



**Hanzehogeschool  
Groningen**  
University of Applied Sciences

# Overbruggen van verschillen

Louis Polstra  
Desiree Klumpenaar  
Meta de Lange  
Marianne Potting

**share** your talent. **move** the world.



# Overbruggen van verschillen

Louis Polstra  
Desiree Klumpenaar  
Meta de Lange  
Marianne Potting

30 november 2020



# Voorwoord

Mijn naam is Johan Weishaupt en ik ben inmiddels 4 jaar afgestudeerd Social Worker. Ik hou mij al een aantal jaren bezig met het thema waar dit rapport over gaat. Hoe ga je om met de verschillen tussen mensen? Hoe zorg je ervoor dat talenten tot uiting komen in plaats van het leggen van de nadruk op wat allemaal niet lukt? Wat is nodig om te komen tot een inclusieve samenleving? Deze vragen houden mij bezig als professional, maar ook als cliënt, die gebruikmaakt van instanties die participatie en werk mogelijk behoren te maken.

Laat ik beginnen te noemen dat ik denk dat het belangrijk is dat een rapport als deze er is. Dit is goed voor de bewustwording dat er verschillen zijn en dat er voor professionals een opdracht ligt tot een gemeenschappelijk resultaat te komen, waarbij het belang van de cliënt voorop hoort te staan. Ik weet uit ervaring dat dit niet gemakkelijk is, maar dit mag zeker geen excuus zijn je er niet voor in te zetten. Het begint met erkenning van de vraag en de wilskracht om het samen op te pakken. Het lastige daarbij zijn de tegengestelde belangen. Denk daarbij alleen al aan het belang van doelmatigheid, wat kan botsen met het belang van continuïteit en erkenning van de situatie van de cliënt, die soms per dag kan verschillen. Vanuit cliëntperspectief zijn het puzzelstukjes, die nodig zijn om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen. In de samenwerking is mijn ervaring dat het niet altijd duidelijk is wie, wat doet. En er wordt onvoldoende gevraagd aan de cliënt wat hij/zij nodig heeft om te werken aan zijn/haar doelen. Wat mag een cliënt verwachten van een klantmanager als blijkt dat die geen netwerk heeft in de functies die de betreffende persoon zoekt? Dit zijn vragen die ik uit de praktijk ben tegengekomen en die vragen om een gezamenlijk antwoord in samenspraak met de cliënt.

Belangenverschillen kunnen deels overbrugd worden door op korte termijn de dialoog met de cliënt aan te gaan. Op de lange termijn zal er denk ik een ander systeem moeten komen, want niet elke hulpvraag laat zich doelmatig organiseren, weet ik uit mijn omgeving. Bij dit systeem zal veel meer maatwerk mogelijk moeten zijn, waarbij niet het vinkje, maar de mens centraal zal moeten staan.

Zoals het nu gaat, leren instanties mij namelijk te leren gehandicapt te zijn, maar beter is mij te leren met mijn handicap te leven. Ik heb een handicap, maar ben het niet. Ik wil allerlei rollen vervullen, waaronder van werknemer. Ik heb in mijn omgeving regelmatig meegemaakt dat een cliënt zich graag wil ontwikkelen in werk of onderwijs, maar men denkt dat dat op basis van de beperking niet haalbaar is. Deze manier van denken moet doorbroken worden, omdat de beperking het succes niet bepaalt maar de persoon, die in wisselwerking met zijn omgeving staat, is mijn overtuiging. Ga uit van de droom van de cliënt en probeer hem of haar daarbij zoveel mogelijk te ondersteunen en stem daarbij ieders verantwoordelijkheid af. Hierbij mag tegenslag ook onderdeel zijn van deze droom en ga dan vervolgens in gesprek hoe daarmee om te gaan.

Dromen maakt leren en participeren op elk niveau leuker. Dat geldt niet alleen voor de cliënt, maar ook voor de professionals. Succes met dromen en daardoor het overbruggen van verschillen!

Johan Weishaupt  
26 november 2020

# Dankwoord

Zo'n onderzoek als Overbruggen van verschillen is niet mogelijk zonder inzet en betrokkenheid van velen. Door onze belofte van anonimiteit kunnen we alle sociale professionals en klantmanagers niet met naam en toenaam bedanken, maar we zijn dankbaar voor de mogelijkheid, die zij ons boden, om in de keuken van hun casuïstiekbesprekingen te kijken. Een woord van dank is op z'n plaats voor het management van de gemeente Amsterdam, Roermond en Weststellingwerf om het scheppen van de voorwaarden om casuïstiekbesprekingen te realiseren. Want dat is een van de bevindingen van dit onderzoek, er waren bij aanvang van het onderzoek geen structurele casuïstiekbesprekingen tussen sociale professionals en klantmanagers.

Het onderzoek is uitgevoerd door vier Werkplaatsen sociaal domein. Gedurende het onderzoek zijn er door allerlei oorzaken meerdere personeelwisselingen geweest. Hierdoor kon niet iedereen meer een bijdrage leveren bij de totstandkoming van dit rapport. We willen hun namen echter niet ongenoemd laten. Rosalie Metze en Irmgard Tummers, mede door jullie inzet en betrokkenheid heeft dit project opgeleverd wat het beoogde: inzicht in frames die de diverse professionals in casuïstiekbesprekingen hanteren.

Mathias Deleu is op het eind aangesloten en willen we bedanken voor zijn aanstekelijke enthousiasme om alles wat geschreven is te vertalen in een spel.

Tot slot zijn we ZonMW erkentelijk voor de financiering van het onderzoek in het kader van het onderzoeksprogramma Vakkundig aan het werk. Zonder deze randvoorwaarde was het niet mogelijk geweest om het onderzoek uit te kunnen voeren.

Louis Polstra



# Samenvatting

Door de Werkplaatsen sociaal domein Amsterdam, Noord Brabant Fontys, Noord en Zuyd is onderzoek uitgevoerd naar casuïstiekbesprekingen tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen. Rond cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is het geen gemeengoed om een casuïstiekbespreking te organiseren. Het onderzoek wil een bijdrage leveren aan inzicht in componenten van casuïstiekbesprekingen, die de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen bevorderen. Daarbij hebben ons gefocust op de frames die de deelnemers hanteren en op de voorwaarden om te komen tot casuïstiekbespreking die de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen te bevorderen.

In drie gemeenten (Amsterdam, Roermond en Weststellingwerf) is het gelukt om de beoogde casuïstiekbesprekingen uit te voeren. In een vierde gemeente zijn de besprekingen niet van de grond gekomen, ondanks alle voornemens en beleidstukken over samenwerken en integrale aanpak in het sociaal domein.

Frames als fundamentele cognitieve structuur leiden de waarneming (perceptie) en weergave (representatie) van de werkelijkheid. Een frame kent een logische keten van *reasoning devices*:

- definiëren van situatie (en/of probleem),
- duiden van oorzaken en wie verantwoordelijk is voor de situatie c.q. het probleem,
- het geven van een eventuele morele oordeel
- formuleren van oplossingen

Een individueel geconstrueerd actieframe is vrij complex en fluïde. Het bestaat uit elementen van het institutionele actieframe van de:

- organisatie waarvoor de professional werkzaam is,
- maar ook van de professie als instituut
- en overige instituties afkomstig uit de in privésfeer georganiseerde werelden: media, familie, verenigingen, buurtgemeenschappen, etc.

Een institutioneel actieframes is een generieke frame, die is afgeleid van een of meerdere meta-culturele en kent een hybride karakter, die de professional de vrijheid geeft elementen van zijn voorkeur te selecteren. De meta-culturele frames, die een rol in het sociaal domein spelen, zijn:

- a) Het behoefteframe, waarin het draait om de individuele behoefte van de mens. Omdat deze verschillen in tijd en plaats en tussen mensen, is maatwerk vereist. Als Donner (2016) het heeft over 'ieder het zijn', dan refereert hij aan dit frame.
- b) Het sociale controleframe, van waaruit eisen gesteld worden aan het individu om deel uit te maken van de gemeenschap. Dit frame komt bijvoorbeeld terug in de plichten die gesteld worden aan de bijstandsuitkering, zoals de tegenprestatie of de verplichting een medisch onderzoek te ondergaan.
- c) Het marktframe, waarin het gaat om gelijkwaardige toegang tot diensten en producten, het eerlijk verdelen. In een open markt is bevoorrechtiging van de een ten koste van de ander uit den boze. Frissen (2007) heeft het in dit verband over de sterke aanwezigheid van het gelijkheidsbeginsel in onze verzorgingsstaat.

Ten grondslag aan deze drie frames liggen de zogenaamde masterframes, die refereren aan de mens als individu, als groepswezen en als onderdeel van de natuur:

- het liberaal individualisme frame c.q. het autonomieframe,
- het gemeenschapsframe,
- het ecologisch frame.

Dezelfde situatie kan vanuit verschillende frames bekeken worden. Dan komt men tot andere probleemdefinities, oplossingen en verantwoordelijkheden. Om bij botsende frames uit de controverse te komen, is reframing nodig. Dat kan door *frame amplificatie* (verduidelijken van elkaars frame), *frame extensie* (oprekken van frame om overeenkomsten te zoeken), *frame overbrugging* (samenvoegen van frames) of frame transformatie (ontwikkelen van nieuw gemeenschappelijk frame).

Reframing betekent loslaten van het oude vertrouwen. Deze breuk gaat gepaard met emoties en onzekerheid, want het is leren wat er nog niet is. Wederzijds vertrouwen en bereidheid om in elkaars schoenen te gaan staan zijn noodzakelijke voorwaarden. De twee betrektingsframes, a) coöperatief of b) politiek/twistziek, bepalen daarbij hoe men zich tot elkaar verhoudt.

Sociale reflexiviteit kan helpen bij het aangaan van sociale banden en betekenisvolle relaties buiten de eigen groep. Sociale reflexiviteit doet een beroep op deze verbeeldingskracht, gecombineerd met het vermogen om binnen je eigen groep zo te communiceren dat je uit de 'bubbel' van je eigen kringetje geraakt (Lichterman 2008). Geleide casuïstiekbesprekingen bieden een passende omgeving voor sociaal reflexieve gesprekken.

In drie gemeenten zijn casuïstiekbesprekingen, waaraan sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen deel nemen, onderzocht. In Amsterdam en Weststellingwerf zijn er acht besprekingen onderzocht. Vanwege de coronacrisis hebben er in Roermond twee minder onderzocht kunnen worden. In gemeente X lagen de institutionele (beleids)actiefraam van de afdeling Welzijn en zorg en van het Werkbedrijf te ver uit elkaar. Integraal samenwerken is in deze gemeente een retorisch frame gebleken; wat men zegt/schrijft, komt niet overeen met wat men doet.

Van de bijgewoonde casuïstiekbesprekingen zijn opnames gemaakt. Na transcriptie zijn losse fragmenten per type medewerker, die duiden op een frame, geselecteerd en samengevoegd. Zo kon gevolgd worden hoe het narratief zich ontwikkelde. Vervolgens is het narratief samengevat tot één geheel. Gekeken is op basis van welke uitspraak van de andere partij het verhaal verandert en daarmee het onderliggende frame en aannames over wat goed werk is voor de ingebrachte cliënt.

In de narratieven vinden we alle vijf bovengenoemde master en meta-culturele frames terug, maar wel in een sterke gemixte vorm. De individuele actieframes bevinden zich op taciet niveau. Het is dan moeilijk om een brug te slaan naar de ander. Daarbij speelde dat de professionals moeite hebben in de casuïstiekbesprekingen om het achterste van hun tong te laten zien. Hierdoor worden tegengestelde opvattingen niet uitgediept en wordt er omheen gepraat. Dit betrektingsframe staat sociale reflectiviteit in de weg en daardoor het ontwikkelen van een gezamenlijk frame op cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt die wel kunnen werken.

Er zijn meerdere werkwijze afkomstig van de praktijk van intervisie toegepast in de casuïstiekbesprekingen om de verschillen tussen de frames te overbruggen. Elke werkwijze had tot doel om de deelnemers uit te dagen uit de hun bekende stramien van casuïstiekbespreking te stappen. We zouden deze werkwijze kunnen beschouwen als interventies om re-framing op gang te brengen.

De gebruikte helpen elk op hun wijze een proces van re-framing in casuïstiekbesprekingen op gang te helpen:

- a) **Gezamenlijk interviewen.** Het gezamenlijk interviewen van een cliënt geeft inzicht in het frame van de ander.
- b) **De Viervenstermethode.** Stap 2 in deze methode is het verzamelen van feiten, dat voorkomt dat iedereen vanuit zijn eigen actieframe ontbrekende gegevens gaat invullen. In stap 3 worden de feiten gewogen. Daarbij spelen waarden een rol. Net als bij de Golden circle methode leidt dit tot reflectie op het eigen frame en kennis van de frames van de andere deelnemers.
- c) **Golden circle methode.** Het startpunt bij deze methode, de waarom-vraag, helpt de deelnemers zicht te krijgen op hun individuele actieframe bij de controverse. Nog dieper gaat het als deze waarom-vraag ook gesteld wordt over de eigen positie en houding ten opzichte van de andere deelnemers. Dit leidt tot reflectie op het betrektingsframe. Stel ik me coöperatief op of ga ik uit van eigenbelang?



- d) **Roddelmethode.** Deze methode helpt inzicht te krijgen op het eigen frame. Geconstateerd is dat er vervolgens andere methoden ingezet moeten worden om verdieping en verbinding tot stand te brengen.
- e) **Rolwisseling.** Rolwisseling leidt letterlijk tot in elkaar schoenen gaan staan. Het stimuleert daarmee het proces van sociale reflectie, doordat men zich moet verplaatsen in de ander.

Er is ook gekeken naar organisatorische randvoorwaarden voor succesvolle casuïstiekbespreking.

Deze zijn:

- Vaste samenstelling van de groep
- Maandelijks bijeenkomst
- Mandaat om er uren in te steken
- Casusinbreng die voor alle deelnemers relevant is
- Begeleiding door intervisor
- Een van bovengenoemde intervisiemethode

In twee settingen is extra aandacht besteed aan het perspectief van de cliënt. In Weststellingwerf door de cliënt te interviewen en een analyse van life events te maken. Daardoor wordt het cliëntperspectief in de casuïstiekbespreking geaccentueerd. In Amsterdam is gekozen voor rolwisseling, waarbij een van de professionals de rol van cliënt speelt. Gezien de moeite die het heeft gekost om wederzijds vertrouwen tussen deelnemers te creëren en de deelnemers uit te dagen het achterste van hun tong te laten zien, was dit denkbaar het meest haalbare in deze setting.

Tijdens de casuïstiekbesprekingen ontstaan vaak reflectiemomenten waarbij deelnemers zich hardop uitlaten, hoe weinig zij eigenlijk van de ander weten. Door casuïstiekbesprekingen te organiseren worden deelnemers zich bewust van andermans beroepskader, inhoud van functie, aanpak en de grenzen van de andere professies. De realisatie van de wederzijdse onbekendheid en het creëren van een behoefte en nieuwsgierigheid in elkaars werk is een waardevolle eerste stap naar een toekomstige samenwerking dat door het organiseren van casuïstiekmethoden gerealiseerd kan worden.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>5</b>
<b>Dankwoord</b> .....	<b>6</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>9</b>
1.1. Aanleiding .....	9
1.2. Doelstelling en vraagstelling .....	10
<b>2. Frame theorie</b> .....	<b>13</b>
2.1. Wat is een frame .....	13
2.2. Reframing .....	17
2.3. Sociale reflectiviteit .....	18
<b>3. Casuïstiekbespreking</b> .....	<b>21</b>
3.1. Coördinatiemechanisme .....	21
3.2. Vormen van intercollegiaal afstemming .....	23
3.3. Casuïstiekbespreking .....	24
<b>4. Verantwoording</b> .....	<b>27</b>
4.1. Onderzoeksopzet .....	27
4.2. Samenwerking tussen werkplaatsen .....	29
4.3. Analyse .....	29
<b>5. Amsterdam</b> .....	<b>31</b>
5.1. Beschrijving context .....	31
5.2. Opzet casuïstiekbespreking .....	32
5.2.1. Werkwijze ronde 1 .....	32
5.2.2. Werkwijze ronde 2 .....	34
5.3. Resultaten .....	36
5.3.1. Opbrengst ronde 1 .....	36
5.3.2. Opbrengst ronde 2 .....	40
5.4. Frames .....	42
<b>6. Roermond</b> .....	<b>45</b>
6.1. Beschrijving context .....	45
6.1.1. Toekomstvisie Maatschappelijke Ondersteuning .....	45
6.1.2. Naar Integrale Samenwerking .....	46
6.2. Opzet casuïstiekbespreking .....	48
6.2.1. Werkwijze ronde 1 .....	48

6.2.2.	Werkwijze ronde 2 .....	49
6.3.	Resultaten.....	50
6.3.1.	Opbrengst ronde 1 .....	50
6.3.2.	Opbrengst ronde 2.....	54
6.4.	Frames.....	57
<b>7.</b>	<b>Weststellingwerf .....</b>	<b>59</b>
7.1.	Beschrijving context.....	59
7.2.	Opzet casuïstiekbespreking .....	60
7.2.1.	Werkwijze ronde 1 .....	60
7.2.2.	Tussenfase .....	62
7.2.3.	Werkwijze ronde 2 .....	63
7.2.4.	Afronding .....	64
7.3.	Resultaten.....	64
7.3.1.	Opbrengst ronde 1 .....	64
7.3.2.	Opbrengst ronde 2.....	68
7.4.	Frames.....	70
<b>8.</b>	<b>Gemeente X.....</b>	<b>73</b>
8.1.	Beschrijving context.....	73
8.2.	Methodologie .....	73
8.3.	Resultaten: integrale samenwerking .....	74
8.4.	Resultaten: casuïstiekbespreking.....	75
8.5.	Frames.....	77
<b>9.</b>	<b>Cross over analyse.....</b>	<b>79</b>
9.1.	Frames.....	79
9.2.	Proces van re-framing .....	80
9.3.	Organisatorische voorwaarden.....	81
9.4.	Integrale samenwerking .....	82
<b>10.</b>	<b>Conclusie en aanbevelingen .....</b>	<b>85</b>
10.1.	Frames in de casuïstiekbespreking .....	85
10.2.	Antwoord op de onderzoeksvragen.....	86
10.3.	Aanbevelingen voor reframing in casuïstiekbesprekingen .....	87
10.4.	Spel Overbruggen van verschillen .....	88
10.5.	Samenwerking tussen de Werkplaatsen sociaal domein .....	89
<b>11.</b>	<b>Gebruikte bronnen .....</b>	<b>91</b>
<b>12.</b>	<b>Bijlage .....</b>	<b>97</b>



# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

*"Ik denk dat mensen heel veel worden begeleid en ook veel mee wordt gepraat, maar vaak heb ik het gevoel dat er te weinig controle zit op het nakomen van de afspraken. Dat er vanuit de hulpverlening, te weinig gecontroleerd wordt of iemand daadwerkelijk dat doet. Want sommige mensen hebben gewoon echt begeleiding nodig en echt controle. Die moeten jou eigenlijk vertellen 'in deze week heb ik dit en dit en dit gedaan'. Want voor die mensen zijn de kleinste handelingen soms niet normaal. Bijvoorbeeld een broodje smeren om mee naar school te nemen, is voor sommige mensen niet normaal. In zo'n geval moet school vragen 'nou heb je dat ook gedaan'? Zoiets is niet om te controleren, maar ook gewoon om samen een betere oplossing te zoeken. Soms moet je zoiets wel gewoon vragen, want voor heel veel mensen is dat niet normaal. Dus dat is een gebied waar heel vaak dingen mislopen. Er wordt niet gecontroleerd of bepaalde dingen ook echt gebeuren. Je zou ook mensen moeten begeleiden om mee te gaan naar Acantus (woningcorporatie), naar de Kredietbank. Want ik begrijp ook wel, die mensen die schamen zich en die durven niet zelf er naar toe en nou dan gaan ze maar niet". (citaat klantmanager De Kompanji, gemeente Veendam & Pekela)*

De afgelopen jaren is de blik van de sociale diensten van het economisch domein richting het sociaal domein verschoven, omdat de uitstroom van kansrijke bijstandsontvangers groot is en de zittende bijstandspopulatie moeilijk een baan kan verwerven (zie Van Brakel, De Vries & Wagenaar 2019). De werelden van zorg en welzijn en die van de sociale zekerheid komen elkaar daardoor steeds vaker tegen. Van het welzijnswerk en de sociale dienst wordt verwacht dat ze in de samenwerking bij de begeleiding van deze kwetsbare burgers al werkenderwijs een sector overstijgend professioneel kader ontwikkelen. Wanneer de problematiek van burgers afzonderlijk benaderd wordt door gescheiden professionele en institutionele frames wordt de burger niet meer in zijn totaliteit als persoon gezien en werkt de hulp niet voor de klant (Baart, 2001). Zo legt de medewerker van het citaat de nadruk op het controleren van afspraken, terwijl in de wereld van zorg en welzijn handhaven sterk geassocieerd wordt met machtongelijkheid. De kern van bovenstaand geschil betreft de verschillen in interpretatie: hoe moet dit probleem of deze zorg worden opgevat of uitgelegd. Klantmanagers Werk & Inkomen en ook sociaal werkers maken daarbij een afweging tussen individueel en collectief belang. In dat speelveld moeten ze welbewust en steeds opnieuw – situationeel - kiezen tussen activeren, het ondersteunen van ontplooiing, verbinden en hulpverlenen. In de wisselwerking van mensen met hun omgeving moeten ze (leren) omgaan met de spanningen, die zich hierin voordoen en morele keuzes maken.

In 1995 sprak de eerste Nederlandse hoogleraar maatschappelijk werk Van der Laan (1995) zijn inaugurele rede uit getiteld 'Leren van gevallen: over het nut van de reconstructie van casuïstiek voor praktijk en wetenschap'. Van der Laan is de rest van zijn leven een grote pleitbezorger geweest van casuïstiekbesprekingen en niet zonder succes. Casuïstiekbesprekingen in al haar varianten heeft ruim baan gekregen in de dagelijkse praktijk van het sociaal werk, maar ook in de wereld van klantmanagers Werk en Inkomen. In de Werkwijzer Werk en Inkomen in het sociaal wijkteam komen tientallen voorbeelden naar voren waar sociaal werkers en klantmanagers met elkaar overleggen over casussen (Bakker & Van Eekert 2016).

Met casuïstiekbesprekingen wordt beoogd een effectieve en adequate hulp- en dienstverlening te realiseren. Aan de oppervlakte lijkt iedereen tijdens een casuïstiekbespreking het ermee eens te zijn te zijn hoe een situatie benaderd moet worden, maar daaronder verschuilen zich verschillende, soms tegenstrijdige frames (Klumpenaar, 2015). Als de diverse frames niet worden geëxpliciteerd, kunnen de verschillen niet worden overbrugd. Zo hanteren sommige klantmanagers een handavingsframe in

tegenstelling tot sociaal werkers. De eerste vinden het vreemd dat sociaal werkers niet 'controleren' of de burger zijn afspraken nakomt. Dat geldt zeker voor de klantmanagers Inkomen. Sociaal werkers benaderen het onderwerp 'arbeidsintegratie' veel meer vanuit het perspectief van verbetering van het psychosociaal functioneren en/of (financiële) leefsituatie en niet als een verplichting die is ingegeven door de wet. Hoe de klantsituatie wordt benaderd, wordt mede bepaald door wat er speelt. Afhankelijk daarvan wordt er toenadering gezocht. Verschillen in opvattingen roepen over en weer irritaties op wat vervolgens de samenwerking bemoeilijkt. Los komen van een oud frame is niet eenvoudig. Linders en Feringa (2014) spreken in navolging van Hochschild over emotiewerk wat het kost om het oude frame los te laten en te komen tot een gemeenschappelijk frame en gezamenlijke doelstellingen. Schön en Rein (1994) spreken over het vermogen tot reframing door middel van frame reflectie. Om samen met anderen in een veranderende context burgers tot steun te zijn, is een type conversatie nodig waarin verschillende personen in een groep (bijvoorbeeld een casuïstiekbespreking) samen kritisch reflecteren op de wijze waarop ze zich tot elkaar en tot hun context verhouden. Daar hoort ook bij het expliciteren en leren hanteren van verschillende frames (Linders & Feringa 2014). Dit vermogen tot het slaan van bruggen tussen mensen die allemaal vanuit verschillende frames 'aan tafel zitten' noemen we sociale reflexiviteit (Lichterman 2008).

## 1.2. Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoeksproject is het vergroten van kennis over hoe effectieve casuïstiekbesprekingen vorm gegeven kan worden tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen. In een werkzame casuïstiekbespreking lukt het integraal samen te werken waarbij de cliënt centraal staat. De cliënten betreffen bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, die in theorie aan het werk hadden kunnen zijn, maar bij wie het onduidelijk is waarom dit niet is gelukt. Een meer diepgaande casuïstiekbespreking zou daar uitkomst kunnen bieden.

Als sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen over meer kennis beschikken over hun eigen frame en dat van cliënt en de beleidscontext waarbinnen ze handelen, dan zullen ze niet alleen doelmatiger kunnen samenwerken in de hulp- en dienstverlening aan de cliënt. Tevens zijn ze dan beter in staat om 'terug te praten' naar het beleid zodat er een gezamenlijk proces van beleidsleren op gang komt, waarin beleidsaannames bevestigd worden en de impact hiervan op de organisatorische omgeving en uitvoeringspraktijk helder wordt (Witte 2016).

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Welke componenten van casuïstiekbesprekingen bevorderen de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen?

De bijbehorende onderzoeksvragen zijn:

- Welke voorbeelden van het proces van re-framing en sociale reflexiviteit in een casuïstiekbespreking zijn in de literatuur te vinden?
- Aan welke organisatorische en technische voorwaarden moet een casuïstiekbespreking voldoen om de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen te bevorderen?
- Op welke wijze kunnen in een casuïstiekbespreking de frames van de sociaal werker, klantmanager Werk & Inkomen en beleidsverantwoordelijke expliciet worden gemaakt?
- Wat is de rol van het frame van de cliënt in de casuïstiekbespreking?
- In welke mate bevordert de casuïstiekbespreking de integrale samenwerking van sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen?

### Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie delen.

Deel 1 bestaat uit het theoretisch kader wat gehanteerd is. Hoofdstuk 2 is gewijd aan de theorie over frames en hoofdstuk 3 aan de theorie aangaande casuïstiekbesprekingen.

Deel 2 start met de gehanteerde methodologie; hoofdstuk 4. Vervolgens komen in de vier navolgende hoofdstukken de onderzochte casuïstiekbesprekingen aan bod.



In deel 3 presenteren we in hoofdstuk 9 de uitkomsten van de cross-case analyse en geven we in hoofdstuk 10 antwoord op de onderzoeksvragen.



## 2. Frame theorie

Er wordt veel geschreven over frames, framing en vooral over het werkwoord framen. Deze woorden hebben een hoge vlucht gekregen in de politiek en marketing en betreffen beïnvloedingstechnieken om de burger te overtuigen van het eigen standpunt dan wel voor de aanschaf van een product. Daarbij wordt gebruik gemaakt van kennis over nudging (Hall, 2016). Wij keren terug naar de oorspronkelijke betekenis van frame, zoals die door Goffman is gedefinieerd en later uitgewerkt door Schön.

### 2.1. Wat is een frame

Een frame is een fundamentele cognitieve structuur die de waarneming (perceptie) en weergave (representatie) van de werkelijkheid leidt (Goffman, 1974). Goffman (1974, 1981) ziet frames als onafhankelijk van het individu en als een onderdeel van onze cultuur (Goffman, 1981, p. 63). Een strikt individueel frame bestaat dus niet. Cultuur verwijst naar een georganiseerde set van overtuigingen en waarden en normen die gedeeld worden in het collectieve geheugen van een groep of samenleving. Daarin onderscheidt het concept frame zich van mentale betekenisstructuren c.q. schemata. Schemata (gedefinieerd als verzamelingen van georganiseerde kennis) zijn in tegenstelling tot frames wel altijd verbonden met persoonlijke ervaringen en geassocieerde gevoelens (Van Gorp, 2007a). Ze helpen het individu om zowel te kunnen dealen met de vloed van nieuwe informatie als om de opgeslagen informatie in het geheugen op te halen. Schemata zijn onder invloed van individuele ervaringen aan verandering onderhevig. Frames daarentegen zijn vrij stabiel, omdat zij onderdeel van de cultuur uitmaken. Zij vormen bredere interpretatieve definities van de sociale werkelijkheid en zijn zeer interactief met de dynamische schemata (Benford & Snow, 2000).

13

Het concept framing gaat uit van dat gebeurtenissen, personen of kwesties betekenis krijgen door het frame of de invalshoek van waaruit ze worden belicht. Het frame verwijst naar een logische keten van *reasoning devices*:

- definiëren van situatie (en/of probleem),
- duiden van oorzaken en wie verantwoordelijk is voor de situatie c.q. het probleem,
- het geven van een eventuele morele oordeel
- formuleren van oplossingen

Framing is het construeren van de relaties tussen deze vier elementen van frames (Van Gorp 1997b).

Frames koppelen feiten aan waarden op een manier die richting geeft aan actie. Het verhaal over het probleem en de oplossing (vaak gevat in een algemene metafoor), maakt de sprong mogelijk van oorzaken (en verantwoordelijkheden) naar acties, van 'is' naar 'kan' en 'moet' (Schön en Rein, 1994). Iedere cultuur beschikt over een repertoire aan mogelijke frames die men kan toepassen. Iedere kwestie kan vanuit diverse frames worden bekeken, en één frame is toepasbaar om aan uiteenlopende onderwerpen betekenis te verlenen. Nieuwe frames worden geselecteerd en anderen zullen weer verdwijnen zonder dat de frames zelf aan verandering onderhevig zijn.

De auteur van een boodschap, in dit onderzoek een sociale professional of klantmanager, past deze frames (on)bewust toe door *framing devices* te gebruiken (w.o. metaforen, beeldmateriaal, argumenten en voorbeelden), die alle naar het frame als omvattend idee verwijzen. De taciete betekenisstructuur van frames maakt dat men zich vaak niet realiseert dat het frame de eigen waarneming bepaalt en beperkt (Polanyi, 1969; Schön & Rein, 1994; Wierdsma, 1999). Nieuwe feiten worden door de professional zo geconstrueerd dat ze passen binnen het eigen actiefame. Frames geven op deze wijze tevens richting het eigen handelen.

De thema's liberaal individualisme, etnisch-nationalisme en harmonie met de natuur komen zo vaak terug in de literatuur dat ze als masterframes kunnen worden beschouwd (Gamson, 1988). Deze frames hebben een antropologische grondslag en gaan over de mens als individu, als groepswezen en als onderdeel van de natuur:

- het liberaal individualisme frame c.q. het autonomieframe;
- het gemeenschapsframe;
- het ecologisch frame.

In de huidige (post)moderne Westerse samenleving is het liberaal individualisme frame dominant. Het is onder andere terug te vinden in onze democratie rechtstaat, de markteconomie, de emancipatiebeweging en de academische vrijheid. Een negatieve uitwerking van deze dominantie is de 'dikke ik', die weinig oog heeft voor de gemeenschap en zijn ecologische voetstap.

Schön en Rein (1994) werken verschillende niveaus van frames verder uit aan de hand van typen :

- **Meta-cultureel frame:** bevat brede culture gedeelde geloofssystemen en dieperliggende waardenstructuren afgeleid van de hierboven genoemde 'masterframes'. Afhankelijk van het beleidsterrein komen bepaalde meta culturele frames naar voren (Schön en Rein 1994). In het sociaal domein betreffen het:
  - a) het behoefteframe, waarin het draait om de individuele behoefte van de mens. Omdat deze verschillen in tijd en plaats en tussen mensen, is maatwerk vereist. Als Donner (2016) het heeft over 'ieder het zijn', dan refereert hij aan dit frame.
  - b) het sociale controleframe, van waaruit eisen gesteld worden aan het individu om deel uit te maken van de gemeenschap. Dit frame komt bijvoorbeeld terug in de plichten die gesteld worden aan de bijstandsuitkering, zoals de tegenprestatie of de verplichting een medisch onderzoek te ondergaan.
  - c) het marktframe, waarin het gaat om gelijkwaardige toegang tot diensten en producten. het eerlijk verdelen. In een open markt is bevoorrechtiging van de een ten koste van de ander uit den boze. Frissen (2007) heeft het in dit verband over de sterke aanwezigheid van het gelijkheidsbeginsel in onze verzorgingsstaat.
- **Institutioneel actiefame:** dit betreft een generiek frame dat is afgeleid van de hierboven genoemde meta-culturele frames. Vaak betreft het een hybride frame dat is samengesteld op basis van meer dan één frame. Institutionele actieframes worden gedragen door een institutie, dat wil zeggen een georganiseerd samenwerkingsverband waar bepaalde regels gelden die het handelen leiden. Binnen het sociaal domein zijn er grofweg gesteld drie type instituties met een maatschappelijke opdracht, die wettelijk is verankerd en die ieder deels door andere meta-culturele frames geleid worden:
  - In de welzijn en zorg institutie met als wettelijk kaders onder andere de WMO 2015, de Wet langdurige zorg zien we een dominant behoefteframe (opheffen individuele nood) en deels het sociale controleframe (bijvoorbeeld dwang en drang bij overlast) en marktframe (te verrichten handelingen, New Public Management).
  - Het sociale zekerheidsinstitutie met als wettelijk kader de Participatiewet, SUWI en Wet gemeentelijke schuldhulpverlening kenmerkt zich door een mix van het sociale controleframe (onder andere de fraudebestrijding), deels het behoefteframe (waaronder armoedepreventie) en het marktframe (bijvoorbeeld in het afrekenen op aantallen uit uitkering).
  - Het jeugdzorginstitutie met als wettelijk kader de Jeugdwet en de Leerplicht is een mix van het behoefteframe (zorg voor een adequaat pedagogisch klimaat), maar het sociale controleframe (dwang en drang in kader veiligheid kind) maakt er deel van uit. En sinds de decentralisatie in 2015 is het marktframe (aanbestedingen, indicatiestellingen) erg aanwezig.

- **(Beleids)actiefame:** een professional gebruikt delen van het institutionele actiefame om het probleem van een specifieke situatie (binnen de beleidscontext) te construeren. Een individueel actiefames is een combinatie van (een selectie van) elementen van het institutionele actiefame, waarbij persoonlijke voorkeuren een rol spelen. Een institutioneel (actie) frame heeft namelijk een hybride en meer algemene karakter, waardoor professionals een zekere mate van discretionaire vrijheid hebben. Zij zijn dus meer of minder vrij om bijzondere (eigen) combinaties van frames uit het institutionele actiefame te selecteren en om het generale institutionele actiefame verschillend te specificeren (Rein en Schön, 1993). Zo'n individueel geconstrueerd actiefame is dus vrij complex en bestaat uit elementen van het institutionele frame van de:
  - organisatie waarvoor men werkzaam is,
  - maar ook van de professie als instituut
  - en overige instituties uit de in privé sfeer georganiseerde werelden: media, familie, verenigingen, buurtgemeenschappen, etc. Want naast bovengenoemde maatschappelijke instituties (organisatie en professie) begeeft de professional zich in zijn privéleven in allerlei andere instituties met bijbehorende frames waaruit hij kan putten.
- **Retorisch frame:** gaat over beleidsvoornemens, die niet daadwerkelijk uitgevoerd hoeven te worden. Dus wat gezegd wordt, kan anders zijn dan wat er gedaan wordt. Het retorisch frame is vergelijkbaar met wat Argyris en Schön (1978) de espoused theory noemen; de beleden theorie over wat gezegd/geschreven wordt. In tegenstelling tot de theory in use, wat staat voor doen wat er gezegd/geschreven wordt.

### Voorbeeld

In hun boek *Frame Reflection* analyseren Schön en Rein (1994) een case over de ontwikkeling van een dak- en thuislozen programma en lichten de verschillende frames die worden gehanteerd toe. Als begin jaren tachtig van de vorige eeuw dak- en thuisloosheid op de beleidsagenda komt, is een van de vragen wie tot de doelgroep behoort. Dat blijken niet alleen de traditionele hobo's te zijn of de alcoholisten en verslaafden (de chronische daklozen). In toenemende mate betreft het ook families met weinig inkomen en werklozen (de economische daklozen), maar ook situatiegebonden daklozen, zoals vrouwen die gevlucht zijn voor huiselijk geweld.

Tussen twee sleutelpartijen ontstaat er vervolgens een beleidsissue: wie moet voorrang krijgen in huisvesting en huursubsidie en hoe om te gaan met probleemgezinnen. Het Public Welfare Departement vindt huisvesting een grondrecht. Dit departement heeft ook zakelijke belangen, want als de dakloze inwoner geen woning krijgt, is hij aangewezen op opvangvoorzieningen, waarvoor zij moesten betalen. Het Departement Community Development vindt dat beschikbare huizen toegewezen moeten worden aan de working poor families, die op de wachtlijst staan. Probleemgezinnen zouden sowieso niet in aanmerking moeten komen voor gesubsidieerde huisvesting. Zij zien voor deze gezinnen een taak weggelegd voor het departement of Social Services. Het Public Welfare Departement is in deze de belangenbehartiger van de dak- en thuislozen, die maatwerk voorstaat. En het Departement Community Development die van de bureaucraat, die rechtvaardigheid voor alle woningzoekende voorstaat.

Schön en Rein noemen vervolgens drie meta culturele frames die in de controverse een rol spelen:

- *Het marktframe.* Bij huisvesting gaat het om een goede werking van de woningmarkt, waar vraag en aanbod bijeenkomen. De staat kan hierin een partij zijn door het aanbod van goedkope woningen te stimuleren dan wel toegankelijk te maken voor mensen met een laag inkomen.
- *Het behoefteframe.* In dit frame is de burger het slachtoffer van de falende markt. Een humane samenleving heeft de plicht zorg te dragen voor de kwetsbare burgers, die niet meekunnen komen met in achtname van de autonomie en keuzevrijheid van de burger. Dit frame neemt het individu als uitgangspunt en hanteert een holistisch perspectief.
- *Het sociale controleframe.* De burger moet zich aanpassen aan de heersende normen en conform de maatschappelijke conventies gedragen. De samenleving heeft het recht zich te beschermen tegen degene die dat niet doet, zoals criminelen, verslaafden, dak- en thuislozen. Deze worden niet gezien als slachtoffers maar als daders.

Ze laten vervolgens zien dat hoe bovenstaande frame terugkomen in het handelen van de bovengenoemde twee departementen, waarbij vaak één frame dominant is, maar er ook sporen zijn terug te vinden van het andere frame. De sociaal werkers werkzaam voor het Public Welfare Departement gaan uit van het behoeften frame maar zien er ook op toe dat hun cliënten zich gedragen of stellen voorwaarde aan het verkrijgen van een uitkering (sociale controle frame). Het Departement Community Development hanteert het marktframe maar verstrekt ook individuele vouchers die voorrang geven op een woning. Die vouchers veroorzaken later een forse toename van het gebruik van de daklozenvoorzieningen, omdat de families met kans op huisuitzetting en hun belangenbehartigers ontdekken dat als ze gebruik maken van de voorzieningen ze een voucher krijgen. Het systeem van de vouchers wordt teruggedraaid.

Een van de conflicten tussen beide departementen gaat over het issue gedwongen uithuiszettingen. Heeft het gezin dat uit huis wordt gezet wegens wangedrag nog recht op huisvesting? Het Departement Community Development vindt van niet, want ze moeten hun woningvoorraad beschermen. Het Public Welfare Departement vindt van wel, omdat het gezien anders zou wegzakken in de wereld van dak- en thuislozen en daardoor langdurig een beroep moet doen op ondersteuning van dit departement. Uiteindelijk zijn ze er uitgekomen door elkaar institutionele rollen te onderzoeken en te herdefiniëren.

Wat in dit voorbeeld geldt voor dakloosheid, geldt ook voor langdurige werkloosheid. Ook daar kan vanuit dezelfde of vergelijkbare frames naar het probleem van werkloosheid worden gekeken.



## 2.2. Reframing

Wanneer de professionals van mening verschillen over een beleidsissue, zullen ze in staat zijn om de feiten van de situatie te onderzoeken en te bepalen wie gelijk heeft. De verschillen ontstaan binnen een gemeenschappelijk frame en kunnen in principe geregeld worden door een beroep te doen op vastgestelde regels. Maar bij een controverser kan dit niet beslecht worden door beroep te doen op de feiten alleen of welk bewijs dan ook. Controverses doen zich vooral voor bij wicked problems, omdat de geschiedenis van deze problemen niet makkelijk is te ontrafelen door even te zeggen: 'we scheiden de waarden van de feiten.' Omdat feiten en bewijs afgeleid worden van conflicterende frames, kan hetzelfde feit c.q. bewijs gebruikt worden om geheel verschillende posities te ondersteunen. Er is een framestrijd over zowel betekenis en als middelen: *framing en claiming*. Deze twee zijn met elkaar verbonden aangezien de strijd over betekenis verbonden is met een legitimatie voor een gegeven claim op economische en sociale hulpbronnen.

In de controverser kunnen de professionals een coöperatieve of politieke/twistzieke perspectief gericht op eigenbelang op de zaak hebben (Rein en Schon, 1993). Bij een coöperatief perspectief wordt iedereen gezien als lid van een coöperatief sociaal systeem. De professionals kijken in eerste instantie op verschillende manieren naar het probleem, maar hebben een gemeenschappelijk belang om dit probleem te reframen en op te lossen. Het politieke/twistzieke perspectief betekent strijd tussen betrokken professionals, die noodzakelijkerwijs de vorm aan neemt van een win-verlies spel.

Aan de posities die professionals ten opzichte van elkaar innemen liggen institutionele frames ten grondslag. De aannames en waardenstructuren bij deze frames bepalen tot op zekere hoogte het handelen van de professionals, en leiden tot meer of minder coherente actie. De professional handelt namelijk vanuit zijn eigen bijzondere versie van het institutionele actieframe. Dit is mogelijk gezien het eerder genoemde hybride en onvolledig gespecificeerde karakter van het institutionele actieframe. Hierdoor kan de situatie ontstaan dat een professional een interne dialoog voert over twee of meerdere verschillende en tegenstrijdige frames afkomstig uit de diverse instituties waarbinnen hij verblijft: de organisatie waarvoor hij werkt, zijn beroepsgroep, familieverband, politieke partij van voorkeur, etc. Dit maakt dat de ene professional anders kan handelen in een controverser dan zijn collega van dezelfde organisatie. Maar ook weer anders bij een volgende controverser.

Met de verschillen in frames kan op drie manieren bij een controverser worden omgegaan:

- 1) De behoefte aan overeenstemming en het vermijden van een conflict is zo groot dat onbesproken één meta cultureel frame de andere frames kan domineren. Dit uit zich in 'verenging' van de probleemdefinitie. In de bespreking wordt dan alleen nog maar gesproken over het probleem, de oplossing en verantwoordelijkheid, die past binnen het dominante frame. Het resultaat is een pseudoakkoord. Men zegt ja, maar denkt er zelf anders over.
- 2) Een van de professionals refereert naar zichzelf bij een conflicterende uitspraak: "Ik ben het er niet mee eens". Hij treedt daarmee buiten de groep. De professional maakt het daarmee mogelijk dat er een reflectieve, coöperatieve dialoog op gang komt. De groep kan dan proberen te komen tot een gedeeld frame. Maar het is ook mogelijk dat de uitspraak onder de tafel geschoven wordt en de groep terugkeert naar het eigen frame/framing van het issue.
- 3) De deelnemers zijn bereid en in staat in elkaars 'schoenen' te gaan staan. De coöperatieve dialoog hebben we dat genoemd. In deze dialoog kunnen aannames, overtuigingen, wereldbeelden en waarden die op de achtergrond staan, via onderzoek op de voorgrond komen en vorm krijgen. Het handelen wordt 'frame reflectief'. Deze reflectie is onlosmakelijk verbonden met reflectie op de institutionele context.

Reframing kan dan ook in meer of mindere mate optreden als er een confrontatie is tussen frames rondom een controverser (Wierdsma, 1999). Soms kan het verduidelijken en versterken van ieders frame al voldoende zijn (*frame amplificatie*). Zonder het door te hebben, is iedereen het met elkaar eens. Het eigen frame kan ook worden opgerekt door overlapping zoeken met het frame van de ander. Van daaruit wordt naar de overeenkomsten gezocht (*frame extensie*). Een andere variant van reframing is de

samenvoeging van frames op basis van een al bestaande gezamenlijke aanname (*overbrugging van frames*). De meest diepgaande vorm van reframing is die van frametransformatie naar een nieuw (overstijgend) frame (frametransformatie). Dit is aan de orde als er uiteenlopende aannames over de werkelijkheid bij de verschillende partijen zijn.

Het onderzoeken van de controversen is een coöperatief proces en het succes ervan is sterk afhankelijk van het behoud van het wederzijds vertrouwen tussen de deelnemers. Bij een coöperatieve kijk op de controversen is de onderliggende attitude is: 'laten we (na)denken over wat we aan het doen zijn'. Bij een perspectief geleid door eigenbelang op de controversen gaat het om de kosten van het win - verlies spel te minimaliseren in elk geval te reduceren door een beroep te doen op gedeelde belangen. De onderliggende houding: 'laten we over dit rationeel zijn'. Komen de partijen bij elkaar, dan kan het conflict getransformeerd worden in een coöperatie zoekproces.

Burgerzin, vriendschap, wederzijds respect, gemeenschappelijke waarden en doelen dragen allen bij aan het ondersteunen van wederzijds vertrouwen. Een speciale relatie met elkaar hebben geeft ook een sterke basis voor het wederzijds vertrouwen en het coöperatief onderzoeksproces. Ook al staan twee professionals tegenover elkaar, hun speciale relatie kan gebruikt worden als vehikel om de controversen op te lossen. Vertrouwen in dergelijke situaties betekent ook bereid zijn om te handelen alsof je tegenhanger zich coöperatief zal gedragen, ondanks het risico dat ze niet zo doen en voorafgaand aan het bewijs dat laat zien dat ze zo handelen. Om wederzijds vertrouwen te krijgen en te behouden moeten actoren tenslotte de gedrags- en communicatieve vaardigheden hebben, die nodig zijn om hun intenties effectief over te brengen en om hun betrouwbaarheid te uiten.

In het proces van frame reflectie en reframing spelen twee begrippen een belangrijke rol: *stance* en *footing*. Footing staat voor de positie die de professional inneemt ten opzichte van de uitspraak van een derde; hoe de professional zich daaronder voelt. 'Rather than conveying a unified, monolithic identity storytellers speak through multiple roles within particular utterances and throughout a narrative. How speakers managed their roles as narrator, narrated character, and performed character is precisely what has been called 'footing' (Miller, Koven & Lin, 2012, p.p. 192/193)'. Stance is de houding van de deelnemer; wat hij wel of niet naar buiten brengt over hoe hij zich eronder voelt. Wanneer footing (wat iemand ervaart) overeenkomt met wat die daarover naar buiten brengt (stance), is '*alignment*' mogelijk. Er ontstaat dan verbinding, waardoor er een dialoog over de verschillende frames mogelijk is met als uitkomst een gezamenlijk gedeeld frame. Er is sprake van '*misalignment*' wanneer de persoon niet naar buiten brengt wat die werkelijk denkt en voelt over de ander. Dit kan per ongeluk gebeuren, maar heel vaak houdt iemand bewust wat die er van vindt achter of zegt net iets anders. Er ontstaat dan een situatie die Isaacs (1999) hoorde in veel directiekamers, namelijk 'talking nice'.

### 2.3. Sociale reflectiviteit

Reflectie is een sleutelbegrip voor professionals en betekent stilstaan bij wat men meemaakt, zowel bij wat goed gaat als bij wat minder goed gaat (Geenen, 2012). Via zelfanalyse, zelfevaluatie en zelfobservatie wordt inzicht verkregen hoe het professioneel handelen wordt gevormd door socialisatie, de psychodynamiek met de cliënt en de organisatorische, politieke en culturele contexten (Siegiers 2012). Er zijn drie niveaus van professionele reflectie:

- a) *Reflectie op de handeling*; hier gaat het om reflectie op de toegepaste handelswijze. Voldeed deze aan de gevraagde kwaliteit? Sloot die aan op de behoefte van de ander?
- b) *Reflectie op de motieven*; de reflectie richt zich hier op de achterliggende redenen van handelen. Wat zijn de gedachten en intenties geweest om te handelen? Welke patronen spelen een rol?
- c) *Reflectie op waarden*; dit is de meest diepgaande vorm van reflectie. Niet het handelen of de achterliggende redenen staan centraal, maar of waarden en normen die een rol hebben gespeeld. Is er gehandeld om de goede redenen? Omdat waarden en normen gerelateerd zijn aan de professie en aan de organisatie waarvoor de professional werkt, wordt bij deze reflectie

het handelen daarom in een breder maatschappelijk kader geplaatst. Reflectie op waarden legt daarmee ook onbewuste frames bloot.

Door reflectie leert de professional van de eigen ervaringen in de praktijk. De reflectieve professional keert telkens opnieuw terug naar zichzelf, zijn kennis en ervaring om te identificeren wat er aan de hand is, waar de aangrijpingspunten kunnen liggen en hoe hij met zijn cliënt het beste kan (samen) werken. Schön (1983) onderscheidt *reflection-on-action*: een reconstructie achteraf van het 'denkend doen' (zie ook Spierings, De Vos, Jager-Vreugdenhil, Van Doorn, & Wilken, 2018), en *reflection-in-action*, het proces van denken en doen tijdens het handelen zelf. Reflectie is een belangrijk instrument om samen met bijvoorbeeld een cliënt een complexe situatie in te kunnen schatten en te komen tot een hierbij passende aanpak. Dit betekent dat de professional reflexief wordt als hij door reflectie zijn gedrag verandert (Dunk-West Priscilla, 2013).

Bij reflectie wordt vaak de metafoer van de spiegel, waarin het 'zelf' naar zichzelf kijkt (Gillespie, 2007). Het risico bestaat dat reflectie dan onttaardt in een extreme fixatie op 'ik' als (aankomend) professional, zijnde het centrum van de wereld, ten koste van de verbinding met de buitenwereld. Tijdens casuïstiekbesprekingen dreigt dan de cliënt volledig uit beeld te verdwijnen. De besprekingen gaan gesprekken dan vooral louter over onduidelijkheden over wie welke rollen, taken en verantwoordelijkheden moet invullen, de eigen onzekerheden, aannames ten aanzien van het al dan niet bekwaam zijn van andere professionals (bijvoorbeeld generalisten over specialisten en omgekeerd) of over vraagstukken die betrekking hebben op de (on)mogelijkheden om conform de transformatiedoelstellingen te werken (Van der Sanden, Feringa, Peels, & Linders, 2017). Een professional die echt de cliënt centraal zet, werkt echter uiteindelijk niet aan zijn eigen doelen maar aan die van burgers en cliënt(en). Gerichtheid op de ander behoort tot de basishouding van de sociaal werker. De meeste expliciete en impliciete kennis vinden we immers bij de cliënt zelf (Van Ewijk, 2012). Het gaat er immers om, om in co-creatie met anderen gestalte te geven aan de opdracht van sociaal werk. Die anderen zijn overigens niet alleen of cliënten, maar ook andere professionals.

Via de dialoog over de eigen onderliggende aannames over 'goed werk' in het samenwerken rondom het vraagstuk ontstaat er verbinding met andere professies (Jacobs e.a., 2008). Zelfreflectie alleen is dus niet genoeg in zorg- en dienstverlening wanneer er sprake is van een terugkerende controverse, rondom in dit geval de klantengroep bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het vermogen tot het overbruggen van verschillen wordt sociale reflexiviteit genoemd (Lichterman, 2008; Linders & Feringa, 2014). Hiermee wordt bedoeld dat er gereflecteerd wordt op de verbinding met anders denkenden. Zoals reeds vermeld, is voorwaarde hiervoor wederzijds vertrouwen.

Het besef dat er meerdere vormen van kennis in de samenleving en dus in de hoofden van de individuen bestaan, is de aanzet tot sociale reflexiviteit. In deze reflectie ontstaat noemt expansief leren (Engeström & Sannino, 2010). Expansief leren kan ontstaan daar waar er verstoringen, breuken en uitbreidingen in de communicatie ontstaan. Expansief leren is dan ook anders dan bij zelfreflectie een collectieve activiteit. Het collectief construeert al lerend nieuwe theoretische concepten voor hun gemeenschappelijk activiteit en brengen deze in praktijk. Het is leren wat er nog niet is.

Een van de voorwaarden om echt goed samen te kunnen werken met anderen is *het zich verplaatsen in anderen* en zich voor te stellen wat nou de verschillen en overeenkomsten zijn met 'hen'. Sociale reflexiviteit doet een beroep op deze verbeeldingskracht, gecombineerd met het vermogen om binnen je eigen groep zo te communiceren dat je uit de 'bubbel' van je eigen kringetje geraakt (Lichterman 2008). Sociale reflexiviteit kan helpen bij het aangaan van sociale banden en betekenisvolle relaties buiten de eigen groep. Groepsleden zijn (dus) sociaal reflexief als ze reflectief en zelfkritisch zijn over hun relatie met de bredere sociale context – mensen, groepen, organisaties die op hun horizon verschijnen. Hoe verhoudt men zich tot de ander?

Uit het werk van Lichterman zijn een aantal uitgangspunten te destilleren om te komen tot sociale reflexiviteit (Linders en Feringa, 2014). Deze zijn:

- Heb oog voor verschillen en doe niet alsof iedereen gelijk is.
- Sta stil bij hoe je je verhoudt tot datgene waar je mee bezig bent en tot de wereld erom heen en niet bij jezelf (de socialisatie, de betekenisgevingen, etc.).

- Verbind je met de wereld om je heen - ook als je het oneens ben met hoe dingen gaan.  
Reflecteer op je relatie met die ingewikkelde verdeelde samenleving waar je desondanks deel van uitmaakt en zie dat laatste ook onder ogen.

Sociale reflexiviteit vraagt om een type conversatie waarin groepsleden samen kritisch reflecteren op de wijze waarop zij zich tot elkaar en de wereld om hen heen verhouden. Dat betekent dat buiten de groep gelegen doelen van anderen onderwerp van gesprek zijn binnen de groep en niet verzwegen worden. Linders en Feringa (2014) noemen geleide casuïstiekbesprekingen als een passende omgeving voor sociaal reflexieve gesprekken.

## 3. Casuïstiekbespreking

Het doel van de casuïstiekbespreking is om afspraken te maken over toekomstige acties van betrokken partijen. Een casuïstiekbespreking is daarmee een van de vele coördinatiemechanismen, die bedoeld zijn om effectiviteit en efficiency van zorg en dienstverlening aan cliënten te bevorderen. In dit hoofdstuk staan we eerst stil bij wat te verstaan onder een coördinatiemechanisme. Daarna bespreken diverse werkvormen die gangbaar zijn in de zorg- en dienstverlening. Tot slot gaan we in op casuïstiekbespreking sec.

### 3.1. Coördinatiemechanisme

Mintzberg (1979) verwijst in zijn klassieker 'The structuring of organizations' naar het werk van Thomson over wederzijdse afhankelijkheid die bestaat in een organisatie. Thomson (1967) onderscheidt drie vormen van afhankelijkheid:

- **Samengevoegde afhankelijkheid:** de delen van de organisatie functioneren los van elkaar maar zijn via gemeenschappelijke bronnen (b.v. personeelszaken, collectieve inkoop) met elkaar verbonden. Er is minimale coördinatie nodig. Regels en standaardprocedures voldoen.
- **Opeenvolgende afhankelijkheid:** deze afhankelijkheid ontstaat als het werk als een proces is georganiseerd, waarbij de voortgang van de een het werk van de ander bepaalt. Planning is vereist om vertraging te voorkomen.
- **Wederzijdse afhankelijkheid:** er moet gelijktijdig worden samengewerkt om het gewenste resultaat te behalen. De onderlinge afhankelijkheid is daardoor groot. Om de werkzaamheden op elkaar af te stemmen moet er goed gecommuniceerd worden.

Volgens Thompson (1967) moet de afstemming van taken, die om voortdurende wederzijdse aanpassing vragen door een hoge mate van afhankelijkheid, zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd. Daarmee komt de coördinatie niet bij de leidinggevende te liggen, maar bij de uitvoering. Het invoeren van casuïstiekbespreking rond bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt voldoet aan dit organisatieprincipe. Sociaal werkers en klantmanagers van de sociale dienst stemmen tijdens de casuïstiekbespreking onderling hun activiteiten op elkaar af.

Bij elke vorm van organisatie, formeel of informeel, draait het om verdelen en afstemmen. Verdelen van taken of onderdelen, die onderling afhankelijk zijn. Afstemmen omdat anders de organisatiedoelen niet gehaald worden. Coördinatie is een klassiek probleem in de organisatiekunde. Mintzberg (1979) beschrijft vijf coördinatiemechanismen die georganiseerd kunnen worden. Het zesde coördinatiemechanisme is informeel van aard. De coördinatiemechanismen zijn:

- a) **Wederzijdse aanpassing:** door informele communicatie stemt men elkaar taken op elkaar af.
- b) Direct toezicht: één persoon geeft opdrachten of instructies aan anderen wiens taken met elkaar in verband staat.
- c) **Standaardisatie van werkprocessen:** de onderling samenhangende taken van mensen worden door gedetailleerde werkprocessen gecoördineerd. Een goed voorbeeld zijn de zogenaamde heupstraten in de somatische zorg.
- d) **Standaardisatie van output:** de afstemming wordt bereikt door specificatie van de resultaten van het werk.
- e) **Standaardisatie van vaardigheden en kennis:** dankzij opleiding en training beschikken werknemers over dezelfde set aan vaardigheden en kennis, waardoor ze in overeenkomstige situaties gelijk handelen.

- f) **Standaardisatie van normen**; coördinatie wordt bereikt door de normen die met de taken zijn verbonden, zodat iedereen volgens dezelfde set overtuigingen handelt.

Coördinatiemechanismen veranderen naarmate een organisatie evolueert. In een kleine organisatie kan men nog volstaan met informeel overleg. Als de organisatie groeit, ontstaat er behoefte aan een leidinggevende, die de taken verdeelt en afstemt. De andere coördinatiemechanismen hangen voor een deel af van het type organisatie (Mintzberg 1979). In de praktijk worden meerdere coördinatiemechanismen naast elkaar gebruikt. In een maatschappelijk verantwoorde onderneming zal er bijvoorbeeld gecoördineerd worden via standaardisatie van normen, naast bijvoorbeeld direct toezicht. In het welzijnswerk speelt standaardisatie van kennis en vaardigheden een grote rol. Bijna alle sociale professionals hebben social work als opleidingsachtergrond. In een professionele bureaucratie als een sociale dienst zal veelal coördinatie tot stand komen via standaardisatie van werkprocessen en minder via vaardigheden en kennis, want er is geen specifieke beroepsopleiding voor klantmanagers <sup>1</sup>.

*Sociaal werk en sociale diensten komen voort uit hetzelfde meta-cultureel frame, namelijk het behoefteframe. Lange tijd is de materiële en immateriële hulpverlening geïntegreerd geweest (Van der Laan 1991). In de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft zich in Nederland een beleidsmatige en organisatorische scheiding voltrokken, waarna er twee van elkaar verschillende institutionele actieframes zijn ontstaan. Een die van het welzijnswerk en een van de sociale diensten. Beide institutionele actieframes bestaan uit een mix van het behoefteframe en het autonomieframe. De behoefte aan gekwalificeerd personeel heeft geleid tot diversiteit in opleidingen. Opleidingen spelen een belangrijke rol in de standaardisatie van de professionals via het opdoen van kennis en vaardigheden en het aanreiken van waarden. In Groningen zien studenten social work bijvoorbeeld overal posters over signaleren van huiselijk geweld en kindermishandeling. Bij de Groningse SJD opleiding hangt in de trappenhal de tekst van Nederlandse Grondwet op een poster van reuzeformaat. Zo weerspiegelen de opleidingen de institutionele actieframe van hun werkveld.*

Bij de interorganisatorische samenwerking tussen sociale dienst en welzijnsorganisatie(s) kan standaardisatie een probleem vormen. Sociaal werkers en klantmanagers beschikken immers over een andere set van kennis en vaardigheden en hebben te maken met andere werkprocessen. Dit ligt weer anders bij gemeenten die sociale teams c.q. gebiedsteam onderdeel hebben gemaakt van de gemeentelijke organisatie. Daar krijgen sociaal werkers ook te maken met de gemeentelijke processen. Nog verder gaat als sociaal werkers en klantmanagers werk en inkomen deel uit maken van hetzelfde team. Dan heeft iedereen te maken met dezelfde of vergelijkbare werkprocessen. De mate van organisatorische integratie beïnvloedt dan ook mogelijkheden van afstemming en daarmee ook het verloop van een casuïstiekbespreking.

### **Integrale dienstverlening**

Bij de ondersteuning van bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt gaat het niet alleen om synchronisatie van de activiteiten van betrokkenen, zodat iedereen weet op welk moment hij wat moet doen. Ook op beleidsniveau is er behoefte aan systeemintegratie (Rutten, Doree & Halman, 2009). De ondersteuningsbehoefte van de bijstandsgerechtigde wisselt namelijk per individu en in tijd. Op dit coördinatie-niveau gaat het om het inzetten van de juiste ondersteuning op het juiste moment en plek door de juiste persoon (Polstra e.a. 2018). Dit is niet vooraf te organiseren en vast te leggen in standaarden of werkafspraken. Daarom hebben alle professionals bewegingsruimte nodig om de wisselende ondersteuningsbehoeften tegemoet te komen. Tegelijkertijd zullen er altijd organisatorische, beleidsmatige en wettelijke grenzen zijn, die deze bewegingsruimte beperken. Vergaande systeemintegratie rekt de grenzen van de betrokken professionals wel op.

<sup>1</sup> Ruim een kwart van de klantmanagers werk en participatie heeft een sociaal werk opleiding voltooid (Van Berkel & Van der Aa, 2019). Vijftien procent van de klantmanagers hebben een sociaal juridische hbo opleiding gevolgd of een hbo hrm-opleiding. Negentien procent heeft een andere hbo-opleiding afgerond.



### 3.2. Vormen van intercollegiaal afstemming

Hierboven zijn in abstracto coördinatiemechanismen besproken. Casuïstiekbespreking is een van de vele concrete vormen van intercollegiale coördinatie. Hieronder bespreken we de meest bekenden:

#### **Informele consultatie**

Naast formele structurele vormen van afstemming zijn er vele informele vormen die gebruikt worden voor afstemming (Weigand, Van der Poll & De Moor 2003). Het spreekwoordelijke overleg bij de koffiezetapparaat is daar uiting van. Voor informeel overleg is het wel belangrijk dat de professionals elkaar regelmatig treffen. Klantmanagers en sociale professionals delen echter vaak geen gezamenlijke huisvesting. Dit wordt dan ook als een belemmerende factor gezien in samenwerking (Polstra e.a., 2018). Bij sommige gemeenten is er wel sprake van fysieke integratie en, zoals gememoreerd, in sommige zelfs van vorming van interdisciplinaire teams waar sociaal werkers en klantmanagers deel van uit maken. Informele consultatie kan als nadeel hebben, dan men alleen gelijkgestemde opzoekt. Het leereffect is dan beperkt. In het ergste geval kan het zelfs leiden tot subsystemen in de organisaties, die niet meer met elkaar diepgaand, inhoudelijk overleggen. Homan (2008) spreekt in dergelijke situatie over petrishaaltjes met elke een afgesloten ecosysteem (en dus een klein institutioneel actiefraam), waarin men zich beweegt. Om een dergelijke ontwikkeling te voorkomen, kunnen er zogenaamde *intercollegiale consultatiegroepen* worden ontwikkeld, die bestaan uit professional afkomstig uit verschillende teams (Govaerts, Bisscheroux & Merckx, 2004). Het nadeel is dan wel, dat dit ten koste kan gaan van de spontaniteit van de 'koffieapparaat' consultatie.

#### **Intervisie**

Standaardisatie van vaardigheden en kennis is een belangrijk coördinatiemechanisme. Intervisie is daar een werkvorm voor. Bij intervisie gaat het om het persoonlijk functioneren van de professional als instrument en hoe deze zich verhoudt tot het vraagstuk. Het professional vraagstuk dat door deelnemer wordt ingebracht, is wel herkenbaar voor de anderen. Het leren beperkt zich dus niet tot de inbrenger alleen, maar raakt alle deelnemers. Er worden bij intervisie veel verschillende methoden gehanteerd. Schaub-De Jong en Van de Beek (2018) bespreken vijftien intervisiemethoden in hun boek *Intervisie leren*. Het *Basismodel* voor intervisie bestaat uit vijf fasen: 1) inventarisatie van inbreng en keuze inbreng voor de intervisie, 2) analyse door middel van vragen stellen, 3) adviesronde, 4) actieplan en 5) evaluatie. Sommige intervisiemethoden focussen zich op een van de vijf fasen, bijvoorbeeld probleemverheldering of advisering. Andere methoden bevatten meer fasen, zoals bijvoorbeeld de *Tienstapenmethode*. Intervisie biedt de mogelijkheid om de eigen werkwijze te vergelijken met die van de anderen. Het referentiekader daarbij zijn de (impliciete) normen van de deelnemers. De deelnemers weten elkaar na afloop gemakkelijker te vinden, omdat ze elkaars werkwijzen kennen en begrijpen. Het levert inspiratie om voor de omgang met moeilijke toekomstige uitdagingen.

#### **Intercollegiale toetsing**

Intercollegiale toetsing is een andere vorm van intercollegiaal overleg. Bij intercollegiale toetsing staat het professioneel handelen centraal, en niet zoals bij intervisie de professional. Het is bedoeld voor verbetering van het proces van zorg- en of dienstverlening. Daartoe wordt stapsgewijs de zorg- of dienstverlening onderzocht en geëvalueerd. Voorwaarde hiervoor is dat er wel vooraf expliciete normen zijn geformuleerd, waaraan het proces moet voldoen. De deelnemers moeten daarom goed op de hoogte zijn van de in's en out's van de zorg- of dienstverlening. Barentsen en Van den Berg (2003) vinden het daarom in eerste instantie beter om intercollegiale toetsing monodisciplinair op te zetten en pas als men er ervaring mee heeft de toetsing interdisciplinair in te richten.

Intercollegiale toetsing wordt nog weinig toegepast in het sociaal domein, maar wel in de medische sector. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de mate van standaardisatie van de processen. Die is bij medici vele malen groter dan bij sociaal werkers. Het werk bij sociale diensten was ook sterk gestandaardiseerd, maar er was ook veel discretionaire ruimte (Van Berkel, 2013). Door de integratie

in het sociaal domein en de roep om maatwerk zien we daar de mate van standaardisatie afnemen. Dit biedt minder mogelijkheden voor intercollegiale toetsing.

### Casuïstiekbespreking

Een vierde vorm van intercollegiale afstemming is die van de casuïstiekbespreking. Een casuïstiekbespreking wordt vaak verschillend ingevuld. Van Goor en Naber (2017) geven drie mogelijke interpretaties:

- a) Een casuïstiekbespreking is een multidisciplinair overleg 'waarin volgens een vastgestelde procedure gesproken en besloten wordt over een cliënt' (Van Goor en Naber, 2017 p. 5).
- b) In een casuïstiekbespreking buigen de professionals zich over een concreet werkprobleem.
- c) Het gaat bij een casuïstiekbespreking hoe te handelen als individuele professional.

Zij geven aan dat casuïstiekbespreking volgens b) en c) een intervisiegehalte heeft. Wat betreft c) kunnen we ons daarin vinden. Het onderscheid tussen a) en b) is ons inziens gradueel. Het heeft hoofdzakelijk te maken met de mate waarin de bespreking gestructureerd verloopt. Centraal staat, wat ons betreft, in casuïstiekbespreking hoe te handelen bij een complex probleem dat afstemming vereist. Hieronder gaan we nader in op wat te verstaan onder een casuïstiekbespreking.

### 3.3. Casuïstiekbespreking

Een casuïstiekbespreking draait om afstemming tussen alle betrokken partijen bij cliënten met complexe problemen. Verkooijen en Ansem (2017) verwijzen daarbij naar het onderscheid dat Caplan, Caplan & Ershul (1994) ruim vijftig jaar geleden al hebben gemaakt tussen 'client-centered case consultation' en 'consultee-centered case consultation':

- Bij 'client-centered case consultation' oftewel cliëntgericht overleg staat het probleem van de cliënt centraal. Dit vraagt om een actieve inbreng van de cliënt en diens formele en informele netwerk. Het gaat immers om de problemen van de cliënt die verholpen moeten worden. En als cliënt is hij en zijn netwerk een actieve partij in het vinden van de oplossingen. Bij een 'client-centered case consultation' moet de cliënt dan ook aanwezig zijn, omdat anders een belangrijke bron van informatie ontbreekt.
- Bij 'consultee-centered case consultation' oftewel op de professionalgericht overleg gaat het over het probleem van de professional met de casus. De professional (of professionals) weet niet meer hoe te handelen in de casus die voorligt. Hij is vastgelopen en leidt aan handelingsverlegenheid. Het overleg is bedoeld om de professional te ondersteunen in het zoeken van een uitweg uit de impasse, die is ontstaan. Het 'consultee-centered case consultation' is pas functioneel als er een open gespreksklimaat is waar iedereen zijn hart kan luchten en uitgenodigd wordt creatief, out-of-the box te denken.

Beide overleggen hebben hun meerwaarde. Het gaat erom vooraf helder te hebben wiens probleem men in het overleg bespreekt. In de praktijk zien we cliëntgerichte en op de professionals gerichte casuïstiekbespreking door elkaar lopen (Kroes, 2018). Men wil gaan voor een cliëntgericht overleg, maar het verwordt al snel tot een op de professionals gericht overleg. De naam dekt de lading dan niet meer. De praktijk komt dan los te staan van de bedoeling. En dat roept vervolgens weer verwarring oproept. Vooral als de cliënt uitgenodigd wordt om deel te nemen aan het overleg, maar nadat hij zijn probleem heeft uiteengezet met lege handen naar huis gaat, omdat uiteindelijk niet zijn probleem maar dat van de professional is besproken. Er ontstaat dan een 'talking nice' situatie. Men weet dat het overleg niet om de cliënt draait, maar spreekt dit niet hardop uit. Naar buiten wordt het rethorisch frame van samenwerking rondom de cliënt in stand gehouden, maar van cocreatie en effectieve samenwerking met de cliënt is geen sprake.

Bij consultee-centered case consultation kan het voorkomen dat de impasse bij een casus blijft bestaan. De handelingsverlegenheid van de professional wordt niet opgelost, wel wordt deze gedeeld met de anderen. Het overleg krijgt dan de functie van stoomafblazen, zodat men weer verder kan. Daar is niks

mis mee. Het risico is wel dat het overleg een soort collectieve klaagzang van onmacht wordt, wat niks meer te maken heeft met effectieve afstemming en samenwerking.

In een goed geleide casuïstiekbespreking is aandacht voor beide valkuilen. In de kern draait het bij beiden namelijk om te veel oog hebben voor het eigen belang c.q. het eigen probleem, waardoor er geen verbinding ontstaat met de cliënt, de collega's en de organisatie. Reflectie op waarden legt de actiefame en de achterliggende frames bloot. Met sociale reflectie kan vervolgens verbinding worden gezocht en gecreëerd. Dit zijn emotionele processen waarvoor wederzijds vertrouwen noodzakelijk is om misalignment te voorkomen.

De basiselementen van een casuïstiekbespreking zijn (Van Goor en Naber, 2017; Kroes, Van der Velde, Korenvaar, 2019):

- **Het organiseren wie aanwezig moet zijn;** als niet de juiste personen aanwezig zijn, kunnen er geen afspraken met deze personen worden gemaakt. Vooraf moet daarom op basis van de netwerkanalyse van de casus de belangrijkste stakeholders in kaart worden gebracht en uitgenodigd. Bij een vaste bezetting van de casuïstiekbespreking loopt men het gevaar dit uit het oog te verliezen. Of dat er deelnemers aanwezig zijn die vanuit hun expertise en rol geen inbreng kunnen hebben, waardoor de casuïstiekbespreking voor hun inefficiënt is.
- **De voorbereiding van de inbreng;** wat is het probleem. Perlman (1968) maakt een onderscheid tussen het probleem dat zich aandient, het onderliggende oorzakelijk probleem en het mogelijk fundamenteel probleem dat niet op te lossen is. In de voorbereiding moet helder worden op welk probleemniveau men insteekt. En wiens probleem het is, van de cliënt, diens sociale omgeving, de professional? Vooral bij de inbreng van klantmanagers Werk luistert dit nauw. De cliënt kan het niet als een probleem zien dat de arbeidsre-integratie is vastgelopen, maar de klantmanager Werk wel.
- **De agenda en rolverdeling;** wordt er gewerkt met een roulerend voorzitterschap of is er een vaste voorzitter? Wie legt de afspraken vast? Maar ook, is helder vanuit welke rol en specifieke expertise deelnemers aan de casuïstiekbespreking deelnemen? En welke werkwijze wordt er gehanteerd? Dit zijn vragen die beantwoord moeten worden in het begin van de casuïstiekbespreking.
- **De gehanteerde werkwijze;** in abstracto volgt die de handelingscyclus: eerst probleemverheldering, nadere analyse van het probleem, het zoeken van oplossingsrichtingen, het afspreken van vervolgstappen. Er kunnen verschillende methoden worden gebruikt om de casus te bespreken, die ook gebruikt worden in intervisie, zoals de genoemde *Tienstappenmethode*. Maar ook *roddelmethode* of *indicentiemethode* worden vaak gebruikt (Schaub-de Jong & Van de Beek, 2017).
- **Evaluatie en reflectie;** het kost tijd en moeite om de gekozen werkwijze goed uit (blijven) te voeren. Het is daarom van belang terug te kijken op het gevoerde proces. Is alles verlopen, zoals het had moeten. Maar het is ook de moeite waard om te reflecteren op de wijze waarop in de bespreking is samengewerkt. Was er sprake van wederzijds vertrouwen? Heeft iedereen het gevoel dat alles is gezegd wat gezegd had moeten worden? Was er over en weer voldoende begrip voor de posities en rollen?

De onderzochte casuïstiekbesprekingen in gemeenten Amsterdam, Roermond en Weststellingwerf volgden allemaal min of meer bovenstaande stramien. In geen van de gemeente was er al sprake van casuïstiekbesprekingen, waaraan zowel sociale professionals als klantmanagers structureel deelnamen. Het is de verdienste van het project dat ze tot stand zijn gekomen.



## 4. Verantwoording

### 4.1. Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgezet als een multiple case studie uitgevoerd door vier werkplaatsen sociaal domein: Werkplaats sociaal domein Amsterdam, Werkplaats sociaal domein Noord Brabant Fontys, Werkplaats sociaal domein Noord en werkplaats sociaal domein Zuyd (Yin, 2014). Elke Werkplaats werkt vanuit een regionaal domein overstijgend kennisnetwerk, dat bestaat uit gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, belangenbehartigingsorganisaties en onderwijs. Voorafgaand had elke werkplaats afspraken gemaakt met gemeenten over het uit te voeren onderzoek naar de casuïstiekbeprekingen. De betreffende gemeenten waren:

- Amsterdam
- Gemeente X<sup>2</sup>
- Roermond
- Gemeente Y
- Weststellingwerf

De casusbesprekingen zouden in elke gemeente anders vorm worden gegeven. Dit werd niet als een belemmering gezien, maar juist als een voordeel. Het onderzoek richtte zich namelijk niet op de vorm van de casuïstiekbepreking, maar op het proces van reframing dat in de bespreking kon ontstaan. Om dit proces van reframing te faciliteren werden er door de onderzoekers nieuwe werkvormen geïntroduceerd om de ontstane routines te doorbreken. In Amsterdam ging het om *rolwisseling*. In Roermond werd de *roddelmethod* introduceert naast een gestructureerde werkwijze voor de casuïstiekbepreking. En in Weststellingwerf hebben sociaal werkers en klantmanagers in tweetal de *cliënt geïnterviewd* als voorbereiding op de casusbespreking. In de hoofdstukken over de gemeenten worden deze methoden verder uiteengezet. Wie ontbreken in dit rijtje zijn gemeente X en Y.

In gemeente X is de casuïstiekbepreking niet van de grond gekomen, ondanks toezeggingen van de directie en alle beleidsstukken, waarin gesproken wordt over samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers. Wel zijn er meerdere interviews afgenomen over integrale samenwerking en een aantal bijeenkomsten geobserveerd tussen Wmo-consulenten en kwaliteitsmedewerkers. Een bijdrage leveren aan de organisatie van de mini-conferentie, waarin deelnemers aan casuïstiekbeprekingen een actieve rol speelden, was echter niet mogelijk simpelweg omdat in Gemeente X geen casuïstiekbeprekingen waren. Naar aanleiding van de bevindingen is wel een dialoogsessie tot stand gekomen waarin zowel vanuit het perspectief van de gemeenten als het Werkbedrijf en betrokken professionals op het proces en de bevindingen is gereflecteerd. De onderzoeker werd in de winter van 2019 wegens persoonlijke omstandigheden opgevolgd door een andere onderzoeker, die de analyse en het hoofdstuk over gemeente X op zich heeft genomen. In gezamenlijkheid is besloten de casus Gemeente X een status aparte te geven. Want ook de analyse van het niet doorgaan van de casuïstiekbeprekingen in Gemeente X is relevant voor dit onderzoek. Was er sprake van een retorisch frame? Of speelde er meer? Meer hierover in het betreffende hoofdstuk.

De gemeente Y laat haar sociale diensttaken uitvoeren door een intergemeentelijk werkplein. Dit werkplein werd bij aanvang van het onderzoek geconfronteerd met een grootscheepse reorganisatie. De directeur zag hierdoor genoodzaakt zich uit het onderzoek terug te trekken. Omdat gemeente

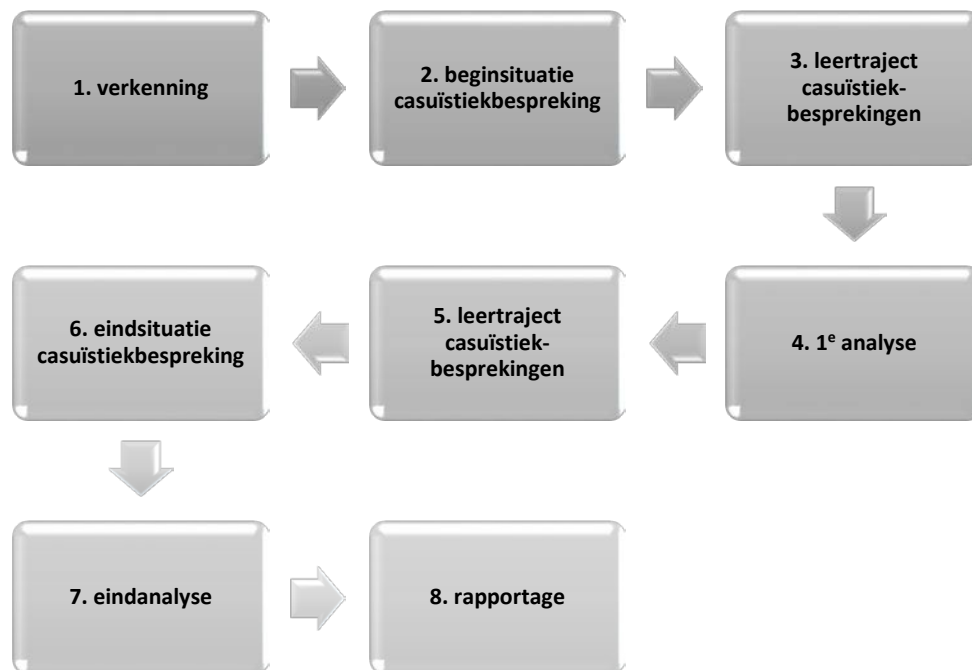
---

<sup>2</sup> Besloten is om gemeente X en Y niet met naam genoemd om herleidbaarheid te voorkomen.

Weststellingwerf wel bleef participeren, bleef er voor de Werkplaats sociaal domein Noord wel nog een onderzoeksetting over.

Het onderzoek in elke gemeente is gestart met een verkenning van de onderzoeksetting. De gegevens die over de onderzoeksetting verzameld zijn, vloeien niet rechtstreeks voort uit de vraagstelling, maar zijn wel nodig om de gegevens over sociale reflexiviteit en het proces van reframing goed te kunnen interpreteren. Het gaat om, wat Stake (1995) noemt, topical information over de beleidsspeerpunten en organisatie van de toeleiding naar werk voor bijstandsgerechtigden, de rechtpositie van de sociaal werkers en klantmanagers, hun caseload en de wijze van klantcontact.

Na de verkenning zijn gegevens over de beginsituatie van casuïstiekbespreking verzameld. Daarna is het 'leertraject' begonnen. Het is immers de bedoeling inzicht te krijgen in sociale reflectiviteit en het proces van re-framing en hoe dat op gang te krijgen. Elke werkplaats heeft hier zelf vorm aangegeven.



Na vier casuïstiekbesprekingen heeft er een eerste analyse van de data plaatsgevonden, ronde 1. De uitkomsten zijn in een gezamenlijk overleg van de onderzoekers besproken en becommentarieert. Vervolgens is er op 1 oktober 2019 in Utrecht een bijeenkomst georganiseerd voor alle deelnemers van de casuïstiekbespreking. Elke gemeente c.q. werkplaats deed daar verslag van opbrengsten van ronde 1. Daarna is in gemengde groepen dieper ingegaan op de ervaringen met de casuïstiekbesprekingen. In ronde 2 zijn er weer bij de drie gemeenten casuïstiekbesprekingen georganiseerd en bijgewoond. Dit bleek bij Roermond en Weststellingwerf moeizamer dan gedacht. De bereidheid om deel te nemen nam af (zie ook beschrijving van de afzonderlijke gemeenten). Door de coronacrisis was het bovendien niet meer mogelijk om fysiek bijeen te komen. Sociaal werkers en de klantmanagers werk en inkomen waren volop actief om de crisis te bezweren en hadden iets anders aan het hoofd dan de casuïstiekbesprekingen. De onderzoeker van Roermond viel in december 2019 uit en moest vervangen worden.

Ook de onderzoeker van Amsterdam is 2020 vervangen vanwege baanwisseling. Een andere onderzoekster, die wel bij de start van het project is betrokken geweest, heeft de Amsterdamse casuïstiekbesprekingen van ronde 2 onderzocht en is tot het einde bij het project betrokken geweest.

In Weststellingwerf hebben de casuïstiekbesprekingen door alle vertragingen pas in augustus, begin september 2020 plaatsgevonden in plaats van eind najaar en winter 2019/2020. Ze vonden bovendien in een digitale omgeving plaats.



Kortom, met het afhaken van twee gemeenten, de personeelwisselingen, de coronacrisis en het afnemend enthousiasme bij de deelnemers heeft het bij het onderzoek niet meegezet. Gelijktijdig is het een realistische afspiegeling van de huidige context waarbinnen onderzoek plaatsvindt.

## 4.2. Samenwerking tussen werkplaatsen

Bij het onderzoek waren vier werkplaatsen betrokken. Daar zijn meerdere sessies, zowel fysiek als in een digitale omgeving, aan gewijd. Van de fysieke sessies zijn video-opnames gemaakt en van het digitaal overleg schriftelijke verslagen, zodat iedereen kon terugkijken c.q. lezen wat er gezegd en afgesproken was.

De onderlinge samenwerking kent drie fasen:

De **eerste fase** liep van de start van het project tot en met het najaar van 2018 stond in het teken van drie onderwerpen:

- Iedereen moest zich zowel de context van de onderzoekslocatie als het theoretisch kader eigen maken. Hiervoor is door de lector arbeidsparticipatie een notitie geschreven.
- Een ander belangrijk onderwerp was de vormgeving van de casuïstiekbesprekingen. Daarbij hoorde ook de afbakening van de doelgroep. Criterium hiervoor was dat er problematiek speelde die ook het werk van sociaal werkers aanraakt. Maar de problemen moesten niet zo groot zijn dat de bijstandsgerechtigden niet (meer) aan het werk kon komen. De afgesproken doelgroep, die de casusinbreng moest vormen, waren bijstandsgerechtigden die in principe wel kunnen werken, maar waarbij het om een of andere reden niet gelukt een baan te bemachtigen.
- Het derde onderwerp was de methodologische inrichting van het onderzoeksproces. Welke gegevens worden vastgelegd? Hoe worden ze vastgelegd?

De **tweede fase** begon met de casuïstiekbesprekingen en de analyses ervan. Gedurende de casuïstiekbesprekingen was er minder frequent contact. Dat nam toe nadat de besprekingen van ronde 1 waren afgerond en het onderzoeksmateriaal geanalyseerd moest worden. Vooral in de zomer 2019 is hierover gecommuniceerd. Het object van onderzoek was gelijktijdig reframing binnen de eigen onderzoeksgroep om nader tot elkaar te komen. De onderzoeker van de Werkplaats sociaal domein Noord had methodologische kennis en ervaring met analyseren van frames. Zij heeft deze met de andere onderzoekers gedeeld. Dit leidde tot dialoog over de epistemologische en methodologische positie die ieder innam. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een gedeeld perspectief over hoe het onderzoek uitgevoerd moest worden.

Om de momenten die voor reframing relevant waren te selecteren, is in de transcripten gekeken naar momenten dat er sprake was van een controverse. Dan doen immers deelnemers uitspraken, die verwijzen naar onderliggende botsende frames. De analyse richtte zich op deze frames en hoe de deelnemers al dan niet nader tot elkaar kwamen.

De tweede fase is afgerond op 1 oktober 2019. Toen was er een gezamenlijke conferentie met de onderzoekers en deelnemers, waarmee ronde 1 werd afgerond.

In de **derde fase** is gekeken wat er geleerd kon worden van uitkomsten van ronde 1. In Amsterdam is de Werkplaats aan de slag gegaan met casusbesprekingen met een kleinere, vaste groep, zoals in Roermond en Weststellingwerf. Roermond heeft de rolwisseling, die Amsterdam toepast, overgenomen. En in Weststellingwerf is men gaan werken met een binnen de gemeente reeds gebruikte interviemethode als raamwerk van de casuïstiekbespreking: het Vier-venster model van Van Montfort. Door alle personeelwisselingen en de coronacrisis is de contactfrequentie op een lager pitje komen te staan. Zo kon een uitwisselingsdag tussen de onderzoekers niet doorgaan.

## 4.3. Analyse

De onderzoekers hadden onderling afgesproken om video-opnames van de casuïstiekbesprekingen te maken ten behoeve van de verwerking. Het voordeel van video-opnames is dat het eenvoudiger is om

de spreker te identificeren en daaraan gekoppeld professe. Belangrijk was immers te weten vanuit welke professe de spreker reageerde: sociaal werker, klantmanager werk en klantmanager inkomen. In Weststellingwerf gaven alle deelnemers toestemming voor de opnames. In Roermond was er weerstand tegen de video-opname, niet tegen een geluidsopname. De deelnemers zijn herkend door vooraf hun naam en professe te zeggen. Ook heeft de onderzoeker zelf nauwlettend het proces van transcriberen gevolgd en voor een deel zelf verder uitgewerkt. Dit heeft bij beide gemeenten geleid tot duidelijke, herkenbare transcripten. In Amsterdam daarentegen leverde ronde 1 transcripten op van mindere kwaliteit. Dat kwam doordat in ronde 1 de casuïstiekbesprekingen plaatsvonden in het kader van de AKAD methode. De setting was daardoor vrij ongestructureerd in de zin dat er veel deelnemers aanwezig waren. De samenstelling van de deelnemersgroep hing af van het type casus en daarmee ook de aanwezigheid van sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen. Er zijn wel geluidsopnames gemaakt. Achteraf hebben de onderzoekers daar waar mogelijk in de transcripten de deelnemers voorzien van hun professe. Het bleek echter voor een deel niet meer mogelijk te achterhalen of dezelfde persoon sprak.

Elke Werkplaats heeft conform afspraak zijn eigen analyses uitgevoerd. Zoals eerder vermeld, is een frame te beschouwen als een narratief over het probleem, de oorzaken en verantwoordelijkheden en het morele (waarde) oordeel hierover en de oplossing voor het probleem. Het heeft dan geen zin om thematisch te coderen, omdat daarmee het narratief verband zoek raakt. Er is daarom sequentieel gecodeerd. De moeilijkheid daarbij is wel dat deelnemers niet aan een stuk een compleet narratief vertellen met daarin alle onderdelen van het frame wat ze hanteren. Soms komt pas veel later in het transcript bijvoorbeeld de oplossing naar voren als iemand in de bespreking teruggrijpt op wat hij een kwartier eerder heeft gezegd over het probleem.

Als kapstok is onderstaand schema gebruikt.

Tekstfragment	Narratieven <b>medewerkers inkomen klantmanagers</b> (wie en wat) volgens onderzoeker	Narratieven <b>medewerkers werk klantmanagers</b> (wie en wat) volgens onderzoeker	Narratieven <b>sociale professionals zorgteam</b> (wie en wat) volgens onderzoeker	subissue(s)
---------------	---	--	--	-------------

De losse fragmenten per type medewerker zijn geselecteerd en stuk voor stuk samengevoegd. Zo kon gevolgd worden hoe het narratief zich ontwikkelde. Vervolgens is het narratief samengevat tot één geheel. Gekeken is op basis van welke uitspraak van de andere partij het verhaal verandert en daarmee het onderliggende frame en aannames over wat goed werk is voor de ingebrachte cliënt.

# 5. Amsterdam

## 5.1. Beschrijving context

### *Programma Meedoen Werkt! 2016-2018*

Bij de start van Overbruggen van Verschillen in 2018 vulde de gemeente Amsterdam de uitvoering van de Participatiewet in door middel van het programma Meedoen Werkt! Het programma richtte zich 'op Amsterdammers die het niet lukt om op eigen kracht te participeren en voor wie een betaalde baan (nog) een brug te ver is.' Binnen het programma werkten klantmanagers, die in dienst zijn bij de afdeling Werk, Participatie en Inkomen (WPI), in zogenoemde activeringsteams gericht op voornamelijk klanten voor trede 3 en 4 van de Participatieladder. Klantmanagers werken met een caseload van ongeveer 250 klanten. Een streven was om dit aantal terug te brengen naar 150, maar uit gesprekken met klantmanager zelf bleek de caseload lang niet bij iedere klantmanager te zijn verkleind.

Kenmerkend aan het programma Meedoen Werkt! is het scheiden van Amsterdammers die in aanmerking komen voor een (gesubsidieerde) baan van de groep van Amsterdammers voor wie dit te hoog gegrepen was en als alternatief mogelijk in aanmerking zouden komen voor vrijwilligerswerk. Een ander kenmerk van het programma is, wat door klantmanagers genoemd wordt, de Vitamine A-aanpak. A staat hier voor aandacht. Een klantmanager heeft - en dat geldt nog steeds - de ruimte gekregen zelf in te schatten hoeveel aandacht klanten nodig hebben. Daarnaast worden klantmanagers sinds Meedoen Werkt! gestimuleerd om zoveel mogelijk in de wijk aanwezig te zijn. Steeds vaker spreken klantmanagers af in Huizen van de Wijk of andere locaties om klanten te spreken. Binnen het programma is daarnaast geëxperimenteerd met talloze projecten, soms gericht op specifieke doelgroepen zoals jongeren, ex-daklozen en statushouders. De rode draad van het gehele programma was gericht op 'motiveren, maatwerk en blijven praten.' Het Amsterdamse bijstandsbeleid kenmerkt zich sinds 2016 dan ook door een uitnodigende en vriendelijke aanpak, waarbij zij nadrukkelijk een principiële weigeraar is van de tegenprestatie-aanpak. Dit in vergelijking met bijvoorbeeld Rotterdam dat zogezegd 'doorpakt' en in kwantitatieve resultaten dan ook beter scoort.

De kwalitatieve resultaten van het Amsterdamse programma Meedoen Werkt! zijn onderzocht en de meeste elementen - waaronder de 'Vitamine A aanpak', gebiedsgericht werken, vermindering van caseload en het bieden van maatwerk - zijn meegenomen in de nieuwe aanpak voor 2019-2022. Ondanks deze 'zachte elementen' zijn er kritische geluiden te horen op de strengere aanpak, die de wethouder sinds 2019 heeft aangekondigd.

### *Ambitieuze doelstelling van het huidig college 2019 – 2022*

In het voorjaar van 2019 kondigde wethouder Rutger Groot Wassink de ambitieuze doelstelling aan om alle bijstandsuitkeringsgerechtigden in de collegeperiode 2019- 2022 met ongeveer 25 procent terug te dringen. Amsterdam telt ongeveer 40.000 mensen in de bijstand en het college is van mening dat er in een stad als Amsterdam 'eigenlijk niet meer dan 30.000 mensen in de bijstand zouden moeten zitten'. De wethouder voegde aan zijn aankondiging toe dat alle Amsterdammers met een bijstand opgeroepen worden om op gesprek te komen. Het college wil met de nieuwe aanpak iedereen de kans geven op een betaalde baan en 'na arbeidsvermogen in staat wordt gesteld om mee te kunnen doen'. Naast deze maatschappelijke reden is het college ook erg duidelijk over de financiële reden achter de nieuwe aanpak. Het aantal bijstandsgerechtigden in Amsterdam daalde in 2018 met 2,9 procent terwijl de landelijke score hoger lag (een daling van 5,8%). Als Amsterdam blijft achterlopen, dan neemt het begrotingstekort volgens de wethouder jaarlijks toe met ongeveer 17 miljoen euro.

Naast de strategie om alle Amsterdammers met een bijstand te spreken, kenmerkt de nieuwe aanpak zich door een zogenoemde 'brede blik' en 'breed gereedschapskist.' Het oude dienstverleningsmodel, waarin uitkeringsgerechtigden op basis van treden (afstand tot arbeidsmarkt) worden ingedeeld, wordt vervangen door gebiedsgericht te werken op basis van een cohortaanpak en in samenwerking met andere partijen in multidisciplinaire diensten. Werkgevers worden in de nieuwe aanpak nauw betrokken om werkplekken (als nodig gesubsidieerd) beschikbaar te stellen. Het college heeft 20 miljoen euro begroot om de operatie uit te voeren.

#### *Multidisciplinaire samenwerkingsverbanden*

In Amsterdam is er vooralsnog geen samenwerkingsstructuur opgezet waarbij sociaal professionals en klantmanagers op een structurele wijze samenwerken. Amsterdam kent momenteel sociale wijkteams per domein (OKT, Samendoen). Momenteel vindt er echter een grote reorganisatie plaats aangezien er vanaf 2021 de nieuwe Buurtteams van start gaan. In 22 gebieden gaan professionals met verschillende expertises samenwerken en kunnen Amsterdammers met vragen op het gebied van zorg, opvoeding, activering en ondersteuning bij hen terecht. De nieuwe aanpak van de Buurtteams kenmerkt zich door het beheren van een eigen budget, meer regelruimte en het bieden van ondersteuning dichtbij huis. Sinds 2019 zijn er onder de noemer van Verbond van 100 al vier proefteams aan de slag gegaan met het experimenteren met deze nieuwe werkwijze. Hoewel activering, participatie en werk belangrijke pijlers zijn van de Buurtteams zullen klantmanager nog geen deel gaan uitmaken van de vaste kerngroepen. Men verwacht dat dit in de toekomst wel gaat gebeuren.

#### *Amsterdamse Wijktafels*

Het belangrijkste gremium voor interdisciplinaire casuïstiekbesprekingen in Amsterdam zijn momenteel de Wijktafels. Wijktafels vinden één keer in de zes weken plaats en zijn bedoeld voor alle formele en informele partijen/actieve bewoners die in een bepaald gebied actief zijn. Deelnemers kunnen zelf een case inbrengen, met uiteenlopende thema's. Uit gesprekken met de wijkzorgcoördinatoren blijkt dat deelname van klantmanagers per wijktafel en per bijeenkomst sterk verschilt. In sommige gebieden gaat één vaste klantmanager naar een vaste wijktafel. In andere gebieden wordt dit meer losgelaten, en is minder zichtbaar of klantmanager werkelijk aanwezig zijn.

De methodische grondslag die tijdens de wijktafels wordt gebruikt is Anders Kijken, Anders Doen (AKAD). AKAD werd een aantal jaar geleden in het sociale domein geïntroduceerd, naar aanleiding van de decentralisatie. De AKAD-methode heeft de doelen van de cliënt als uitgangspunt. De werkwijze draagt daarmee bij aan een gezamenlijk leerproces, waarin met elkaar wordt onderzocht hoe gekanteld werken vorm kan krijgen in de praktijk. Het gaat erom dat alle partijen (formeel en informeel), die actief zijn in de wijkzorg, gezamenlijk tips en ideeën uitwisselen die een antwoord kunnen geven op vragen van cliënten, met als doel in de praktijk tot meer informele oplossingen te komen en minder formele hulp.

## **5.2. Opzet casuïstiekbespreking**

### **5.2.1. Werkwijze ronde 1**

Amsterdamse professionals en klantmanagers krijgen een overdaad aan oproepen voor deelname aan projecten, cursussen, onderzoeken en bijeenkomsten. Om deelname aan casuïstiekbesprekingen van Overbruggen van Verschillen zo aantrekkelijk en laagdrempelig mogelijk te houden is er voor de eerste ronde gekozen om aan te sluiten bij al bestaande bijeenkomsten: de Wijktafels. We sloten in ronde 1 aan bij de volgende vier wijktafels: Centrum Oost (22 januari 2019), Noord-West (26 maart, 2019), Oud-Noord (21 mei, 2019) en Oud-West, 2019). Tijdens de bijeenkomsten waren gemiddeld 25 deelnemers aanwezig met uiteenlopende achtergronden: sociaal professionals, informele partijen en klantmanagers.

Voor de casuïstiekbesprekingen is gebruik gemaakt van de rollenwisselingsmethode. In grote lijnen zag de besprekingen bij alle vier de Wijktafels er ongeveer hetzelfde uit. Een klantmanager bracht een casus in. De casus werd besproken en deelnemers konden verhelderende vragen stellen. Vervolgens werden de deelnemers in groepen van zes à acht personen verdeeld. Binnen de groep werden rollen uitgewisseld met daarbij de oproep om een rol aan te nemen die het meest van de eigen functie verschilt. Tijdens de casuïstiekbesprekingen kwamen de verschillende perspectieven op tafel en werden tips en ideeën verzameld. We sloten de bijeenkomsten af met een plenaire terugkoppeling, waarin de besprekingen werden geëvalueerd aan de hand van de volgende reflectievragen:

- *Terugkoppelen (wat heeft casusinbrenger hieraan gehad?) + reflectie op rolwisseling*
  - *Wat voor nieuwe inzichten levert deze rolwisseling op over de samenwerking?*
  - *Wie had het gevoel weinig kennis en inzicht in de rol te hebben om goed te vertolken? En heeft de verwisseling meer inzicht in de andere functie(s) opgeleverd?*
  - *Gebeurde het dat je terug viel in je eigen rol, zo ja waar zat het verschil in perspectief?*
  - *Wat geleerd over hoe je gebruik kan maken van elkaar?*
  - *Hoe helpen de inzichten uit de rolwisseling jou als professional?*
  - *Mogelijk kijken de deelnemers nu anders naar de casus?*
  - *Beter zicht op scala aan tips, en inzicht in 'hoe kom je tot een tip'?*
- *Wat voor nieuwe inzichten heeft dit opgeleverd?*
- *Wat kan beter?*

Aangezien er bij de eerste ronde is geëxperimenteerd met de rolwisselingsmethode bij al bestaande bijeenkomsten was de voorbereiding, samenstelling van de groep en tijd per bijeenkomst verschillend. De methode werd bij elke nieuwe sessie aangepast aan de situatie en leerpunten van de vorige sessies. Het experimenteren met verschillende variaties van de rolwisselingsmethode heeft de volgende aandachtspunten/ conclusies opgeleverd:

- Aansluiten bij bestaande bijeenkomsten betekent dat je afhankelijk bent van de voorzitter en de tijd die hij/zij neemt om algemene vergaderpunten te bespreken. Vaak was er minder tijd over dan van te voren afgesproken, wat tijdgebrek opleverde.
- Deelnemers waren vooraf onbekend, want het is, ook voor de voorzitter, niet bekend wie komt opdraven bij een Wijktafel. Soms waren de groepen te homogeen (alleen bepaalde type sociaal professionals) voor een juiste uitvoering van de rolwisselingsmethode. We hebben terplekke variaties bedacht, zoals het aannemen van rollen die in de casus relevant zijn, maar niet aan tafel aanwezig waren. Conclusie was uiteindelijk dit niet te breed aan te pakken en alleen enkele essentiële rollen (zoals cliënt zelf) aan tafel te laten verschijnen. Als iemand bijvoorbeeld een rol van een wijkagent aanneemt, terwijl die niet aanwezig is en niemand gerelateerde taken bij deze functie heeft, doet dit afbreuk aan de inhoud van de bespreking.
- Een gezamenlijke voorbereiding met een klantmanager, die zijn casus al van te voren inlevert, is cruciaal voor optimale voorbereiding.
- De rolwisseling was soms lastig, omdat deelnemers elkaar niet kennen en de andere functie totaal onbekend voor hen was. Daarom hebben we uiteindelijk het gebruik van kaartjes ingevoerd.
- Verschillende doelen van de bijeenkomst liepen door elkaar heen, waardoor chaos ontstond tussen deelnemers, die obstakels vormde in de analyse. Soms werd de AKAD-methode tijdens de rolwisselingsmethode gebruikt. Of zocht de casusinbrenger en deelnemers naar concrete tips voor de casusinbrenger, zonder dat dit tot een conversatie leidde.
- Door de rolwisseling misten deelnemers de verdieping tijdens de conversatie.
- Klantmanager die de casus inbrachten waren tevreden door de hoeveelheid aan tips en mogelijkheden.

### 5.2.2. Werkwijze ronde 2

Uit de eerste ronde is gebleken dat aansluiten bij bestaande Wijktafels veel onzekerheden met zich meebracht. Onzekerheid over het aantal en type deelnemers, onzekerheid over het verloop en duur van de sessie en de onbekendheid van deelnemers onderling wat de rolwisseling bemoeilijkte en geen ruimte was voor verdieping. Hierdoor is bij de tweede ronde zowel de setting, de deelnemers als het programma aangepast. Het programma van ronde 2 bestond uit twee sessies dat is uitgevoerd met twee verschillende 'vaste' groepen.

De eerste groep is het Verbond van 100 team in Amsterdam Zuid Oost. Verbondsteams zijn pilotteams, die Gemeente Amsterdam in leven heeft geroepen, waarbinnen verschillende professionals samenwerken in een buurt. In Amsterdam Oud West is er een oproep gedaan aan klantmanagers en sociaal professionals tijdens een seminar georganiseerd door de Wijktafels in West. Deelnemers van deze groep hebben zich zelf aangemeld. Hieronder een overzicht van de deelnemers van ronde 2.

Deelnemers, 16 januari 2020	Deelnemers, 6 februari 2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klantmanager activering + casusinbrenger (KM_1)</li> <li>- Klantmanager activering (KM_2)</li> <li>- Clientondersteuner MEE</li> <li>- Projectleider Maatschappelijke dienstverlening en Geldcoach, Combiwel</li> <li>- Directeur Blik op Talent</li> <li>- Participatiecoach Centrum Kijkduin, Cordaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klantmanager activering + casusinbrenger</li> <li>- Clientondersteuner MEE</li> <li>- Projectleider Maatschappelijke dienstverlening en Geldcoach, Combiwel</li> <li>- Directeur Blik op Talent</li> <li>- Wijkcoach GGZ</li> <li>- Manager trajectbegeleiding Regenbooggroep</li> </ul>

Deelnemers, 7 januari 2020	Deelnemers, 26 februari 2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Woonconsulent, gemeente Amsterdam</li> <li>- Projectmanager Akwaaba Zorg</li> <li>- Maatschappelijk werker, Madi ( bijstand en kwijtschelding)</li> <li>- Ambulant begeleider Cordaan</li> <li>- Sociaal professional, OKT (Ouder en Kind Team)</li> <li>- Ambulant ondersteuner Amsta</li> <li>- Ambulant ondersteuner, HVO Querido</li> <li>- Clientondersteuner, MEE</li> <li>- Professional Amstelring MPH, (Multiprobleemhuishoudens)</li> <li>- Ambulant ondersteuner Leger des Heils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klantmanager, gemeente Amsterdam</li> <li>- Maatschappelijk werker, Madi ( bijstand en kwijtschelding)</li> <li>- Ambulant ondersteuner, HVO Querido</li> <li>- Ambulant begeleider Cordaan</li> <li>- Sociaal professional_1, OKT (Ouder en Kind Team)</li> <li>- Clientondersteuner, MEE</li> <li>- Sociaal professional_2, OKT (Ouder en Kind Team)</li> </ul>

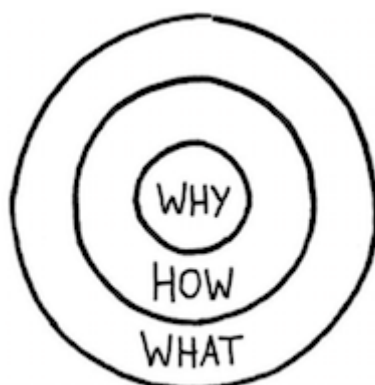
De tweede ronde vond plaats in januari en februari 2020. Het programma van de sessie zag er als volgt uit:

#### **Programma sessie 1:**

Na een introductie van het project en het doel van de bespreking vond een voorstelronde plaats. Daarna werd de ingebrachte casus besproken met hieraan aansluitend tijd voor 'verhelderende' vragen. Vervolgens kreeg iedere deelnemer een individuele opdracht waarin de casus werd geanalyseerd volgens Gouden Cirkel-methode (Spruijt, Spanjaard & Demoege, 2013).

De Gouden Cirkel is een veelgebruikte methode die op een eenvoudige manier inzicht kan geven over de eigen drijfveren en overtuigingen achter het handelen. De methode stelt drie vragen: Waarom – doe je wat je doet?- Hoe – doe je dat? En Wat – doe je precies? De onderliggende boodschap is dat we vaak dingen doen (Wat) zonder echt stil te zijn wat de achterliggende principes en waarden zijn die ons drijven (Waarom) en wat het proces is wat dit in werking stelt (Hoe). Sinek (2009), de bedenker van de methode, zegt dat succesvolle organisaties of leiders vertrekken vanuit het 'waarom' ( ipv vetrekken vanuit het 'wat' iets wat de meeste mensen doen).





Figuur 1. The Golden Circle (Sinek, 2009).

De reden dat om deze methode te gebruiken als voorbereiding op de rolwisseling bij sessie 1 is, omdat de methode inzicht geeft in de verschillende waarden en principes die achter het handelen schuilgaan. Door iedere deelnemer te vragen individueel eerst na te denken over deze drie vragen en deze aan de groep te presenteren werd de verschillen en overeenkomsten van visie en aanpak zichtbaar gemaakt wat de mogelijkheid gaf tot reflectie. De drie-vragen werden als volgt aan de deelnemers geformuleerd:

Beantwoord drie vragen en presenteer kort aan de groep:

- Casus gerelateerde vragen: wat is de aard van het probleem uit deze casus? Waarom is dit belangrijk? Wat is jouw beeld van de klant/cliënt?
- Algemene vraag: **Waarom** doe je wat je doet? Wat is de kern van je werk? Wat is de overtuiging die hierachter schuilgaat? Kortom: waar geloof je in?
- **Hoe** doe je dat? ( proces en strategie, 'werkstijl') Gebruik de casus als voorbeeld.
- **Wat** zijn concrete resultaten? ( bewijs en resultaat) Gebruik de casus als voorbeeld.

#### Vragen/reflectie 'frames'

Hierna werden de verschillen en overeenkomsten besproken. Het doel van deze verdiepende sessie was om inzicht te krijgen in de 'eigen frame' en de overeenkomsten en verschillen met andere aan het licht te brengen. We hoopten dat het gesprek zou leiden tot *re-framing*, dat wil zeggen dat er ondanks de verschillen in frames verbinding tot stand komt, omdat men in vertrouwen en met wederzijds begrip bereid is om zowel de eigen aannames en die van anderen te onderzoeken. Nadat iedere deelnemer een korte presentatie hield, werden alle ingevulde 'cirkels' aan de muur opgehangen en vond een gezamenlijke reflectie op basis van de volgende vragen die door de gespreksleiders werden gesteld:

- Wat valt je op? Waar ligt de nadruk op en waar zie jij lacunes?
- Welke overeenkomsten en verschillen zijn er? Hoe zijn deze te verklaren?
  - Verschil / overeenkomsten bij 'waarden'
  - Verschil / overeenkomsten bij 'aard van het probleem'
  - Verschil en overeenkomsten bij 'beeld klant / cliënt'
  - Verschil in antwoord 'hoe'
  - Verschil in antwoord 'wat'
- Waarom heb je voor dat antwoord gekozen?
  - Uit persoonlijke ervaring (mens-zijn)?
  - Professionele overweging (als professional)?
  - Institutionele beweegredenen (uitvoering van beleid organisatie/gemeente)?



### **Programma sessie 2:**

De tweede sessie bestond uit een combinatie van de rolwisselingsmethode uit ronde 1 en de goudencirkelmethode uit sessie 1 van de tweede ronde. De klantmanager was tevens de casusinbrenger. De agenda zag er als volgt uit:

#### *Introductie*

Toelichting onderzoeksproject (doel gaat verder dan bespreken van een casuïstiek)

- Casus uitdelen en toelichten door casusinbrenger
- Verhelderende vragen

*Setting:* Multi disciplinair overleg met neutrale voorzitter die de tijd bewaakt en structuur houdt

- Rollen verzamelen: wie zijn er aan tafel? Missen wij een cruciaal perspectief dat nodig is voor de casus?
- Elke deelnemer schrijft op een kaartje antwoorden op de waarom-, hoe- en wat-vragen vanuit de echte functie/rol. Wat wil je de ander meegeven hoe jij naar de casus kijkt? Geef vervolgens het kaartje aan de persoon die jouw rol/positie gaat vertolken.
- Casuïstiek bespreking: elke persoon vertelt zijn/haar perspectief. Vervolgens worden ideeën en tips verzamelen > deelnemers zullen (en mogen) langzaam weer in hun eigen rol vervallen
- Terugkoppelen (wat heeft casusinbrenger hieraan gehad?) + reflectie op rolwisseling (zie reflectievragen ronde 1).

## **5.3. Resultaten**

### **5.3.1. Opbrengst ronde 1**

De resultaten uit de eerste ronde zijn gebaseerd op vier casuïstiekbesprekingen waarin steeds dezelfde casus is behandeld.<sup>3</sup> De casus was ingebracht door twee klantmanagers, die beide contact hebben met de klant die centraal stond. In de beschrijving van de ingebrachte casus uiten de klantmanagers hun zorgen over een gezin. De 35 jarige moeder heeft na tal van trajecten een nieuwe baan gevonden en, volgens de klantmanagers, sindsdien weinig oog voor de problemen bij haar (klein)kinderen thuis. Bij twee van de besprekingen was steeds één van de klantmanagers aanwezig (Noord West en Oud Noord). Bij twee bijeenkomsten was de 'echte' klantmanager niet aanwezig (twee sessie in Oud West).

Uit de analyse komen een aantal thema's naar voren, die de verschillende frames van deelnemers zichtbaar maken. Deze, soms botsende narratieven, hebben tijdens de besprekingen nauwelijks tot issues geleid. Dit komt, omdat de opzet van de bespreking en methode van rolwisseling niet goed uit de verf is gekomen. De rolwisseling heeft toegelaten dat iedereen, op z'n beurt, zijn of haar perspectief op de casus liet horen om vervolgens tot een ronde 'tips en oplossingen' te komen. Hierdoor is er weinig ruimte geweest voor discussie, laat staan confrontaties tussen conflicterende frames. Aan de hand van thema's volgt hier een overzicht van de verschillende frames die tijdens de bijeenkomsten boven tafel zijn gekomen.

#### **Oordeel klant en situatie**

Twee ogenschijnlijk tegengestelde narratieven, die tijdens de besprekingen naar voren komen, geven een interpretatie van de klant en de situatie. Aan de ene kan wordt het beeld neergezet van een zelfredzame en autonome moeder die 'op de goede weg is', 'verantwoordelijkheid heeft genomen' en

---

<sup>3</sup> De vier casuïstiekbesprekingen die voor analyse zijn gebruikt zijn de bijeenkomsten in Noord-West, Oud Noord en twee sessie bij de wijktafel Oud-West. De eerste casuïstiekbespreking in Centrum-Oost is niet meegenomen voor analyse. De ingebrachte casus was van te voren niet bekend en bleek te gaan over vrijwilligerswerk. Dit materiaal is hierdoor niet geschikt voor analyse.

'persoonlijk is gegroeid'. De nadruk binnen dit narratief ligt op de positieve ontwikkeling, die in het verleden al is doorgemaakt, met name doordat moeder schuldenvrij is en van uitkering naar werk is gegaan. Hieraan tegengesteld wordt door deelnemers nadruk gelegd op de huidige problematische situatie en een moeder die geen verantwoordelijkheid neemt en 'vlucht van de thuissituatie' door zich op haar nieuwe werk te storten.

*'Nou mijn grootste vraag: hoe kan ik haar in haar eigen spiegel laten kijken? Haar haar thuissituatie laten zien zonder dat ik zeg van, of dat ik mij bemoei: het gaat niet goed met jouw gezin. Het gaat niet goed met jouw kinderen. Het gaat niet goed met hoe jij het doet.'*  
(klantmanager als zichzelf, Wijktafel Noord-West)

Beide narratieven worden door verschillende functies naar voren gebracht, waardoor geen onderscheid te maken valt tussen narratief van klantmanager of sociale professionals. Een klantmanager brengt beide perspectieven in; vanuit zijn functie 'het gaat goed want moeder heeft werk' en vanuit zijn persoonlijke opvatting 'het gaat niet goed, want ik zie problemen binnen het gezin'. Dit illustreert hoe het beleidsactiefraam het resultaat is een interne dialoog tussen meerdere meta-culturele en/of institutionele (beleids)frames.

### Klant centraal stellen

*'Alles valt en staat met de manier hoe je me aanspreekt. Ik zou het fijn vinden als ik betrokken word in de beslissing'* (sociaal professional die de rol als moeder vertolkt, wijktafel Noord-West).

Bovenstaande citaat wordt de klant neergezet als een autonome vrouw, die met respect behandeld wil worden door haar meenemen in beslissingen. De wijze waarop de klant bejegend dient te worden, is een issue dat vaker naar voren kwam. Tijdens besprekingen werd de klantmanager er regelmatig op gewezen dat hij niet vóór moeder moest denken, maar *met* moeder. Niet hij, maar moeder moet degene zijn die bepaalt of er problemen zijn en waar zij ondersteuning nodig zou hebben. Verschil binnen dit issue is het 'centraal stellen en betrekken van de klant' dat binnen hulpverlening een dominant institutioneel frame is. Deze benadering is mogelijk minder gangbaar binnen de afdeling Werk, Participatie en Inkomen. In onderstaand fragment wordt de klantmanager hierop gewezen.

**Klantmanager:** Nee. Daarom breng ik het ook in als casuïstiek. En dat is denk ik waar ze het meeste last van heeft.

**SP1:** Dat zou je echt moeten vaststellen, de dingen waar ze echt last van heeft. De dingen die haar in de weg zitten, die haar ook laten stressen en van daaruit toch de hulpvraag krijgen. Dan kan de hulpvraag worden gesteld, want als ze aangeeft van hier heb ik last van, en wat heb je nodig om hier iets mee te doen? Dan heb je een hulpvraag en dan heb je een stapje gezet en misschien dat ze dan zegt van misschien moet ik dan toch dit en dit.

(..)

**SP2:** Is dat haar vraag of is dat jouw vraag?

**Klantmanager:** Ik heb 250 klanten, als ik voor alle 250 die ballen omhoog moet houden... dat gaat niet lukken. Zij moeten het zelf doen. Het is haar verantwoordelijkheid.

**SP2:** Maar is het ook haar vraag? Heeft zij de vraag van hoe combineer ik dit alles?

**Klantmanager:** Nee, maar op mijn vragen geeft ze gewoon aan dat ze het wel heel zwaar heeft. Maar ik moet daar naar vragen. Als ze bij mij komt dan zegt ze 'het gaat hartstikke goed, weet je'. Terwijl als ik een beetje doorvraag van hoe gaat het thuis, dan komen de verhalen wel.

**SP2:** En wat belet jou om te zeggen van als ik jou zo hoor, dan vind ik dat het helemaal niet zo goed gaat.

**Klantmanager:** Omdat het in het verleden al heel vaak tegen haar gezegd is. In dat VIG traject is dat ook al heel vaak tegen haar gezegd. En zij kan onder uit de kan komen hoor. En daar gaat het helemaal niet om.

**SP2:** Je hoeft ook helemaal niet te zeggen dat het slecht gaat. Ze is hartstikke goed bezig.

**Klantmanager:** Ze is ook goed bezig.

## Aangereikte oplossingen afhankelijk van functie

*'Maar thuis escaleert de boel en de zoon terroriseert de boel. Er moet inderdaad veiligheid gecreëerd worden en er moet inzicht komen. Er moet gekeken worden van wat is er hier verder aan de hand. Is er geen hechtingsproblematiek, vluchtgedrag, dat moet allemaal uitgefilterd worden en een plan voor gemaakt worden. En desnoods moet moeder, als zij niet geremd kan worden in het werk, dat er toch weer een soort van gedwongen maatregelen, van dit kan zo niet.'* (oud west, RM)

Tijdens de bijeenkomsten zoeken deelnemers gezamenlijk naar geschikte oplossingen en geven zowel formele als een informele adviezen. De type oplossingen, die worden gegeven, zijn sterk afhankelijk van de functie die de deelnemers vertolken. Hulpverleners denken snel in termen van formele interventies en hebben de neiging te kijken naar veiligheidsaspecten, mede om te kijken of er sprake is van huiselijk geweld. Ze gaan op zoek naar formeel hulpaanbod om dit aan te pakken. Een trajectbegeleider brengt een aanpak op tafel met als doel dat moeder stapsgewijs een startkwalificatie gaat behalen. De informele partijen denken eerder aan informele oplossingen zoals maatjes en praat-, steungroepen. Informele partijen benadrukken daarnaast vaker het belang van vertrouwen, nabijheid en 'uitkijken voor betutteling'. Wanneer iemand de rol van een gezinslid aanneemt, komen juist wel de praktische oplossingen, zoals kinderopvang, naar voren. Voorzichtig zou je kunnen concluderen dat de aangereikte oplossingen vooral worden gegeven vanuit een institutioneel actiefraam, waarvoor men werkt. En minder vanuit de institutionele actiefraam van de professie en/of de privésfeer.

## Inzicht in functies

*'Er is duidelijk een verschil aanwezig. Jullie krijgen opdracht vanuit de gemeente. Wij kijken naar de cliënt. Wat is zijn of haar vraag?'* (projectleider Combiwel)

38

Het ontbreken van kennis over andermans beroepskader is een thema dat vaak in de vorm van een inzicht werd opgemerkt. De bijeenkomsten heeft ertoe bijgedragen dat deelnemers meer zicht hebben gekregen op de inhoud van de functies van de ander. Tijdens het presenteren van de antwoorden op de waarom, hoe en wat-vragen (zie 5.2.2.) merkt de projectleider op, zoals uit citaat hierboven blijkt, dat er een belangrijk verschil bestaat tussen het werk van klantmanagers en sociaal professionals. Aan het eind van de sessie wordt tijdens de reflectieronde opnieuw de verschillen benoemt zonder dat het tot een confrontatie leidt. Uit de gesprekken blijkt dat het kennen en benoemen van de verschillen inzichten opleveren, die samenwerking bevordert. Het verduidelijken van de verschillen en het respecteren van de verschillen lijkt de uitkomst te zijn van deze dialogen. Aan het eind van een sessie in Oud West toen deelnemers naar hun ervaring vroegen, werd dit punt benadrukt:

**KM\_1:** *Interessant is de diepte van het contact. Het traject van *Blik op Talent* gaat verder. Wij natuurlijk niet. Dat is een groot verschil. Wij gaan over een hele pool.*

**Participatiecoach Kijkduin:** *Jullie hebben wel een focus dat merk ik wel.*

**KM\_1:** *We moeten ook fraude opsporen.*

**Projectleider Combiwel:** *En als iemand bij ons komt dan gaan we uit waar iemand zelf mee komt. Wij gaan aan de slag wat zij willen.*

**Clientondersteuner MEE:** *Je kijkt toch naar wat is nodig. Die ruimte nemen we. Jullie hebben ook een hoeveelheid cliënten.*

**KM\_1:** *Ja maar we zetten ook niet bij elke klant in op activeren. Als iemand net z'n huis uit is, dan zet je maatschappelijke dienstverlening in en geeft iemand een jaar.*

**KM\_2:** *Probleem is wel dat we vaak geen terugkoppeling krijgen. Die blijft vaak uit.*

**Clientondersteuner MEE:** *Ja daar zit miscommunicatie.*

**KM\_2:** *Ja daar zijn geen afspraken over.*

## Veiligheid versus autonomie

Tijdens de gesprekken over het vinden van een juiste aanpak laveren deelnemers tussen meer gedwongen en restrictieve maatregelen en een aanpak die de autonomie van de klant waarborgt. In zoverre leidt dit tot een issue omdat de klantmanager meerdere malen erop wijst (zowel in de beschreven casus als tijdens de sessies) dat moeder genoeg heeft van trajecten en overheidsbemoediging en niet open staat voor elke vorm van hulpverlening. De 'echte' klantmanager in oud-noord is zichtbaar verbaasd als hulpverleners met oplossingen komen zoals meldcode en veilig thuis: Daar waar hulpverleners 'aanslaan' bij het feit dat moeder wel eens een tik geeft, ziet de klantmanager dit als een vorm van communicatie binnen het gezin. Zonder dit expliciet aan te geven, hoewel wel merkbaar in non-verbale communicatie, wijst de klantmanager de formele oplossingen van de hulpverleners af, omdat hij autonomie van moeder wil waarborgen.

### Wijktafel Oud Noord

**SW-1:** *En is er ook niet zoiets als een meldcode dan? Daar zat ik ook aan te denken. Want zij begon toch ook met de kinderen te slaan?*

**Klantmanager:** *Ja, ja. Maar dat is haar manier van communiceren. Dat is ook wel een beetje haar manier van communicatie.*

**SW-1:** *Ja, maar moet er dan niet iets?*

**SW-2:** *Ouder-kind.*

**SW-3:** *Veilig thuis raadplegen.*

**SW-1:** *Ja.*

**SW-3:** *Dat was het eerste waar ik aan dacht.*

**Klantmanager:** *Echt?*

**SW-3:** *Ja.*

**SW-1:** *Als je hoort dat een 34-jarige moeder zes kinderen bij zich heeft, 30 uur van huis is, en tegen een klantmanager die ze twee keer per maand ziet durft toe te geven...*

**Klantmanager:** *Nee, twee keer in zijn totaliteit.*

**SW-1:** *O, in zijn totaliteit, durft toe te geven dat ze wel eens slaat, dan zou dat dus veel ernstiger kunnen zijn dan dat zij doet overkomen.*

**Klantmanager:** *Zou kunnen.*

**SW-1:** *Maar met die zoon van haar, daar heeft ze sowieso al een heel problematische relatie mee. Dat zal inderdaad wel regelmatig flink uit de hand lopen.*

**SW-3:** *Maar je kunt met Veilig Thuis gewoon raadplegen.*

**Klantmanager:** *Ja, kan.*

**Gespreksleider:** *Mijn vraag aan de klantmanager: wat neem je mee? (..)*

**Klantmanager:** *Moet ik dat nu zeggen?*

**Gespreksleider:** *Eigenlijk is dat de afrondende vraag. Is er misschien één punt waar je van zegt dat is wel iets wat mij... dat is eigenlijk het einde van deze ... dat je zegt van dat is wel iets wat mij geprikkeld heeft om daar nog eens over na te denken.*

**Klantmanager:** *Ik hoor dat er eigenlijk wel heel veel over die hulpverlening komt, maar dat die vrouw daar eigenlijk niet naar op zoek is. Dat triggert me een beetje. Ik moet het even laten bezinken.*

In Oud West wordt dit door hulpverleners 'opgelost' door het voorstellen van een aanpak waarin allereerst het vertrouwen wordt teruggewonnen 'door goed te luisteren', waardoor moeder vervolgens 'hulpverlening wel zal/moet accepteren.' De autonomie wordt in zoverre gewaarborgd dat er begrip is voor de wantrouwende houding van de klant. Hulpverleners zoeken naar manieren hier rekening mee te houden door na te denken hoe het vertrouwen herstelt kan worden, zodat moeder hulpverlening wel weer toelaat.

*'Vanuit de ambulante begeleiding zou ik zeggen toch eerst echt die gezinssituatie stabiliseren. Dat ze veel makkelijker samen met andere hulpverleners, die communicatie en die situatie moet gewoon echt eerst op orde zijn. En dan kan je moeder laten inzien*

*dat ze hulp moet aanvaarden om de rust, maar ook om de veiligheid terug te krijgen.’ (ambulant begeleider, wijktafel oud west RM).*

Tijdens het rollenspel is ‘moeder’ duidelijk geïrriteerd door alle hulpverlenerstips en vraagt ‘of ze haar met rust kunnen laten.’ Hier wordt vervolgens niet op gereageerd. Er wordt juist verder gepraat over allerlei mogelijk strategieën om haar vertrouwen terug te winnen. Pas later in de sessie lijkt het wantrouwen van de moeder serieus genomen te worden en komt een sociaal werker tot inzicht dat ‘we eigenlijk moeten inventariseren waarom mevrouw zo’n aversie heeft tegen hulpverlening.’ Over dit punt wordt vervolgens gelachen, omdat iemand reageert met ‘*en dit terwijl we zo leuk zijn, toch?*’ Deelnemers schieten vervolgens uit hun rol en lijken de aversie van moeder te begrijpen door de negatieve kant van hulpverlening op te sommen: ‘vele verschillende gezichten’, de lange trajecten; en ‘continue dreiging van uithuisplaatsing kinderen.’

### **Grenzen aan professie**

Meerdere keren wijst iemand op de grenzen van zijn of haar beroep of die van een ander. Dit resulteert soms in de conclusie dat er meer samengewerkt moet worden om die grenzen te verkennen en dat men hierover vaker met elkaar in gesprek moet. Vooral grenzen van reikwijdte van de professie van klantmanager (moet overgeven aan hulpverlening of andere ondersteuning / beter communiceren en samenwerken). Maar ook een persoonlijk begeleider, die haar taken streng afbakt. Informele ondersteuning tot daar waar de zorg te complex wordt. In geen geval heeft dit thema tot een issue geleid. In onderstaand fragment wordt dit besproken tijdens het rollenspel waarbinnen de klantmanager in zijn spel de feedback (grenzen leren kennen en blijven communiceren) aanneemt:

**SW:** *En ik denk dat jij je zorg over een aantal dingen uitspreekt, terwijl ik me wel afvraag in hoever je daarin moet gaan en je je eigenlijk niet tot een aantal klantmanagersdingen moet beperken.*

**Klantmanager:** *Nee, dat klopt... Gelukkig om die feedback ook te krijgen van jou.*

**SW:** *(..), signaleren ben ik voor, maar we zijn soms vaak in de zorg geneigd om van alles erbij te pakken en soms is het ook goed om te kijken waar je grenzen liggen. Maar als je dat samen kan oppakken, dat zou mooi zijn. Goed, ik heb genoeg gezegd.*

40

### **5.3.2. Opbrengst ronde 2**

Tijdens de tweede ronde van Overbruggen van Verschillen is gewerkt met een vaste groep in Oud West en in Zuid Oost. De samenstelling van beide groepen waren verschillend van aard.

Deelnemers in Oud West hadden zich na aanleiding van een oproep opgegeven voor het deelnemen aan twee sessies.

In Zuid Oost is samengewerkt met het Verbondsteam. De voorzitter had de onderzoekers uitgenodigd zonder de professionals hierover in te lichten. De verschillen in motivatie om aan het onderzoek deel te nemen en of de deelnemers elkaar al kenden of niet hadden een grotere impact dan van te voren bedacht. De eerste sessie in Zuid Oost bleek de klantmanager niet aanwezig te zijn. Hij had zich bij de voorzitter ziek gemeld. Aangezien de casus niet vooraf was ingebracht en geen deelnemer terplekke een casus kon verzinnen, werd de casus uit de eerste ronde behandeld. De resultaten uit deze bijeenkomst zijn inhoudelijk vergelijkbaar met de resultaten uit die ronde. De ingebrachte casus tijdens de tweede sessie in Zuid Oost ging over een thuisloze jongen die geen identiteitskaart had.

### **Spanningsvelden bij samenwerking**

Een issue dat meteen bij de eerste sessie in Oud West tijdens de voorstelronde werd besproken, zijn de obstakels die het (toekomstige) samenwerken tussen klantmanagers en sociaal professionals bemoeilijken, zoals AVG en informatie delen, conflicterende belangen en zwart werken. De ‘spanningsvelden’, zoals deelnemers het zelf benoemen, werden als ballonnen opgeworpen, maar vaak niet uitgediept. Deelnemers gaan inhoudelijk niet op elkaar in, maar reageren door een kwestie vanuit zijn of haar beroepsgroep tegen te werpen. Omdat er inhoudelijk niet gereageerd wordt op de ander, is hier geen sprake van confrontatie waarin verschillende frames zichtbaar worden. Er is sprake van een

zogenaamde 'talking nice-situatie', waardoor de mogelijkheid ontbreekt om de verschillen te overbruggen.

### De waarde van diagnosticeren

Tijdens de sessies in Oud West komt meerdere malen het issue aanbod in hoeverre het voor de klantmanager nuttig is om een officiële diagnose van de klant te weten. Een aantal deelnemers benoemen het ontbreken van een diagnose of onduidelijkheid van psychische toestand van klant als de aard van het probleem van de casus. De klantmanager, die de casus heeft ingebracht, reageert hierop door te benadrukken dat een diagnose niet relevant is. Een verschil bestaat in de reactie van de tweede klantmanager die aan tafel zit en dit wel als relevant acht.

**Clientondersteuner MEE:** *Wat is zijn officiële diagnose?*  
**KM\_1:** *Dat mag ik niet vragen.*  
**Clientondersteuner MEE:** *Heb je ook geen toestemming om contact met huisarts op te nemen.*  
**KM\_1:** *Misschien zou die het willen. Maar ik zie een laag zelfbeeld. Het label wat je eraan hangt... najaa.. swaaa...*  
**Clientondersteuner MEE:** *Ik zou willen weten wat zijn stoornis is. zelfbeeld ok, maar misschien hangt er iets meer samen.*  
**KM\_1:** *Dat gaat wel erg ver voor ons werk hoor. Wij leiden door he.*  
**KM\_2:** *Dat je weet wat de stoornis is, helpt wel. Want we leiden door. Je moet wel weten waarnaar toe.*  
(..)  
**KM\_1:** *Ik wil uitkijken met labels. Dat ik niet zo'n diagnose krijg en dat het invloed heeft. Er zijn ook mensen, zoals voorbeeld iemand met schizofrenie en medicijnen, die het wel lukken.*  
**Directeur BoT:** *Toch vind ik dat fascinerend. Want is het zo? Dat een diagnose beperkingen geeft? Geeft het geen kansen? Als je niet wat er aan de hand is...*

Ook in de tweede sessie komt het issue rondom de nut van werken met een diagnose op tafel. Het verbaast enkele deelnemers in Oud West dat de klant, die al 25 jaar werkloos is, geen diagnose heeft gekregen. De cliëntondersteuner ziet 'toch wel sterk autisme in de man.' De directeur van Blik op Talent twijfelt aan de uitslag van het Individueel Psychologisch Onderzoek: *'als je naar de afgelopen jaren kijkt, dan zijn de criteria voor DSM wel gegroeid, dus de kans dat er iets afwijkt, dat is waarschijnlijk dan wel vastgesteld met zo'n IPO. Als dat niet wordt vastgesteld, dan vind ik dat fascinerend. Als jij dat idee hebt, dan twijfel ik aan de uitslag.'*

### Inzet van restrictieve en controlerende maatregelen

Deelnemers zoeken tijdens de sessie naar een aanpak die de klant ertoe kan aanzetten om aan het werk te gaan. Allerlei mogelijkheden worden op tafel gelegd, zoals een beroep doen op het morele appel van de klant door te denken aan het collectieve belang, of juist vertrouwen winnen door de focus op werk weg te halen en via een omweg op zoek naar de motivatie, interesses of talenten van de klant. De manager trajectbegeleider stapt in het citaat hieronder tijdens de rolverwisseling uit haar rol en uit haar eigen opvatting. Dit verviel vervolgens in een technisch gesprek over of je wel of niet mag verkorten op een uitkering.

**Manager Regenboog:** *Ik heb ervaren dat dit soort mensen geen intrinsieke motivatie hebben. En daar kan je op zitten wachten, maar het komt niet. Het komt pas als je ze in beweging hebt. Mensen ontwikkelen motivatie als ze weten, als ze bezig zijn, als ze aan de slag zijn, want dan pas gaan ze een beeld creëren van wat de mogelijkheden zijn. (...) **Dus ik verander wel eens naar de gouden tijd dat WPI zei van en nu ga je, want anders krijg je een maand geen uitkering.** En dat is een hele vervelende maatregel, maar het zorgt er wel voor dat iemand in beweging moet en als iemand in beweging is, dan durf ik erop te vertrouwen dat iemand in beweging blijft, dat denk ik echt. Want uiteindelijk haalt iedereen daar zingeving en plezier uit.*  
**Klantmanager:** *Alleen zeg maar wettelijk gezien, we hebben die macht niet meer.*



### Een aanpak gebaseerd op vertrouwen of wantrouwen

Een issue dat voornamelijk werd besproken tijdens een sessie in Zuid Oost was de mate waarin het belangrijk is om het verhaal van de cliënt te vertrouwen. De klantmanager benadrukte het verschil tussen haar aanpak en die van sociaal werkers. Zij werkt standaard vanuit wantrouwen en gaat allereerst opzoek naar bewijsstukken om de verhalen van klanten te verifiëren. Zij werkt naar eigen zeggen vanuit 'rechten en plichten, 'procedures' en 'voorwaarden.' Volgens haar zit er een verschil in aanpak, omdat klanten bij haar terecht komen met een belang (uitkering) en het haar taak is om hier kritisch naar te kijken. Dit in contrast met sociaal werkers die volgens haar alles uit de kast halen om cliënten te ondersteunen. Hierin werd zij zowel gelijkgesteld als gecorrigeerd. Sommige sociaal werkers zeiden inderdaad niet bezig te zijn met waarheidsvinding. Tegelijkertijd maakten zij duidelijk dat het lastig is om een cliënt te helpen op basis van leugens. Een sociaal werker legt uit: *"ik ga niet meteen op zoek naar de waarheid, maar ik heb wel brandstof nodig om voor iemand te gaan en dat werkt niet als ik merk dat iemand mij belazert."*

### Inzicht in functies

*'Er is duidelijk een verschil aanwezig. Jullie krijgen opdracht vanuit de gemeente. Wij kijken naar de client. Wat is zijn of haar vraag?' (projectleider Combiwel)*

Het ontbreken van kennis over andermans beroepskader is een thema dat vaak in de vorm van een inzicht werd opgemerkt. De bijeenkomsten hebben ertoe bijgedragen dat deelnemers meer zicht hebben gekregen op de inhoud van de functies van de ander. Tijdens het presenteren van de antwoorden op de waarom, hoe en wat-vragen (zie 5.2.2) merkten deelnemers op dat er een belangrijk verschil bestaat tussen het werk van klantmanagers en sociaal professionals. Uit de gesprekken blijkt dat het kennen en benoemen van de verschillen in inzichten oplevert die samenwerking bevordert. Het verduidelijken van de verschillen en het respecteren van de verschillen lijkt de uitkomst te zijn van deze dialogen.

## 5.4. Frames

Tijdens de bijeenkomsten waarin klantmanager en sociaal werkers gezamenlijk casussen bespreken komen een aantal meta-culturele (master)frames, vaak gekoppeld aan institutionele actieframes, naar voren.

- De reacties op de casus van een werkende moeder met een problematische thuissituatie leverden twee tegengestelde frames op. Het positieve beeld van moeder in een *'hardwerkende productieve vrouw'*- frame die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. Hier tegenover staat het negatieve frame van *'moeder die werkt uit vluchtgedrag'* die geen verantwoordelijkheid over haar thuissituatie neemt. In het eerste beeld herkennen we het autonomieframe, maar ook het marktframe. In het tweede beeld komt het sociale controleframe naar voren en richting de kinderen het behoefte-frame.
- Twee andere ogenschijnlijke tegengestelde institutioneel (actie)frames van de professie, die bij meer thema's naar voren komt is de *emanciperende rol* van de sociaal werker (autonomie-frame en daarvan afgeleid het marktframe) tegenover de *controlerende rol* van de sociaal werker (sociale controleframe).
- De *autonomie* klant/cliënt is ook een frame dat bij meerdere thema's naar voren komt. Het zijn de sociaal werkers, die dit op tafel brengen, dat vaak gekoppeld is aan het institutionele frame waarin *de eigen regie van de burger'* centraal staat en daarmee *'de cliënt als gelijkwaardige samenwerkingspartners'* aan tafel zit en uiteindelijk zelf bepaalt wat haar hulpvraag is.



- Het sociale controleframe komt ook naar voren als gesteld wordt dat sancties in bepaalde situatie rechtvaardig zijn. Bij deze controversie speelt ook het behoefteframe een rol in de vorm van 'een zetje nodig om motivatie aan te wakkeren'. Anderzijds wordt de frame geboren vanuit wantrouwen naar met name klanten van klantmanager: de klant als profiteur die uit is op eigen gewin. Hierin kennen we het autonomieframe in de vorm van de 'dikke-ik'.

### Reflectie op methoden

In Amsterdam is er geëxperimenteerd met verschillende variaties van de rolwisselingsmethode en de gouden cirkel methode. Uit de reflecties van deelnemers blijkt dat de rolwisselingsmethode geschikt is zijn om inzicht te krijgen op een casus vanuit een ander perspectief. Deelnemers geven aan dat het lastig is de rol uit te voeren, doordat je weinig van een andere functie weet. Het besef van deze onwetendheid opent de blik. De methode bevordert volgens deelnemers ook creativiteit, het helpt om beter naar elkaar te luisteren en om buiten de eigen kaders te denken. Uit de methode blijkt dat vooral het brengen van de cliëntperspectief aan tafel tot oplossingen leidt, waar ze zelf niet opkomen. De methode is minder geschikt voor een inhoudelijke conversatie, waardoor deelnemers de verdieping missen die er bij andere type casuïstiekbesprekingen soms wel naar boven komt. Een nadelig effect van de rolwisselingsmethode is de chaos, die tijdens de gesprekken meestal ontstond. Soms is de oorzaak van de chaos duidelijk aan te wijzen, bijvoorbeeld in ronde 1 waarin verschillende methoden, zoals de AKAD, door elkaar zijn gebruikt. Het exacte doel van de bespreking wordt voor deelnemers dan vaak onduidelijk. Andere keren is de oorzaak minder duidelijk en lijkt het vooral het ongemak van deelnemers, die de dynamiek van het gesprek beïnvloedt. Deelnemers die lacherig worden, licht geïrriteerd of telkens uit hun rol stappen. Maar deze emotionele reactie laten wel zien dat er een snaar bij hun geraakt is. Of dit leidt tot reflectie op de eigen positie en op de verbinding met de ander moet nog blijken.

De ervaringen van casusinbrengers verschillen. Soms zijn zij blij en verrast met de veelzijdigheid van tips die boven tafel komen. Andere keren lijken de tips en oplossingen minder waardevol. Zo reflecteert de casusinbrenger uit Zuid Oost: *'liever had ik geen rolwisseling gewild, want nu ontvang ik die expertise niet en krijg ik niet de informatie, die nodig is om mij met deze casus verder te helpen.'*

De gouden cirkel methode bleek geschikt te zijn om elkaar beter te leren kennen. Sociaal werkers en klantmanager in Amsterdam werken in hun dagelijkse praktijk niet samen en zijn daardoor nog onbekend met het inhoudelijke werk van de ander. Deelnemers gaven aan dat de methode niet alleen inzicht geeft in het beroepskader, de mogelijkheden en grenzen van de andere professie, maar ook in de aanpak en persoonlijke drijfveren. De goudencirkel methode blijkt daarom uitermate geschikt voor een interdisciplinaire groep professionals, die op lange termijn gaan samenwerken. De methode biedt kennis en inzicht in elkaars professie, maar biedt geen basis voor diepgaande gesprekken of confrontaties.



## 6. Roermond

### 6.1. Beschrijving context

De start van het integrale werken in het sociale domein in Roermond ligt in de ontwikkelingen rondom het gebiedsgericht werken in de Wmo. Om de huidige context van het beleid en de uitvoering op het gebied van Werk en Inkomen in Roermond te kunnen duiden is het dus nodig om terug te gaan naar de oorspronkelijke ervaring en motivatie voor het werken in en met integrale gebiedsteams.

De integrale gebiedsteams voor het sociaal domein zijn pas in de loop van 2019 ingevoerd – ze zijn dus gedurende de looptijd van dit project samengesteld – en zijn een uitbreiding van de integrale zorgteams die reeds in Roermond bestonden.

#### 6.1.1. Toekomstvisie Maatschappelijke Ondersteuning

Vanuit een visie op het toekomstmodel Maatschappelijke Ondersteuning (Roermond, 2016) is men in 2016 in Roermond gestart met het werken met een integrale afhandeling van Wmo-vragen. Deze toekomstvisie Maatschappelijke Ondersteuning had als uitgangspunt dat maatschappelijke ondersteuning zo licht en zo kort mogelijk moest zijn en zo zwaar en lang als noodzakelijk. De basis van de maatschappelijke ondersteuning zijn vitale gemeenschappen waar mensen zelfstandig leven en elkaar ondersteunen waar mogelijk. Het model ging dan ook uit van de samenhang tussen burgerparticipatie (eigen kracht, sociaal netwerk, informele hulp), laagdrempelige ondersteuning en ondersteuning van meervoudige en complexe problematiek.

Een belangrijke bouwsteen van deze toekomstvisie was *“Het welbevinden van mensen centraal”* dit betekende dat er in het model onder andere aandacht was voor de samenhang met andere domeinen (Jeugdwet, Participatiewet, Schuldhulpverlening, medische en zorgdomein). Burgers maken in hun leven geen onderscheid tussen “leefdomeinen” en uit de praktijk blijkt dat er vaak samenhang bestond van een vraag op het ene leefgebied met een vraag op een ander leefgebied. Uitgangspunt van de integrale afhandeling van de Wmo-vragen diende dan ook te zijn dat hulpvragen middels een brede vraagverheldering met de burger in kaart worden gebracht. Hierbij diende aansluiting plaats te vinden bij het perspectief van de burger. In de Toekomstvisie Maatschappelijke Ondersteuning (Roermond, 2016) was reeds expliciet opgenomen dat er naar samenwerking tussen de verschillende betrokken beleidsafdelingen gestreefd werd.

*“Op casusniveau is de uitdaging om te werken met integrale (gezins)plannen op alle leefgebieden. Om dit te realiseren zullen de beoogde zorgteams een (niet vrijblijvende) samenwerking hebben met het CJG, de teams sociale zaken en de specialisten. Voor advisering en regievoering van complexe vraagstukken wordt aansluiting gezocht bij bestaande overlegstructuren, waaronder het zorgcasusoverleg.” (Roermond, 2016)*

De Zorgteams Roermond bestonden uit een team van zogenaamde T-shape generalisten. Dit betekende dat elk teamlid een eigen specialisme heeft en (onder)houdt, maar ook over generalistische kennis en ervaring beschikt om zijn taken goed te kunnen uitoefenen. Om ondersteuning te bieden aan deze T-shaped generalisten werden de casuïstiekbesprekingen van het Zorgteam aangepast aan de nieuwe visie. Naast de inbreng van de expertise van leden van het team werd er ook de inbreng van wijkverpleegkundigen geregeld. Op afroep kon ook de expertise van andere vakspecialisten in het sociale domein (CJG, schuldhulpverleners, klantmanagers werk en inkomen, etc.) worden geraadpleegd.

In 2017 heeft er een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden van de werkwijze en resultaten van de zorgteams in Roermond. Een van de conclusies van deze evaluatie was dat de afstemming en

samenwerking met het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en de teams Sociale Zaken en Veilig thuis. verder uitgewerkt diende te worden. De samenwerking met CJG, Veilig Thuis en de afdeling Sociale Zaken (Werk, Inkomen, schuldhulp) bleek weliswaar al regelmatig gezocht te worden op casusniveau bij complexe vragen, maar naast deze samenwerking op casusniveau bleek er behoefte te zijn aan de doorontwikkeling van een integrale afweging op casusniveau.

*“Er is dan ook een sterke behoefte aan ontwikkeling van een visie op integrale dienstverlening om daarmee te kunnen komen tot een integraal ondersteuningsaanbod.” (Roermond, 2017)*

### 6.1.2. Naar Integrale Samenwerking

Als vervolg op de evaluatie van de zorgteams is in Roermond gewerkt aan de doorontwikkeling naar gebiedsteams die alle vormen van maatschappelijke ondersteuning in zich verenigen. Door vaststelling van de Visie op de Transformatie in het Sociaal Domein in Roermond is uitgewerkt hoe het programmatisch werken zal worden opgepakt in Roermond. Omdat de ondersteuningsvragen van burgers dienden te worden gezien vanuit inwoner én zijn leefwereld en netwerk, dienden deze ondersteuningsvragen domein overschrijdend te worden aangepakt: vanuit Jeugdwet, Wmo, Participatiewet, onderwijs, schuldhulpverlening, en armoedebeleid. De dienstverlening binnen het sociaal domein in Roermond was voor 2019 echter nog versnipperd:

*“De huidige inrichting van dienstverlening is als volgt:*

- Ondersteuningsvragen van volwassenen (18+) rondom zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie worden gebiedsgericht opgepakt. Dit gebeurt decentraal in de gebiedsclusters van het Zorgteam samen met partners uit het maatschappelijk middenveld;*
- Ondersteunings- en hulpvragen van kinderen en hun ouders worden centraal opgepakt binnen de Jeugdwet in het CJG;*
- Inkomens- en reïntegratievragen van volwassenen (18+) worden centraal opgepakt binnen de Participatiewet in de teams Werk en Inkomen (Sociale Zaken);*
- Ondersteuningsvragen bij schulden worden centraal opgepakt in het team Schuldhulpverlening (Sociale Zaken).*
- Ondersteuningsvragen gericht op deelname aan onderwijs worden centraal opgepakt in het team RMC/Leerplicht (Sociale Zaken)*
- Vragen rondom leefbaarheid en veiligheid worden gebiedsgericht decentraal in de wijkteams van de wijkregisseurs opgepakt (S&B) alsmede in het veiligheidshuis.*
- Contacten met inwoners (behalve bij Jeugd en Wmo) vinden primair altijd op de kantoorlocatie plaats. (Huisbezoeken die volgen op een aanvraag in het kader van de participatiewet hebben uitsluitend een rechtmatigheidskarakter).” (Roermond, 2018)*

De nieuwe doelstelling werd dat op basis van een plan van aanpak ‘integrale afweging’ de verschillende domeinen gezamenlijk dienen te komen tot een ondersteuningsplan voor gezinnen en burgers. Feitelijk is met het invoeren van het plan van aanpak ‘integrale afweging’ een uitbreiding gerealiseerd van de zorgteams door daar ook de functionaliteiten van de Participatiewet en Wet Schuldhulp aan toe te voegen (evenals de uitvoering van het gemeentelijke beleid in de aanpak van jongeren 16 tot 27 jaar). De beoogde integrale afweging met een interdisciplinaire benadering heeft gevolgen voor de uitvoering. De uitvoering dient nu op de volgende wijze tot stand te komen:

*“Rond de inwoner met een ondersteuningsvraag wordt de integrale afweging gemaakt. Professionals komen interdisciplinair tot een afweging vanuit hun eigen vakdiscipline en bepalen gezamenlijk de (mate van) inzet van basiskennis of specifieke kennis. Afhankelijk van de samenhang tussen de verschillende leefgebieden en de mate waarin daar regie op gevoerd wordt, moeten er keuzes gemaakt worden voor processen, teams en middelen.” (Roermond, 2018)*

Een van de uitgangspunten in dit plan van aanpak integrale afweging is een verschuiving van multidisciplinaire samenwerking naar interdisciplinair samenwerken.

*“Bij multidisciplinaire samenwerking worden ondersteuningsvragen afgewogen vanuit de eigen discipline. Er is dan geen automatisme van het betrekken van andere disciplines dan die van de eigen professie, behalve als daar in de specifieke ondersteuningsvraag een evidente noodzaak toe is.*

*Om in alle gevallen de integrale afweging het vertrekpunt te laten zijn is er een vorm van interdisciplinair samenwerken nodig. Hiermee wordt bedoeld, dat er daadwerkelijk gebruikgemaakt wordt van een gemeenschappelijke visie, doelstelling en aanpak (uitgangspunt: 1 gezin, 1 plan). Bij interdisciplinair samenwerken wordt er, indien nodig, integraal vanuit de gezamenlijke vakgebieden naar de vraag gekeken en wordt er een gezamenlijke diagnose gesteld en is er sprake van regie (1 regisseur) op procesniveau. Er is geen dominantie of doorzettingsmacht bij 1 van de specifieke disciplines. Er moet sprake zijn van “samen” werken in plaats van “mee” werken.” (Roermond, 2018).*

Op 27 november 2018 heeft het college, het regiemodel integrale afweging voor Roermond vastgesteld met als uitgangspunt het VNG archetype “totaal integraal”. Via de weg van het geclusterd integraal werken is vervolgens gestart met het realiseren van deze transformatie in werkwijzen en aanpak. Dit is gedaan door integraal werken in te voeren in de uitvoerende afdeling Sociale Zaken op het gebied van Participatiewet, Wmo, Schuldhulp, Armoedebeleid, Rmc en Leerplicht. Met daarbij samenwerking met het CJG op het gebied van de Jeugdwet. De uitvoering van de Jeugdwet zit nog bij het CJG en de afweging of en hoe de integratie daarvan in de wijkteams een andere vorm kan of moet krijgen is op enig moment aanleiding voor heroverweging.

Deze invoering van “totaal integraal” heeft tijdens de looptijd van het project ‘Overbruggen van Verschillen’ plaatsgevonden. De casusbesprekingen in de eerste ronde vonden plaats terwijl de transformatie in werken in volle gang was. Vanaf januari 2019 (en dus tijdens de looptijd van het project Overbruggen van Verschillen) is begonnen met de invoering van het integraal werken in Roermond. De casusbesprekingen in de tweede ronde vonden plaats nadat deze transformatie zijn beslag had gekregen, maar nog niet volledig ingedaald was in alle aspecten van werk, organisatie en praktijk. De transformatie was een geleidelijk proces waarbij in de loop van 2019 telkens nieuwe stappen tot uitvoering werden gebracht. Een van de onderdelen daarvan was dat professionals die op detacheringbasis vanuit andere partners (Maatschappelijk werk, Welzijnsstichting, MEE en zorgpartners) werkzaam waren in het Zorgteam vanaf januari 2019 in dienst kwamen van de gemeente. Een volgende stap was dus het samenstellen van multidisciplinaire teams waarin alle verschillende disciplines op het gebied van Wmo en van de Participatiewet samenkomen. Medio 2019 zijn deze multidisciplinaire teams van start gegaan.

Enkele cijfers (stand van zaken 1 januari 2019, net voor invoering werken integrale gebiedsteams):

- Totaal aantal medewerkers bij afdeling Sociale Zaken: 138,8 fte (inclusief zorgteam). Waarvan het Zorgteam in totaal (per 1 januari 2019): 24,99 inclusief teamleider, beleidsmedewerker, kwaliteitsmedewerker en front- en backoffice (in totaal werken er 16,9 fte generalisten)
- Grootte van de? gemiddelde caseload per functie: Klantmanager Zorgteam heeft geen vaste caseload. Caseload is gekoppeld aan het gebiedsteam en is dus wisselend aan de hand van aantal lopende voorzieningen in het gebied waarvoor het specifieke gebiedscluster werkzaam is. In totaal ruim 3700 cliënten op 16,9 fte generalist. Cliënten met een lopende voorziening worden bij iedere nieuwe vraag gekoppeld aan de bekende generalist. Caseload klantmanager Inkomen: 110 en klantmanager Werk: 120 (inclusief personen met vrijstelling). Klantmanager schuldhulp: gemiddeld rond de 70 (vanaf melding tot en met afsluiten geslaagde regeling. Aantal kan variëren afhankelijk van nieuwe aanwas en instroom en kan dus ook hoger zijn, tot een maximum van rond de 85)

De integrale gebiedsteams bestaan dus uit klantmanagers vanuit Werk en Inkomen samen met klantmanagers vanuit de Wmo. De diverse klantmanagers vinden hun directe collega's dus nu vooral langs de lijnen van de indeling in gebieden en in veel mindere mate langs lijnen van discipline.

Op het moment van het schrijven van dit rapport zijn er nog geen evaluatiegegevens bekend van de nieuwe, integrale manier van werken in Roermond. Of en hoe de doelstelling om voor burgers tot een integrale aanpak van hun ondersteuningsvragen te komen succesvol gelukt is, is dus nog onbekend. Of en welke gevolgen de veranderingen in aanpak en werkwijzen hebben gehad op de begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar betaald werk kan dus ook (nog) niet beschreven worden.

## 6.2. Opzet casuïstiekbespreking

De integrale gebiedsteams voor het sociaal domein zijn pas in de loop van 2019 ingevoerd – ze zijn dus gedurende de looptijd van dit project samengesteld – en zijn een uitbreiding van de integrale zorgteams die reeds in Roermond bestonden.

### 6.2.1. Werkwijze ronde 1

Deelname aan het onderhavige onderzoek maakte deel uit van het implementatietraject van integraal werken. In het onderzoek staat het optimaal voeren van multidisciplinaire casus besprekingen centraal teneinde de dienstverlening aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te verbeteren. Voor de gemeente Roermond was het vooral belangrijk om te weten welke componenten de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers bevorderen. De gemeente Roermond onderscheidde drie doelen die zij met het project Overbruggen van Verschillen aan bod wilde laten komen:

1. Kennis vergroten over hoe je effectieve casuïstiekbesprekingen vormgeeft tussen sociaal werkers (professionals zorgteam) en klantmanagers (professionals sociale zaken).
2. Inzicht krijgen in ruimte en verantwoordelijkheden van gemeente-professionals sociaal domein.
3. Bepalen vorm, inhoud & strategie van ambassadeurschap gemeente-professionals sociaal domein wat betreft integraal werken/samenwerken.

Het tweede doel - inzicht krijgen in ruimte en verantwoordelijkheden van gemeente-professionals sociaal domein - kwam voort uit een vraag vanuit de beleidspraktijk namelijk of een gemeente-professional niet enkel naar zijn direct leidinggevende of collega's een opdracht heeft, maar ook naar de samenleving en het bestuur ("Heb ik een bredere rol?"). Het derde doel – bepalen vorm, inhoud & strategie van ambassadeurschap gemeente-professionals sociaal domein wat betreft integraal werken/samenwerken – kwam voort uit de vraag hoe "mijn collega mee te nemen?" bij een veranderingsopgave zoals deze transformatie in het sociaal domein.

Bij de aanvang van het project én bij de eerste onderzoeksbijeenkomst was de samenstelling van de projectgroep als volgt:

- 2 inkomensconsulenten
- 1 werk consulent
- 1 sociaal rechercheur
- 1 medewerker terugvordering, verhaal en boete
- 4 leden Zorgteam

In de eerste fase van het onderzoek hebben vier casuïstiekbijeenkomsten plaatsgevonden. Na de eerste onderzoeksbijeenkomst was de projectgroep niet meer compleet tijdens de bijeenkomsten. Bij alle vier de bijeenkomsten waren minimaal 6 van de 9 deelnemers aanwezig.

Voor de casuïstiekbesprekingen in de eerste ronde in Roermond is de volgende werkwijze gehanteerd. In vier bijeenkomsten van twee uur hebben de klantmanagers Werk & Inkomen en sociale professionals

uit het zogenaamde 'Zorgteam' casuïstiek besproken aan de hand van de bekende intervisiemethode 'Roddelen' (Bellersen & Kohlman, 2013). Dit model kent de volgende stappen:

- Voorafgaand aan het overleg krijgen de deelnemers de opdracht na te denken over een mogelijke inbreng. De casus(sen) die tijdens de bijeenkomst besproken worden, worden dus door de deelnemers zelf ingebracht.
- De bijeenkomst (vanaf de tweede) start met een terugblik op de besproken casussen waarin wordt bekeken in welke mate het advies van het vorige overleg geconcretiseerd was, wat het resultaat was en wat het leerrendement uiteindelijk is geweest. Tijdens de eerste bijeenkomst is bij aanvang van de bijeenkomst de gebruikte intervisiemethode uitgelegd.
- Na inventarisatie van potentiële casuïstiek wordt vervolgens gezamenlijk vastgesteld welke casus zal worden besproken. Het mogelijke leerrendement is daarbij leidend voor de casuskeuze.
- De casusinbrenger vertelt het verhaal over de cliënt en diens netwerk en stelt zijn eigen coachvraag aan de groep. Op deze wijze komen cliënt- en beroepsperspectief aan bod.
- Hierna worden (verhelderende) vragen gesteld door de andere deelnemers. Het doel van vragen stellen is om de inbrenger aan het denken te zetten, om in het denken beweging te realiseren. Vragen stellers worden gestimuleerd om bewustzijns- en verantwoordelijkheidsvragen te stellen.
- De inbrenger geeft aan welke vragen bij hem of haar het meeste het denken in beweging zetten. Het kan dan soms gaan om het soort vragen en niet op het concrete antwoord daarop ('de kunst van het vragen stellen'- socratisch gesprek).
- Vervolgens gaan de andere deelnemers 'roddelen': De deelnemers aan het overleg gaan met elkaar op reflectieve wijze in gesprek over het proces binnen de ingebrachte casus. De inbrenger neemt niet actief deel aan dit gesprek, maar luistert actief (en noteert eventueel belangrijke elementen uit het gesprek tussen de overige medewerkers).
- In de laatste terugkoppelingsfase zal de inbrenger aangeven of ten eerste een antwoord gegeven kan worden op de oorspronkelijke coachvraag. Tevens geeft hij of zij aan welke nieuwe inzichten de bespreking heeft opgeleverd en welk denken in beweging is gezet. Ook geeft hij of zij aan welke eerste stap in het proces met de cliënt gezet zal worden.
- Tenslotte expliciteren de andere deelnemers wat zij hebben geleerd uit de casusinbreng.

Alle vier de bijeenkomsten in de eerste fase van Overbruggen van Verschillen in Roermond hebben volgens deze methodiek plaatsgevonden. Een gespreksleider (onderzoeker) leidde de bijeenkomst en zag toe op de correcte toepassing van de methodiek. Een verslaglegger was aanwezig om aantekeningen te maken. De bijeenkomsten zijn digitaal opgenomen en dit audiomateriaal is door de verslaglegger getranscribeerd.

### 6.2.2. Werkwijze ronde 2

De tweede fase van de casuïstiekbijeenkomst in Roermond is begin februari 2020 van start gegaan. In totaal stonden zes bijeenkomsten gepland (1 voorbereidende bijeenkomst, 4 casuïstiek bijeenkomsten en 1 afsluitende bijeenkomst). Vanwege de Corona maatregelen in Nederland hebben alleen de eerste drie bijeenkomsten plaats gevonden, dat wil zeggen de voorbereidende bijeenkomst en 2 casuïstiekbijeenkomsten.

Bij de start van de tweede fase bestond de onderzoeksgroep nog uit 7 professionals uit het multidisciplinair team Sociaal Domein. Een inkomensconsulent en een zorgteam medewerker waren afgevallen wegens persoonlijke omstandigheden of professionele veranderingen in functie.

Tijdens de eerste opstartbijeenkomst van de tweede fase, zijn de voorlopige resultaten van de eerste fase aan de deelnemers gepresenteerd. Mede op basis van deze analyse (daarover meer in de volgende paragraaf) is tijdens deze bijeenkomst tevens een voorstel gedaan voor een verandering van methodiek. De Roddelmethode had goed gewerkt voor het bespreken van de casussen en de bewustwording van de eigen actieframes. Daarmee was de eerste stap van reframing gezet. Er is daarop gezocht naar een methode die het overbruggen van verschillen nog meer zou versterken. De in Amsterdam gebruikte methode van *rolverwisseling* leek hiervoor goede uitgangspunten te hebben. De resultaten van de analyse en de voorgestelde veranderingen in methodiek zijn met de projectgroep



uitgebreid besproken. Gezamenlijk is voor de tweede fase van het onderzoeksproject de volgende methodiek voorgesteld.

- Vanuit de onderzoeksgroep wordt een (fictieve) casus ingebracht. Een casus die zowel inkomens – als sociale en welzijnsproblematiek bevat.
- Tijdens telkens twee bijeenkomsten wordt deze casus besproken. In de eerste bijeenkomst wordt de casus geanalyseerd met behulp van de ‘Gouden Cirkel’ methodiek. In de tweede bijeenkomst wordt dezelfde casus dan besproken waarbij de deelnemers van rol wisselen.
- Overweging was of een deelnemer de rol van de cliënt op zich zou nemen. Vanuit de projectgroep is besloten dat vooralsnog niet te doen, omdat men er huiverig voor was dat het dan een ‘1 tegenover de rest’ gesprek zou kunnen worden.

Uiteindelijk is dus slechts één casus op deze manier in twee bijeenkomsten behandeld. De Gouden Cirkel methode (Sinek, 2009) is een veelgebruikte methodiek om het nadenken over motieven en denkwijzen te ondersteunen en is ook bij Amsterdam ingevoerd in de tweede ronde (zie paragraaf 5.2.2).

Tijdens de eerste casus bijeenkomst werd de deelnemers gevraagd de casus te analyseren aan de hand van de vragen Why, How, en What. De deelnemers bekeken de casus en dachten na over hun eigen handelen in relatie tot die casus aan de hand van drie vragen: **Waarom** – doe je wat je doet?- **Hoe** – doe je dat? En **Wat** – doe je precies? Expliciet werd gevraagd bij het Waarom te beginnen en van daaruit naar buiten te werken. De onderliggende gedachte hierbij was dat men vaak dingen doet (Wat) zonder echt stil te staan bij wat de achterliggende principes en waarden zijn die het handelen en de keuzes drijven (Waarom) en wat het proces is wat dit in werking stelt (Hoe).

Vervolgens presenteerden de deelnemers aan elkaar hun visie, inzichten en ideeën bij de casus. Door deze uitgebreide bespreking van de persoonlijke visie van de deelnemers op de casus, kregen de deelnemers inzicht in elkaars positie en in de onderlinge verschillen in interpretatie van de casus. Een gespreksleider leidde de bijeenkomst en tevens werd de bijeenkomst digitaal vastgelegd en naderhand getranscribeerd.

Tijdens de tweede bijeenkomst kwam dezelfde casus op tafel (aangevuld met enkele gegevens die in de eerste ronde voor feitelijke vragen hadden gezorgd). Nu werden de rollen herverdeeld. De medewerkers van Werk en Inkomen kregen een Wmo rol en vice versa. Onder leiding van een gespreksleider werd vervolgens een traditionele casusbespreking gevoerd (wat is er aan de hand en wat zouden we moeten doen). Daarbij werden de deelnemers geholpen en gestimuleerd om in hun rol te blijven en te antwoorden vanuit de aangenomen rol. Tijdens de nabespreking kwam aan de orde hoe het ‘voelde’ om vanuit een andere rol aan de casusbespreking deel te nemen en waarom het als makkelijk of moeilijk werd ervaren en wat het de deelnemers had opgeleverd. Een observator maakte aantekeningen. Tevens werd de bijeenkomst opgenomen en later getranscribeerd.

## 6.3. Resultaten

### 6.3.1. Opbrengst ronde 1

Zoals al is vermeld, hebben er in de eerste ronde van het project Overbruggen van Verschillen in Roermond vier bijeenkomsten plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomsten met het multidisciplinaire team is telkens één casus besproken waarbij sprake was van meervoudige problematiek die zowel vraagstukken op het gebied van werk en inkomen bevatte als vraagstukken uit het Wmo domein. Soms bevatten de casussen ook problematiek uit het jeugddomein. Met behulp van de intervisiemethodiek ‘roddelen’ is het gesprek gevoerd over deze casussen. In deze paragraaf zullen wij de resultaten van de eerste (en van de verkorte tweede) ronde in het onderzoek in Roermond beschrijven.

De analyse van de bijeenkomsten is gebaseerd op volledig uitgeschreven transcripten van de bijeenkomsten aangevuld met aantekeningen en observaties van de gespreksleider/ onderzoeker. De transcripten zijn door middel van ‘close reading’ bestudeerd. Leidend in de analyse was de vraag welke rol het frame over de cliënt speelde bij de wijze waarop de deelnemers hun oordeel over de casus en

over hun eigen handelen ten opzichte van die casus weergaven. Simpel gezegd: verandert het oordeel over een casus en het eigen professionele handelen als een cliënt vooral als 'slachtoffer van het systeem' of als 'dader van zijn eigen falen' wordt gezien? Uiteraard vind de framing van de cliënt én van de eigen en elkaars professionele rol en verantwoordelijkheid veel subtieler plaats dan dit gefingeerde voorbeeld, desondanks is juist dit cliëntframe wel allesbepalend en staat daarmee centraal in de analyse.

Uiteindelijk doel van het project Overbruggen van Verschillen is om te achterhalen of en hoe de methodiek van casusbesprekingen en intervisie kan leiden tot betere samenwerking, meer begrip en een gedeelde visie voor de leden van het multidisciplinaire team sociaal domein. Met andere woorden kunnen de werelden van Werk & Inkomen en van Zorg & Welzijn dichter tot elkaar komen in casuïstiekbesprekingen. Daarom is er bij de analyse niet alleen gekeken naar *wat* er precies in het communicatieproces in de groep gebeurde, maar ook naar *hoe* de gebruikte werkwijze dit communicatieproces beïnvloedde en stuurde.

Aanpak analyse:

1. Vaststellen van momenten waarop er sprake is van botsende perspectieven: issue-momenten
2. Nader in kaart brengen van dit issue: welke verschillende ideeën over oorzaak/rol/oplossing worden er gegeven (=narratieven)
3. Welke frames lagen er onder het issue?
4. Kwamen deelnemers tot overbrugging (=alignment) op momenten? Zo ja hoe, zo nee hoe?
5. Invloeden op issues en alignment door methode, gespreksleiding, selectie deelnemers en casuïstiek, beleidscontext

#### Voorbeeld van issue momenten:

**KM-I-1:** *Kijk, vaak als je zo'n klant voor je hebt dan kun je een inschatting maken over die klant, want voor ons is het nu op papier.*

**KM-W:** *Dat is ook wat ik merk zeg maar*

**KM-I-1:** *Maar je merkt echt of iemand het meent of dat er toch een beetje een spel in zit hè?*

**VT:** *Ze kan zich van alles voornemen en als ze dan in de spreekkamer zit en die is zo de weg kwijt. #01:09:56-2#*

**KM-I-1:** *Dat zie je niet hè. #01:09:58-5#*

**VT:** *Dat is je mening.*

**ZT-1:** *Maar daar wil ik nog wat vragen erover, jij zegt het is een papieren klant, dat is ook zo, maar op deze papieren klant, daar kun je eigenlijk niks op invullen.*

**KM-I-1:** *Nee, daarom, je zou ze eigenlijk zelf moeten spreken hè. Je ziet ook aan de lichaamshouding en dergelijke of iemand wel of niet de waarheid spreekt en of het echt zielig is of niet.*

#### Voorbeeld van narratieven vanuit inkomen, werk en zorg

<p><b>Narratief A; KM-I-1</b>  <b>Wat:</b> als klantmanager moet je altijd mensen zelf zien en spreken. Dan pas kun je echt oordelen of iets waarheid is of gelogen.  <b>Wat:</b> Niet iedereen spreekt de waarheid; soms is het echt zielig.  <b>Probleem:</b> als ik cliënten niet zie of spreek kan ik geen oordeel vormen  <b>Morele oordelen:</b> als je iemand echt ziet dan weet je de waarheid.  <b>Oplossingen:</b> gesprek</p>	<p><b>Narratief B; ZT-1</b>  <b>Wat:</b> ik merk dat de klantmanager zelf aan-geeft dat er verschil zit tussen oordeel van buitenaf en de werkelijkheid te onderzoeken door in contact te treden met cliënt.  <b>Morele oordelen:</b> oordelen kan pas door in contact te treden met cliënt</p>	<p><b>Narratief C; KM-W</b>  <b>Wat:</b> ik merk dat mijn collega's anders oordelen over mijn cliënt vanuit enkel mijn overdracht en de feiten. Ze zouden misschien anders oordelen als ze zelf met cliënt gesproken hadden en hem gezien hadden.  <b>Probleem:</b> oordelen kan niet als je cliënt niet zelf hebt gezien  <b>Morele oordelen:</b> oordelen kan pas door in contact te treden met cliënt</p>	<p><b>Narratief D; VT</b>  <b>Wat:</b> ik kan mij heel goed voorstellen dat mijn collega worstelt met besluit nemen, omdat er verschil zit tussen wat er op papier staat over de klant en wat er in werkelijkheid in de spreekkamer wordt gezegd en getoond  <b>Probleem:</b> verschil feiten dossier en werkelijkheid  <b>Verantwoordelijkheden en Oorzaken:</b> verschil tussen werkelijkheid en dossierfeiten</p>
--	---	--	--

### **Voorbeeld van issues die aan de orde zijn in het fragment**

*Hoe kom ik tot een kwalitatief goed oordeel over de situatie en de cliënt? De waarheid van het papier versus van het persoonlijke contact? De eigen gehanteerde werkwijze, biedt die voldoende ruimte voor het kunnen beoordelen van de situatie? Waarheidsvinding is het 'spel' of is iemand 'echt zielig'? En doet dat er dan toe? In hoeverre bepaalt je eigen mening hoe je oordeelt?*

### **Voorbeeld van analyse is er sprake van Overbrugging? Wel/Niet en Hoe**

*Een opening bij elkaar: erkenning dat oordeel op basis van enkel de feiten soms te kort door de bocht is. De eigen observatie en contactlegging met cliënt doet er ook toe wanneer besluiten moeten worden genomen. Is de ellende echt of niet?*

Op basis van de 'close reading' van de transcripten – het bepalen van de narratieven, het aanwijzen van de issues en het vinden van de onderliggende frames - zijn enkele onderwerpen gedestilleerd die in alle gesprekken als onderliggend konden worden geïdentificeerd.

1. Ruimte van de burger & Ruimte van de professional (bewegingsruimte van de cliënt versus discretionaire ruimte van de professional).
2. Ik & Andere professionals (wie heeft het mandaat op de juiste expertise, wie zit er wel of niet aan tafel).
3. Toetsingskaders (welke toetsingskaders zijn er; liggen die kaders vooral in de eigen ervaringen/normen en waarden; beschikken wij in alle opzichten over voldoende kennis van theorie en praktijk voor onze oordeelsvorming).
4. De zelfredzame burger & de impact van bureaucratische systemen (leefwereld versus systeemwereld; persoonlijke verantwoordelijkheid versus slachtoffer van een falend beleid/systeem).
5. Verantwoordelijkheid (eigen of gedeelde verantwoordelijkheid, of de verantwoordelijkheid van iemand anders).
6. Tegenstrijdige opdrachten en aansturing voor professionals (doelstellingen uit wet en beleid versus politieke retoriek en maatschappelijke verwachtingen; doelen versus praktische organisatorische besommeringen).
7. Professionele beoordeling versus bemoeienis en invloed uit politieke /bestuurlijke omgeving (bijvoorbeeld voorschriften rondom casus afhandeling, tijdpad en privacy, versus officiële raadvragen op cliënt niveau).
8. Effectiviteit en controle van de (eigen en andermans) professionele inzet (twijfel over effectiviteit, lengte van trajecten, controle op de uitvoering, inzet van gemeenschapsgeld, bewaken van regievoering).
9. Integraliteit en persoonsgegevens (privacy issues, uitwisseling van gegevens, moeizaam opgebouwd vertrouwen dreigen te verliezen door inbreng collega's).

Vanuit het perspectief van overbruggen zijn niet al deze onderwerpen een issue. Over sommige zaken is men het met elkaar eens, dwars over de professionele grenzen heen. Voorbeelden van onderwerpen waarvoor geen overbrugging noodzakelijk is, zijn bijvoorbeeld: over de rol van de professional–die-niet-aan-tafel-zit; over de invloed van bestuur/politiek via leidinggevendenden op de professionele beoordeling; over de rol en het gebruiken van het eigen referentiekader (als ik dat zus en zo zou doen, dan doet de cliënt dat ook zo); en over dat ze allen 'hetzelfde doel' hebben (vraag bij dit laatste is wat dan datzelfde doel precies is en of ze zomaar mogen veronderstellen dat die hetzelfde is).

Bij een aantal onderwerpen is er wel degelijk sprake van duidelijke botsende frames, hier spelen issues waarbij de verschillende perspectieven van de leden van het multidisciplinaire team met elkaar botsen.

### **Ruimte van de burger & Ruimte van de professional**

Het gaat hier om issues waar het oordeel over de cliënt centraal staat. Vragen als hoeveel ruimte mag en moet je een burger geven om zelf zijn zaken op orde te brengen, hoeveel tijd mag hij/zij daarvoor gebruiken en hoeveel hulp moet je hem/haar daarbij bieden? Het onderzoeken van de mogelijkheden

en inzet van de burger zelf versus het maken van harde afspraken met bijbehorende sancties. Duidelijk is dat de klantmanagers vanuit het Zorgteam en vanuit Werk & Inkomen juist als het om dergelijke vragen gaat, vaker lijnrecht tegenover elkaar staan. Dit houdt ook verband met de discretionaire ruimte die ze zelf als professional in deze ervaren. Klantmanagers vanuit de Wmo hebben expliciet de opdracht om 'zorg en ondersteuning op maat' te regelen en worden uitgenodigd om 'out of the box' te denken en met creatieve oplossingen te komen. De klantmanagers Werk ervaren veel minder ruimte, maar geven aan waarschijnlijk meer ruimte te hebben dan ze nu durven te nemen. De klantmanagers Inkomen daarentegen zien zich gebonden door de bepalingen van de Participatiewet, die weinig ruimte voor maatwerk overlaat.

### **Ik & Andere professionals**

In dit issue gaat het vooral over het oordeel over elkaar, over de inzet en effectiviteit van de andere professionals in het team. Beelden over dat de klantmanagers van de Wmo vooral hulpverleners zijn die hun werk niet goed doen (want altijd te duur en te lang en te weinig effectief) versus beelden over dat de klantmanagers uit het domein Werk en Inkomen vooral star en regels volgend zijn die meer kwaad veroorzaken dan dat ze helpen (er zijn vaak goede redenen waarom mensen lang in traject zitten, dat is moeilijker vaak dan we denken, soms zitten mensen in de problemen door de overheid die hun zou moeten helpen, soms weten we gewoon niet goed wat er speelt, laten we het onderzoeken met de cliënt en helpen in plaats van ons oordeel al klaar hebben en straffen).

### **Effectiviteit en controle van de (eigen en andermans) professionele inzet**

Dit onderwerp blijkt in zijn uitwerking en issues sterk samen te hangen met het bovenstaande thema. Gaat het bij "Ik & Andere professionals" vooral over een persoonlijke beoordeling van elkaars professionaliteit, in dit thema rondom effectiviteit en controle gaat het vooral om het resultaat van de professionele inzet en of dat resultaat er wel in voldoende mate is, dan wel of het de gewenste lange termijn gevolgen heeft. Voorbeelden van de frames over de inzet vanuit de Wmo (gezien vanuit het eigen perspectief versus gezien vanuit het perspectief van Werk en Inkomen): Er zijn soms hele lange trajecten van begeleiding, soms zijn die nodig, ook al gebeurt er misschien op het oog weinig, maar dan hou je burgers wel in het vizier en voorkom je erger en voorkom je nog grotere kosten voor de (gemeentelijke) overheid. Versus: er zijn soms zulke lange trajecten met zoveel hulpverleners, moet iedere burger dan maar een uitkering houden en hoeft hij daar niets voor terug te doen? Als je strenger bent, activeren mensen vanzelf wel. Als er zulke lange trajecten zijn, draait de belastingbetaler daarvoor op. Er moet steviger worden gecontroleerd of het gemeenschapsgeld wel goed wordt ingezet.

### **De zelfredzame burger & de impact van bureaucratische systemen**

Hier komen tegenstrijdige frames naar voren als: 'een mens kan veel meer als dat wij denken'; 'er wordt wel heel snel overal een etiketje op geplakt'; 'mensen moeten de noodzaak van verandering voelen, dus we moeten er kort opzitten en controleren en sanctioneren waar nodig'. Versus 'mensen willen wel, maar kunnen het niet'; 'het is te ingewikkeld geworden, daar worden mensen slachtoffer van'; 'veel mensen zijn kwetsbaarder dan wij en kunnen niet voor zichzelf zorgen dus wij moeten kijken hoe we hen zoveel mogelijk kunnen ondersteunen'.

### **Verantwoordelijkheid**

Het vraagstuk van verantwoordelijkheid en de issues die daarin spelen hangen samen met die van het vorige onderwerp. Bij "zelfredzaamheid en de invloed van het systeem" gaat het vooral over een oordeel tussen 'willen' en 'kunnen'. Zijn cliënten goedwillend of zijn ze uit op hun eigen voordeel. Bij verantwoordelijkheid gaat het er om of dat onderscheid tussen willen en kunnen eigenlijk wel belangrijk is. Aan de ene kant het uitgangspunt 'goedschiks of kwaadschiks ze moeten er zelf verantwoordelijkheid voor nemen, versus aan de andere kant 'ze willen wel, maar ze kunnen gewoon niet'. De botsende frames rondom verantwoordelijkheid gaan vooral over de vraag of de burger zelf verantwoordelijk is of zou moeten zijn voor zaken (soms staat zelfs expliciet in de Participatiewet dat die verantwoordelijkheid bij de burger ligt – bijvoorbeeld zichzelf voldoende informeren, onwetendheid is nooit een argument).

Dit staat tegenover het uitgangspunt dat sommige burgers die verantwoordelijkheid helemaal niet aankunnen en dat ook nooit zullen kunnen.

### **Integraliteit en persoonsgegevens.**

In wezen gaat het bij dit onderwerp en de botsende frames om de vraag of integraliteit als zodanig nou vooral een goede zaak is, of dat de bijkomende risico's de voordelen niet waard zijn. Vanuit Werk en Inkomen worden vooral de voordelen gezien voor de eigen werkpraktijk 'als we integraal gaan werken, komen we veel meer te weten en kan deze info ook ten gunste komen om bijstandsfraude te traceren of vorderingen te laten terug betalen'. Vanuit Zorg & Welzijn komen professionele issues rondom privacy en de eigen autonomie van cliënten aan de orde 'ik heb een beroepsgeheim waardoor dat niet kan, daarnaast mag je ook als ambtenaar volgens de AVG niet van alles met elkaar onderling gaan uitwisselen over een huishouden, bovendien schaadt dit ook de vertrouwensrelatie en als we zicht op de situatie verliezen worden de problemen alleen nog maar groter'.

De in Roermond gebruikte intervisie methode van het 'roddelen' is zeer effectief gebleken om op casusniveau de eigen en elkaars standpunten, visies en beoordelingen te leren kennen. De methode heeft de issues waarop de perspectieven botsen duidelijk naar voren gebracht. Dit wordt ook bevestigd in de steeds terugkerende evaluatie momenten tijdens de bijeenkomsten: men heeft elkaars vertrekpunten en doelen veel beter leren herkennen en begrijpen. De vaak tegenovergestelde beelden en taakopvattingen betreffen zeer essentiële onderwerpen. Voor de toekomst van het samenwerken in het multidisciplinaire team is het dus van wezenlijk belang om hiermee aan de slag te gaan. Het succes van het werkelijk integraal werken hangt af van het overbruggen van die tegenstellingen. Is de gebruikte intervisie methode dan de juiste aanpak? Leidt de methodiek van het roddelen tot bruggen bouwend begrip van en over elkaar?

Het antwoord op bovenstaande vraag is 'ja, maar als eerste stap. De methode maakt de deelnemers wel bewust van de eigen frames, maar lijkt weinig bij te dragen aan het overbruggen van de verschillen in visie en opvattingen. Daar waar in de analyse wel sprake blijkt te zijn van overbrugging komt dat vooral door werkzame elementen buiten de methode om: de gespreksleiding, de samenstelling van de groep, de groeiende vertrouwdeheid en veiligheid binnen de groep, de duur van de bijeenkomst die ruimte biedt om tot daadwerkelijk uitdiepen van de issues te komen, en het gedeelde besef van dat er 'no-way back' is, iedereen zit in hetzelfde schuitje en er zal gezamenlijk uit gekomen moeten worden.

Deze laatste conclusie, dat de gebruikte methodiek niet volledig heeft geleid tot het overbruggen van verschillen, is de aanleiding geweest om een verandering aan te brengen in de methodiek van de intervisie bijeenkomsten in de tweede ronde van het onderzoeksproject.

### **6.3.2. Opbrengst ronde 2**

De tweede ronde van Overbruggen van Verschillen is in februari 2020 in Roermond van start gegaan. In de tussenliggende periode hadden er enkele personele veranderingen plaatsgevonden waardoor bij de start er nog zes deelnemers aan de projectgroep deelnamen. De verhouding tussen klantmanagers uit Werk en Inkomen en uit Zorg & Welzijn was niet gewijzigd.

Zoals reeds beschreven zijn in de eerste herstart bijeenkomst de resultaten uit ronde 1 met de deelnemers besproken. Deze bespreking diende enerzijds om gezamenlijke afspraken te maken over de te kiezen aanpak in de tweede ronde, maar diende anderzijds vooral ook als een controle om te zien of de analyse van de onderzoekers van de resultaten uit de eerste ronde herkenbaar was voor de deelnemers. Dit bleek zo te zijn.

De gebruikte methodiek van het roddelen uit de eerste ronde had weliswaar zijn waarde bewezen in het verkennen van casussen en het verkrijgen van inzicht in elkaars handelen en standpunten, maar had weinig bijgedragen tot daadwerkelijk overbruggend inzicht in elkaar perspectief. Voorgesteld werd derhalve om in de tweede ronde te werken met een andere methodiek en vooral te focussen op de vraag hoe het beste het daadwerkelijk overbruggen van de verschillen bereikt kon worden. De nieuwe methode 'rolwisseling' hanteerde een casusbespreking in twee delen. In een bijeenkomst werd een nieuwe casus ingebracht en uitgebreid besproken en geanalyseerd vanuit het eigen professionele

perspectief. Met behulp van de 'Golden circle' methode beantwoordden de professionals voor zichzelf en aan elkaar *waarom* ze vonden dat er in de casus gehandeld diende te worden, *wat* er dan volgens hen bereikt en gedaan moest worden en *hoe* dat vervolgens gerealiseerd moest worden. In de daaropvolgende tweede casus bijeenkomst wisselden de deelnemers van rol. Opnieuw bespraken zij de ingebrachte casus, maar deze keer probeerden ze daarbij hun mening en standpunten te geven *alsof* ze een collega waren. Zoals eerder vermeld, hebben de ontwikkelingen rondom corona ertoe geleid dat halverwege de tweede ronde het project Overbruggen van Verschillen stil kwam te liggen. De projectgroep kon fysiek niet bij elkaar komen. Daarnaast kreeg deelname aan het project een lage prioriteit vanwege de begrijpelijke druk en complexiteit van de noodzakelijke veranderingen in hun dagelijkse werk en contact met cliënten. In eerste instantie zijn de volgende bijeenkomsten tot nader orde opgeschort, uiteindelijk is besloten ze geen doorgang meer te laten vinden en de dataverzameling van deze tweede ronde na 1 afgesloten cyclus te beëindigen. Aan de hieronder beschreven resultaten kunnen dus slechts zeer voorzichtige conclusies verbonden worden, omdat er slechts weinig gegevens beschikbaar zijn.

Deze nieuwe werkwijze – de rolverwisseling – bleek voor extra dynamiek in het gesprek te zorgen. Enkele observaties van de onderzoekers en van de deelnemers over het werken met rolverwisseling:

- Voor enkele deelnemers bleek de opdracht om vanuit een andere professionele rol te reageren haast fysiek ongemakkelijk.
- De uiteindelijke uitkomst en aanpak van de casusbespreking verliep niet wezenlijk anders dan wanneer ze hun eigen rol vervulden.
- De eerdere bijeenkomsten én de inmiddels al wat langer bestaande werkwijze van het samenwerken in de multidisciplinaire teams maakte het zich verplaatsen in de andere rol praktisch eenvoudig. Men kende elkaars aanpak, werkwijzen en de achtergronden daarbij inmiddels zo goed dat er weinig instructie nodig was.
- Het lukte slechts beperkte tijd om rolvast te zijn. Al snel kwam toch ook de eigen rol terug in de inbreng bij de bespreking.

De rolverwisseling bracht meer focus op de onderlinge verschillen én op het oordeel over die verschillen. Waar het voor de een wel eens prettig voelde om ruimte te hebben om meer vrijheid van handelen te ervaren en minder regelgebonden te zijn, voelde de rolverwisseling voor de ander als heel onprettig omdat het niet bij de eigen natuur paste.

**Gespreksleider:** *Ik hoor jou eigenlijk, als ik die rolwisseling moet doen dan ...*

**KM-I-2:** *Ik zou het absoluut niet willen, stel dat ze hier zouden zeggen van, nou word je toegevoegd aan het Wmo-team, dan zei ik, 'ik kom morgen niet meer.' Laat ik het zo zeggen.*

**KM-I-1:** *Dat ligt vast.*

**KM-I-2:** *Ik kan me in situaties verplaatsen, maar ik kan daar niet goed mee overweg met die regelgeving van de Wmo, laat ik het zo zeggen, of van schuldhulp.*

De rolverwisseling leek ook bij te dragen aan het loslaten van het zoeken naar 'de feiten', 'de waarheid'. Hoewel dit nog maar een tentatieve aanname is (want gebaseerd op slechts één toepassing van de methodiek), leek het toch alsof het vragen naar het hoe en wat, meer op de achtergrond stond dan in eerdere casusbesprekingen. Wellicht maakte het gegeven dat men toch niet precies wist hoe de ander te werk zou zijn gegaan het makkelijker om de behoefte los te laten precies de feiten te weten om te kunnen beoordelen welke regel van toepassing was en welk actieplan gemaakt zou moeten worden. In eerdere casusbesprekingen liep het daar vaak op vast en was de uitkomst vaak 'we moeten meer onderzoek' doen. Nu leek men makkelijker aannames te maken en over het waarom te kunnen praten



**Gespreksleider:** *Maar is het als ik luister naar het verhaal, jij geeft aan, vanuit mijn functie kan ik vijf/zes maanden rekken. Ik hoor jullie eigenlijk daar in die context zoeken. Waar gaan we naartoe? Daar ben ik even naar benieuwd. Wat horen we van elkaar? Ik hoor zo van alles, ik ben eens benieuwd, wat hoor jullie van elkaar?*

**KM-ZT-1:** *Met adempauze en orde op zaken stellen. Dat dit opgeruimd wordt, want dit is geen oplossing, maar er moet wel iets gebeuren. Dus daar hebben we een beetje de gezamenlijke factor, daar is niemand bij gebaat.*

**KM-ZT-2:** *Met name al voor die kinderen, dat die niet bij de jeugdopvang terecht komen.*

**KM-ZT-1:** *Dus er is wel ruimte, mensen zitten wat meer op de feiten, anderen zitten meer op het inhoudelijke, misschien op het hart. Ik weet niet of het zo is?*

**KM-I-1:** *Maar dat wil niet zeggen dat hun visie, niet mijn visie is. Ik heb soms ook wel eens beslissingen waarvan ik denk, dat doe ik liever niet. Maar we zitten nog altijd met een bijstandswet. En we zien nu met de omgekeerde toets dat heel veel mensen iets proberen weg te schermen met de omgekeerde toets, maar het moet wel binnen de wettelijke kaders zijn.*

**KM-I-2:** *En de omgekeerde toets wil niet zeggen inderdaad, alles maar door de vingers zien en toekennen. Dat is ...*

**KM-ZT-1:** *Maar wel denk ik een hoofddoel en wat wil die bereiken en wie is daar verantwoordelijk voor. Dus dat is met de omgekeerde toets wel.*

**KM-I-2:** *En ook wat is het beste voor de klant? Dat wil niet zeggen dat dat altijd maar alles toekennen is.*

**KM-I-1:** *Want nu los ik dit probleem op en volgende week pint die partner weer met zijn pinpas. Wie zegt dat dit stopt hierna? Je lost het probleem op en misschien ontstaat hier volgende week precies weer hetzelfde probleem.*

Hoewel dit niet voor iedereen gold, bleek men in het algemeen de rolwisseling niet zo moeilijk te vinden. Men kende elkaars standpunten en werkwijzen goed genoeg om in de schoenen van de ander te stappen. Als belangrijke reden daarvoor werd een omstandigheid genoemd die geheel in de randvoorwaarden van hun werk ligt. Sinds de invoering van het gebiedsgericht werken zijn de werkplekken van de medewerkers niet langer langs professionele, maar langs geografische lijnen ingedeeld. Men deelt nu een kamer met collega's uit hetzelfde gebiedsteam met een andere professionele achtergrond. Dit lijkt wellicht de belangrijkste voorwaarde voor het overbruggen van verschillen te zijn. Doordat men elkaar leert kennen en aan het werk ziet, groeit het begrip voor de keuzes die gemaakt worden en de kennis over de kaders en de ruimte waarbinnen die keuzes tot stand komen. Men ziet en herkent elkaars worsteling.

**KM-I-1:** *Ik vind het moeilijk dat wij soms een wet moeten uitwerken die heel hard is en dat wij ook vanuit ons hart willen oordelen.*

**KM-ZT-1:** *Dat-ie het af en toe best moeilijk heeft*

**KM-I-1:** *Dat wij dat niet kunnen doen.*

**KM-I-1:** *Ik begrijp hun situaties helemaal en ik zou ook misschien zeggen bij een bepaalde kasstorting, ik doe zo [maakt gebaar van door de vingers kijken], maar ik mag het niet. Dat is ook wat duidelijk hier ook in de organisatie wordt gezegd: de omgekeerde toets is prima, maar binnen de wettelijke kaders. Wij hebben nu eenmaal veel meer wettelijke kaders dan voor re-integratie. Re-integratie kan iemand vrijstellen of de arbeidsverplichting opleggen. En alles daarbuiten kunnen ze, ja. Het is wat makkelijker. En je kunt niet zeggen, ik laat je drie maanden met rust en dan nodig ik je over drie maanden weer uit. Maar die vrijheid hebben we soms niet.*

**KM-ZT-1:** *Nu is het wel, als ik dat mag aanvullen, het is makkelijk op een hok zitten, want ik weet dan dat hij (KM-I-1) geen vervelende jongen is, maar dat-ie de wet moet toepassen. Dat is een beetje omgaan met verschillen, maar als je het gezicht erachter weet, dat is eigenlijk als je....*

**KM-ZT-2:** *Maakt dat een groot verschil?*

**KM-ZT-1:** *Kijk, als we hier als vreemden bij mekaar zaten en hij blijft op zijn strepen staan, dan maakt het voor mij heel lastig in de onderhandelingen, dan komen die verschillen veel meer naar boven dan nu.*



Tot slot enkele voorlopige overwegingen over de methodiek van rolwisseling als methode om het overbruggen van verschillen te faciliteren. De methodiek is in de praktijk niet zonder meer makkelijk toe te passen. Voor de deelnemers voelt het onwennig, het veronderstelt enige kennis en inlevingsvermogen in het handelen en denken van de collega's en het 'gespeelde' karakter ervan past niet bij iedereen. Toch zagen wij dat, na het initiële lacherige begin, het gesprek al snel goed op gang kwam en men goed in staat was vanuit andermans positie te spreken. Toch werden de rollen ook al snel weer losgelaten. **Maar juist de manier waarop men uit zijn rol viel, dan wel niet langer in staat was die rol vast te houden, leverde inzichten op. Want juist die momenten maakten duidelijk wanneer er frictie was.** Als de rol van de ander te ongemakkelijk aanvoelde of niet paste bij de eigen opvattingen, dan lukte het niet meer de rol vast te houden. Andersom kwam er ook expliciet commentaar op de eigen functie als de rol juist wel als prettig werd ervaren. In dat geval bracht de rolwisseling het spanningsveld in het eigen werk tussen het 'goede' willen doen en het 'juiste' moeten doen sterk naar voren.

Het is jammer dat de omstandigheden het onmogelijk hebben gemaakt in Roermond meer ervaring op te doen met de methodiek van rolwisseling. De voorlopige inzichten die er wel zijn, zijn veelbelovend als het gaat om het faciliteren van het overbruggen van verschillen.

#### 6.4. Frames

In de genoemde issues komt vooral het meta-cultureel autonomieframe terug. Dit speelt heel duidelijk bij 'ruimte van de burger & ruimte van de professional' en 'de zelfredzame burger & de impact van bureaucratische systemen' en 'verantwoordelijkheid'. Daarnaast hanteren de professionals het meta-cultureel behoefteframe, hetgeen terug komt in de metafoor van de cliënt als slachtoffer van omstandigheden. Dit frame staat soms op gespannen voeten met het sociale controleframe. Zijn de cliënten niet uit op hun eigen voordeel?

Er zijn ook een aantal institutionele actieframes te identificeren, namelijk de opdracht 'out of the box' te denken en uitvoering van de Participatiewet. Deze laatste verwijst naar het sociale controleframe. De eerste naar het behoefte-frame. Bij de issues integraliteit en persoonsgegevens en integraliteit en persoonsgegevens lijken de institutionele actieframe niet afkomstig te zijn van Gemeente Roermond, maar veeleer van de beroepsgroep waarmee men zich identificeert. De sociaal werker die de vertrouwensrelatie met de cliënt als ankerpunt heeft (behoefteframe) en de klantmanager die vanuit de wet redeneert (sociale controleframe). De metaforen soft en star steken dan de kop op.

In Roermond is geëxperimenteerd met twee verschillende methodieken om casuïstiekbesprekingen vorm te geven. De eerste methode, de roddelmethodiek, bleek uitermate geschikt om elkaars standpunten, meningen, uitgangspunten en perspectief te leren kennen. Deze methodiek past bij traditionele casusbesprekingen, die als doel hebben om vanuit intervisie elkaar te helpen bij het oplossen van dilemma's in de besluitvorming dan wel om tot een gezamenlijk plan te komen. Voor multidisciplinaire teams die een stap verder willen komen dan begrip en kennis van elkaar leek deze methodiek weinig toe te voegen.

Voor deze laatste doelstelling: een multidisciplinair team vormen dat wezenlijk begrip van elkaars handelen en denken heeft en waarin de onderlinge verschillen niet alleen bekend maar vooral ook overbrugd zijn, leek de tweede methodiek van het rol verwisselen beter geschikt. Hoewel slechts een tentatieve conclusie getrokken kan worden, leek deze methode het overbruggen van verschillen daadwerkelijk beter te faciliteren. Voor de teambuilding lijkt deze methodiek veel potentieel te bieden. Of hij ook aan inhoudelijk goede intervisie en casusbesprekingen kan bijdragen is nog onduidelijk.



# 7. Weststellingwerf

## 7.1. Beschrijving context

Weststellingwerf is een gemeente in Zuidoost-Friesland met bijna 26.000 inwoners en heeft naast de centrumplaatsen Wolvega en Noordwolde 24 (kleine) kernen. Tijdens het decentralisatieproces in 2015 heeft Weststellingwerf gekozen voor integrale gebiedsteam die onderdeel uitmaken van de ambtelijke organisatie (Rodenhuis 2017). De sociaal werkers van het gebiedsteam zijn dus gemeenteambtenaren. Men had twee argumenten voor deze constructie. Een argument was dat hierdoor de samenhang tussen de gemeentelijke visie en missie en de uitvoering versterkt zou worden. Het tweede argument was dat er meer uniformiteit in de uitvoering zou ontstaan, omdat alle sociaal werkers dezelfde werkgever hebben (Sytsma, 2015).

Kenmerkend voor Weststellingwerf is dat er geen masterplan gemaakt is. Men volstaat met een ontwikkelingsrichting, waarbij men zich laat leiden door de missie:

*'Vanuit het perspectief dat wij als organisatie onderdeel zijn van de participatiesamenleving in Weststellingwerf, streven wij een samen redzame samenleving met zelfredzame burgers na, waarin iedereen die dat kan verantwoordelijkheid neemt voor zijn leven en omgeving. We maken steeds een bewuste keuze of we de participatiesamenleving en haar inwoners faciliteren stimuleren, ondersteunen of juist afzijdig blijven.'* (Sytsma, 2015, p. 12)

In 2015 is de gemeente gestart met de invoering van drie gebiedsteams. Deze teams hebben tot taak

- het versterken van de zorgzame samenleving;
- vraagverheldering, informatie en advies;
- het bieden van lichte vormen van ondersteuning;
- het opstellen van een maatwerkplan (doorverwijzing/indicering).

Bij de oprichting van de drie gebiedsteams zijn voormalig werknemers van het algemeen maatschappelijk werk, MEE, Jeugdzorg, GGZ en diverse instellingen voor ambulante dienstverlening als sociaal werker in dienst genomen. Samen met de in dienst zijnde gemeentemedewerkers vormen zij de Vlechtwerkers, zoals de sociaal werkers in Weststellingwerf worden genoemd. Een gebiedsteam bestaat uit generalisten en specialisten. Veel burgers melden zich met financiële problemen. Het team kent daarom inkomensspecialisten (zij regelen o.a. de verstrekking van de bijstandsuitkering). Anders specialisten zijn de specialist fraudepreventie, de specialist verhaal en leerplicht en de specialist opbouwwerk.

Door deze samenstelling kan een gebiedsteam voor de burger het eerste aanspreekpunt voor zorg, ondersteuning en inkomen zijn (Rodenhuis 2017). Zowel generalisten als specialisten doen een brede intake als de inwoner zich met een vraag meldt. De sociaal werker is de regisseur van een casus, die de lijnen uitzet en het netwerk onderhoudt.

De gebiedsteams maken organisatorisch deel uit van de afdeling Sociaal domein. Een andere unit van deze afdeling is Dienst in Bedrijf. Dienst in Bedrijf ondersteunt werkzoekenden bij het vinden van een baan. Ze regelen stages, trainingen of werkervaringsplekken en zo nodig bieden ze maatwerktrajecten aan. De klantmanagers Werk zijn werkzaam voor Dienst in Bedrijf, evenals de jobcoaches. Zij werken daarbij nauw samen met de Vlechtwerkers van het gebiedsteam.

Voor de ontwikkeling van de gebiedsteams heeft de gemeente twee jaar uitgetrokken. Oorspronkelijk was er één budget beschikbaar voor alle activiteiten uitgevoerd door de afdeling Sociaal domein. Deze financiële ontschotting maakte het mogelijk om creatieve oplossingen te bedenken voor burgers met meervoudige problemen. De gemeenteraad heeft besloten afzonderlijke budgetten in te voeren voor de

Wmo-voorzieningen, jeugdhulpverlening en participatie-voorzieningen, omdat ze vond dat ze te weinig kon sturen op de afzonderlijke beleidsonderdelen van het sociaal domein.

Eén jaar na de start is er een evaluatie uitgevoerd. Riksten (2016) constateert dat er soms wel spanningen zijn tussen het werk van de Vlechtwerkers en het handhaven van de wet. Hier doen zich spanningen voor tussen verschillende perspectieven en beroepswaarden. Een ander, voor dit onderzoek relevant punt is dat geconstateerd wordt dat er meer afstemming plaats zou moeten vinden met Dienst in Bedrijf.

Het aantal Vlechtwerkers c.q. sociaal werkers in 2020 is 36. De eigen caseload van de vlechtwerkers is gemiddeld 16 tot 17 cliënten. Daarnaast zijn ze gemiddeld nog bij 5 tot 6 cliënten van collega's betrokken. Dienst in Bedrijf kent ook veertien activeringscoaches. In december 2018 (aanvang van onderzoek) verstrekte Weststellingwerf 510 bijstandsuitkeringen, in maart (bij start ronde 2) waren dat er 490 (bron: statline.nl). Ongeveer een vijfde van de populatie ontvangt een arbeidsre-integratievoorziening (interne data).

Er vonden in Weststellingwerf voor aanvang van het onderzoek geen casuïstiekbesprekingen tussen Vlechtwerkers en medewerkers van Dienst in Bedrijf. Door het afvallen van een andere gemeente (zie hoofdstuk 4) moesten er meer besprekingen worden georganiseerd dan vooraf afgesproken. Het management was bereid om de randvoorwaarden hiervoor te creëren.

## 7.2. Opzet casuïstiekbespreking

Voorafgaand aan de casuïstiekbespreking is met de manager haar perspectief op de frameverschillen en de behoefte aan reframing besproken. Zij heeft groot belang dat bijstandsgerechtigden, die wel kunnen werken maar wie het lukte een baan te bemachtigen, effectiever ondersteund worden. Het gaat haar daarbij om zowel het belang van de bijstandsgerechtigde (werk is beter voor het welbevinden dan werkloosheid), als voor het gemeentelijk en maatschappelijk belang (uitkeringen maar ook de ingezette trajecten kosten veel geld). Ze constateert dat zowel de Vlechtwerkers onderling als tussen de Vlechtwerkers en de klantmanagers Werk van Dienst in Bedrijf verschillende opvattingen zijn, wat de effectiviteit van de ondersteuning niet ten goede komt. Om e deelname aan de casuïstiekbesprekingen mogelijk te maken, is de manager bereid om extra capaciteit ter beschikbaar te stellen, zodat de deelname niet ten koste zou gaan van de werkdruk van de deelnemers. Een van de deelnemers heeft bijvoorbeeld een tijdelijke verhoging van haar contracturen gekregen..

De onderzoeker heeft de manager een privacy-document ter goedkeuring gestuurd. De gemeente is immers verantwoordelijk voor het beheer en de beveiliging van de aan haar toevertrouwde gegevens. Omdat er bijstandsgerechtigden zouden worden geïnterviewd door sociaal werkers en klantmanagers (zie par. 7.2.1), is het belangrijk om na te gaan of dit conform het privacyreglement van de gemeente is.

Voorafgaand aan de casuïstiekbespreking is eerst met een groep geïnteresseerde Vlechtwerkers, medewerkers Inkomen en medewerkers Werk van het team Dienst in Bedrijf een lunchbijeenkomst georganiseerd. Daar is toen het doel en opzet van het onderzoek uiteengezet. Een aantal aanwezigen was bereid om mee te doen.

### 7.2.1. Werkwijze ronde 1

Samenstelling deelnemers casuïstiekbespreking:

- Fraudepreventiemedewerker gebiedsteam
- Vlechtwerker (voorheen consulent inkomen en werk)
- Vlechtwerker (voorheen begeleider dagbesteding LVBers)
- Vlechtwerker (voorheen verpleegkundige, ervaringsdeskundige gedragsproblematiek eigen kinderen)
- Klantmanager Werk (jobcoach)
- Klantmanager Werk (activeringscoach)
- Onderzoeker

De vormgeving van de casuïstiekbespreking is gebaseerd op een eerder onderzoek naar samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen (Klumpenaar 2016). De kern is dat een sociaal werker en een klantmanager gezamenlijk een cliënt interviewen. Het laten interviewen van de cliënt doorbreekt de routine van casuïstiekbespreking. Het doorbreken van routinematig handelen is volgens Schön (1983) een beproefde manier om deelnemers uit te dagen het probleem dat zich voordoet vanuit een ander perspectief te bekijken. Hierdoor wordt het eenvoudiger in de schoenen van de ander te gaan staan. Er is gekozen voor het interviewen van de cliënt, omdat de vragen van de professional altijd gebaseerd zijn op aannames over het op te lossen probleem. Door ter plekke de vragen van de een te horen ontstaat inzicht over het perspectief van de ander.

De **eerste casuïstiekbespreking** is vooral gesproken over de typen bijstandsgerechtigden waarbij de ondersteuning tot nu toe niet naar wens liep, maar waar men geen vinger achter kreeg. De deelnemers noemden ter plekke een aantal personen met naam en toenaam. Drie grove klantschetsen kwamen bovendien, waarmee men aan de slag wilde gaan: 50+, alleenstaande ouders en jongeren. Er is voor deze aanpak gekozen, omdat controversen zich kunnen toespitsen op de definitie van de doelgroep, zoals Schön en Rein (1994) in hun case over de daklozenopvang hebben laten zien. Het eerste profiel werd al concreet uitgewerkt. In de tweede bijeenkomst zouden de overige profielen verder worden uitgewerkt.

Door ziekte, familieomstandigheden en beëindiging van een tijdelijk dienstverband waren er slechts twee deelnemers aanwezig tijdens de **tweede bespreking**. Twee profielen zijn daarna uitgewerkt. Criterium daarbij was dat het een klanttype zou zijn, waarmee ze regelmatig te maken hebben. Een profiel is Sjoerd, een alleenstaande jongeman zonder startkwalificatie, terugkerend in de bijstand en woonachtig in een milieu dat hem weinig stimuleert om in het leven vooruit te komen (vermoedelijk ouders met een licht verstandelijke beperking).

Het ander profiel kreeg de naam Ellen. Ellen is 50+. Ze beschikt over de kwalificatie om een baan te vinden, maar doet daar geen enkele moeite voor. Een baan zou haar belemmeren in haar creatieve bezigheden en vrijwilligerswerk. Omdat ze met de uitkering weet rond te komen, is er voor haar geen enkele aanleiding om haar leven in bijstand te beëindigen.

Alle deelnemers zouden na de tweede bijeenkomst een keuze maken voor één profiel. Dit is het profiel van Sjoerd geworden. Daarna zouden de deelnemers in koppels cliënten selecteren die aan het profiel van Sjoerd voldeden. Voorwaarde daarbij was dat het niet hun eigen cliënten mochten zijn en dat er geen fraudeonderzoek naar de geselecteerde cliënten zou lopen, zodat de cliënten vrij uit konden praten.

De **derde bijeenkomst** op 19 maart 2019 stond in het teken van de voorbereiding van het interview met de cliënten. Vooraf hadden de deelnemers van de onderzoekers een concept-vragenlijst gekregen en een voorlichtingsbrief voor de cliënt. De vragenlijst bestond vooral uit het reconstrueren van belangrijke gebeurtenissen in het leven van de cliënt, die konden worden uitgezet op een tijdlijn. Op basis van het interviews maakten de deelnemers een gespreksverslag. De geïnterviewde cliënten kregen dit verslag ook. Het verslag diende als input voor de vierde bijeenkomst. Daarnaast werd van elk koppel een reflectieverslag gevraagd over hoe het interview was verlopen en de samenwerking daarin.

Een ander onderwerp van deze bijeenkomst betrof de planning. Met uitzondering van één koppel waren de andere koppels nog niet toegekomen aan het selecteren van potentieel te interviewen klanten die passen in het gekozen profiel. Ze hadden andere prioriteiten gesteld. De afspraak was dat de interviews voor 1 april 2019 zouden zijn afgerond. Deelnemers stelden hogere prioriteiten aan andere werkzaamheden en scholingsactiviteiten, waardoor de planning in de knoei kwam.

Tijdens de **vierde bijeenkomst** bleek dat een koppel een cliënt had geïnterviewd die buiten het klantenprofiel viel. De bedoeling is dat ze een cliënt zouden interviewen met het profiel van Sjoerd. De geïnterviewde cliënt was daarentegen een vrouw van 40 jaar, hoogbegaafd met hardwerkende ouders. Wel had ze geen (universitaire) opleiding afgemaakt. Uit de reconstructie van het selectieproces bleek dat men zich heeft leiden door de namen, waaraan men moest denken toen het profiel klaar was. Dat

de cliënt een vrouw was en geen man, werd door een andere deelnemer verklaard vanuit het vermoeden dat deze cliënt wellicht eerst een man was geweest. Ze hebben wel gescreend of er sprake was van fraude en of zowel Vlechtwerk als Dienst in bedrijf bij de cliënt waren betrokken, maar verder niet meer gekeken naar de kenmerken van het profiel zelf. In het interview kwam een heel ander beeld van de cliënt naar boven. Dat was een leerpunt voor de deelnemers: *“Ik denk wel dat het een belangrijke conclusie is van ons onderzoek voor intern, dat we dus best wel een heel ander beeld van iemand kunnen hebben en kunnen denken dat die ergens in een bepaald persona past, en dat als je je er meer in verdiept dat er best wel een heel ander verhaal naar voren komt. Ik denk dat het dan voor analyseren op profielen misschien niet zo interessant is, maar wel voor ons intern denk ik.”* In de casuïstiekbespreking ontstond een gesprek over verschil van naming en framing. En werd gezocht naar overeenkomsten tussen de twee profielen om van daaruit de keuze van de 40 jarige vrouw te kunnen legitimeren.

De ander interviews waren wel met cliënten die voldeed aan het klantprofiel van Sjoerd. Een geïnterviewde cliënt betrof een jongeman die uit een problematisch gezin kwam. Hij werd vanwege zijn uiterlijk gepest. Hij heeft geleerd zich nergens meer van aan te trekken en zijn eigen weg te gaan. Want andere mensen vinden van zijn vele tattoos interesseert hem niet. De cliënt blowt en heeft psychische klachten. Hij heeft met veel pijn en moeite een opleiding afgemaakt. Wel heeft hij met plezier een paar maanden gewerkt als dakdekker. Maar moest stoppen, omdat zijn contract afliep. Hij wil wel werken, maar is moe van op de tenen moeten lopen om zichzelf te bewijzen, aldus de consulent werk. Naar aanleiding van de andere casus ontstond er een discussie over de vraag of een bijstandsgerechtigde verplicht mocht worden hulp te zoeken voor problemen die het vinden van werk in de weg staan. Hoe verhoudt zich dit met de eigen regie van de klant? En hoe de wettelijke kaders van de Participatiewet te interpreteren?

De gespreksverslagen zijn besproken vooral door verdiepende vragen te stellen. Daarbij is vooral gezocht is naar verbinding tussen de events op de tijdslijn. De conclusie was dubbelzinnig. Enerzijds werd het gedrag van de cliënten verklaarbaarder. Dat bood weer aanknopingspunten voor de toekomst. Anderzijds bleef ook nog veel in het ongewis zodra er gesproken werd over de oplossingsrichtingen.

In de **vijfde bijeenkomst** zijn wederom de casussen besproken. De cliënt die als dakdekker had gewerkt heeft het gespreksverslag wat hij had ontvangen van de deelnemers, die hem hebben geïnterviewd, besproken met zijn klantmanager werk. De uitkomst is dat er een traject voor de indicatie voor een banenafpraak is gestart. Met de indicatie kan hij bij een werkgever gesubsidieerd aan het werk. In het overleg werden ook ander andere klanten uit de caseload van de deelnemers aangehaald. Uit de analyse komt naar voren dat veel klanten, waarbij het niet lukt om ze aan het werk te krijgen, kampen met psychische problematiek. Opnieuw gaat het gesprek over de klant met psychosomatische gezondheidsklachten, die geen onderzoek wilde, wanneer niet vooraf duidelijk was dat hij niet hoefde te werken. De vijfde bijeenkomst is afgerond met de suggestie maandelijks een intervisiebijeenkomst te gaan organiseren.

### 7.2.2. Tussenfase

De deelnemers aan de casuïstiekbesprekingen hebben na afloop van ronde 1 de regie genomen in de reflectie op de opbrengsten. Op basis hiervan hebben zij tijdens de landelijke bijeenkomst op 1 oktober 2019 zelf een presentatie gegeven over de opzet en uitkomsten van de besprekingen. Ze hebben daar ook met de deelnemers van de andere gemeenten gesproken en ervaringen uitgewisseld. Het voornemen was om dezelfde presentaties aan collega's en het management te geven als aanloop naar de tweede ronde. Door drukte en personeelwisselingen kwam het daar niet van. Met als gevolg dat het onderzoek stil viel en de deelnemers overgingen tot de orde van de dag.

De onderzoeker heeft dit in december 2019 met de manager sociaal domein besproken. Er werd een parallel getrokken met de ondersteuning van de werkzoekenden. Daar speelt ook het vraagstuk van handhaving versus vrije wil. Dit vraagstuk speelde ook op het niveau van de deelnemers. Ging de manager de gemaakte afspraken handhaven of gaf ze de deelnemers de ruimte om zelf te beslissen

ervan af te wijken? Met dit vraagstuk worstelde ook de teamleiders. De manager besloot dat gemaakte afspraken nagekomen moesten worden. Dit gaf de teamleiders en de medewerkers duidelijkheid. Daarop is de boel weer vlot getrokken. Volgens de opgezette planning zouden de vier casuïstiekbesprekingen in april 2020 zijn afgerond, maar toen kwam de coronacrisis en lag alles weer stil. De coronamaatregelen eisten alle aandacht op.

In juni kreeg de gemeente weer lucht. Er is toen in overleg afgesproken om de casuïstiekbesprekingen toch weer op te pakken. Het is de onderzoeker gelukt om ze ondanks de zomerperiode in juli en augustus 2020 te organiseren.

### 7.2.3. Werkwijze ronde 2

Ten opzichte van ronde 1 is er veel gewijzigd.

Allereerst zijn de casuïstiekbesprekingen in een digitale omgeving gehouden. De deelnemers waren hier de afgelopen maanden al aan gewend, maar het nadeel van een digitale omgeving is dat non-verbale uitingen moeilijk te zien zijn. Men kijkt allen naar het scherm. Dat maakt het lastiger om achteraf uitspraken op hun betekenis te duiden.

Ten tweede is de samenstelling van de groep veranderd. De deelnemer van het team werk uit de eerste ronde heeft collega's uit dit team gepolst of ze wilde deelnemen. Na een positieve reactie zijn met hun afspraken gemaakt over deelname aan de casuïstiekbespreking. Deze collega's hebben weer collega-vlechtwerkers en een consulent inkomen werkzaam in de gebiedsteams, waarmee ze 1 op 1 overleg hadden over een cliënt, voorgedragen. De vaste kern uit ronde 1 heeft tevens andere collega's voorgedragen. Voor de tweede ronde zijn er twee groepen samengesteld. De groepen zagen er als volgt uit:

Groep 1	Groep 2
1 Klantmanager Werk ronde 1 en 2	1 Klantmanager Werk ronde 1 en 2
1 Vlechtwerker ronde 1 en 2	1 Klantmanager Inkomen ronde 1 en 2
3 Vlechtwerkers ronde 2	2 Vlechtwerker ronde 2
1 Klantmanager Inkomen ronde 2	1 Klantmanager Inkomen ronde 2
1 Klantmanager Werk ronde 2	1 Klantmanager werk ronde 2

In ronde 2 hebben dus negen nieuwe deelnemers aan de casuïstiekbesprekingen meegedaan: vijf Vlechtwerkers, twee klantmanagers Inkomen en twee klantmanagers werk.

Ten derde is de werkwijze veranderd. Tijdens de laatste bijeenkomst van ronde 1 deden de deelnemers de suggestie intervisiebijeenkomsten te organiseren. Deze zijn er voor ronde 2 georganiseerd. Elke groep heeft in twee besprekingen een casus besproken. Bij de besprekingen is op voorspraak van de deelnemer uit het team van werk het Viervenstermodel van VanMontfort als uitgangspunt genomen om de casuïstiek te bespreken. Het bleek dat met dit model ook al gewerkt was binnen de gebiedsteams. Aangezien deelnemers uit het team Werk daarnaast al ervaring opgedaan hadden met een casus op papier te zetten, werden de twee casussen voor beide groepen vanuit dit team aangeleverd.

In de eerste bijeenkomst is de casus besproken. Toen bleek dat de feiten nog niet volledig waren om stap 2 te kunnen voltooien, is besloten om voorafgaand de tweede bijeenkomst de cliënten aan de hand van het eerder ontwikkelde formulier (zie bijlage) aanvullend te interviewen.

De deelnemers uit de ronde 1 gaven aan dat interviewen zeer nuttig was geweest. Bij groep A is dit uiteindelijk niet gelukt, maar dat had alles te maken met de ingebrachte cliëntcasus. Het betrof een cliënt die zich nooit aan afspraken hield. Zowel op zijn werk als bij de sociale dienst kwam hij bij tijd en wijle gewoon niet opdagen. Bij groep B is dit na eerst een gezamenlijke voorbereiding op het gesprek door een medewerker van het team werk en gebiedsteam wel gelukt en het interview heeft ook extra informatie opgeleverd.





De vierde wijziging betrof de gespreksleiding. In de eerste ronde was de onderzoeker de gespreksleider. In de tweede ronde is zij, conform de opzet, als observant bij de casuïstiekbespreking aanwezig geweest. De gespreksleiding van de casusbesprekingen c.q. intervisiebijeenkomsten was in handen van een gedragsdeskundige van gemeente Weststellingwerf. De onderzoeker heeft voor elke bijeenkomst gesproken met de gedragsdeskundige en na afloop met hem haar bevindingen gedeeld.

64

#### 7.2.4. Afronding

Na afloop van ronde 2 is er met de manager en een van de teamleider nog gesproken over de opbrengsten van het onderzoek voor gemeente Weststellingwerf.

Vervolgens is er de manager en de teamleiders nog gesproken over het rapport zelf en de opbrengsten van het onderzoek voor gemeente Weststellingwerf. Ze herkende hetgeen wat er over Weststellingwerf is geschreven. Hetgeen wat er na ronde 1 was teruggekoppeld, viel op z'n plaats. Het management was blij met de verkregen inzichten en opbrengsten. De casuïstiekbesprekingen, volgens de werkwijze van ronde 2, worden gecontinueerd.

### 7.3. Resultaten

#### 7.3.1. Opbrengst ronde 1

In de casuïstiekbesprekingen deden zich een aantal issues voor, die we hieronder bespreken.

##### **Confrontatie mijden**

Wat opviel in de analyse, en wat ook door de deelnemers van de casuïstiekbesprekingen is erkend, is dat confrontatie van verschillende gezichtspunten werd vermeden. Men liet niet het achterste van de tong zien. En er gebeurde ook niet zo'n 'spannende dingen'. Het interviewen ging soepel. Vooraf had men koppels gevormd, waarin sprake was van alignement. Ze zagen elkaar als persoon zitten en vertrouwden elkaar. De onderzoeker moest in de casuïstiekbesprekingen zaken daardoor soms op scherp zetten om de deelnemers uit de tent te lokken. Grofweg komt het erop neer dat X en Y verschillende uitspraken doen en even later hetzelfde zeggen. Het onderwerp van gesprek verdwijnt op deze manier van tafel. Het risico is dan aanwezig dat een situatie van talking nice ontstaat. Onderstaand

fragment illustreert hoe er in de casuïstiekbespreking is gesproken. Sociaal werker<sup>4</sup> A wijst op de psychosomatische gezondheidsklachten en krijgt bijval van de sociaal werker B. Klantmanager C gaat daar verder niet op en regeert vanuit een arbeidsre-integratieperspectief. Ze krijgt daar bijval in door B en D. A pakt het onderwerp gezondheidsklachten terug, waarbij ze zich laat voorstaan op de medische kennis die ze als voormalig verpleegkundige bezit. Een bevestigende Ja van de onderzoeker volgt. Waarna B een heel ander onderwerp inbrengt, namelijk de afwachtende houding van de klant. Het vraagstuk of de klant met deze gezondheidsklachten wel of niet kans van slagen heeft bij het vinden van een baan verdwijnt hierdoor van tafel. Terwijl A en C daar verschillend over lijken te denken.

**SW-A:** *Er staat hier: verteld dat het revalidatiecentrum je aanraadt om psychosomatische fysiotherapie te gaan doen. Dus volgens staat vast dat hij psychosomatische klachten heeft. Anders ga je geenpsychosomatische revalidatie.*

**SW-B:** *Nou dat is ook met die pijnknop en het ervaren ervan, daar heeft het mee te maken. Dus het is niet, zijn vader heeft inderdaad ook iets maar dat is bij hem niet het geval. Tenminste niet vastgesteld.*

**OZ:** *Nee maar*

**KmW-C:** *En je zegt ook van dat beperkt hem in de mogelijkheden om te werken, maar hij ziet ook wel kansen.*

**SW-B:** *Ja*

**HH-D:** *Ja*

**KmW-C:** *Hij ziet wel functies die die wel zou kunnen.*

**SW-A:** *En die sensorische motorische neuropathie na 44 jaar als stratenmaker te hebben is puur uhm het gevolg van slijtage door het zware werk en het continu uh bezig zijn met alle dingen, daar krijg, daardoor kun je sensorische motorische poly neuropathie van krijgen maar dat is heel iets anders als psychosomatische klachten zei de verpleegkundige*

**OZ:** *Ja*

**SW-B:** *En wat je, wat ik er ook uithaal is dat de bal dan toch het meest bij de gemeente ligt, om hem daarin, ik wacht op een oproep van.*

**KmW-E:** *Legt initiatief buiten zichzelf*

**SW-B:** *Ze willen toch dat je uit de uitkering gaat, dat uhm, wat noemde die nou? Ze willen graag dat je uit de uitkering gaat, dan moet er ook wat tegenover staan, zegt ie dan.*

### Klant selectie

De selectie van de klant die geïnterviewd zou worden, is eigenlijk niet zo'n issue in de zin dat de deelnemers in de casuïstiekbesprekingen er een ander frame op na houden. Maar het illustreert wel hoe men met gemaakte afspraken omgaat. In zoverre is het eigenlijk meer een issue tussen de professionals en de organisatie. In voorgaande besprekingen waren profielen gemaakt van werkzoekende die problemen hadden met het vinden van een baan, maar die wel aan het werk zouden kunnen. Een van die profielen was Sjoerd, een laagopgeleide man, opgegroeid in een gezin met vermoedelijk LVB-ouders met psychische problemen. Geïnterviewd werd een hoogbegaafde vrouw van middelbare leeftijd. De selectie van de juiste, te interviewen klant kan als een probleem worden gedefinieerd. Dit probleem wordt op een bepaalde wijze geframed, wat betekent dat er een oplossingsrichting bij hoort en wie verantwoordelijk is voor deze oplossing. In het individueel actieframe dat past bij onderstaand tekstfragment zitten fragmenten in van het master frame autonomie wat gekoppeld lijkt te worden aan de eigen behoeften als professional. Men maakt z'n eigen keuzes om van de afgesproken procedure af te wijken. De keuze werd onder meer gemaakt omdat men het "een hele interessante klant werd gevonden." Werkdruk werd als reden aangedragen, maar de andere twee koppels hadden wel de afgesproken procedure gevolgd, terwijl zij te maken hebben met dezelfde organisatorische context. De andere koppels maken er geen punt van dat hun collega's van de selectieprocedure zijn afgeweken. Dit laatste is een terugkerend fenomeen.

<sup>4</sup> We hebben voor de leesbaarheid van het rapport de term sociaal werkers te gebruiken in plaats van Vlechtwerker.

**SW-A:** Dat wij dat van tevoren niet wisten, dus wij hebben gewoon echt niet op de screening van die profielen gezeten en we hebben dat verder, we hebben gewoon aangenomen dat het rijtje dat naar voren gekomen is dat dat goed was. Dat dat in het profiel paste. Dus van daaruit zijn wij gaan interviewen.

**SW-B:** Dat hebben wij ook gedaan.

**KmW-C:** En in combinatie met tijdsdruk he, want anders zou ik dat eerder wel doen, maar wij moesten die brief doen, je moest hier alles in voorbereiden.

**SW-A:** Er moest zoveel gebeuren

**KmW-C:** Die screening heb ik geblokt, ik denk wij moeten een brief af hebben, een tijdlijn

**SW-B:** Maar het kan natuurlijk misschien ook wel een hele mooie uh conclusie zijn dat we dus toen we bezig waren met het persona Sjoerd dachten we dat zij daarin paste, behalve dat het een zij is en niet een hij. En dat als je je er dus meer in verdiept met volle aandacht, dat er een heel ander verhaal in steekt.

### Intrinsieke motivatie

In onderstaand tekstfragment geeft weer hoe op twee manieren naar psychische problemen van de werkzoekende wordt gekeken. De sociaal werker stelt zich terughoudend op, want de hulpvraag moet vanuit de cliënt zelf komen. De klantmanager redeneert vanuit het wettelijk kader van de Participatiewet en stelt dat de werkzoekende zich moet inspannen om belemmeringen weg te nemen.

**SW-A:** Maar het interessante is wel van dat je, ook bij die klant P van ons, dat je constateert er is iets van iets onverwerkt waar eigenlijk iemand psychologische ondersteuning, of wat het ook maar moge zijn, nodig heeft, en daar blijven we een beetje vanaf omdat iemand dat zelf moet willen, maar het is wel de crux om verder te komen. Dat is niet alleen bij een re-integratietraject, het hele leven op zich, en ook bij WMO- begeleiding en dan is het van hoe ver mag je dan gaan in uh, ja hoe ver mag je dan gaan in in het van iemand 'eisen' om toch die behandeling, omdat je dit wel constateert. En dan heb je

**OZ:** Ja dat vind ik een hele scherpe, heb jij ook dingen over gezegd he? (Wijst naar J en X.) Van wat is je rol daarin, van uh ga je dan maar met oogkleppen op net zolang door tot je op een gegeven moment de cliënt je zo irriteert he dat je niks meer

**KmI-B:** Nou ik denk ik denk echt dat je moet constateren op een gegeven moment; nou iemand heeft uh zorg nodig he? Gewoon een zorgtraject. Dan moet je echt in overleg met bijvoorbeeld de huisarts en de klant meekrijgen om die, om dat zorgtraject aan te gaan. Want de wet geeft ook aan van belemmeringen wegnemen. Die de uh werk in de weg staan, dus

In de bespreking haalt de betreffende klantmanager een voorbeeld van de andere werkzoekende aan en hoe zij daarin gehandeld heeft: "Afspraak gemaakt en hup, maar gewoon doen." Waarbij ze bijval krijgt van een collega-klantmanager en een van de vlechtwerker. De sociaal werker reageert hierop door te zeggen: "Maar hoe ver ga je daarin, dat". Later in de bespreking komt het onderwerp intrinsieke motivatie terug, zie onderstaand tekstfragment, maar dan van de werkgever om mee te werken aan plaatsing van een werkzoekende.

**SW:** Ja eigenlijk is dat natuurlijk niet anders als dat je bijvoorbeeld vanuit de Pwet gaat zeggen: je moet maar naar een uh psycholoog. Jullie moeten, nee dat zeg ik niet helemaal goed, maar uhm het idee was ook van je wilt graag dat werkgevers hun verantwoordelijkheid gaan nemen en daar iets mee gaan doen en doen ze het niet dan uh, dan kunnen ze zeggen van ik koop het maar af of we gaan uhm uh de wet uh in laten gaan en het verplicht stellen. Maar dat is toch eigenlijk niet wat je wilt, want je wilt toch graag dat iemand weloverwogen of met de juiste intentie met met zo'n medewerker aan de slag gaat en niet omdat het moet. En dat is net als met de klant dat wij zeggen van je zou eigenlijk naar therapie moeten omdat wij vinden dat het goed voor je is. Dat moet iemand zelf zo vinden denk ik en zo werkt het dan ook voor een werkgever.

In het thema intrinsieke motivatie komt het master frame autonomie en zelfbeschikking weer naar voren. Hetzelfde zien we bij het thema eigen regie.

## Eigen regie

Bij het onderwerp eigen regie van de werkzoekende speelde dat deze op twee manieren werd ingevuld. Het overlaten aan de gemeente van regelzaken op gebied van arbeidsparticipatie, zorg en financiën wordt gezien als het niet nemen van de eigen regie. Daar staat tegenover dat dit overlaten ook gezien kan worden als een vorm van regie hebben. Het zijn de sociaal werkers die dit laatste perspectief hanteren. De klantmanagers en de handhaver kijken meer vanuit het eerste perspectief naar de werkzoekende.

**KmW-A:** Dus eigenlijk de regie nemen over zijn eigen financieel stukje vindt hij spannend.  
**SW-B:** Niet alleen zijn financiële stukje.  
**OZ:** Het is op allerlei gebieden he? Komt het terug, die regie.  
**SW-B:** Ja. Klopt.  
**HH-C:** 'Gemeente als je het voor mij doet is het goed'. Vind ik fijn  
**SW-B:** Maar kan je dat ook, als je kijkt hij is op zijn 19de vertrekt hij naar België naar een vriendin. Is dit ook een stukje regie aan haar geven door bij haar te gaan wonen. Zou je dat ook zo kunnen zien? Of is dat wat te ver gezocht?  
**Klantmanager A:** Een stukje afhankelijkheid hoor ik er ook wel in.  
...  
**SW-D:** Dat kan, maar het kan ook zijn dat iemand dat juist zelf allemaal beslist hoe dat loopt.  
**SW-B:** Ja dat kan  
**SW-D:** Hij heeft wel de regie dat hij die revalidatie niet ingaat of hoe dat ook heet, hoe jullie dat noemden. Hij doet ook dingen, dat hij dingen niet doet hoeft niet te betekenen dat hij geen eigen regie heeft he?

## Ervaringen met het instrument: gezamenlijk interviewen

In de casuïstiekbesprekingen is ook teruggekeken naar het gezamenlijk interviewen van de cliënt. Vooraf is er een topiclijst opgesteld, waarover vragen kunnen worden gesteld. Met de lijst wordt er een tijdslijn gecreëerd, waardoor patronen herkend kunnen worden.

De deelnemers zien echt een meerwaarde in van het gezamenlijk interviewen. Op deze wijze krijgt men zicht op het klantperspectief van de collega-interviewer. Er wordt tevens veel meer informatie over de cliëntsituatie verkregen, omdat men elkaar aanvult op de vragen, die gesteld worden. Het voordeel van het interviewen is dat de cliënt namelijk zich niet terughoudend hoeft op te stellen. De klantmanager en sociaal werker die het interview afnemen, zijn namelijk niet zijn begeleiders. En het betreft een 'onderzoek'. Met het interview is een open conversatieruimte gecreëerd (Van Haaster 1991).

**Kml-A:** Wij zeiden ook al: dit zouden we vaker moeten doen, ik zeg zullen we dit vaker doen met z'n tweeën en klanten zo interviewen, want dan krijgen wij veel informatie naar boven.  
**KmW-B:** Nou ja, we hadden natuurlijk een standaard lijst uh met vragen waar je uh vragen over stelde, maar inderdaad wat uh Femke zegt. Je bent meer gericht op het werkgedeelte en. Bijvoorbeeld he als je zegt van ja ik wil graag uh een uh goeie baan hebben, dan vroeg ik daar op door, van ja wat betekent dat voor jou? Hoe ziet dat eruit? He dus dat je dan echt een compleet beeld hebt van zo'n antwoord. Had Femke meer gezegd van ja uh, wat had je ook alweer gezegd?  
**SW-C:** Op een gegeven moment vroegen we naar hoe ziet je droom eruit? En toen zei hij: nou goeie baan, goed inkomen, huisje, boompje, beestje, en toen ging jij (wijst naar O) vragen: goeie baan, hoe ziet dat er dan uit? En kun je daar een functie aan koppelen? En toen dacht ik: jeetje dat zouden echt vragen zijn die ik niet had bedacht.

Er zit ook een nadelige kant aan. Een van de werkzoekende heeft zich zeer negatief uitgelaten over de gemeente. In hun rol van interviewer mogen de klantmanager en sociaal werker hier geen weerwoord op geven. Dat vonden ze lastig.

## Opbrengst voor de klant

Het onderzoek naar de casuïstiekbesprekingen heeft als doel dat de ondersteuning van de werkzoekenden verbeterd wordt. Dit is in het begin van het onderzoek uiteengezet. Enkele deelnemers hebben dit gaande de rit uit het oog verloren, hetgeen terug te voeren is op het institutioneel actieframe integrale samenwerking. Beleidsstukken in het sociaal domein staan vol met termen als integrale

aanpak, regievoering, ontschotting. Hierdoor is samenwerking een doel op zichzelf geworden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat op de werkvloer zo veel aandacht is op samenwerking, waarbij de vraag wat de cliënt eraan heeft op de achtergrond dreigt te verdwijnen.

Op basis van het interview is er een gespreksverslag gemaakt. Ook de geïnterviewde cliënten hebben hun verslag ontvangen. Een cliënt is met zijn begeleidende klantmanager hierover in gesprek gegaan. De uitkomst is dat hij een indicatie baanafspraken heeft gekregen, waardoor hij bij een werkgever gesubsidieerd aan het werk kan. Bij de tweede andere cliënt (niet passend in profiel Sjoerd) is duidelijk geworden dat het inzetten van arbeidsre-integratietrajecten pas zin heeft als ze in behandeling is geweest voor haar psychische klachten. Het verslag heeft wel tot extra aandacht geleid voor haar situatie. De derde cliënt is gehuwd en heeft een kind van 5 jaar. Uit het interview is naar voren gekomen dat de gemeente zich richt op de arbeidsparticipatie van zijn partner. Gezien zijn misbruikverleden, zijn geweldsuitbarstingen in het verleden en de huidige psychosomatische klachten als gevolg van stress bestaat er echter het risico van huiselijk geweld als deze klant werkloos thuis komt te zitten.

Deze casus roept een tweeledige reactie op bij de medewerker werkzaam vanuit Inkomen. Eerst reageert hij vanuit compassie voor de cliënt en vervolgens komt een reactie die wijst op het voldoen aan de regels bij dezelfde cliënt.

**Kml-A:** *Als de impact die uh zo'n gesprek uh, de impact van zo'n gesprek want toen ik, wat hij met zich mee kan brengen kan soms wel uh, ja uh, nou uh het raakte me op een gegeven moment.*

**OZ:** *Kan je een voorbeeld noemen?*

**HH-A:** *Nou ja hij begon over zijn loop, zijn levensloop. Zijn vijfde levensjaar is er wat met hem gebeurd. En ik slikte toen: ik dacht oke.*

**OZ:** *Dat is ook een onderdeel van iemands verhaal.*

**Kml-A:** *Ja en en en en hoe hij ermee is omgegaan, ik dacht dat we beide er stil van werden op dat moment. Dat wij ons effen moesten herpakken.*

.....

**SW-B:** *Nee maar ik kan me voorstellen dat je je, als er sprake is van een stel, dat je soms je inspanningen richt op degene waarvan je denkt dat daar de meeste kansen mee zijn. En als zij dan bijvoorbeeld werkt volledig dan zijn ze uit de uitkering en heb je je doel behaald uiteindelijk.*

**OZ:** *Denk je dat?*

**SW-B:** *Dat, uhm, ja dat is wel waar.*

**Kml-A:** *Werk gaat boven uitkering*

### 7.3.2. Opbrengst ronde 2

De voorbereiding van ronde 2 heeft geleid tot het realiseren van intervisiebijeenkomsten waaraan zowel sociaal werkers als klantmanagers Werk en Inkomen deel hebben genomen. Dit was ook de wens van de deelnemers aan ronde 1.

#### **Viervenstermethode**

Wat door de Viervenstermethode nog meer opvalt, is de neiging om het arbeidsre-integratietraject te baseren op gebrekkige klantinformatie. De klant van groep 1 leidt aan autoriteitsconflict. Het uitgebreid arbeidsre-integratie is mislukt. Hij heeft meerdere keren een maatregel opgelegd gekregen, omdat hij zich niet aan de verplichtingen houdt. Hij heeft reclasseringscontact, maar de klantmanager weet niet wat het reclasseringstraject inhoudt en hoe samen kan worden opgetrokken. In de periode zonder bijstand zou hij met poken aan z'n geld zijn gekomen. Maar hoe het precies zit, is onbekend.

Bij de klant in groep 2 vraagt men zich op basis van het interview af wat het IQ van de klant is, omdat enkele deelnemers het idee hebben dat de klant overvraagd wordt. Ondanks de jarenlange bemoeienissen met de klant is dit onbekend.

Het gebrek aan relevante informatie maakt dat in de intervisiebijeenkomsten veel vragen over de casusverduidelijking worden gesteld. Vragen die de casusinbrenger niet allemaal kan beantwoorden. Dit belemmert het delen en leren van elkaars zienswijze.

## Issues

Inhoudelijk kwamen dezelfde issues als in ronde 1 aan bod: intrinsieke motivatie van de klant, eigen regie. Ook nu weer werden frameverschillen niet uitgesproken. Illustratief is onderstaand tekstfragment.

**SW-A:** Dit is het plan wat moet gebeuren en vandaar uit zo strak mogelijk inzetten zodat hij er last van ervaart. Op het moment dat hij akkoord gaat met het plan en op het moment dat hij dat niet doet, dat hij het financieel gaat voelen.

**SW-B:** Als hij bij zijn ouders woont, gaat hij het financieel niet voelen.

**SW-A:** Dan hebben wij er ook geen last van.

**SW-B:** Nu niet maar later wel.

**SW-A:** Dan moet je de uitkering beëindigen en dan komt hij later wel weer. Of vind je dat te kort door de bocht.

**GW:** Wat is het gewenste effect. Dat is dan natuurlijk de vraag. Je kunt stellen zo min mogelijk mensen in de uitkering. En alles wat dit doel haalt, dat het effect gewenst is. Maar er is eerder ook wel gesproken over duurzame uitstroom naar de arbeidsmarkt. Dat is een ander soort effect. Het neveneffect is dat er geen uitkering meer is. Maar dat doe je op een andere manier.

**SW-A:** Dat moet je per casus bekijken. Is iemand inderdaad een recidivist? En moet je dan constateren uiteindelijk we hebben echt al deze dingen aan gedaan, waarin hij in de mogelijkheid zou moeten zijn om te kunnen werken, duurzaam naar werk. Misschien moet je bij een categorie ook ondervinden dat wordt gewoon wel heel lastig allemaal. We hebben er alles aan gedaan. En dan heeft hij het gelukje dat hij bij zijn ouders woont. Dan weet je, hij komt later wel weer. Dan is de nood ook wel hoger.

**GW:** dat kan.

**OZ:** Ik ben benieuwd wat M er van vindt. Die heeft hem ook meegemaakt met team Werk.

**KmW-C:** Ik ken hem zelf niet. Het enige wat ik weet is dat hij de laatste keer bij een werkgever is weggehouden. Wat met drugsgebruik te maken had. Ik zou zelf veel meer pleiten voor meer samenwerking, meer samen optrekken hierin. Zoals X en Y nu gedaan hebben. Maar dan ook nog een VNN (verslavingszorg) erbij betrekken. Dus veel een netwerk en samen optrekken rond deze jongen. Ik heb het idee dat dat nog wel wat kan opleveren. In dat opzicht dat we nog niet alles eruit hebben gehaald.

**SW-B:** Ik zou niet pleiten voor VNN, maar ik zou veel meer het netwerk willen. Ik zou misschien ook wel een gesprek met zijn moeder willen. Kijken hoe het allemaal eerder ging. Hoe het op school ging. Schoolresultaten en dergelijke. Ik denk dat daar nog informatie ligt, die te gebruiken is.

**KmW-D:** Waarom geen VNN?

**SW-E:** Je kan VNN inschakelen, maar hij heeft geen motivatie. Hij zegt wel dat hij wil stoppen, maar deze jongen blowt al zo lang. Die gaat niet stoppen. Die heeft dit echt nodig om 's avonds in slaap te komen. Dus hij zal hooguit gaan minderen.

**GW:** Dat is een andere vraag.

**SW-E:** Is dat een belemmering om aan het werk te gaan?

**GW::** Dat is mijn vraag ook. In hoeverre is zijn drugsgebruik een belemmering naar werk. Daar kun je een schaalvraag van maken, waarbij 0 is helemaal geen belemmering. Die man kan zijn werk zonder enig belemmering terwijl hij af en toe een blowtje rookt. En 10 is die man blowt zich zodanig suf dat hij niet op z'n werk komt. Waar zit deze man dan.

Sociaal werker A legt de verantwoordelijkheid voor de werkloosheid bij de cliënt en de oplossing is een beloning-straft benadering. Uit wat zij en de gedragswetenschapper zeggen, blijkt dat er naast het institutionele actieframe 'duurzame uitstroom' er ook nog een institutioneel actieframe 'zo snel mogelijk uit de uitkering' is. Sociaal werker A lijkt dit laatste frame bij deze cliënt te omarmen, waarbij ze ook aangeeft dat ze bij andere cliënten kan kiezen voor een ander institutioneel actieframe. Dat zij deze ruimte heeft c.q. neemt heeft te maken met het masterframe autonomie.

De onderzoeker probeert een reactie uit te lokken van een klantmanager Werk. Deze gaat niet in op dit issue, maar brengt het drugsgebruik, wat al eerder aan de orde is geweest, opnieuw ter sprake. De oplossing die ze naar voren brengt is een netwerkbenadering. Niet de cliënt is verantwoordelijk voor zijn werkloosheid, hij is het slachtoffer van drugs. Sociaal werker M beklemtoont dat, maar nuanceert dat gelijk. De gedragswetenschapper reageert daarom met een methodische aanwijzing.



Het fragment geeft weer hoe de verschillen in frames, die terugkomen in de metaforen als profiteur en slachtoffer, niet worden uitgediept.

### Gesprek met manager en teamleider

In zowel het gesprek met de manager als de teamleider is stil gestaan bij de randvoorwaarden om te komen tot samenwerking. Beide zijn van mening dat sociaal werkers (vlechtwerkers), klantmanager Werk en klantmanager Inkomen elkaar weten te vinden. De mate waarin wordt samengewerkt, hangt mede af van de caseload. In de urenverdeling is echter niet meegenomen dat een 'Vlechtwerker' op verzoek van de collega-regisseur gevraagd wordt een bijdrage te leveren aan een casus. Bij werkdruk komt het voor dat een vlechtwerker volgens de teamleider kan zeggen: *"Ik heb geen tijd, want ik heb zelf ook een hele caseload"*. Als de werkdruk te hoog wordt, is de neiging te kiezen voor de binnenbocht. Ingewikkelde gesprekken worden dan uitgesteld of vermeden, want *"dat geeft te veel gedoe"*.

Verder signaleren ze dat Vlechtwerkers Jeugd, de neiging hebben om zich als een aparte groep te definiëren. Ze kennen zichzelf een onderscheidende status toe en eigen zich deskundigheidsmacht toe. In de casuïstiekbesprekingen is dit fenomeen ook geconstateerd, maar dan door een voormalig verpleegkundige. De Vlechtwerkers Jeugd willen geen multidisciplinaire intervisie, maar een intervisie met alleen maar jeugdwerkers. Deze opstelling bevordert de integrale samenwerking rond een cliëntcasus niet.

Tot slot wordt geconstateerd dat er zo nu en dan veel wordt gepraat, zonder oog voor de operationele uitvoering. Hierdoor komen ideeën niet van de grond. Door de tweede ronde van het onderzoek te integreren in het voornemen een doorstart te maken met intervisie is dit voorkomen. *"Er was een enorme berg opgeworpen. Hoeveel tijd dat allemaal niet gaat kosten. Uiteindelijk is het allemaal mee gevallen en is het flitsend door de organisatie heen gegaan"*.

Beide kijken met een goed gevoel terug op het onderzoek. En zijn content met de opbrengsten: *"Het is ook wel mooi. Het zijn hele onderhuidse dingetjes, waar je niet zo gemakkelijk achter komt als je in de waan van de dag bezig bent met werk. Als je zegt, er zit die deskundigheidsmacht. Die kan ook tegenhouden dat mensen echt integraal werken. Of landt het paradigma wel? Wanneer moet je toch wat directiever ingrijpen? Mooie signalen. Daar kunnen we wel wat mee. Wat niet het onderzoek is, maar die kunnen we wel meenemen."*

70

## 7.4. Frames

In het handelen van de sociaal werkers en de klantmanagers werk en inkomen zien we de volgende masterframes en meta-culturele frames terug:

- Autonomieframe (zelfbeschikking, eigen verantwoordelijkheid) en
- Marktframe (gelijke behandeling, overheid als verspillingmachine)
- Sociale controle (beeld klant als profiteur,)
- Behoeft (beeld klant als slachtoffer omstandigheden)

In Weststellingwerf is het institutionele betrekkingframe (hoe gaan we met elkaar om) te typeren als 'niet het achterste van de tong laten zien'. Dit frame is een goede illustratie van versmelting van elementen van zowel het masterframe autonomie als het gemeenschapsmasterframe. Dingen en afspraken worden vaag gehouden. Dat geeft iedereen ruimte om te handelen naar eigen inzichten. Het gemeenschapsframe zorgt ervoor dat de boel niet wordt ontworcht en dat het team niet in 'gevaar' wordt gebracht. Men stelt zich coöperatief op. In de praktijk komt het erop neer dat gelijkgestemden goed één-op-één met elkaar kunnen samenwerken. Lastiger wordt het om in breder verband verschillen met andersdenkende te overbruggen. Die noodzaak is er ook niet, omdat men elkaar uit de weg kan gaan. Men verbindt zich in het niet-verbinden. Dit betrekkingframe kan als een afgeleide beschouwd worden van het masterframe autonomie. Het individuele wordt dan onder de mom van gemeenschap gebruikt.

De issues, die zichtbaar zijn geworden in de botsing van de beleidsframes van de verschillende actoren, zijn terug te voeren tot het wel of niet hechten aan de intrinsieke motivatie van de klant en de regie en



zelfbeschikking op het eigen arbeidsre-integratietraject. Reframing bij issues tussen professionals is door het institutionele betrekingsframe lastig. Potentiële issues verdwijnen snel van tafel.

Dankzij het onderzoek zijn er casuïstiekbesprekingen tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen verder tot stand gekomen. In de eerste ronde lag de organisatie volledig in handen van de onderzoeker. Bij de tweede ronde heeft Weststellingwerf in de vorm van twee groepsbijeenkomsten over een cliëntcasus het zelf opgepakt.

De besprekingen worden een vast onderdeel van de werkwijze. Daarbij hebben de professionals zelf het al door hun gebruikte model van de Viervenstermethode geïntroduceerd in dit onderzoek. Deze methode bracht aan het licht dat bij complexe casussen veel informatie ontbreekt, waardoor men insteekt op het probleem wat zich voordoet, maar het oorzakelijk probleem met rust laat. Dit leidt tot langdurige, soms zich herhalende trajecten met weinig resultaat. Hiervan is men zich bewust geworden. Een belangrijke bron van informatie is de cliënt zelf. In de eerste ronde is ervoor gekozen om de cliënt door zowel een sociaal werker als klantmanager te laten interviewen. Dit heeft geleid tot rijke informatie en is op aanraden van de deelnemers overgenomen in de tweede ronde. Tussen de interviewende koppels zagen we oprechte alignement ontstaan. Het interviewen helpt de professionals om in elkaars schoenen te gaan staan door het elkaars zienswijzen beter te leren kennen.



## 8. Gemeente X

### 8.1. Beschrijving context

In deze casus hebben we te maken met een 100.000+ gemeente en een intergemeentelijke Werkbedrijf. Om de belofte van maatgerichte hulpverlening zo dicht mogelijk bij de burger mogelijk te maken en het ideaal van integrale samenwerking te verwezenlijken, is vanuit het gemeentebestuur van de gemeente sterk aangestuurd op de formatie van een multidisciplinaire gebiedsteams ter bevordering van het multidisciplinair samenwerken. Onder politieke druk zijn de sociale teams versneld ingevoerd. De discipline kern van een sociaal team bestaat uit maatschappelijk werkers, jeugdhulpverleners en wmo-consulenten. Klantmanagers Werk en Inkomen zitten in de schil, net als de wijkverpleegkundigen. Ook het Werkbedrijf is gebiedsgericht gaan werken. De gebiedsindeling van deze teams, waar naast klantmanagers ook andere specialisten, waaronder psychologen, deel van maken is een andere dan die van de sociale teams.

Door de invoering van de Participatiewet in 2015 heeft de gemeente een groter en groeiend klantenbestand onder haar hoede gekregen met een veel grotere component klanten met een arbeidsbeperking en tegelijkertijd minder financiële middelen daarvoor. In het kader van de nieuwe wetgeving, de nieuwe doelgroepen met een arbeidsbeperking en de daaraan gekoppelde afspraken wordt in deze gemeente de categorisatie naar 1-30%, 30-80% en 80-100%, gehanteerd waarbij deze procenten staan voor de restcapaciteit aan arbeidsvermogen. Voorheen was deze categorisering 0-20%, 20-50%, 50-80% en 80-100%. In deze eerdere categorisatie lag de beleidsmatige nadruk sterk op investering in de doelgroep 50-80%. Doordat de landelijke overheid en in het verlengde daarvan de lokale overheden nu meer aansturen op de inclusie van alle kwetsbare groepen vereist de huidige Participatiewet (2015) investeringen op de volledige groep 1 tot 100% (zie ook: Sociaal Akkoord, 2013). Een klant dient zich altijd te melden bij de 'Toegang' van het Werkbedrijf. Indien nodig krijgt iemand een verdiepend onderzoek. Na screening en mogelijk verdiepend onderzoek wordt een klant in één van de volgende categorieën ingedeeld: 0-30%, 30-80%, 80-100%. De categorie 30-80% is de groep waar dit onderzoek zich feitelijk op richt: de mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt die lastiger bemiddelbaar zijn. De mensen uit deze categorie worden toebedeeld aan een klantmanager Werk.

### 8.2. Methodologie

Gezien de scope van het onderzoek was het niet mogelijk om de gehele populatie bij het onderzoek te betrekken. Daarom is gebruik gemaakt van een steekproef die we op basis van pragmatische redenen via de sneeuwbal methode (Baarde & De Goede, 2006) hebben getrokken. De dataset kent daarmee de volgende samenstelling:

- 9 interviews met betrokkenen bij de gemeente en het werkbedrijf,
- 3 observaties van multidisciplinaire casuïstiekbesprekingen,
- gespreksverslagen van bestuurlijke vertegenwoordiging van gemeente en werkbedrijf.

Er is gebruik van interviews en observaties. Interviews (Evers, 2007) lenen zich namelijk bij uitstek om drijfveren, motivaties, visie, meningen en behoeften van betrokken actoren te achterhalen. De methode leent zich minder goed om inzichtelijk te maken of de betrokken deze ook daadwerkelijk in uitvoering brengen met hun gedrag. Observaties (Spradly, 2016) lenen zich echter bij uitstek om gedragen in kaart te brengen. Lastiger is het om te achterhalen waarom betrokken dit specifieke gedrag vertonen. Een combinatie van beide methoden biedt daarmee de gelegenheid om enerzijds gedragen inzichtelijk te maken en anderzijds de achterliggende drijfveren, visies, meningen en behoeften. Alle interviews zijn

opgenomen en getranscribeerd. De observaties zijn niet opgenomen, wel zijn er binnen 24 uur observatieverslagen geschreven.

### Methoden voor analyse

Voor de analyse van de data is we gebruik gemaakt van de methode van Boeije (2005). Zij onderscheidt een drietal fasen, namelijk open, axiaal en selectief analyseren. De methode is zowel toegepast op de transcripten als de observatieverslagen.

### 8.3. Resultaten: integrale samenwerking

Uit de interviews met beleidsmedewerkers en uitvoerend sociaal werkers binnen deze gemeente spreekt een gedeeld institutioneel actieframe met betrekking tot het nut en de noodzaak om op lokaal niveau te komen tot een betere verbinding tussen zorg en participatie. Op alle niveaus onderstreept men het belang van goede integrale samenwerking om de klant c.q. burger beter te kunnen helpen met zijn of haar hulpvragen.

In hetgeen er gezegd wordt over het handelen laat een ander beeld zien. In de uitspraken van gemeenteambtenaren met betrekking tot gewenste keuzes is een sterk accent op 'zorg en welzijn' herkenbaar, terwijl in de uitleg van medewerkers van het Werkbedrijf over de bestuurlijke insteek vanuit het Werkbedrijf het accent sterk op 'werk' ligt. Deze discrepantie wordt duidelijk zichtbaar in de volgende uitspraak van een betrokken gemeenteambtenaar:

*'Wat wij [de gemeente] in ieder geval zeker wilden, is dat gezinsjongerencoaches, maatschappelijk werk en WMO-consulenten sowieso onderdeel van het sociaal team zouden zijn. Daarna was er een nadrukkelijke wens om de participatiecoach van inkomen, dus de uitkeringsspecialisten [...] ook in het team te hebben. [...] Wij kwamen bij [noemt de naam van het werkbedrijf] en de directie zei: "Nou, wij staan voor mensen aan het werk helpen en dat is onze opdracht veel meer dan dat wij daarnaast nog mensen in hun bestaansminimum voorzien. Dus onze gerichtheid is nou dat als er iemand van ons in het sociaal team zou moeten zitten, dan is dat voor ons de participatiecoach werk' (B2).*

Toen de directie van het Werkbedrijf al tijdens de eerste overleggen over de formatie van het sociale team aangaf allereerst de prioriteit te willen geven aan het voortzetten van de eigen reorganisatie, had dit gevolgen voor de positionering van de medewerkers van het werkbedrijf in het sociale team. Een gemeenteambtenaar, die betrokken was bij de formatie van het sociale team, vat de bestuurlijke discussie en de gevolgen daarvan voor de positionering van de medewerkers van het werkbedrijf als volgt samen:

*'Omdat wij ook een implementatieplannetje hadden, gaan wij dan de discussie [...] bestuurlijk voeren. Ja, het [werkbedrijf] is van de gemeente, maar er zitten nog zes andere gemeentes in [noemt naam van het werkbedrijf]. [...] Als wij iets vragen, dan vragen waarschijnlijk ook zes andere gemeentes iets van die organisatie en gaan we dat in korte tijd overhoop halen of zeggen wij van 'Wij horen wat jullie zeggen, maar dan kom je iets meer op afstand. Dan behoor je wel tot het team, maar niet bij de kern en dan ben je de schil van het sociale team. Dan gaan we kijken in 2018 hoe we de verbinding tussen kern en schil kunnen maken' (B2).*

Bovenstaande tekstfragmenten zijn exemplarisch voor de wijze waarop respondenten zich regelmatig en nadrukkelijk uiten in wij/zij-terminologieën. Wij/zij-denken komt in vrijwel elk interview terug; in het ene interview explicieter dan in het andere, maar over het algemeen zie je terug dat professionals vooral de kenmerken en uniciteit van het eigen werk benadrukken door deze af te zetten tegen de inhoud en organisatie van andere professionele organisaties binnen het sociaal domein, waarbij dan de eigen werksetting en werkinhouden de voorkeur krijgen. Zo benadrukt in het volgend fragmenten een

medewerker van het werkbedrijf de uniciteit hiervan en stelt duidelijk 'werk' voorop op de weg naar beter welzijn:

*'...het is heel jong [het werkbedrijf] en het is heel uniek hè, want de samensmelting werk en inkomen [...] het oude WSW bedrijf, re-integratiebedrijf, ik denk dat er in Nederland hooguit een of twee gemeentes zijn die het op deze manier doen. [...] omdat wij wel heel erg geloven in werk. Dus we zijn er heel erg van overtuigd dat werk de weg is waarlangs je een hele hoop dingen kunt bereiken. [...] hoe klein beginnend ook, dat maakt eigenlijk niet uit, als de beweging maar ingezet kan worden richting werk' (P2).*

Uit de verschillende interviews komt een beeld naar voren van een haastig ingezet implementatieproces onder druk van het lokale politieke bestuur; een proces dat na ongeveer een half jaar ook lijkt te stagneren. Processen die waren ingezet, stoppen om voor respondenten onduidelijke redenen. Vooral klantmanagers voelen zich op afstand, en om voor hen onduidelijke redenen buiten spel gezet. Uit het volgende citaat spreekt de onduidelijkheid en de teleurstelling en frustratie van een medewerker van het Werkbedrijf over het proces naar sociale teams en de huidige uitkomst:

*'Ik weet niet waarom die keuzes zijn gemaakt. [...] Ik geef het in ieder geval aan bij mijn leidinggevende dat ik het jammer vind om er niet bij betrokken te zijn. Ik mis de verbinding. [...] Ja, en daar zit ook het stukje wat mij erg verbaasd heeft. Ik zat in het T(transformatie)-team en op weg hier naartoe, iedere maand zag ik iedereen. Iedere maand hadden wij gesprekken om te kijken hoe we het vorm zouden gaan geven. Wat speelt er binnen ons gebied en waar kunnen wij op in gaan zetten. Dus je leert elkaar wel kennen binnen de discussies die er dan zijn. Vervolgens komt in een keer... Het werd stop gezet en er waren geen overleggen meer en vervolgens zouden we met het ondersteuningsplan gaan werken, het sociaal team bestaat uit een kern en een schil en je valt in een keer er buiten en je hebt geen contact meer. Behalve in een kwartaalbijeenkomst, als je er bent... De vorige keer was ik namelijk op vakantie. Dan mis je al zo veel. Als er ook nog veel personele wisselingen zijn en je weet het allemaal niet meer. Ook niet wie er in zit en hoe... ' (P5).*

75

Als het gaat om integrale samenwerking tussen sociale teams en het Werkbedrijf dan blijkt dat de *espoused theory-of-action* niet gelijk is aan de *theory-in-use*. Het institutioneel actieframe over verbinding tussen zorg en participatie is op het moment van onderzoek een retorisch frame gebleken.

#### 8.4. Resultaten: casuïstiekbepreking

In meerdere interviews wordt aangegeven dat het vooral belangrijk is dat je door regelmatig overleg met meerdere disciplines zicht krijgt op elkaars expertise en dat je door bekendheid en vertrouwdheid met elkaar makkelijker lijntjes kan uitzetten. Casuïstiek kan dan een aanknopingspunt zijn voor overleg, maar dit hoeft niet per definitie. Een participatiecoach werk illustreert deze overtuiging naar aanleiding van haar ervaringen in het T[transitie]-team dat was geformeerd op weg naar het te formeren sociaal team:

*'Ik heb in de transitie bij al die overleggen gezeten van het T-team naar het sociaal team. Toen had ik maandelijks overleg met iedereen uit wat nu het sociaal team is. Dus met de WMO, Jeugd en gezinscoaches en iemand van de schuldhulpverlening zat daar ook bij, maatschappelijk werkers en welzijns-netwerkers ook. We hadden best wel een groot discipline, maar het was niet casuïstiek. Maar omdat je wel veel overlegt met elkaar over welke lijnen uitgezet gaan worden en welk team we vorm wilden geven, wist je wel wat je aan iedereen had en had je ook een heleboel inhoudspunten. Via die lijnen zoek ik nu nog steeds naar contact' (P5).*

Dit overleg is met de oprichting van de sociale teams gestopt. Na de vorming van de sociale teams is er één keer in het kwartaal een bijeenkomst om elkaar te leren kennen en de lijnen kort te houden. Daar wordt ook een casus gepresenteerd, maar de kans is groot dat het Werkbedrijf geen rol speelt in deze casus. Een geïnterviewde klantmanager vroeg zich dan ook het nut van een dergelijke bijeenkomst af. Een beleidsmedewerker van de gemeente benadrukt de urgentie tot betere samenwerking vanuit een persoonlijke overtuiging en koppelt er een appèl aan voor de gemeente: *'Maar ik ben er wel heilig van overtuigd dat [noemt de naam van het werkbedrijf] en wij samen heel veel missen van elkaar. Dus dat we veel langs elkaar te werk gaan en niet met elkaar. [...] Het is wel een appèl op hoe het eigenlijk zou ja... waar je de ander voor zou moeten willen hebben'* (B2). In relatie tot dit appèl wordt tijdens een groepsgesprek met beleidsmakers van de gemeente en een begeleider vanuit het Werkbedrijf gesteld dat sociaal werkers en klantmanagers elkaar nu in de praktijk ook wel opzoeken, maar dat het telkens afhankelijk van de casuïstiek de vraag is of onderlinge afstemming noodzakelijk is. Een beleidsmaker verwoordt dit als volgt:

*'Maar het gebeurt in de praktijk wel degelijk. We hebben praktijksituaties waarin ze [participatiecoaches en sociaal werkers] elkaar wel weten te vinden. De vraag is: kan de ene oplossing voor de andere staan? Het is niet altijd per se gezegd dat... Als iemand een scootmobiel nodig heeft, om het even heel plat te maken, dan kan het traject werk gewoon verder. Dan hoeft je niet heel erg in de samenwerking te gaan, zeg maar. Want nu is het even een momentje en dan is het klaar. Dus het is wel afhankelijk van de context van de casus in hoeverre je elkaar ook nodig moet hebben'* (B3).

Een andere gemeenteambtenaar koppelt de stelling, dat samenwerking afhankelijk is van de inhoud van de casuïstiek, aan een van de beloftes die vanuit de gemeente aan de burgers zijn gedaan: *'Dát is een van de beloftes: klein houden en als het moet opschalen!'* (B1).

De respondenten zien met name een meerwaarde in casuïstiekbesprekingen om meer zicht te krijgen op het bredere plaatje van de cliënt om hierdoor meer los te komen van de eigen achtergrond, de eigen aannames en de eigen kokerblik. Nu constateert een gemeenteambtenaar nog dat *'als er een WMO-consulent op pad is geweest en die heeft die uitvraag gedaan, dan kunnen wij per kolom gezondheid, veiligheid, wonen en financiën zien waarop de inzet nodig is en waar de problematiek zichtbaar is geworden. Op dit moment zien wij eigenlijk, en dan chargeer ik, als de WMO-consulent is geweest dan is het 100% gezondheid, als de gezinsjongerencoach is geweest, is het 100% veiligheid, als de maatschappelijk werker is geweest dan zit hij op veiligheid en een klein stukje op inkomen. Je kunt ze nog precies op de wetten onderverdelen...'*

Klantmanagers werk en inkomen en sociaal werkers treffen elkaar wel frequenter en structureler met betrekking tot de groep 1-30% en als er sprake is van multiproblematiek. Voor multiprobleem klanten is er een zogenaamd GO-team (GO staat voor Groot Overleg):

*'Waar we elkaar wel in vinden en waar we in de discussie ook elkaar vaak vinden, is 0 tot 30... want dan heb je de licht-verstandelijk beperkte mensen en autistisch spectrum en borderline'* (B2).

*'[in de groep 30-80%] daar kan alles bestaan [...] zelfs een GO-team... Ik denk dat dat het beste voorbeeld is van samenwerken. Want op het moment dat je daar komt, is het echt zwaar problematisch en dat betekent dat ook op alle fronten – inkomen, werk en jeugd – , dat de participatiecoach werk, als die aanwezig is, ook betrokken is'* (B1).

De sociaal werkers en de participatiecoaches vinden elkaar in de huidige praktijk dus vooral in complexe hulpverleningssituaties, waarin al behoorlijk wat loos is. Uit de verschillende interviews en observaties blijkt dat hierover bij verschillende professionals onvrede bestaat. Zo laat een participatiecoach weten:

*'Ik vind het al jammer als bijvoorbeeld iemand een uitkering heeft en dan zijn er in het gezin behoorlijk wat problemen en de jeugd- en gezinscoach is erbij betrokken, maar die weet niet of er een uitkering vanuit [noemt naam werkbedrijf] is of misschien wel... Maar of zij weten of dat voor ons ook belangrijk kan zijn om dat te weten, want als wij aan iemand gaan liggen sjoeren doordat er hartstikke veel problemen zijn in het gezin...'*

*Degene die vertelt dat niet aan ons, dan krijg je gewoon weerstand. [...] Ja, en dan is er in een keer een GO-overleg en dan word ik in een keer opgetrommeld. Waarom weet ik dat van tevoren niet al, dat er iets aan de hand is' (P5).*

Uitvoerend werkers geven aan dat men in bepaalde gevallen graag eerder bij de situatie betrokken zou zijn en/of eerder op de hoogte zou zijn van dingen die spelen. De achterliggende gedachte daarbij is dat men beter outreachend zou kunnen werken als men eerder betrokken zou zijn. Ook hier zien we bij respondenten een behoefte om afscheid te nemen van het retorisch institutionele actie frame 'integrale samenwerking' en de *espoused theory-of-action* meer gelijk te laten zijn aan de *theory-in-use* (vgl.: Argyris en Schön, 1978), wat nu nog niet het geval blijkt.

## 8.5. Frames

Achter de uitspraken schuilen meerdere frames. Zo herkennen we duidelijk het meta-cultureel autonomieframe. Dit frame komt terug in het institutioneel frame 'de regie bij de burger'. De gemeente heeft daarom ook gekozen voor een digitale communicatieplatform. De burger kan zelf in het ondersteuningsplan aanvinken wie betrokken zijn in de hulpverlening en kan zo voor betrokken hulpverleners die toegang en inzicht hebben in dit systeem, zichtbaar maken op welke fronten nog meer hulpverleners betrokken zijn. Verder werkt het ondersteuningsplan met het geven van cijfers voor bepaalde aandachtsgebieden. De burger/cliënt met een hulpvraag geeft een cijfer per aandachtsgebied voor "hoe het nu is" en een cijfer voor "hoe hij zich dit punt wenst in de toekomst". Op basis daarvan gaat de hulpverlener in gesprek en wordt gekeken waar de meeste urgentie ligt. Tegelijkertijd signaleert men vanuit de praktijk verschillende valkuilen: uit eigen regie kan de klant ervoor kiezen bepaalde hulp- of dienstverleners die wel betrokken zijn, niet aan te vinken en soms brengt men bepaalde zaken niet voor het voetlicht, die in het kader van een effectieve hulpverlening wel essentieel zijn om naar voren te brengen. Dit laatste hoeft niet altijd zo bewust te gebeuren; dit heeft vaak een relatie met het beeld van de cliënt ten aanzien van het type hulp- en dienstverlening waar hij/zij een beroep op doet en in relatie daarmee met de eigen rolverwachtingen en de rolverwachtingen ten aanzien van de betreffende professional in die betreffende hulpverleningscontext. Zo geeft een participatiecoach aan dat cliënten die binnen komen via het Werkbedrijf zelf al een sterke focus op werk hebben en minder op andere levensgebieden, puur doordat bij de 'entree of toegang' de hulpvraag ook duidelijk werkgerelateerd moet zijn:

*'Je moet wel alle leefgebieden in de smiezen hebben, maar het lastige is dat de werkzoekende hier binnenkomt met het idee van "Ze willen iets van mij". Dus richting vrijwilligerswerk, werk of wat dan ook. Dus daar ligt wel al heel snel de focus op en dan is het soms moeilijk om de andere gebieden in kaart te brengen' (P5).*

Een beleidsmaker van de gemeente geeft aan dat het voor hulpverleners door goed doorvragen en uitvragen aan de voorkant vooral de kunst is om die dingen boven water te krijgen die niet direct door de klant zelf als meest urgent naar voren worden gebracht, maar waar in essentie wel 'het probleem' lijkt te liggen. In deze overtuiging moeten medewerkers zich bewust worden van het feit dat zij wellicht te vaak dat wat de cliënt naar voren brengt als uitgangspunt nemen en dat zij eigenlijk het omgekeerde moeten doen: 'naar boven brengen wat niet door de werkzoekende en/of hulpvrager expliciet wordt genoemd'. De volgende uitspraak getuigt hier verder van:

*'Het gaat juist om van wat de mensen niet aangeven en misschien wel meer essentie van het probleem zit dan dat ze uiteindelijk durven te vertellen' (B2).*

In deze opvatting en uitspraak klinkt een ander meta-cultureel frame door, namelijk het behoefte-frame.

In het institutioneel actieframe van het Werkbedrijf komen zowel het autonomieframe (wij gaan zelf over de inrichting van de organisatie) als het marktframe (de onderling afstemming als productuitwisseling) terug. Dit institutioneel actieframe heeft ook geleid tot allerlei praktische beslissingen, zoals een eigen toegang tot de diensten, een eigen gebiedsindeling, fysieke afstand en een eigen registratiesysteem en



rapportage. In principe hoeft dit alles een gezamenlijke casuïstiekbespreking niet in de weg te zitten. In het 'groot overleg' rondom complexe casussen zitten professionals van verschillende organisaties met verschillende verantwoordingsystemen, et cetera om tafel. Blijkbaar is de gevoelde noodzaak bij gemeente X niet aanwezig om sociaal werkers en klantmanagers nauwer met elkaar samen te werken. Integraal samenwerken verwordt dan in gemeente X tot een retorisch frame.

# 9. Cross over analyse

## 9.1. Frames

Zijn er frames die terugkomen in de vier onderzochte praktijken van casuïstiekbesprekingen? Ja, die zijn er.

In de onderzochte praktijken komen we een aantal frames tegen, namelijk:

- a) **Het autonomie frame.** Dit frame is dominant in casuïstiekbesprekingen aanwezig. Termen als eigen regie, eigen verantwoordelijkheid, aansluiten bij de cliënt gevleugelde begrippen. Het wordt aan de cliënt overgelaten om hulp te zoeken. Als hij dat niet doet, dan is dat z'n eigen keuze en verantwoordelijkheid. In de cases betekent dit een langdurig verblijf in de uitkering, omdat de oorzakelijke problemen, b.v. autoriteitsconflicten of overmatig blowen, niet worden aangepakt door zowel de cliënt als de professionals. Het risico bestaat dat dit in extreme gevallen kan leiden 'right to rot' (Appelbaum & Gutheil, 1980), oftewel geen uitkering en daardoor gedwongen in de schmerzjijde van de samenleving zich van inkomen moeten voorzien.

Het autonomieframe zien we ook terug in de institutionele beleidsframes. De verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie belegd. Alle professionals kunnen op basis van eigen afwegingen de keuze maken om wel of niet aanwezig te zijn, procedures te volgen ondanks gemaakte afspraken. Hetzelfde geldt voor de vraag of men wel of geen verbinding met de ander wil aangaan.

De grotere verantwoordelijkheid leidt ook tot grotere risico's als het mis gaat. In de casuïstiekbesprekingen zien we dit bijvoorbeeld terugkomen in de verwijzingen naar de AVG, de SKJ-registratie en de Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling. De professionals laten zich verschillend hierover uit. Moet er melding gemaakt worden als een moeder haar kind een tik geeft? Wat betekent de SKJ-registratie voor het delen van informatie? Met de autonomie komen ook de verplichtingen.

In gemeenten kan het autonomieframe leiden tot een retorisch institutioneel beleidsframe over integrale samenwerking. Men zegt dat het gedaan wordt van wel, maar neemt de vrijheid om er niet naar te handelen. En men krijgt deze vrijheid ook, want men wordt er niet op aangesproken. Het feit dat ondanks alle beleidsvoornemens over integrale samenwerking de casuïstiekbesprekingen tussen sociaal werkers en klantmanagers pas door het project Overbruggen van Verschillen tot stand is gekomen, is illustratief. Sociaal domein budgetten die eerst worden ontschot en vervolgens weer gesplitst, de discussie over wel of geen klantmanagers in een casuïstiekbespreking; het zijn allemaal voorbeelden dat integrale samenwerking en afstemming op institutioneel niveau geen gemeengoed is.

- b) Het **marktframe** heeft in het sociaal domein een rijke voedingsbodem gevonden in het New Public Management. Weststellingwerf probeert het denken in KPI's achter zich te laten, maar de raad heeft daar nog moeite mee. In Roermond en Amsterdam draait het nog veel om 'processen'. En in Gemeente X wordt terughoudend gereageerd op casuïstiekbespreking, omdat dit niet als efficiënt wordt gezien. Een-tweetjes tussen professionals zijn minder tijdsintensief.

In de casuïstiekbesprekingen komt het marktframe op twee manieren terug in het (beleids)actiefame van de professionals. De ene manier betreft de voorwaarden waarbinnen men het werk moet doen. Bijvoorbeeld, een klantmanager uit Amsterdam die zegt dat hij geen tijd heeft om zich intensief met de cliënt te bemoeien, omdat zijn caseload van 250 cliënten dat niet toelaat. Maar ook de discussies met deelnemers over de benodigde tijdsinvestering en wat de casuïstiekbesprekingen voor hun oplevert, want de werkdruk wordt erg hoog gevonden, is

een voorbeeld. De ander manier is inhoudelijk van aard. We zien dat bijvoorbeeld terug in de controverse over uitstroom uit de uitkering in Weststellingwerf. Daar wordt de suggestie gedaan om te stoppen van de uitkering ook al kan de cliënt niet in zijn eigen levensonderhoud voorzien met als toevoeging: “*Dan hebben wij er ook geen last van.*” In een andere casus kiest men om met de arbeidsre-integratiedienstverlening van de cliënt te stoppen en de pijlen te richten op z'n vrouw met de verwijzing dat het niet uitmaakt wie er werkt, als het gezin maar uit de uitkering komt. Toch gaat de discussies in de casuïstiekbesprekingen nooit over financiën, in de zin dat er ook een maatschappelijke kosten- en batenanalyse van potentiële oplossingen wordt gemaakt. Op casusniveau laat men zich leiden door financiële afwegingen.

- c) **Het behoefteframe.** Het behoefteframe wat naar voren komt in de individuele (beleids)actiefames van de deelnemers aan de casuïstiekbesprekingen uit zich op verschillende wijzen. Gaat het wel goed thuis, vraagt men zich in Amsterdam af. Hoe moet hij leven zonder uitkering, stelt men in Weststellingwerf. In Roermond vindt men dat ‘veel mensen zijn kwetsbaarder dan wij en kunnen niet voor zichzelf zorgen dus wij moeten kijken hoe we hen zoveel mogelijk kunnen ondersteunen’. En in gemeente X vindt een beleidsmedewerker dat veel burgers problemen niet aanvinken en dat het aan de professional is om hier achter te komen. Ook opvallend is dat men snel geneigd is om bij psychische problemen de gespecialiseerde hulpverlening in te schakelen. Het hebben van deze problemen lijkt de cliënt te vrijwaarden van arbeidsplicht.
- d) **Het sociale controleframe.** In de wetgeving is verankerd dat de burger recht heeft op diensten en producten indien daar de noodzaak voor is vastgesteld. Aan deze rechten zijn verplichtingen verbonden. Door de decentralisatie treden zoals bedoeld lokale verschillen op. Zo is Amsterdam duidelijk als het gaat om het opleggen van de tegenprestatie. Daar ziet ze van af. In tegenstelling tot bijvoorbeeld Rotterdam. En in Roermond (2015) staat in de verordening dat de tegenprestatie op basis van individueel maatwerk wordt vastgesteld, hetgeen deels weer is afgeleid van het behoefteframe.

Het sociale controleframe vertaalt zich op institutioneel niveau onder meer in het handhavingsframe. Dit frame zien we terugkomen in sommige individuele (beleids)actiefames in de casuïstiekbesprekingen. Het verbindt zich daar met het autonomieframe. De cliënt is verplicht de regie op zijn eigen leven inclusief zijn arbeidsre-integratie te nemen. Hem wordt verweten als hij dat nalaat. Eigen regie is daarmee een criterium geworden om deel uit te maken van de ‘groep’ die recht heeft op ondersteuning. En hierop wordt op een subtiele wijze gecontroleerd.

Het handhavingsframe sijpelt ook door in de informatieverstrekking naar collega's. Wat kan ik wel en niet vertellen aan collega's die niet tot mijn professie behoren? Breng ik de cliënt en mezelf in problemen als ik deze informatie deel?

## 9.2. Proces van re-framing

Voor re-framing is het belangrijk dat er wederzijds vertrouwen heeft en weet waar men staat. Dat begint met de professional. Vaak bevinden de individuele actiefames zich namelijk op taciet niveau. Bewustwording van het eigen frame zelf en hoe de professional deze communiceert (is de standing en footing op één lijn) is de eerste stap. Vandaaruit kan de verbinding gelegd worden met de ander (sociale reflectie). Van belang daarbij is dat wel bekend is waar de ander staat. De professionals hebben in de casuïstiekbesprekingen echter moeite om het achterste van hun tong te laten zien. Hierdoor worden tegengestelde opvattingen niet uitgediept en wordt er omheen gepraat. Dit betrekingsframe zijn we in ook tegengekomen op institutioneel niveau, wat vervolgens leidt tot het retorisch frame over integrale samenwerking. Analoog aan Isaacs bevindingen is er sprake van *talking nice*; iedereen weet dat de ander er anders over denkt, maar men laat het daarbij. Dit betrekingsframe staat sociale reflectiviteit in de weg en daardoor het ontwikkelen van een gezamenlijk frame op cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt die wel kunnen werken.

Er zijn meerdere werkwijze afkomstig van de praktijk van intervisie toegepast in de casuïstiekbesprekingen om de verschillen tussen de frames te overbruggen. Elke werkwijze had tot doel om de deelnemers uit te dagen uit de hun bekende stramien van casuïstiekbespreking te stappen. We zouden deze werkwijze kunnen beschouwen als interventies om re-framing op gang te brengen.

De gebruikte helpen elk op hun wijze een proces van re-framing in casuïstiekbesprekingen op gang te helpen:

- f) **Gezamenlijk interviewen.** Het gezamenlijk interviewen van een cliënt geeft inzicht in het frame van de ander. Welke vragen stelt hij? Waar let hij op? Wat vindt hij belangrijk? In een reflectieverslag na afloop van het interview kan gereflecteerd worden op deze vragen. Bovendien worden door het interview feiten verzameld die voorheen bij de deelnemers niet bekend waren. Waar voorheen vooral ingesprongen werd op de problemen die zich aandien, worden door het zien van verbanden tussen gebeurtenissen oorzakelijke problemen zichtbaarder. Omdat de cliënt zelf ook het interviewverslag ontvangt, profiteert deze er zelf ook direct van. Daarmee krijgt de cliënt zelf meer regie over z'n leven en draagt deze methode bij aan de empowerment van de cliënt.
- g) **De Viervenstermethode.** Stap 2 in deze methode is het verzamelen van feiten. Dat zou eventueel kunnen door gezamenlijk de cliënt te interviewen, maar dat hoeft niet. Doordat iedereen over alle feiten beschikt, verloopt de casuïstiekbespreking efficiënter. Het voorkomt ook dat deelnemers vanuit hun individueel actieframe gaten gaan invullen. Er kan dan een botsing ontstaan, die eigenlijk een schijncontroversie blijkt te zijn als alle feiten bekend zijn. In stap 3 worden de feiten gewogen. De methode schrijft voor dat allereerst de criteria hiervoor moeten worden opgesteld. Daarbij spelen waarden een rol. Net als bij de Golden circle methode leidt dit tot reflectie op het eigen frame en kennis van de frames van de andere deelnemers.
- h) **Golden circle methode.** Het startpunt bij deze methode is de waarom-vraag en nodigt uit tot zelfreflectie op de geïnternaliseerde perspectieven op motieven en waarden. De waarom-vraag helpt de deelnemers zicht te krijgen op hun individuele actieframe bij de controversie. Nog dieper gaat het als deze waarom-vraag ook gesteld wordt over de eigen positie en houding ten opzichte van de andere deelnemers. Dit leidt tot reflectie op het betrekkingframe. Stel ik me coöperatief op of ga ik uit van eigenbelang?
- i) **Roddelmethode.** Onderdeel van de roddelmethode is dat de deelnemers 'achter de rug om' niet alleen achtergronden, oorzaken en oplossingen van de inbrenger bespreken, maar ook diens overtuigingen en welke andere denkbeelden er zouden kunnen zijn. De methode helpt daarmee inzicht te krijgen op het eigen frame. Geconstateerd is dat er vervolgens andere methoden ingezet moeten worden om verdieping en verbinding tot stand te brengen.
- j) **Rolwisseling.** Om de ander goed in te kunnen leven in de eigen rol en positie moet deze worden geëxpliciteerd. Dat kan bijvoorbeeld door deze kort op papier te zetten. Hiermee wordt het eigen frame inzichtelijker, maar door het innemen van de rol van de ander ook diens frame. Rolwisseling leidt letterlijk tot in elkaar schoenen gaan staan. Het stimuleert daarmee het proces van sociale reflectie doordat men zich moet verplaatsen in de ander. En die ander is dan iemand die niet hoort tot de eigen beroepsgroep en als zodanig een 'buitenstaander' is. Met rolwisseling wordt de wereld buiten de eigen professe dus naar binnengehaald.

### 9.3. Organisatorische voorwaarden

Wederzijds vertrouwen speelt een grote rol om gezamenlijk te komen tot re-framing. Daarvoor is het belangrijk dat men elkaar leert kennen. Dat leren kennen, heeft plaatsgevonden in de casuïstiekbesprekingen, waaraan zowel klantmanagers als sociaal werkers deelnemen. Omdat deze casuïstiekbesprekingen er nog niet waren, zijn deze door het onderzoek tot stand gekomen. Daar is de tijd en energie in gaan zitten. Kijken we naar de vier onderzochte contexten, dan zien we het volgende:

- Gemeente X heeft deelname aan het onderzoek naar casuïstiekbesprekingen toegezegd, omdat integrale samenwerking belangrijk werd gevonden. In de uitvoering is er geen bereidheid gevonden om mee te werken. Naast inhoudelijke argumenten ('zorg en welzijn' versus 'werk')

spelen ook organisatorische redenen een rol; verschillen in geografische indeling van gebieden sociaal team en Werkbedrijf, een Werkbedrijf die voor meerdere gemeenten werkt en interne reorganisatie. Onder deze omstandigheden ontbreken de voorwaarde om überhaupt casuïstiekbesprekingen te organiseren.

- Bij Gemeente Amsterdam zijn de onderzoekers in de eerste ronde aangesloten bij het reeds bestaand overleg van de Wijktafels. Dit bleek een onmogelijke opdracht te zijn. De samenstelling van de Wijktafels garandeerde niet de aanwezigheid van klantmanagers. En video-opnames bleken niet mogelijk. In de tweede ronde hebben de onderzoekers daarom afgezien van de Wijktafels en gekozen voor besprekingen met een vaste groep deelnemers. Maar ook toen ging het deels mis, omdat de voorzitter de deelnemers vooraf niet over het onderzoek informeerde.
- In Roermond en Weststellingwerf zijn vanaf het begin randvoorwaarde gecreëerd voor deelname van een vaste groep aan de casuïstiekbespreking. Met het management zijn afspraken gemaakt over de samenstelling van de groep en de ureninzet. Deelname werd minder vrijblijvend. Dit bleek ook nodig, omdat zowel het management als de deelnemers aangesproken konden worden op de gemaakte afspraken. Hiermee werd voorkomen dat men z'n eigen plan ging trekken.
- In Weststellingwerf is daarnaast met het management besproken wat de wijze waarop de casuïstiekbesprekingen zijn uitgevoerd betekent voor de aansturing van de professionals. Als cultuurdrager draagt een manager immers bepaalde institutionele actieframes uit die doorwerken op het beleids(actie)frame van de professional. Wil het beleids(actie)frame veranderen, dan heeft dat ook consequenties voor het management. Pas als er consistentie is, kan de verandering standhouden. Ontstaat er geen consistentie, dan is de kans op terugval op 'oude' frames groot. Het management van Weststellingwerf is zich daar goed van bewust geworden.

82

Een voorwaarde van geheel andere orde is de beschikbaarheid van informatie. De ingebrachte informatie over de casus is in het algemeen heel gering. Dat leidt tot veel informatievragen aan de casusinbrenger: Hoe zit dit? Hoe zit dat? Op veel vragen moet de casusinbrenger verstek laten gaan. Hierdoor is de neiging, als men niet uitkijkt, om te gaan speculeren. Bij het opzetten en uitvoeren van de casuïstiekbesprekingen moet daarom kritisch gekeken worden naar de beschikbare informatie en naar de tijdinzet, die nodig is, om alle informatie boven tafel te krijgen.

Daarnaast blijken de deelnemers aan de casuïstiekbesprekingen over gebrekkige kennis van de Participatiewet te beschikken, en dan in het bijzonder artikel 9 'Verplichtingen, artikel 18 lid 4' dat gaat over verlagen van de uitkering bij het niet nakomen van de Verplichtingen en artikel 55 'Nadere verplichtingen', waarin vermeld staat dat de bijstandsontvanger verplicht kan worden, op advies van een arts, een noodzakelijke medische behandeling te ondergaan (zie ook de uitspraak 16/5235 PW van de Centrale Raad van Beroep over het verplicht opleggen van een medische behandeling). Deze artikelen bieden professionals de mogelijkheid de cliënt extrinsiek te motiveren hulp te zoeken voor zijn somatische en/of psychische klachten. Sociaal werkers hebben er geen kennis van. Klantmanagers lijken ze te hebben verdrongen, omdat ze koersen op de intrinsieke motivatie, hetgeen past bij het dominante autonomieframe. Als de kennis er niet (meer) is, dan kan er ook niet worden gereflecteerd of het inzetten van deze wetten gewenst is of niet.

#### 9.4. Integrale samenwerking

Doordat de professionals elkaar beter hebben leren kennen door de casuïstiekbesprekingen, weet men elkaar sneller te vinden. Vooralsnog blijft dit weliswaar nog beperkt tot gelijkgestemden. Een casuïstiekbespreking is namelijk ook een groepsdynamisch proces, waarin men stelling ten opzichte van elkaar neemt. Is men voor- of tegen samenwerking, neemt men een boven- of onderpositie in (zie Roos van Leary volgens Van Dijk & Hustings, 2019). Zo zagen we in enkele besprekingen deelnemers zich voorstaan op hun deskundigheidsmacht. Bijvoorbeeld een sociaal werker met een verpleegkundige

achtergrond die een paar medische termen laat vallen en de andere als het ware dwingt om uitleg te vragen. Of omgekeerd een deelnemer die steeds zachter gaat praten en haar inbreng kleiner maakt. De bovenliggende partij kan dan wel het meeste aan het woord (willen) zijn, dat wil niet zeggen dat zij ook wordt gevolgd. De macht van de onmachtige schuilt in de 'kleine nee', oftewel met tegenwerpingen ja zeggen maar vervolgens er niet naar handelen. Deze groepsdynamische processen, als ze niet worden herkend en erkend, staan het zoeken van verbinding met elkaar in de weg.

Samenwerking is echter geen doel op zich, maar een middel om de dienstverlening aan cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt, die wel kunnen werken, te verbeteren. In de casuïstiekbesprekingen draait het echter nog regelmatig om het probleem van de professional. "Is dat haar vraag of is dat jouw vraag?", vraagt een Amsterdamse sociaal werker aan een klantmanager. Een scherpe observatie, als de cliënt-centered casuïstiekbespreking een consultee-centred overleg dreigt te worden. Het cliëntperspectief werd daar ingebracht door de professional die de cliëntrol op zich nam. Met de methode van gezamenlijk interviewen wordt voorkomen, dat de cliënt uit beeld verdwijnt. Na eerst de casus hebben te bespreken, wordt de cliënt geïnterviewd en de uitkomst hiervan is input voor de tweede bespreking. De cliënt blijft op deze wijze centraal staan, vooral ook omdat deze het interviewverslag zelf ook krijgt.





## 10. Conclusie en aanbevelingen

In de dagelijkse praktijk vinden er vele manieren van overleg plaats. Casuïstiekbespreking is daar een van. Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is er veel aandacht voor multiprobleem cliënten en is het normaal geworden om een casuïstiekbespreking met professionals afkomstig van meerdere disciplines en organisaties te organiseren. Het hele concept Veiligheidshuis draait rondom casuïstiekbesprekingen, aldaar casusoverleg geheten. Rond cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is het geen gemeengoed om een casuïstiekbespreking te organiseren, waaraan zowel sociaal werkers als klantmanagers Werk en Inkomen aan deelnemen. En dat is best raar, omdat bekend is dat langdurig leven van een bijstandsuitkering gepaard gaat met allerlei sociale en gezondheidsproblemen. Bovendien kan verondersteld worden dat met iemand in de bijstand in een lange periode van hoogconjunctuur meer aan de hand is, dan alleen het hebben van geen werk. Dit blijkt ook uit de ingebrachte casussen. Vaak speelt er op jonge leeftijd al van alles wat doorwerkt op het volwassen leven, waardoor iemand de weg naar de arbeidsmarkt niet (meer) kan vinden. En dat vermengt zich dan weer met de problemen in het volwassen leven. Allemaal redenen om als sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen samen op te trekken. Dit laatste is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan, want de perspectieven op de problemen van de cliënt lopen erg uiteen. Zomaar een casuïstiekbespreking organiseren is vaak niet productief. Als er al overeenstemming bereikt wordt, dan is de kans groot dat deze wegvloeit op het moment van actie, omdat men het eigen actieframe volgt. Met dit onderzoek willen we een bijdrage leveren aan inzicht in componenten van casuïstiekbesprekingen, die de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen bevorderen. Daarbij hebben ons gefocust op de frames die de deelnemers hanteren en op de voorwaarden om te komen tot casuïstiekbespreking die de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen te bevorderen.

### 10.1. Frames in de casuïstiekbespreking

We zijn twee master- en drie meta culturele frames, die in de literatuur worden vermeld en die spelen in het sociaal domein, tegengekomen:

- Autonomieframe (masterframe)
- Gemeenschapsframe (masterframe)
- Marktframe (meta-culturele frame)
- Behoefteframe (meta-culturele frame)
- Sociale controleframe (meta-culturele frame)

Het autonomieframe is dominant aanwezig, zowel richting de cliënt als de professional. Eigen regie, eigen verantwoordelijkheid, intrinsieke motivatie zijn gevleugelde termen en worden zowel toegepast op de cliënt als de professional. De onderliggende waardenstructuur van dit masterframe (die terugkomt in de drie meta culturele frames) kan bij de cliënt op gespannen voet komen te staan met het meta-culturele behoefteframe en het sociale controleframe. Vanuit het behoefteframe, wat is afgeleid van het gemeenschapsframe, worden vraagtekens gezet bij de mate waarin de cliënt in staat is regie op zijn leven te leiden. En bij het sociale controleframe stellen sommige de vraag of het wel goed is dat de cliënt zozeer zijn eigen route kan bepalen. Er zijn immers ook verplichtingen die nagekomen moeten worden. Hetzelfde geldt overigens ook voor de professional, die om lid te blijven van zijn professie aan protocollen en procedures moet voldoen, hetgeen samenwerking kan belemmeren.

Het marktframe komt terug in de keuze wel of niet zo snel mogelijk uit de uitkering. Het is immers beter en goedkoper als de cliënt in zijn eigen onderhoud kan voorzien. Waarbij men soms problemen die op

andere terrein kunnen ontstaan, niet in ogenschouw neemt. Maar bij het marktframe hoort ook het gelijkheidsbeginsel, want op de markt hoort iedereen even veel kansen hebben om te kunnen slagen. Regelgeving creëert een level of playing field.

We kunnen niet zeggen dat een bepaald frame exclusief toebehoort aan een groep professionals. In het individuele (beleids)actiefame vermengen zich de institutionele beleidsframes. De individuele frames zijn dus fluïde. Illustratief is de klantmanager die onderscheid maakt tussen wat hij vanuit de opdracht van de organisatie vindt en wat zijn persoonlijke opvatting is. Het is mooi dat hij dit opmerkt. Hierbij moet wel vermeld worden dat als er te weinig integratie plaatsvindt, vervreemding optreedt wat een ongezonde situatie is. Hij zal dan iets moeten doen waar hij niet achterstaat. Een optie is dan op de automatische pilot handelen, wat ten koste gaat van de betrokkenheid bij en het inlevingsvermogen richting klant en dus de kwaliteit van dienstverlening; "Ze zeggen maar wat ik moet doen". Of de klantmanager volgt zijn eigen morele opvattingen en duikt onder de tafel. Het dominante autonomieframe maakt dit mogelijk. Veel organisaties hebben immers conform Thomson (1967) de verantwoordelijkheid laag in de organisatie gelegd. Dit gaat echter ten koste van transparantie en omdat het professioneel handelen onzichtbaar is, wordt samenwerking moeilijk. In dit licht is het betrekkingframe 'niet het achterste van je tong laten zien' goed te plaatsen.

## 10.2. Antwoord op de onderzoeksvragen

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag 'Op welke wijze kunnen in een casuïstiekbespreking de frames van de sociaal werker, klantmanager Werk & Inkomen en beleidsverantwoordelijke expliciet worden gemaakt?' hebben we diverse intervisiemethodes binnen de casuïstiekbesprekingen ingevoerd. Deze methodes zijn:

- Roddelmethode; geeft inzicht in de eigen overtuigingen en welke er nog meer zijn;
- Rolwisseling; wat denk jij dat de ander denkt;
- Golden Cirkel methode; het startpunt is de waarom-vraag, daarachter schuilt ook het moreel oordeel over wat er aan de hand is;
- Cliëntinterview; leren welke vragen de ander stelt (en daarbij behorende aannames);
- Venstermethode; deze helpt de context van de client te verkennen, eerst de feiten en onderliggende aannames te bekijken en niet te snel schieten in het zoeken van oplossingen.

Al deze methodes helpen het creëren van wederzijds vertrouwen en begrip. Dit is de basis voor re-framing. De methoden helpen de professionals om zicht te krijgen op hun eigen (beleids)actiefame. Als standing en footing congruent zijn, dan weet de professional waar de ander voor staat en omgekeerd. Het wordt dan het eenvoudiger om in de schoenen van de ander te gaan staan. Deze alignment in de communicatie bevordert het coöperatief perspectief op de controversie, die op tafel ligt, en voorkomt dat men in een eigenbelangen perspectief met een win-verlies spel terecht komt.

*Aan welke organisatorische en technische voorwaarden moet een casuïstiekbespreking voldoen om de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen te bevorderen?* Casuïstiekbesprekingen tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen zijn geen gemeengoed en de onderzoekers hebben er voor moeten strijden om het voor elkaar te krijgen. In gemeente X is deze strijd verloren. De institutionele (beleids)actiefame van de afdeling welzijn en zorg en sociale zekerheid lagen te ver uit elkaar. De organisatorische voorwaarden werkten daar ook tegen, maar waren niet onoverwinnelijk.

Voor een succesvolle casuïstiekbespreking moet voldaan worden aan:

- Vaste samenstelling van de groep;
- Maandelijksse bijeenkomst;
- Mandaat om er uren in te steken;
- Begeleiding door intervisor;
- Casusinbreng die voor alle deelnemers relevant is;

- Een intervisiemethode, b.v. rolwisseling, Golden Circle of Viervenstermethode, om zicht te krijgen op het eigen frame en dat van de ander.

#### *Wat is de rol van het frame van de cliënt in de casuïstiekbespreking?*

Het beleids(actie)frame van de cliënt is net als die van de professional samengesteld uit zijn institutionele actieframe als ontvanger van ondersteuning en de institutionele frames van andere contexten (familie, verenigingsleven, kerk, etc.). Net zoals bij de professional is het frame van de cliënt fluïde. Het is dan ook niet mogelijk om te spreken van HET gebruikte frame van de cliënt.

In dit onderzoek heeft de cliënt niet aan tafel gezeten tijdens de casuïstiekbespreking. Het onderzoek draaide om de frames van sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen en dan vooral om de controversen, die ontstonden bij botsende frames. In twee settings is extra aandacht besteed aan het perspectief van de cliënt. In Weststellingwerf door de cliënt te interviewen en een analyse van life events te maken. Daardoor wordt het cliëntperspectief in de casuïstiekbespreking geaccentueerd. Men beschikt over meer informatie en uit de eerste hand. Bovendien kan de cliënt over de uitkomsten in gesprek met zijn begeleider. In Amsterdam is gekozen voor rolwisseling, waarbij een van de professionals de rol van cliënt speelt.

Gezien de moeite die het heeft gekost om wederzijds vertrouwen tussen deelnemers te creëren en de deelnemers uit te dagen het achterste van hun tong te laten zien, is dit denkbaar het meest haalbare. Bij aanwezigheid van de cliënt stellen de deelnemers zich denkbaar nog terughoudender op. De sociaal werker, die nu laat vallen, dat de uitkering maar gestopt moet worden als de cliënt geen hulp zoekt, zal dat naar alle waarschijnlijkheid dan wel denken maar niet zeggen. De andere professionals blijven dan verstoken van haar beleids(actie)frame en kunnen met elkaar daar dan niet het gesprek over aangaan. Dat laatste is nu al een uitdaging. We beseffen dat dit haaks staat op de beweging om cliënten er mee bij te betrekken. Als er een stevige fundament van wederzijds vertrouwen onder de casuïstiekbesprekingen is gestort, lijkt de tijd rijp om hiertoe over te gaan.

#### *In welke mate bevordert de casuïstiekbespreking de integrale samenwerking van sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen?*

Casuïstiekbesprekingen is een van de coördinatiemechanismen om het handelen op elkaar af te stemmen. Tijdens de casuïstiekbesprekingen ontstaan vaak reflectiemomenten waarbij deelnemers zich hardop uitlaten, hoe weinig zij eigenlijk van de ander weten. Bij de rolwisselingsmethode moeten zij herkennen dat ze de rol eigenlijk niet kunnen vertolken, omdat zij geen idee hebben wat de ander eigenlijk precies doet. Maar ook tijdens de Golden circle methode, interviewmethode en roddelmethode worden deelnemers zich bewust van andermans beroepskader, inhoud van functie, aanpak en de grenzen van de andere professies. Hieruit kunnen we concluderen dat het organiseren van besprekingen met klantmanagers en sociaal werkers van groot belang is om elkaar te leren kennen en de verschillen van de professies inzichtelijk te maken, zodat je bijvoorbeeld weet wanneer je burgers kunt doorverwijzen. De realisatie van de wederzijdse onbekendheid en het creëren van een behoefte en nieuwsgierigheid in elkaars werk is een waardevolle eerste stap naar een toekomstige samenwerking dat door het organiseren van casuïstiekmethoden gerealiseerd kan worden.

### **10.3. Aanbevelingen voor reframing in casuïstiekbesprekingen**

Uit bovenstaande formuleren wij een aantal aanbevelingen waarvan wij denken dat die nuttig zijn voor reframing in casuïstiekbesprekingen.

#### **Hou rekening met de context**

De institutionele context waarin de professional werkt, bepaalt mede zijn beleids(actie)frame. De professional heeft immers te maken met het institutioneel (actie)frame. Dit frame bepaalt de opdracht die hij vanuit de organisatie meekrijgt. Het is ingewikkeld om verschillen te overbruggen als het institutioneel (actie)frame van de sociale teams weinig raakvlakken heeft met die van de sociale dienst. Dit vertaalt zich in uiteenlopende werkprocessen, doelgroepen, te behalen doelen en gebiedsindelingen.

Het heeft daarom alleen zin om casuïstiekbesprekingen te voeren waar enige overeenkomsten tussen de werkzaamheden van klantmanagers Werk en Inkomen en sociaal werkers zijn.

### **Organiseer de casuïstiekbesprekingen rondom een doelgroep**

Door de casuïstiek rondom een specifieke doelgroep te organiseren, is het eenvoudiger om de deelnemers uit te nodigen die daadwerkelijk betrokken zijn bij deze doelgroep. Niet alleen is de casuïstiekbespreking dan voor alle deelnemers nuttig, maar men leert elkaar ook kennen en vertrouwen. Voorwaarde om nader tot elkander te komen.

Een afgebakende doelgroep brengt ook met zich mee dat de deelnemers sneller de frames leren erkennen die bij deze specifieke groep past. Bij bijvoorbeeld multi-problem jongeren zal het behoefteframe dominant zijn en bij jonge geschoolde statushouders het marktframe.

### **Structuur**

Casuïstiekbesprekingen kennen een bepaalde structuur en die biedt op z'n wijze veiligheid omdat iedereen weet wat en hoe het moet gebeuren. De inbreng moet worden voorbereid. Hierin moet voldoende tijd en energie worden gestoken, leert de ervaring, zodat er minder informatieve vragen gesteld hoeven te worden en sneller tot de kern kan worden doorgedrongen. De bespreking zelf volgt de handelingscyclus: probleemverheldering, analyse van het probleem, het zoeken van oplossingsrichtingen, het afspreken van vervolgstappen.

Binnen deze structuur kan een vooraf afgesproken intervisiemethode worden toegepast, bijvoorbeeld rolwisseling, Golden Circle of het Viervenstermodel. Deze intervisiemethode helpen de deelnemers te reflecteren op hun beleids(actie)frame als zich een controverser doet voor tussen de diverse frames van de deelnemers.

### **Begeleiding bij casuïstiekbespreking**

Een veilig leerklimaat is een voorwaarde om de verschillen te overbruggen. Dit klimaat moet georganiseerd en begeleid worden. In een groep slepen allerlei groepsdynamische processen, bijvoorbeeld zich al dan niet laten voorstaan op deskundigheidsmacht. Voorkomen moet worden dat het dominante frame de andere frames overruled. Er vindt dan geen frame-reflectie plaats. En om uit talking-nice, wat gevoed wordt door 'niet het achterste van de tong laten zien' is af en toe een confrontatie op betrekkingniveau noodzakelijk.

Maar begeleiding bij casuïstiekbespreking is ook nodig om te voorkomen dat de deelnemers zich terugtrekken. Het autonomieframe, wat ook terug te vinden is in het institutioneel (actie)frame, bijvoorbeeld in termen als zelfsturing en verantwoordelijk laag in de organisatie, geeft de deelnemers alle ruimte om hun eigen plan te trekken. Begeleiding betekent deelnemers aanspreken op gemaakte afspraken en verantwoordelijkheden. Het management moet de begeleiding hierin wel consequent dekken en niet zelf ook zich vanuit het autonomieframe terugtrekken. Zonder die dekking en het voorzien in de randvoorwaarde wordt integrale samenwerking als snel een retorisch institutioneel frame. Wat er gezegd wordt, is wat anders dan wat er gedaan wordt.

## **10.4. Spel Overbruggen van verschillen**

Vanuit het onderzoek is een spel gemaakt voor zowel het onderwijs als het werkveld. Het spel streeft hetzelfde doel na als het onderzoek, namelijk door casuïstiekbesprekingen componenten vinden, die de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk & Inkomen bevordert.

Om het spel te spelen worden er twee spelersgroepen samengesteld: de publieke professionals (klantmanagers Werk & Inkomen) en de sociale professional (sociaal werkers). Spelers kunnen kiezen voor het maken van een eigen casus, voor het uitwerken van een reeds bestaande casus of een casus die gebruikt is tijdens het onderzoek. Het spel doorloopt drie delen:

## Deel 1. Eigen land

In het eerste deel gaat iedere deelnemer individueel aan de slag met het in kaart brengen van zichzelf, zijn organisatie en zijn beroep. Vragen die centraal staan zijn: waar sta ik ten aanzien van de casus? Wat is de opdracht van de organisatie en mijn functie? Wat is de opdracht van mijn beroep? Het doel van deze fase is dat iedere speler zich goed inleest in de casus en zich bewust is van eigen rol, organisatirol en beroepsrol ten aanzien van de casus. Ook maakt de speler kennis met de frames: het autonomie frame, het behoefteframe, het sociale controle frame en het marktframe. In de bijlage zijn de powerpoints opgenomen, die daarvoor gebruikt gaan worden. De speler zal zelf kijken welke frames hij bij zichzelf herkent alsook bij de organisatie en het beroep. De Roos van Leary worden ingezet om verdieping aan te brengen (Van Dijk & Hustings, 2019). Aan het einde van het eerste deel komen de spelers van dezelfde groep bij elkaar en delen elkaars inzichten en stellen vast welke frames ze samen kiezen. Er is ondersteunend materiaal (casus, Roos van Leary, beschrijving frames) voor handen.

## Deel 2. De andere kant

In het tweede deel gaat men op bezoek bij de andere. Het doel is om de anderen te leren kennen. Allebei de groepen hebben gelijktijdig een interdisciplinaire casuïstiekbespreking in een afzonderlijke ruimte. Telkens probeert er iemand van de andere groep deel te nemen aan de bespreking. De deelnemer kruipt in de huid van de andere groep en tracht als een van hun mee te doen. Indien de deelnemer daar niet in slaagt, moet hij de bespreking verlaten. De bevindingen worden opgeschreven. Aan het einde van dit deel pitchen de groepen de bevindingen door:

- te vertellen hoe het beroep van de andere groep eruit ziet;
- te vertellen welke frames de groep hanteert ten aanzien van de casus.

Uiteraard zal de andere groep aanvullende informatie geven.

## Deel 3 Overbruggen

In het laatste deel gaan beide groepen samen de casuïstiek bespreken met de verworven inzichten. Centrale vragen zijn:

- Wat is het probleem en wie is verantwoordelijk dat dit probleem er is?
- Wat is de oplossing en wie is verantwoordelijk voor de oplossing?

Aan het einde van het spel wordt er teruggeblikt met de deelnemers op het leerrendement en naar leervragen.

## 10.5. Samenwerking tussen de Werkplaatsen sociaal domein

Door te experimenteren met verschillende methoden van casuïstiekbesprekingen hoopten wij met dit project de samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers te intensiveren. Samenwerken is een leerproces waarbij het cruciaal is dat er ruimte is om elkaar te leren kennen en begrijpen. Het besef dat je weinig weet over de ander is hierbij een belangrijke eerste stap. Dat geldt ook voor de samenwerking tussen de Werkplaatsen. Ook wij hebben elkaar beter leren kennen. Elke Werkplaats vervulde daarin een eigen rol. In de Werkplaats sociaal domein Noord was eerder onderzoek naar frames en samenwerking tussen sociale dienst en sociale teams verricht. Vanuit deze Werkplaats werd theoretische en methodologische kennis ingebracht. De Werkplaats sociaal domein Zuyd liep voorop in de uitvoering en bracht allerlei operationele, methodologische kwesties in, waar de anderen weer van leerden. De onderzoeker van de Werkplaats sociaal domein Fontys stelde kritische vragen over de aanpak en gebruikte terminologie. We noemde bijvoorbeeld de intervisiemethoden van de andere drie settings interventies, omdat deze aangedragen waren door de onderzoekers met als doel het routinematig handelen in casuïstiekbesprekingen te doorbreken. Dat riep discussies op over het gehanteerd onderzoeksparadigma, waardoor we elkaars beleids(actie)frames over onderzoek beter leerde kennen. De Werkplaats sociaal domein Amsterdam had besloten om aan te sluiten bij een bestaand overleg. Achteraf hebben we dat als een onmogelijke opdracht gelabeld. Zichtbaar werd hoe belangrijk het is om vanuit het onderzoek greep te hebben op de casuïstiekbesprekingen. Het heeft ons

geleerd scherper te zijn op de retorisch frames van onze werkveldpartners. Een belangrijke les voor toekomstig praktijkonderzoek.

Het resultaat van dit alles is vervat in dit onderzoeksrapport. Het geeft realistisch weer, hoe complex het kan zijn om onderzoek naar zoiets eenvoudigs als casuïstiekbesprekingen tussen sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen te verrichten.

# 11. Gebruikte bronnen

Appelbaum, P. S., & Gutheil, T. G. (1980). The Boston State Hospital case: "Involuntary mind control," the Constitution, and the "right to rot." *The American Journal of Psychiatry*, 137(6), 720–723.

Argyris, C. & Schön D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.

Argyris, C. & Schon D.A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company

Baart, A. (2001). *Een theorie van presentie*. Utrecht: Lemma.

Bakker, H. & P. van Eekert (2016). *Werkwijzer Werk en Inkomen in het sociaal team*. Divosa: Utrecht.

Balaji S., Brown C.V. (2014). Lateral Coordination Mechanisms in IS Development Outsourcing. *Information Systems Research* 25(4).

Barentsen, C.B., van den Berg, S.A. (2003). Intercollegiale toetsing of intervisie?. *TVBV* 11, pp. 273–277.

Bellersen, M., Kohlman, I. (2013). *Praktijkboek Intervisie*. Deventer: Vakmedianet.

Benford, R. D. & D.A. Snow (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Reviews Sociology*, 26, pp 611-639.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.

Caplan, G., R.B. Caplan & W.P. Ershul (1994) Caplanian Mental Health Consultation: Historical Background and Current Status. *Consulting Psychology Journal*, Fall, pp. 2-12.

Donner, J.P.H. (2016). *Laat je niet gek maken, lezing Divosa Voorjaarscongres 2016*. Utrecht: Divosa.  
Engeström Y. & A. Sannino (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5, pp. 1–24.

Evers, J.C. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: Lemma.

Frissen, P.H.A. (2007). *De Staat van Verschil, een kritiek van de gelijkheid*, Van Genneep: Amsterdam.

Gamson, W.A. (1988). Political Discourse and Collective Action. In: Klandermans B., Kriesi, H, & Tarrow, S. (eds) *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research across Cultures; International Movement Research; A Research Annual, Volume 1*,. Greenwich, Conn./London: JAI Press. Pp. 219-244.

Geenen, M-J. (2012) *Reflecteren; leren van je ervaringen als professional*. Bussum: Coutinho.



Gillespie, A. (2007). The social basis of self-reflection. In: Valsiner, Jaan and Rosa, Alberto, (eds.) *The Cambridge handbook of sociocultural psychology*. Cambridge Handbooks in Psychology . Cambridge University Press, pp. 678-691.

Gamson, W. A. (1988). Political Discourse and Collective Action. In: Klandermans, B., Kriesi HP. & Tarrow, S. (eds) *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research across Cultures; International Movement Research; A Research Annual, Volume 1*, Greenwich, Conn./London: JAI Press. pp. 219-244

Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge: Harvard University Press.

Goffman, E. (1981). *Forms of talk*. Oxford: Blackwell.

Govaerts, M.J.B., T.J.H.I. Bisscheroux & A.C.M. Merckx (2004). Docentenprofessionalisering door integratie van theoretisch leren, ervaringsleren, intervisie en reflectie. *Tijdschrift voor Medisch Onderwijs*, volume 23, nr 2, pp 91-99.

Hall, C. (2016). Framing and nudging for a greener future. In: G. Gabrielson, C. Hall, J. M. Meyer, & D. Schlosberg, *The Oxford Handbook of Environmental Political Theory* . Oxford: Oxford University Press, pp. 593-607.

Homan, T. (2008). De binnenkant van organisatieverandering. In: Larsen, S. (eindred.) *HRM Handboek Aflevering 42B*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

<http://www.themanieuws.nl/app/publication/SDWW191/6851#>

92  
Isaacs, W. (1999). *Dialogue, the Art of Thinking Together*. New York, Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. & Y. Zomer (2008). Normatieve professionalisering. Over het 'doen van waarden', 'messy business' en het gebruik van spiegels. In: Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. & Y. Zomer. *Goed werk; verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP, pp 7 -14.

Klumpenaar, D. (2015). *Care first or Work first*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Kroes, J. (2018). *Burgers in interdisciplinair overleg*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Kroes, J., Van der Velde, J., Korenvaar, L. (2019). *TOOLKIT; Interdisciplinaire samenwerking rondom verward gedrag*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Lichterman, P. (2008) Religion and the Construction of Civic Identity. *American Sociological Review*, VOL. 73, feb., pp. 83–104.

Linders, L., & Feringa, D. (2014). *De Kunst van het Laten - Doe-het-zelf-zorg en rolverwarring in tijden van transitie*. Utrecht: MOVISIE.

Miller, PJ, Koven, M., & Lin, S. (2012). Taal socialisatie en verhaal. In: A. Duranti, E. Ochs & B.B. Schieffelin (Eds.), *Het handboek van taalsocialisatie*. Oxford: Wiley-Blackwell, p.p. 190-208.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Engelwood Cliffs, Prentice Hall.

Perlman, H.H. (1968). *Social casework: de methodiek van het individueel maatschappelijk werk*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Perlman, H.H. (1968). *Social casework: de methodiek van het individueel maatschappelijk werk*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Polanyi, M. (1996). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company.

Polstra, L., Verkooijen, L., Brinkhorst, J., van der Ende, P. C., Glasbergen, P., Van de Korput, J., Pruim, E. & Teekman, C., *De vele beelden van integraal werken*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Priscilla Dunk-West, P. (2013). *How to be a Social Worker. A Critical Guide for Students*. London: Red Globe Press.

Rein, M. & D.A. Schön (1986). Frame-reflective policy discourse. *Knowledge and Policy*. Vol. 9, Issue 1, pp 85-104.

Rein, M., Schön, D. (1993) Reframing Policy Discourse. In: Fischer, F., Forester, J. (ed.). *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*. London: Duke University Press. pp. 145-166.

Riksten, H. (2016). *Evaluatie gebiedsteams Weststellingwerf Onderzoeks- en adviesrapport*. Amsterdam: RadarAdvies.

Rodenhuis, T. (2017). *Merkwaardige dienstverlening. Een onderzoek naar waarden, betekenissen en dilemma's van de social workers van Sociaal domein Weststellingwerf*. Weststellingwerf: Masterthesis Social Work.

Roermond (2016). *Toekomstvisie Maatschappelijke Ondersteuning*.

Roermond (2017). *Evaluatie Doorontwikkeling Toekomstmodel Maatschappelijke Ondersteuning*.

Roermond (2018). *Model Integrale Afweging Sociaal Domein Roermond*.

Roermond (2019) Plan van Aanpak Project Integrale Afweging Sociaal Domein. *Ontwikkeling naar integraal werken binnen de afdeling Sociale Zaken*.

Rutten, M., Doree, A.G., Halman, J.I.M. (2009). Innovatie en samenwerking tussen organisaties: een synthese van literatuur. *Bouw innovatie*, 9 (3), p.p. 285-297.

Schaub-De Jong, M. & B. Van de Beek (2018). *Intervisie leren: een methode voor professionele ontwikkeling*. Amsterdam: Boom.

Schön, D.A. & M. Rein (1994). *Frame reflection: towards the resolution of intractable policy controversies*. New York: Basic Books.

Schön, D.A. (1983) *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York : Basic Books.

Siegers, F.(2012). *Handboek supervisiekunde*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.

Spierings, F., De Vos, N., Jager-Vreugdenhil, M., Van Doorn, L., Wilken, J-P. (2018) *Pleidooi voor socioprudentie in het sociaal werk*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Spradley, J. (2016) *Participant Observation (Reissue Edition)*. Boston: Cengage Learning.

Spruijt, J., Spanjaard, T., Demouge, K. (2013), The Golden Circle of Innovation: What Companies Can Learn from NGO's When It Comes to Innovation . In: Smyczek, S. (ed), *Moderne marketing voor non-profitorganisaties: International Perspectives*,., Katowice: University of Economics. in Katowice Publishing House, <https://ssrn.com/abstract=2256839>

Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.

Sytsma, S. (2015). *De transformatie naar een participatiesamenleving. Een verandering voor Sociaal Domein Weststellingwerf*. Intern document.

Thomson, J.D. (1967) *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.

Van Berkel, R. (2013) *Re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt in drie gemeenten. Deel 1: Analyse, factoren en versterkers van professionaliteit*. Utrecht: USBO.

Van Berkel, R., Van der Aa, P.H.J. (2019) *Versterking methodisch werken via HRM: een kwantitatief onderzoek naar ondersteuning van professionele dienstverlening onder klantmanagers bij sociale diensten*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Kenniscentrum Talentontwikkeling.

94  
Van Brakel, K, De Vries, M., Wagenaar, S. (2019) *UWV Arbeidsmarktprognose 2019-2020*. Amsterdam: UWV Arbeidsmarktinformatie- en advies

Van der Laan (1995). *Leren van gevallen*. Utrecht: SWP.

Van der Sanden, J., Feringa, D., Peels, F., & Linders, L. (2017). *Kind verdwijnt naar achtergrond. Een onderzoek naar de transformatie binnen het jeugdwelzijn, de jeugdzorg en de jeugdgezondheidszorg*. Eindhoven: Fontys Hogescholen.

Bert van Dijk, B, & A-L. Hustings (2019) *De Roos van Leary : interactiekunde voor professionals*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

Van Ewijk, H. (2012). Sociaal werkers moeten niet therapeutiseren. <https://www.socialevraagstukken.nl/toekomst-van-het-sociaal-werk/>

Van Goor, R. & P. Naber (2017). *Handreiking casuïstiekbespreking in ouder- en kindteams*. KeTJA Amsterdam: KeTJA

Van Gorp, B. (2007a). Het reconstrueren van frames via inductieve inhoudsanalyse: uitgangspunten en procedures. *KWALON*, jrg. 12, nr. 2, pp. 13-18.

Van Gorp, B. (2007b). *The Constructionist Approach to Framing: Bringing Culture Back* . *Journal of Communication* jr. 57, pp. 60–78.

Van Haaster, H. (1991). *Wartaal : een onderzoek naar methoden van competentieverhoging in de geestelijke gezondheidszorg*. Amsterdam: Thesis.

Verkooijen, L. & Q. Ansem (2017). *Werken in de halfde lijn : sociaal werk in de wijk*. Hoe doe je dat? Amsterdam: SWP

Weigand, H. , van der Poll, F., & de Moor, A. (2003). Coördinatie door communicatie . In H. Weigand, G. Goldkuhl, & A. de Moor (Eds.), *Proceedings of the 8th International Working Conference on the Language-Action Perspective on Communication Modeling* (LAP 2003). Tilburg: Tilburg University Press, pp. 115-134.

Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.

Witte T. (2016). *Sociale dynamiek van de gemeentelijke politiek - Samenspel tussen lokale overheid en sociale professionals*. Bussum: Countinho.

Wood, M.L., Stoltz, D.S., Van Ness, J. & Taylor, M.A. (2018) Schemas and Frames. *Sociological Theory*, vol. 36(3) pp. 244-261.

Yin, R. Y. (2014). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE.



# 12. Bijlage

De bijlage bestaat uit de vier PowerPointpresentaties, die gebruikt worden t.b.v. het spel Overbruggen van verschil.



97

## Frame

Fundamentele cognitieve structuur die de waarneming en weergave van de werkelijkheid leidt; betekenis geeft hieraan.

Het frame wordt gebruikt als hulpmiddel om

- *Problemen te definiëren,*
- *Verantwoordelijkheden en oorzaken aan te duiden,*
- *Oplossingen aan te geven en om*
- *Eventueel een moreel oordeel te vellen.*

share your talent. move the world. <sup>2</sup>

## Frame en actie

Iedere kwestie kan vanuit meerdere frames worden bekeken en één frame kan toegepast worden op meerdere kwesties

Koppeling van feiten en waarden geeft richting van de actie aan; van is naar kan en moet

share your talent. move the world. <sup>3</sup>

## Verskil van mening versus controverse

- Over feiten
- Over waarden
- Over de samenhang tussen de feiten en waarden

### Controverse :

wanneer er geen beroep gedaan kan worden op feiten of bewijzen door verschillen in interpretatie en waardering van de feiten

share your talent. move the world. <sup>4</sup>

## Drie omgangsvormen bij controverse

- a) Vermijden van conflict > dominant frame overheerst
- b) Conflicterende uitspraak 'ik ben het er niet mee eens':
  - Uitspraak wordt onder de tafel geschoven
  - Groep sluit zich hierbij aan
- c) Collectief gevoel van onbehagen

share your talent. move the world. <sup>5</sup>





Hanzehogeschool  
Groningen  
University of Applied Sciences



## Niveaus frame

Overbruggen van verschillen

share your talent.  
move the world.

### Master frames

Dieperliggende waardenstructuren met een antropologische grondslag

- Autonomie: de mens als individu
- Gemeenschap: de mens als groepswezen
- Ecologie: de mens als onderdeel van de natuur

share your talent. move the world. <sup>2</sup>

### Metaculturele frames

Bevatten breed gedragen culturele geloofssystemen  
En waardenstructuren afkomstig uit de masterframes.

Afhankelijk van het beleidsterrein komen bepaalde frames naar voren. Relevant voor sociaal domein zijn:

- Marktframe
- Behoefteframe
- Sociale controleframe

share your talent. move the world. <sup>3</sup>

## Institutionele actieframes

Afgeleid van de Metaculturele frames

Generiek en hybride: ruimte voor interpretatie ; combinatie van meta-culturele frames

- **Zorg en Welzijn:** behoefteframe (opheffen individuele nood) & deels sociale controle frame (meldcode huiselijk geweld) & ook marktframe (afrekenen op handelingen- NPM).
- **Sociale zekerheid:** sociale controle (rechtmatigheid) & deels behoefteframe (basis inkomen, preventie armoede) & ook marktframe (doelmatigheid, afrekenen op uitstroom- NPM)
- **Jeugdzorg:** behoefteframe (veiligheid, ontwikkeling kind) & sociale controle frame (dwang en drang) en deels marktframe (aanbesteding aanbod- NPM)

share your talent. move the world. 4

## (Beleids)actieframes

Ingezet door een actor voor een specifieke beleidssituatie

Individueel geconstrueerd:

- combinatie van eigen geselecteerde en gespecificeerde elementen van frames afkomstig uit het institutionele actieframe
- persoonlijke voorkeur frames wordt bepaald door diverse instituties
- Organisatie waarvoor werkzaam, maar ook
- Professie
- Overige instituties in privésfeer, de 'georganiseerde werelden' waar ook bepaalde regels gelden, die het handelen leiden: familie, verenigingen, etc.

share your talent. move the world. 5



## Betrekkingsframes

Overbruggen van verschillen

share your talent.  
move the world.

### Betrekkingsniveau

Het gaat er niet om WAT er gezegd wordt, maar HOE het gezegd wordt

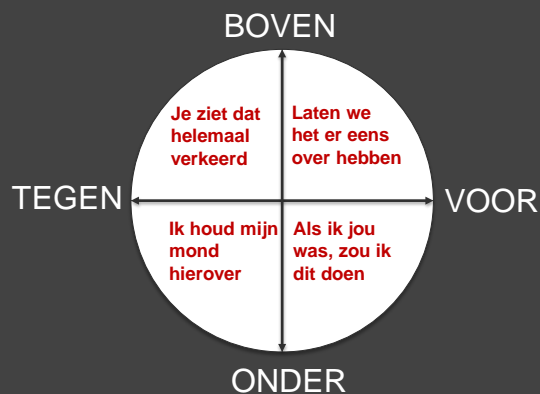
De zin 'ik wil dat je er nu mee stopt' kan op verschillende manieren worden uitgesproken en krijgt daardoor iedere keer een andere betekenis

Daarmee worden de onderliggende verhoudingen gedefinieerd

share your talent. move the world. 2

101

### Roos van Leary



share your talent. move the world. 3

## Betrekingsframes

Coöperatief betrekingsframe

- gemeenschappelijk belang om kwestie te reframen

Eigenbelang (politiek) betrekingsframe

- eigenbelang staat voorop; gevolg winst-verlies spel

share your talent. move the world. <sup>4</sup>

## Footing - Stance - Allignment

Footing: gevoelde reactie op de uitspraak van een ander (positionering)

Stance: wat degene daarover naar buiten brengt (houding)

Als Footing en Stance NIET op één lijn staan, dan is Allignment (verbinding) niet mogelijk

share your talent. move the world. <sup>5</sup>

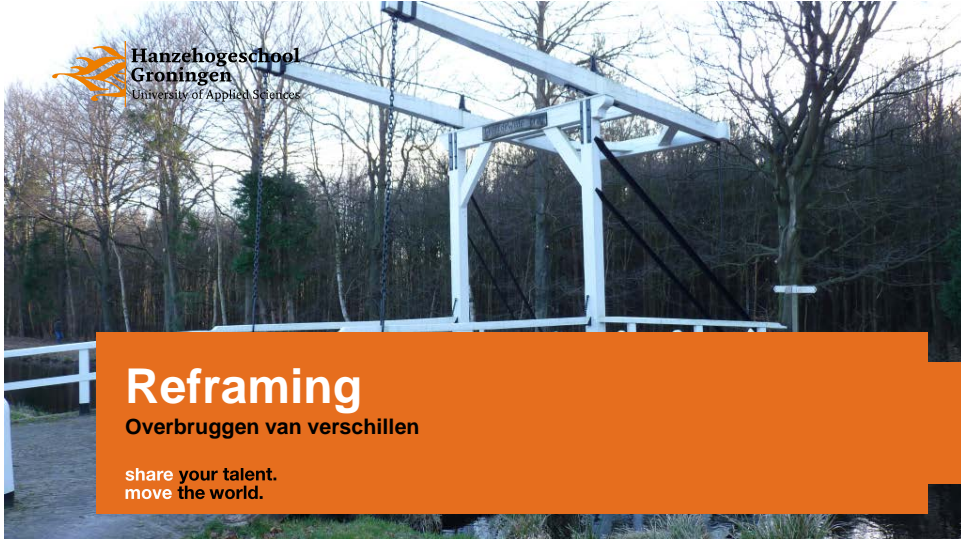
## Misallignment

Misallignment; er niet gezegd wordt wat daadwerkelijk gedacht en gevoeld wordt

Kan per ongeluk gebeuren of opzettelijk

Talking nice

share your talent. move the world. <sup>6</sup>



## Reframing

Overbruggen van verschillen

share your talent.  
move the world.

### Vier vormen van reframing

- Verduidelijken van elkaars frame (frame amplificatie)
- Oprekken van elkaars frame bij het overeenkomsten zoeken (frame extensie)
- Samenvoegen van frames op basis van al zelfde aanname (overbrugging frames)
- Ontwikkelen van gemeenschappelijk frame en nieuwe aanname (frame transformatie)
- Bij frame reflectie richt men zich op onderliggende aannames.

share your talent. move the world. <sup>2</sup>

103

### Zelfreflectie en sociale reflectiviteit

Zelfreflectie is reflectie gericht op de **interne dialoog** tussen geïnternaliseerde perspectieven op:

- Handelen
- Motieven
- Waarden

Sociale reflectiviteit is ook reflectie op verbinding met ander : de **externe dialoog** tussen perspectieven (en aannames over de werkelijkheid)

share your talent. move the world. <sup>3</sup>

## Emotiewerk

Reflectie op perspectieven en aannames, is

- Loslaten, veranderen van frames gaat gepaard met emoties.
- Breuk met en verstoring van het 'vertrouwde'
- Leren wat er nog niet is

share your talent. move the world. 4

## Nodig bij frame reflectie

- Coöperatie - zelfde gemeenschappelijk belang
- Wederzijds vertrouwen
- Bereidheid om in elkaars schoenen te gaan staan

share your talent. move the world. 5

## Casuïstiekbespreking

Overbruggen van verschillen

share your talent.  
move the world.

### Casuïstiekbespreking

- a) Organiseren wie aanwezig moet zijn
- b) Voorbereiding inbreng
- c) Agenda en rolverdeling
- d) Werkwijze
  - Probleemverheldering
  - Analyse
  - Inventarisatie oplossingen
  - Plan van aanpak
- e) Evaluatie en reflectie

share your talent. move the world. 2

105

### Golden cirkel

Start with WHY!  
Van 'het waarom', via 'het hoe', naar 'het wat'?



**Waarom**  
de visie, het startpunt, daar komt  
de energie vandaan, de urgentie

**Hoe**  
op welke wijze

Elke **WAT** elke concrete vorm  
die je inzet staat in dienst van het  
**WAAROM**

Het startpunt 'Waarom'  
nodigt uit tot reflectie op de  
waarden

share your talent. move the world. 3



## Vier venstermodel



- Iedereen beschikt over dezelfde **feiten**
- Bij opstellen criteria t.b.v. wegen spelen **waarden** een rol

share your talent. move the world. <sup>4</sup>

## Rolwisseling



Zelfreflectie door verduidelijking eigen positie

Sociale reflectie door zich te verplaatsen in de ander

Letterlijk, in elkaars schoenen gaan staan

share your talent. move the world. <sup>5</sup>

## Roddelmethode

Deelnemers bespreken 'achter de rug om' niet alleen achtergronden, oorzaken en oplossingen van de inbrenger bespreken, maar ook diens overtuigingen en welke andere denkbeelden er zouden kunnen zijn.

De methode helpt daarmee inzicht te krijgen op het eigen frame.



share your talent. move the world. <sup>6</sup>



# Overbruggen van verschillen

Dit rapport beschrijft een onderzoek naar casuïstiekbesprekingen van sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen en naar de frames die daarin de deelnemers hanteren. We hebben vooral gekeken naar botsende frames en hoe de deelnemers uit deze controverses geraken. Deelnemers hebben niet de neiging het achterste van hun tong te laten zien. Dit maakt het lastig om in de schoenen van de ander te gaan staan. Intervisiemethode als onderdeel van de casuïstiekmethoden helpen hun zowel bewustwording van hun eigen frame als bij zoeken naar verbinding met de anderen.

Het project is uitgevoerd door de Werkplaatsen Sociaal Domein Amsterdam, Noord Brabant Fontys, Noord en Zuyd in het kader van het ZonMW programma Vakkundig aan het werk.

November 2020

---

## Colofon

Titel	Overbruggen van verschillen
Auteurs	Louis Polstra Desiree Klumpenaar Meta de Lange Marianne Potting
Mogelijk gemaakt door	ZonMW
Uitgever	Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap Hanzehogeschool Groningen <a href="http://www.hanze.nl/ondernemerschap">www.hanze.nl/ondernemerschap</a>
ISBN	978-905-303-142-1

---



Werkplaats Sociaal Domein  
**Noord**



Werkplaats Sociaal Domein  
**Zuyd**



Werkplaats Sociaal Domein  
**Amsterdam en Omgeving**

