

De trechtermethodiek: Een nieuwe werkmethode voor de professionele begeleiding van willers, niet-willers en niet-kunners in re-integratie

Dr. Omar N. Solinger

Universitair Docent, *Vrije Universiteit Amsterdam*

Mede-oprichter van Re-integratie Academie (Post-HBO)

Mede-oprichter en mede-eigenaar van En-gager groep BV

E-mail: *o.n.solinger@vu.nl*

Cilla Ezerman (mede-aanvrager)

Directeur Re-integratiebureau Bijstand naar Werk

Oprichter van Re-integratie Academie (Post-HBO)

E-mail: *info@re-integratieacademie.nl*

Gemeente Montferland en gemeente 's-Hertogenbosch (mede-aanvrager)

E-mail: *l.seegers@montferland.info*

E-mail: *p.prudon@s-hertogenbosch.nl*

Lidy Schilder (mede-aanvrager)

Directeur Blick op Werk

E-mail: *lschilder@blikopwerk.nl*

Samenvatting

In deze tekst beschrijven we de trechtermethodiek, een theoretisch onderbouwde methodiek die momenteel geldt als *'best practise'* in het professioneel begeleiden van willers, niet-willers en niet-kunners in het werkzoekproces. In het kader van de ZonMw subsidieronde, zouden we graag de effectiviteit van de trechtermethodiek aan wetenschappelijk onderzoek onderwerpen. Kern van de methodiek is dat het ervoor zorgt dat de klant het gevoel van zelfregie behoudt (wat motiverend werkt), terwijl er tegelijk heel duidelijk gestuurd wordt door de consultant middels het voorleggen van keuzemogelijkheden. De methodiek bevordert de efficiëntie want de focus in het zoeken naar werk kristalliseert snel, terwijl de klant een gevoel van zelfregie behoudt en snel leert van zijn/haar ervaringen. Naast verwachte positieve effecten op motivatie en efficiëntie, verwachten we ook positieve effecten op klanttevredenheid, mate van activering, behalen van vooropgestelde doelen, op de mate van 'match' tussen persoon en werkaanbod (en dus de duurzaamheid van de plaatsing) en op de (morele en juridische) houdbaarheid van een maatregel bij werkweigering. Gemeente Montferland en 's-Hertogenbosch zijn bereid de trechtermethodiek toe te passen. Op die manier

kan, via een quasi-experimenteel design, getoetst worden of de methodiek daadwerkelijk positieve effecten heeft op de genoemde criteria.

Aanleiding

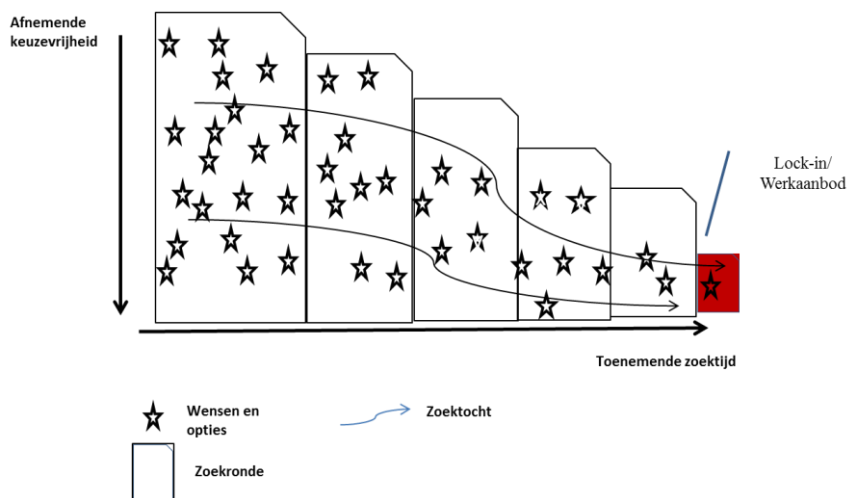
Re-integratieconsulenten zijn arbeidsbemiddelaars wiens professionaliteit zich uitbetaalt in het effectief *plaatsen* van relatief kansarme kandidaten op de arbeidsmarkt. We hebben het dan met name over re-integratieconsulenten, jobcoaches bij de Sociale Diensten. Tot 2004, toen de Wet Werk en Bijstand (WWB) werd ingevoerd, hadden gemeenteconsulenten bij sociale diensten met name een zorgtaak; aandacht voor activering was er nauwelijks. De invoering van de WWB in 2004 zorgde ervoor dat de re-integratieconsulent er naast een zorgtaak, ook een activeringstaak bij kreeg. Men kan zich natuurlijk voorstellen dat deze verandering een behoorlijke cultuuromslag heeft betekend voor het beroepenveld en dat activering nog lang niet altijd voldoende aandacht krijgt (Solinger & Ezerman, 2009). De noodzaak hiertoe is des te pregnanter geworden sinds de doorgevoerde bezuinigingen op re-integratie in 2013 en de invoering van Participatiewet (een verdere aanscherping van de WWB) sinds januari 2015. Deze ontwikkelingen nopen tot effectiever omgaan met beschikbare middelen en meer aandacht voor handhaving en activering. In reactie op deze ontwikkelingen zijn gemeenten veel re-integratietaken zelf gaan doen: er zijn overal werkgever servicepunten ontstaan en/of extern gerichte afdelingen met een specialisme in 'jobhunting'. Echter, in de praktijk kost het gemeentes moeite om deze extern gerichte rol voortvarend op te pakken. Reden is dat gemeentes een traditionele expertise hebben in zorgtaken, rechtmatigheid, en het aanleren van sollicitatievaardigheden, terwijl er weinig praktische kennis en vaardigheden zijn ten aanzien van jobhunting. Het gebrek aan een toepasbaar begrippenkader en behulpzame werkmethodieken wreekt zich op allerlei manieren in de dagelijkse re-integratiepraktijk. Sinds 2012 zet het Ministerie van Sociale Zaken dan ook in op *professionalisering van de re-integratieconsulent*, zodat deze zijn middelen effectiever kan inzetten (de Krom, 2012).

Samen met bijstandsgerechtigden de boer op gaan in de zoektocht naar werk – 'jobhunting' – is inderdaad een *vak*. Naast de natuurlijke factoren die het vinden van een baan lastig maken in elke sector (netwerken, omgaan met tegenslag, werkgevers overtuigen), spelen in het specifieke geval van re-integratie een aantal factoren een rol die *jobhunting* extra moeilijk maken. De doelgroep is meestal laagopgeleid (gemiddeld LBO-niveau) en relatief beperkt, zowel in lichamelijk als in geestelijk opzicht (bijv. verminderd zelfredzaam en zelfsturend). Daarnaast vertoont tenminste 25% van de klanten problematisch gedrag. Onder problematisch gedrag verstaan we passieve obstructie van de gang naar werk (zoals moeilijk bereikbaar zijn, afspraken niet nakomen, niet terugbellen) en actieve obstructie (weigering van concreet werkaanbod, niet opdagen op sollicitatiegesprek, onaangepast gedrag op de werkvloer). Uit een uitgebreid benchmarkonderzoek bij gemeenten (Sol, Castonguay, & van Lindert, & van Amstel, 2007) blijkt inderdaad dat er 'willers' zijn (gemotiveerde werkzoekers), maar ook zogenaamde niet-willers en niet-kunners. *Een pregnante vraag als het gaat om de professionalisering van de klantbegeleiding, is hoe om te gaan met deze drie groepen klanten (willers, niet-willers en niet-kunners)*. Er bestaan ideeën om de drie groepen verschillende trajecten aan te bieden, bijv een 'work first' traject (werken met behoud van uitkering) voor de niet-willer, een zorg- of leertraject voor de niet-kunner, en hulp bij solliciteren voor de 'willer.' (Sol et al., 2007). Het probleem is, echter, dat deze drie groepen aanvankelijk nauwelijks van elkaar te onderscheiden zijn. Een recente wetenschappelijke studie van 668 klanten van een re-integratiebureau (Solinger et al., 2016) laat bijvoorbeeld zien dat niet-kunners vaak het gedrag vertonen van een niet-willer, en dat de niet-willer aanvankelijk het gedrag vertoont van een 'willer' (Solinger et al., 2016), door de schone schijn op te houden zolang werkopties nog niet concreet zijn. Een goede diagnose van 'wie je voor je hebt' komt daarom vaak als mosterd na de maaltijd. Om deze problematiek in de werkpraktijk het hoofd te bieden, is de *Trechtermethodiek* ontwikkeld.

De trechtermethodiek

De trechtermethodiek is een theoretisch onderbouwde methodiek die momenteel geldt als ‘best practise’ in het professioneel begeleiden van willers, niet-willers en niet-kunners het in het werkzoekproces. De techniek wordt momenteel al onderwezen in de Post-HBO opleiding van de Re-integratie Academie die onder de vlag van de Vrije Universiteit opereert. De methodiek dankt haar naam aan de “trechtertheorie” (zie Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009) die verklaart waarom mensen en organisaties vaak blijven bij één keuze ondanks dat er in principe te kust en te keur aan andere keuzes mogelijk zijn. De “trechter” is uiteraard een metafoor voor de vele zoekopties die er aan het begin van een traject zijn en hoe die zoekopties zich gaandeweg het traject vernauwen tot een duidelijke ‘focus.’ De trechtertheorie suggereert dat keuzes die zijn gemaakt in het verleden een beperkende invloed hebben op de keuzes die je kunt maken in de toekomst (zie Figuur 1, ter illustratie). Dus: de eigen geschiedenis en de keuzes die zijn gemaakt, bepalen in grote mate de plek waar men uit gaat komen. In de eerste fase van het werkzoekproces is er een waaier aan keuzeopties. Maar zodra er keuzes worden gemaakt, sluit men ook in zekere zin andere alternatieven uit (bijv. Wil ik nog wel per se in de zorg werken? Waarom eigenlijk niet in het onderwijs?). De keuze die hieruit voortvloeit, versmalt het aantal keuzemogelijkheden voor de toekomst. Zo kom je in de tweede fase terecht, waarbij het iets moeilijker wordt om op je schreden terug te keren. Mogelijkheden om van je pad af te gaan zijn er nog wel, maar die zijn niet meer zo makkelijk te nemen en dienen zich niet meer zo frequent aan als voorheen. Dit gaat zo door totdat je in een stadium van ‘lock-in’ komt. In de lock-in fase zijn de te maken keuzes ogenschijnlijk (d.w.z., in de ogen van de klant) gedetermineerd en irreversibel geworden.

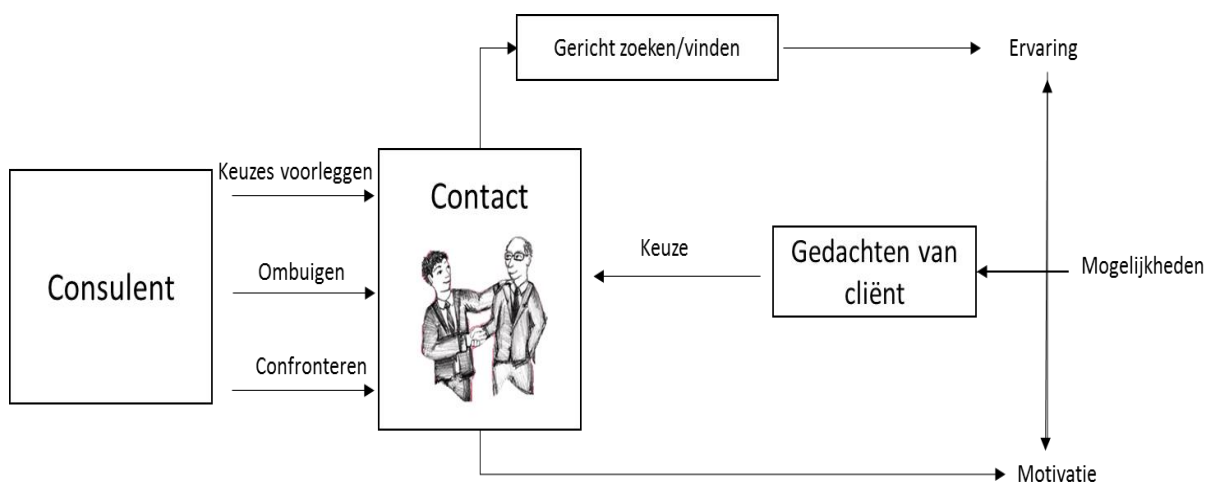
Figuur 1. Het werkzoekproces als een trechter met geleidelijk afnemende zoekopties.



Er bestaat aardig wat wetenschappelijk onderzoek naar verschillende zoekstrategieën in de zoektocht naar werk. Crossley en Highhouse (2005), bijvoorbeeld, benoemden een drietal zoekstrategieën: *willekeur* (in het wilde weg solliciteren, zonder focus: een schot met hagel afvuren), *focussen* (van tevoren zorgvuldig een zoekrichting kiezen en daar alle effort op richten) en het zoeken naar werk als *leerproces* (een aantal voorlopige richtingen definiëren en vervolgens proefondervindelijk onderzoeken waar de beste kansen liggen en wat het beste past). Onderzoek wijst uit dat willekeurig zoeken zeer slecht werkt en dat focussen en leren veel beter werken. Echter, zowel aan focussen als aan leren kleven nadelen. Zoals de trechtertheorie (Figuur 1) al aangeeft, kan het heel inefficiënt zijn in al te vroeg stadium in een ‘lock-in’ terecht te komen. Het is een vrij rigide strategie omdat er geen ruimte meer is om op kansen in te spelen en om te leren van ervaringen; dit met suboptimale keuzes tot gevolg. Daarnaast is het met de re-integratiedoelgroep uitermate lastig om in een vroeg stadium al precies te weten wat de focus moet liggen. Zoeken als een leerproces heeft ook nadelen, omdat het te veel switchen van de ene naar de andere zoekoptie inefficiënt is en

leerervaringen vertroebelt. Zowel bij de focus- als de leerstrategie is het moeilijk te weten wat de klant eigenlijk wil en deze gemotiveerd te houden gedurende het traject. Beide strategieën zijn te weinig toegesneden op de re-integratiepraktijk waar zowel willers, als niet-willers en niet-kunners zijn. De trechtermethodiek is een combinatie van de focus- en leerstrategie, maar voegt daar een belangrijk element aan toe: het werkzoekproces speelt zich in belangrijke mate ook af in het gesprek tussen consulent en werkzoekende. In het gesprek legt de consulent de klant steeds dilemma's voor en laat deze kiezen uit twee opties. Kern van de methodiek is dat deze ervoor zorgt dat de klant het gevoel van zelfregie behoudt (wat motiverend werkt), terwijl er tegelijk heel duidelijk gestuurd wordt door de consulent via het voorleggen van keuzemogelijkheden. De methodiek bevordert de efficiëntie want de focus in het zoeken naar werk kristalliseert snel, terwijl de klant een gevoel van zelfregie behoudt en snel leert van zijn/haar ervaringen en van de praktische (on)mogelijkheden en kansen die zich aandienen (Zie Figuur 2 hieronder).

Figuur 2. Onderliggende mechanismen in het trechterproces



Hoe werkt “trechtersen” in de praktijk?

In alle gevallen begin je door nauwkeurig te onderzoeken wat de wensen zijn. Daarbij is het de kunst voorbij betekenisloze abstracties te gaan en de focus te leggen op generieke taken waar de klant affiniteit mee heeft en/of goed in is. Het is daarom raadzaam om een beroepen- en takenlijst af te lopen en daarbij heel specifiek te kijken naar welke taken horen bij een bepaald beroep. Naast hoofdwensen voor een geschikte baan ('Maria wil schoonmaken') zijn er natuurlijk ook zachte voorkeuren als het gaat om de ideale baan ('Maria wil niet in het weekend werken en ook niet 's avonds'; 'Maria wil ook met de fiets naar het werk kunnen'). Daarom begin je in eerste instantie te zoeken binnen de wensen van de cliënt. Vervolgens kun je na elke zoekronde, de zoektocht verbreden door minder kieskeurig te worden wat betreft de hoofdvoorkeur ('Moet Maria per se in de schoonmaak werken?') en de 'zachtere' voorkeuren ('Maria wil niet in het weekend werken en met de fiets naar het werk kunnen'). Daarbij kunnen de verschillende voorkeuren tegen elkaar worden afgewogen, dan wel worden gecompenseerd. Dus: als na een of twee weken blijkt dat er wel schoonmaakwerk is binnen fietsafstand, maar er 's nachts en in het weekend gewerkt moet worden, dan is de vraag wat belangrijker is: de fietsafstand of de werktijden. Zo valt de eis om binnen fietsafstand te werken na de eerste ronde af en verruimt zich de radius van het aantal kilometers waarin werk gevonden kan worden. De verschillende criteria werken als communicerende vaten. Houdt een cliënt vast aan zijn wensen wat betreft dimensie X, dan zal hij meer water bij de wijn moeten doen wat betreft dimensie Y. Wil een cliënt per se werken binnen een straal van vijf kilometer van zijn huis, dan zal hij wat soepeler moeten zijn wat betreft het soort werk en eventuele werktijden. In de tweede zoekronde dient zich dan de volgende vraag aan als er nog geen werk

gevonden is: moet Maria per se schoonmaken, ook als ze daar meer dan een uur voor moet reizen met het openbaar vervoer? Reistijd en beroepsvoorkeur (beide overigens zachte criteria) worden zo tegen elkaar afgewogen. Zo kan een cliënt dan de keuze maken om de voorkeur voor schoonmaken los te laten en te gaan kijken naar andere beroepen waar de competenties van de cliënt zoals zorgvuldigheid, oog voor detail, opgeruimdheid en snel werken goed uit de verf komen. De carwash dient zich vervolgens aan als een alternatief. Immers, daar mag Maria ook schoonmaken en ook daar komen taken als stofzuigen en boenen prima van pas! Het voordeel van het gedetailleerd in kaart brengen van taken is dat ze generiek zijn en dus breder toepasbaar zijn op een reeks van mogelijke beroepen. Valt een beroep af, dan kunnen andere beroepen als plausibel alternatief gaan gelden op basis van taken. Sommige taken zijn heel generiek (bijv. sales) en andere zijn heel specifiek (stofzuigen, boenen, prullenbakken leeghalen). Maar zelfs voor heel specifieke taken kan men nog creatief zoeken naar een andere invalshoek. Deze creativiteit in het afwegen van zoekopties voorkomt een vroegtijdige (en premature) “lock-in” waarbij men zich al te snel neerlegt bij één keuzemogelijkheid.

De trechtermethodiek leidt tot (1) een efficiënter (en dus goedkoper en minder energie vergend) trajectverloop, (2) een gemotiveerde(re) werkzoekende en (3) tot een betere “match” tussen klant en werk, wat de duurzaamheid van de plaatsing bevordert. Het valt te verwachten dat de trechtermethodiek effectief is bij zowel willers, niet-willers, als niet-kunners. Bij “willers” kristalliseert zich snel een zoekrichting, maar die richting is niet rigide. Men kan snel inspelen op (markt)omstandigheden en voorkeuren om zo tot een optimale keuze te komen. Voor *niet-kunners*, is leren uit ervaring juist cruciaal voor het trajectverloop. De niet-kunner wordt duidelijk bij de hand genomen en is er ruimte om te leren van ervaring, bijvoorbeeld middels een werkervaringsplaats of door zelf te ervaren of een diep gekoesterde wens realistisch is in een bepaalde zoekronde. Ook voor de begeleiding van de niet-willer is de trechtermethodiek effectief. Dat het gevoel van zelfregie (empowerment, inspraak, subjectieve controle) motiverend werkt, is onomstotelijk bewezen in een overvloed aan wetenschappelijk onderzoek en behoeft eigenlijk geen uitleg. Maar er is nog een andere reden. Zoals de trechtertheorie aangeeft, is keuzes maken niet vrijblijvend. Het heeft onherroepelijk consequenties voor het werkaanbod dat je aan het einde van de rit zult moeten accepteren. Als aan Maria’s beperkingen en wensen is tegemoetgekomen en zij uiteindelijk bij een carwash aan de slag kan, dan zal zij dit werk moeten accepteren. Als er volgens dit trechtermodel wordt gewerkt, dan heeft Maria een hele hoop keuzemomenten gehad en is zij dus mede bepalend geweest. Het eindaanbod is dus ‘fair’, omdat de cliënt veel keuze heeft gehad in het te kiezen pad. Bij werkweigeren of plotselinge kieskeurigheid heeft de gemeente daarmee een morele troef in handen voor het opleggen van een maatregel.

Onderzoeksopzet

Project 1: Quasi-experiment bij een (of meer) gemeentelijke Sociale Dienst(en)

Het effectiviteitsonderzoek zal beginnen met het vaststellen van de juiste succesfactoren. Deze zullen worden samengesteld in samenspraak met gemeenten (“wanneer is de trechterechniek voor gemeente X een succes?”). We noemen hier een aantal voor de hand liggende criteria. Naast de verwachte positieve effecten op motivatie en kosten per traject, verwachten we ook positieve effecten op klanttevredenheid, mate van activering, behalen van vooropgestelde doelen, op de mate van ‘match’ tussen persoon en werkaanbod (en dus de duurzaamheid van de plaatsing) en op de (morele en juridische) houdbaarheid van een maatregel bij werkweigeren. Wat betreft de mate van activering hanteren we een wetenschappelijk gevalideerde activeringsladder, die loopt van lage mate van activering (zorg) naar hoge activering (betaalde baan). Niet voor iedere klant is een betaalde baan realistisch; daarom kijken we ook naar de kans dat vooropgestelde doelen (bijv. vrijwilligerswerk of een proefplaatsing) worden behaald. Op die manier kan, via een quasi-experimenteel design, getoetst worden of de methodiek daadwerkelijk positieve effecten heeft op

de genoemde criteria. In een quasi-experimentele opzet kunnen er 75-150¹ bijstandsklanten (verdeeld over een X aantal re-integratieconsulenten) over de tijd gevolgd worden die worden begeleid op de manier zoals de gemeente dat gewend is te doen (controlegroep) en 75-150 klanten (verdeeld over een X aantal re-integratieconsulenten) die worden begeleid door consulenten die zich de trechtermethodiek eigen hebben gemaakt (interventiegroep). Dit laatste is mogelijk omdat de Re-integratie Academie ervaring heeft in het opleiden van consulenten volgens de Trechtermethodiek. Conform de wensen van ZonMw (en omdat het een goed gebruik is bij quasi-experimenten) zullen we de veronderstelde psychologische mechanismen over de tijd volgen bij klanten: de mate van focus, leren, en motivatie. Dit kan middels een door de hoofdaanvrager ontwikkelde *En-gager* app (www.en-gager.com). In de regel is dit voor een duur van 3 maanden of 6 maanden (tot max 12 maanden), afhankelijk van het specifieke traject. Bij alle klanten worden succescriteria gemeten voor en na de interventie. De trechtermethodiek is effectief als er een significant verschil optreedt op succescriteria bij voor- en nametingen. In de controlegroep wordt een dergelijk verschil niet verwacht.

Project 2: Experimenteel onderzoek in het laboratorium van Vrije Universiteit

Het tweede project is een nog te ontwikkelen studie in samenwerking met een aan te trekken promovendus/a waarbij we de theoretische mechanismen achter de Trechtermethodiek toetsen in een serie experimenten in het laboratorium van de Vrije Universiteit waarbij wij deelnemers willekeurig kunnen toewijzen aan condities en alternatieve verklaringen kunnen uitsluiten.

Project 3. Grootschalig bestandsonderzoek naar succesfactoren in de *jobhunting* werkwijze

Het derde project begint juist bij het succes criterium om vervolgens terug te redeneren naar de reden waarom deze successen al dan niet worden behaald. We hebben officiële toegang tot een groot bestand van Blik op Werk (accreditatie-organisatie dat toeziet op de kwaliteit en professionalisme van re-integratiebureaus en diverse gemeenten. Het gaat om 600 keurmerkhouders. Het UWV en inkomensverzekeraars maken voor hun inkoopbeleid gebruik van het Keurmerk van Blik op Werk). Dit bestand is landelijk en dynamisch (beslaat een aantal jaren). Het bestand bevat onder andere klanttevredenheidcijfers en plaatsingspercentages van re-integratiebureaus (die traditioneel veel aan *jobhunting* doen). In dit project zullen we onderscheid maken tussen organisaties die hoog en laag scoren op deze succesfactoren en onderzoeken waar dat aan ligt. We zullen daarbij de betreffende bedrijven contacteren om te exploreren welke verschillen systematisch zijn, gebruik makende van archief- en interviewgegevens. We zullen in deze exploratie van succesfactoren gebruik maken van een *mixed method* logica. We zullen onze bevindingen coderen a.d.h.v. verwachte verschillen in psychologische mechanismen bij de klant (focus, leren, motivatie) en in de klantbegeleiding (visie, focus, zoekstrategie). Daarnaast staan wij open voor het vinden van nieuwe succesfactoren en mechanismen die we nog niet kenden.

Inbedding en besteding

Het onderzoek zal vallen onder de dagelijkse begeleiding van de hoofdaanvrager (dr. O. N. Solinger) aan de Vrije Universiteit en onder de verantwoordelijkheid van Prof dr. Paul G. W. Jansen van de Vrije Universiteit. Voor het onderzoek zal een promovendus/promovenda worden aangetrokken voor de volle periode van 4 jaar. De ZonMw subsidie zal worden ingezet ter bekostiging van de personele

¹ Bij medewerking van meerdere gemeenten, kunnen deze aantallen ook hoger uitvallen. Voor de wetenschappelijk validiteit van zo'n test geldt: hoe meer, hoe beter. Vijftig klanten is het absolute minimum.

kosten van deze promovendus/a. Deze kosten komen overeen met het landelijk vastgestelde 1 FTE salaris van de promovendus voor de volle 4 jaar.

Valorisatie

De Re-integratie Academie is een post-HBO opleiding voor de re-integratieprofessional en opereert onder de vlag van de VU School of Management (zie www.re-integratieacademie.nl) en is mede-opgericht door de hoofdaanvrager van dit voorstel. Door deze nauwe verbondenheid met de VU, zal nieuwe wetenschappelijk kennis, voortkomend uit het voorgestelde onderzoek, snel terugkomen in het onderwijs van de Re-integratie Academie en daarmee een bijdrage leveren aan de professionalisering van het re-integratiewerkveld. Overigens heeft de Re-integratie Academie ook andere verzoeken gekregen van ZonMw subsidieaanvragers om eventuele wetenschappelijke bevindingen in het lesprogramma op te nemen. De opleiding re-integratieprofessional wil een bijdrage leveren aan de professionalisering van de re-integratieconsulent, met name op het terrein van de klantrelatie (bijv. hoe om te gaan met een willer, niet-willers en niet-kunners). Ook leidt de Re-integratie Academie consulenten op om de switch te maken van interne oriëntatie (nadruk op praten met cliënt en aanleren van sollicitatievaardigheden) naar externe oriëntatie (nadruk op daadwerkelijk plaatsen van de cliënt op de arbeidsmarkt, contact met werkgevers, de boer op). De Trechtermethodiek komt aan bod in een module over professionele klantbegeleiding (Module 3). De Re-integratie Academie heeft daarom ervaring in het opleiden van consulenten volgens de Trechtermethodiek. Overigens zullen mogelijke negatieve resultaten (bijv. dat de trechtermethodiek niet significant zou bijdragen aan succes criteria) ook gedeeld worden in de lessen.

Referenties

- Crossley, C. D., & Highhouse, S. (2005). Relation of job search and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 26(2), 255-268.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Krom, P. de (2012, 12 juli). *Effectiviteit re-integratiebeleid en handhaving*. [Brief aan de Tweede Kamer, ref. nr. R&P/AV/2012/10719]. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Sol. E., Castonguay, Lindert, H. van, & Amstel, Y. van. (2007). *Work first werkt: Op weg naar evidence based-work first*. Utrecht: Divosa.
- Solinger, O. N., & Ezerman, O. N. (2009). Het kleine denken van de hulpverlener. *Trouw*, 14 maart. Te raadplegen op <http://www.bijstandnaarwerk.nl/wp-content/uploads/2014/05/interviewtrouw.pdf>
- Solinger, O. N., & Hofmans, J. (2016). *Manuscript in voorbereiding*. Vrije Universiteit Amsterdam.

Korte CV Hoofdaanvrager dr. O. N. Solinger (17-12-1978)

Omar Solinger werkt als universitair docent bij Management en Organisatie/HRM aan de VU Amsterdam. Breed gedefinieerd, is hij geïnteresseerd in het ontwikkelen van theorieën over hoe veranderen (bijv in hun attitudes, sentimenten en gedrag) eruit ziet en hoe men hen daartoe te bewegen is. Belangrijke vragen daarbij zijn: “Zijn er generieke verandescenario’s te vinden?”, “Welke factoren hebben daarmee te maken?” “Is gedwongen veranderen eigenlijk wel mogelijk? Zo ja, onder welke voorwaarden?” In 2013 won hij de prestigieuze VENI subsidie (250.000 Euro) van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Deze subsidie is interdisciplinair en geldt als de meest competitieve en prestigieuze erkenning van de individuele kwaliteit (impact en innovatievermogen) van onderzoek. Hij is mede-oprichter van Re-integratie Academie (Post-HBO) en mede-oprichter en mede-eigenaar van En-gager groep BV. Dit laatste bedrijf is een commerciële spin-off ter valorisatie van zijn VENI-onderzoeksproject (2014-2016).

Publicaties

- Solinger, O. N., van Eerde, W., & Gevers, J. (2016). Robert Roe’s (1948-2016) temporalisme: Een commentaar. *Gedrag & Organisatie*, 29(2), 1-8
- Van Olffen, W., Solinger, O. N., & Roe, R. A. (2016). Capturing commitment as a temporal phenomenon. In J. P. Meyer (Ed.). *Handbook of Employee Commitment*. Cheltenham, UK: Elgar Publishers.
- Maia, L. G., Bastos, A. V. B. & Solinger, O.N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (4), 537-557. doi: 10.1002/job.2096
- Solinger, O.N., Hofmans, J., Bal, P.M. & Jansen, P.G.W. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (4), 494-514. doi: 10.1002/job.2047
- Solinger, O.N., Hofmans, J. & Olffen, W. van (2015). The dynamic microstructure of organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (4), 773-796. doi: 10.1111/joop.12097
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un)committed: A taxonomy and test of newcomer on-boarding scenarios. *Organization Science*, 24(6), 1640–1661.
- Roe, R. A., & Solinger, O. N., & Van Olffen, W. (2009). Shaping organizational commitment. In S. Clegg and C. L. Cooper (eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Macro Approaches*. (Vol. II). London: SAGE.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70–83.
- Solinger, O. N., & Ezerman, O. N. (2009). Het kleine denken van de hulpverlener. *Trouw*, 14 maart. Te raadplegen op <http://www.bijstandnaarwerk.nl/wp-content/uploads/2014/05/interviewtrouw.pdf>

Subsidies

2016. NWO research grant. V. van Miert (hoofdaanvrager). 133.000 Euro.
2013. VENI-grant (NWO). 250.000 Euro.

Prijzen

2013. Best Faculty paper award (year 2008-2013). Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. Vrije Universiteit Amsterdam

2008. Best Junior Researcher Award 2008: Maastricht University School of Business and Economics. Department of Organization & Strategy.