



## Opdrachtgever

RWI



Raad voor  
Werk en  
Inkomen

## Opdrachtnemer

Gilde Re-integratie, What Works, UvA /

P. Wesdorp, E. van Hooft, G.

Duinkerken ... [et al.]

## Onderzoek

Sturen op zelfsturing

Startdatum – 1 maart 2010

Einddatum – 1 september 2010

## Categorie

Werkwijze en dienstverlening

# Het heft in eigen hand: sturen op zelfsturing

## Doel en vraagstelling

- Welke inzichten uit sociaalpsychologische theorieën zijn door de klantmanager, werkcoach en consulent te benutten om cliënten te stimuleren en te ondersteunen om zelf (meer) de regie te nemen en op welke wijze kunnen inzichten uit de theorieën worden vertaald naar de re-integratiepraktijk?

## Conclusie

Re-integratie, het zoeken en vinden van een baan door iemand die werkloos geworden is, vraagt veel motivatie en doorzettingsvermogen. Het is voor de klant een uitdagende en complexe zaak. Niet iedere werkzoekende is op ieder moment even goed in staat om zijn re-integratieproces zelf te sturen. Daarom worden bij klanten vaak activiteiten uit handen genomen door re-integratieprofessionals (klantmanagers, werkcoaches en re-integratieconsulenten). Soms wordt dan vrij directief gehandeld. Een directieve houding kan er echter toe leiden dat de motivatie van de klant om te gaan werken afneemt. Het is daarom van belang het zelfsturend vermogen van de klant zoveel mogelijk aan te spreken en te benutten: de klant zoveel mogelijk het heft in eigen hand te laten nemen en te laten houden. Deze handreiking is bedoeld voor re-integratieprofessionals van gemeenten, UWV en re-integratiebedrijven, die het zelfsturend vermogen van hun klanten zoveel mogelijk willen bevorderen. De handreiking beschrijft aan de hand van concrete voorbeelden hoe de meest recente inzichten uit de sociale psychologie zijn te vertalen naar de dagelijkse werkpraktijk in de spreekkamer. Bron: Bibliotheek SZW

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/uoer81n2>





Raad voor  
Werk en  
Inkomen

Handreiking voor  
re-integratie-  
professionals

# Het heft in eigen hand

## Sturen op zelfsturing



# Het heft in eigen hand

## Sturen op zelfsturing

Handreiking voor re-integratieprofessionals

Drs Peter Wesdorp (Gilde Re-integratie / WhatWorks)  
Dr Edwin van Hooft (Universiteit van Amsterdam)  
Drs Gejo Duinkerken (Gilde Re-integratie)  
Dr Roeland van Geuns (Gilde Re-integratie)

# Inhoudsopgave

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>  | <b>4</b>  |
| 1.1      | De klant achter het stuur                                   | 5         |
| 1.2      | Het gebeurt tussen de oren                                  | 5         |
| 1.3      | Zelfsturing is geen vrijheid – blijheid                     | 5         |
| 1.4      | En de ruimte voor de re-integratieprofessional?             | 7         |
| 1.5      | Verantwoording van deze handreiking                         | 8         |
| 1.6      | Hoe deze handreiking te gebruiken?                          | 8         |
| <b>2</b> | <b>Psychologie is van ons allemaal</b>                      | <b>10</b> |
| 2.1      | Nogal wiedes?   | 11        |
| 2.2      | U mag het zeggen!   | 11        |
| <b>3</b> | <b>Zelfsturing bij re-integratie</b>                        | <b>14</b> |
| 3.1      | Wat is zelfsturing?   | 15        |
| 3.2      | Waarom is zelfsturing wenselijk?                            | 16        |
| 3.3      | Zijn onze klanten wel in staat tot zelfsturing?             | 17        |
| 3.4      | Verschillen in de mate van zelfsturing                      | 19        |
| 3.5      | Werken aan zelfsturing = gedragsverandering                 | 20        |
| 3.6      | Fasen van gedragsverandering                                | 20        |
| <b>4</b> | <b>Zelfsturing: Het bouwen aan de relatie met de klant</b>  | <b>24</b> |
| 4.1      | De open deuren die vaak dicht blijven                       | 25        |
| 4.2      | Neutraal informeren   | 25        |
| 4.3      | Open vragen stellen (en doorvragen)                         | 26        |
| 4.4      | Reflecteren   | 26        |
| 4.5      | Bevestigen  | 28        |
| 4.6      | Samenvatten   | 28        |
| 4.7      | NORBS versus een confronterende benadering                  | 29        |
| <b>5</b> | <b>Werken aan zelfsturing: Motiveren</b>                    | <b>30</b> |
| 5.1      | Inleiding   | 31        |
| 5.2      | Ambivalentie verkennen                                      | 31        |
| 5.3      | Verandertaal uitlokken                                      | 33        |
| 5.4      | Omgaan met weerstand  | 34        |
| 5.5      | Geloof in eigen kunnen versterken: vertrouwenstaal          | 35        |
| <b>6</b> | <b>Werken aan zelfsturing: Doelen, plannen en uitvoeren</b> | <b>36</b> |
| 6.1      | De juiste doelen stellen                                    | 37        |
| 6.2      | Plannen   | 39        |
| 6.3      | Geloven dat het zin heeft                                   | 39        |
| 6.4      | Werken met 'als-dan'-plannen                                | 40        |
| 6.5      | Ondersteunende omgeving betrekken                           | 40        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>7</b> | <b>Werken aan zelfsturing: Volhouden, evalueren en afronden</b>      | <b>42</b> |
| 7.1      | Algemeen   | 43        |
| 7.2      | 'Als-dan'-plannen  | 43        |
| 7.3      | Zoeken naar positieve uitzonderingen                                 | 44        |
| 7.4      | Hulpbronnen zoeken   | 44        |
| 7.5      | Successchalen  | 45        |
| 7.6      | Mislukkingen duiden als leermoment                                   | 45        |
| 7.7      | Belonen en complimenteren  | 46        |
| 7.8      | Coping versterken  | 47        |
| 7.9      | Alternatieven zoeken   | 47        |
|          | <b>Literatuurlijst</b>   | <b>48</b> |
|          | <b>Samenvattend schema:</b>  |           |
|          | <b>Stappen van zelfsturing: het sociaalpsychologisch perspectief</b> | <b>49</b> |
|          | <b>Verder lezen?</b>   | <b>50</b> |
|          | <b>Colofon</b>   | <b>52</b> |

— 1 —

# Inleiding

## 1.1 De klant achter het stuur

Re-integratie – het zoeken en vinden van een baan door iemand die werkloos geworden is – vergt veel motivatie en doorzettingsvermogen. Het is voor een klant een uitdagende en complexe taak. Er komt immers veel bij kijken: het oriënteren op de arbeidsmarkt, het omgaan met belemmeringen, het soms nog verwerven van bepaalde competenties, het zoeken naar vacatures, het reageren op vacatures en het voeren van sollicitatiegesprekken. Het is een proces dat bijna onvermijdelijk met teleurstellingen, tegenvallers, obstakels, onduidelijkheden en afwijzingen gepaard gaat. Blijf onder die omstandigheden maar eens gemotiveerd.

Niet iedere klant is op ieder moment even goed in staat om zijn re-integratieproces zelf te sturen. Vaak ontbreekt in de uitvoering de tijd daar

gericht aan te werken. Daarom worden klanten vaak activiteiten en verantwoordelijkheid uit handen genomen door klantmanagers, werkcoaches en re-integratieconsulenten (vanaf hier aangeduid als (re-integratie)professionals). Soms wordt dan vrij directief voorgeschreven wat de klant moet gaan doen.

Een directieve houding kan er echter toe leiden dat de motivatie van de klant om te gaan werken afneemt. En dat terwijl motivatie één van de meest bepalende succesfactoren is bij het vinden van werk. Het is daarom van belang het zelfsturend vermogen van de klant zo veel mogelijk aan te spreken en te benutten; de klant zo veel mogelijk het heft in eigen hand te laten nemen en houden. Maar hoe doe je dat?

## 1.2 Het gebeurt tussen de oren

Re-integratie is een proces dat zich in belangrijke mate tussen de oren van mensen afspeelt. 'Kan ik het wel?', 'Heeft het enige zin?', 'Maakt het wat uit als ik mijn best doe?' 'Wil ik het nog wel?', 'Ga ik er ook echt moeite voor doen?' zijn van die vragen die werkzoekenden zich stellen. De psychologie biedt inzicht in hoe deze denkprocessen in de hoofden van mensen werken. Wat het geheel aan relevante overtuigingen, gedachten, gevoelens, verwachtingen en attitudes - de wetenschappelijke term hiervoor is cognities - is en hoe ze (kunnen) worden beïnvloed door de omgeving. Want zaken als motivatie en zelfvertrouwen zijn te beïnvloeden. De professional kan een belangrijke rol spelen om de denkprocessen in de hoofden van klanten te beïnvloeden en weer te ordenen.

In deze handreiking worden de belangrijkste en nieuwste inzichten van de sociaalpsychologie in relatie tot motivatie en zelfsturing bij re-integratie op een toegankelijke manier gepresenteerd,

zodat re-integratieprofessionals daarvan gebruik kunnen maken in hun dagelijks werk. Door het zelfsturend vermogen van werkzoekenden op die manier te versterken kan re-integratie worden verbeterd.

Zelfsturing betekent dat in de re-integratiedienstverlening het perspectief van de klant meer centraal staat. Diens mogelijkheden zijn het vertrek- en richtpunt van de ondersteuning. Dat is belangrijk: het verdwijnen van motivatie is vaak het gevolg van een gebrek aan perspectief, op werk of op volwaardige deelname aan de samenleving. Werkloosheid is vooral een sociaaleconomisch vraagstuk, maar heeft voor het individu vaak verstrekkende gevolgen, voor het welbevinden en de (psychische) weerbaarheid. Het bevorderen van het zelfsturend vermogen is dan ook vooral zinvol wanneer we dat perspectief kunnen blijven bieden of kunnen laten zien dat dat perspectief er is.



Hij baalt  
ervan  
want een  
échte vent  
zorgt toch  
voor zijn  
gezin?

## Casus Roel

Roel is al anderhalf jaar werkloos. 44 jaar, getrouwd en 2 puberende zonen. Hij baalt als een stekker dat zijn gezin nu van een uitkering moet rondkomen en dat hij niet het goede voorbeeld aan zijn kinderen geeft.

Zijn ontslag kwam hard aan, trots als hij was op zijn werk en het bedrijf waar hij voor werkte. Zijn mooie leasewagen moest hij natuurlijk inleveren. In het begin heeft hij wel gesolliciteerd, maar voor iemand met zijn deskundigheid is er weinig werk. Nu dwingt hij zichzelf nog wel om iedere twee weken een sollicitatiebrief te schrijven. Hij is al lang niet meer uitgenodigd voor een gesprek, maar hij moet wel, anders wordt hij op zijn uitkering gekort.

Het is wel wennen om van een uitkering rond te komen. Wat vroeger kon, kan niet meer. Om niet in de problemen te komen moesten zijn zonen ook concessies doen. De ene zoon is van paardrijden af en zijn andere zoon moest stoppen met pianoles. Hij baalt ervan want een échte vent zorgt toch voor zijn gezin?

Hij wordt inmiddels iedere ochtend om half elf wakker, slaat het ontbijt geregeld over, laat de hond uit en gaat dan richting de kroeg om een beetje te darten en een kaartje te leggen met jongens die ook werkloos zijn of op een onduidelijke manier aan hun geld komen. Die laatste jongens betalen gelukkig nogal eens een rondje. Soms een rondje te veel, trouwens.

Roel heeft alle tijd. Toch stapelen de klusjes thuis zich op. Er komt weinig uit zijn handen. Zijn wereldje wordt steeds kleiner. Zijn oud-collega's zijn langzamerhand uit beeld verdwenen. Nu hij veel thuis is en weinig afleiding heeft loopt de spanning tussen hem en zijn vrouw geregeld hoog op. "Ga eens wat doen. Neem een volkstuin." zei zijn vrouw laatst, "of word vrijwilliger bij de kringloopwinkel". Hij kan zich er niet toe zetten. Nog meer brieven schrijven? Ze willen hem toch niet.

Het is een misverstand te denken dat zelfsturing hetzelfde is als vrijheid – blijheid voor de klant

## 1.3 Zelfsturing is geen vrijheid – blijheid

Het is echt een misverstand te denken dat zelfsturing hetzelfde is als vrijheid – blijheid voor de klant. Zelfsturing is iets heel anders dan 'leef je droom'. Zelfsturing is juist een manier om de klant zijn eigen verantwoordelijkheid te laten vormgeven. Verantwoordelijkheden die horen bij de samenleving en bij alle mensen die in die samenleving (moeten) participeren. Ieder mens heeft te maken met randvoorwaarden, met kaders, of we ze nu leuk vinden of niet. Daarbinnen proberen we er vaak het beste van te maken en is ieder mens geneigd te streven naar zo veel mogelijk autonomie. Wie een beroep doet op een uitkering krijgt te maken met duidelijke kaders en verantwoordelijkheden. Zo gelden de verplichtingen die samenhangen met het ontvangen van een uitkering en / of het deelnemen aan een traject. Het gaat bijvoorbeeld om de sollicitatieplicht of de verplichting om algemeen geaccepteerde arbeid te aanvaarden. Deze verplichtingen vormen als het ware de vangrails langs de weg naar werk. Waar het om gaat is om de klant binnen deze vangrails ruimte te geven om zelf

te sturen en zelf zijn traject naar werk en zijn verantwoordelijkheden vorm te geven. Dat werkt motiverend en komt het resultaat ten goede.

Zelfsturing betekent niet dat professionals niet richtinggevend kunnen handelen. Integendeel! In deze handreiking wordt juist uiteengezet hoe sturing en zelfsturing samenhangen. Het gaat om zelfsturing binnen duidelijke randvoorwaarden, met duidelijke afspraken met de klant en in de gewenste richting. Er is een duidelijk doel.

Niet alle klanten zullen in staat zijn te komen tot (volledige) zelfsturing. Dat laat onverlet dat de strategieën en technieken uit deze handreiking wel kunnen worden gebruikt bij re-integratie. Ten eerste om de capaciteiten tot zelfsturing zo veel mogelijk te benutten, ten tweede omdat de technieken bruikbaar zijn voor alle veranderprocessen, ook die waarin de klant minder zelfsturend is en ten derde omdat de technieken ook sturend kunnen worden ingezet.

## 1.4 En de ruimte voor de re-integratie-professional?

Re-integratieprofessionals hebben (dus) juist een belangrijke rol in het bewerkstelligen van zelfsturing door hun klanten. 'Maar,' zullen zij zich bijvoorbeeld afvragen, 'hebben we daar de tijd wel voor?' Het is een terechte vraag. Re-integratieprofessionals hebben te maken met de kaders en randvoorwaarden die worden meegegeven door het management van de organisaties waarvoor ze werken. Zaken als caseload, de tijd die aan een klant kan worden besteed, de samenstelling van het takenpakket, de werkinstructies, de beschikbare trajecten, de ruimte om zelf keuzes te kunnen maken (maatwerk) zijn van invloed op de mate van zelfsturing die de klant door de professional kan worden geboden. Vaak ontbreekt de tijd om zelfinzicht en zelfvertrouwen bij de klant te laten rijpen. Een meer directieve aanpak kan ingegeven zijn door de wens zaken

tijdig af te ronden. Het is in veel gevallen begrijpelijk, maar de consequentie kan zijn dat klanten de hakken in het zand zetten of alleen solliciteren omdat ze moeten solliciteren en niet omdat ze het ook zelf willen. Daardoor blijft veel energie onbenut en gaat er ook veel energie in andere zaken – zoals controleren – zitten in plaats van in het ondersteunen en helpen van de klant.

De opstellers van deze handreiking erkennen dat de randvoorwaarden voor de professional belangrijk zijn. Niettemin is het binnen de grenzen van het redelijke en mogelijke altijd nuttig om aan te sluiten bij de motivatie van de klant. Ervan uitgaande dat ieder gesprek tussen klant en professional een bepaald doel heeft, bieden de technieken in deze handreiking houvast om dat doel effectiever te bereiken.

## 1.5 Verantwoording van deze handreiking

Deze handreiking is opgesteld in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI). De inhoud ervan is gebaseerd op de laatste, zo veel mogelijk met onderzoek geschraagde, sociaalpsychologische inzichten. Concepten van de handreiking zijn op toegankelijkheid en bruikbaarheid besproken met re-integratieprofessionals uit de praktijk. De wetenschappelijke inzichten zijn samengevat in de achtergrondstudie 'Het heft in eigen hand, een achtergrondstudie naar de relevante sociaalpsychologische inzichten rond zelfsturing'. Deze achtergrondstudie kan separaat worden gedownload van de site van de RWI. Met het oog op de leesbaarheid is in deze handreiking getracht het wetenschappelijk jargon zo veel mogelijk te vermijden. Wel is op verschillende plaatsen een verwijzing opgenomen naar de wetenschappelijke terminologie die ook in de achtergrondstudie wordt gebruikt en uitgelegd. Tegelijk met deze handreiking verschijnt een

advies van de RWI met als titel 'Sturen op Zelfsturing'. In dit advies wordt beschreven welke overwegingen en mogelijkheden er zijn voor organisaties om de invloed van de klant op zijn eigen traject te vergroten en aan welke randvoorwaarden er dan moet zijn voldaan. Het advies richt zich vooral op de managementlaag, terwijl deze handreiking gericht is op de uitvoerende professional.

De handreiking, de achtergrondstudie en het advies zijn het vervolg op een eerdere, inventariserende studie naar instrumenten en werkwijzen om het zelfsturend vermogen van re-integratieklanten te bevorderen. Dit onderzoek met als titel 'Het verhaal van de klant' is gepubliceerd in januari 2010. Alle publicaties zijn te downloaden via [www.rwi.nl](http://www.rwi.nl). Klik door naar het thema re-integratiemarkt en vervolgens op zelfsturing.

## 1.6 Hoe deze handreiking te gebruiken?

Wij denken dat professionals zich de in deze handreiking gebruikte beginselen en technieken relatief snel eigen kunnen maken. Het vergt geen grondige analyse of expertkennis. Het zijn vaardigheden die in een training kunnen worden geoefend en aangeleerd, of die men zich door zelfstudie eigen kan maken en/of die met intervisie kunnen worden ontwikkeld. De grootste kunst is om bepaalde neigingen die professionals kunnen hebben, zoals een zorgreflex of een reparatiereflex, te onderdrukken. Het is deels dus de kunst van het weglaten. Het achterwege laten van ongevraagd advies, van het aandragen

van oplossingen, van overtuigen door normatieve of directieve opmerkingen, van zoeken naar probleemorzaken en van zoeken naar schuldingen. De hier voorgestelde technieken vergen een open, onderzoekende en lerende houding van de professional. Het is niet harder werken, maar slimmer werken en vooral de klant het werk laten doen.

Het is bovenal een kwestie van doen, van oefenen en van leren van fouten en successen. Het materiaal in deze handreiking is daarmee vooral iets om zelf mee aan de slag te gaan.



— 2 —

# Psycho- logie is van ons allemaal

**Niet iedere klant is op ieder moment even goed in staat om zijn re-integratieproces zelf te sturen**

## 2.1 Nogal wiedes?

Veel (sociaal)psychologische inzichten hebben een hoog 'ja logisch'-gehalte. We hebben het gevoel niets te horen wat we intuïtief niet al wisten. Wie bijvoorbeeld door een sociaalpsycholoog krijgt uitgelegd hoe de motivatie van iemand kan worden verbeterd, denkt al snel 'dat wist ik allang'. Toch is het dan op zijn zachtst gezegd

bijzonder dat uit onderzoek blijkt dat als diezelfde psycholoog precies het omgekeerde beweert het voor veel mensen even aannemelijk klinkt. De psychologie is van ons allemaal, maar blijkbaar is het toch niet zo eenvoudig als we allemaal denken...

## 2.2 U mag het zeggen!

Laten we uw kennis eens testen. In deze paragraaf is een aantal stellingen opgenomen. De vraag is of ze waar of onwaar zijn. Na iedere

stelling wordt het juiste antwoord gegeven, gebaseerd op de meest recente sociaalpsychologische inzichten.

### Stelling 1

---

**'Alleen zichtbaar gedrag wijst op gedragsverandering'**

**Uitleg**

Verandering begint tussen de oren. Twijfel aan eigen kunnen en weerstand tegen verandering zijn zaken die eerst overwonnen moeten worden. Motivatie en het geloof dat het zin heeft moeten worden opgebouwd. Aan een gedragsverandering gaat dus vaak een heel intern proces vooraf voordat de feitelijke verandering wordt ingezet. Dat proces is niet per definitie onzichtbaar. Het kan vaak al worden waargenomen in de taal die mensen gebruiken.

## Stelling 2

---

‘Sociale druk is goed om mensen plannen te laten maken om naar werk te gaan zoeken. Pushen kan geen kwaad.’

### **Uitleg**

Sociale druk kan inderdaad een manier zijn om mensen voornemens en plannen te laten maken wat betreft het zoeken naar werk en solliciteren. Echter, het blijkt dat plannen gebaseerd op sociale druk minder vaak ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. Sociale druk ondermijnt de zelfsturing. Beter kan gewerkt worden aan de eigen houding en persoonlijke opvattingen van de klant ten opzichte van werk en het zoeken naar werk.

## Stelling 3

---

‘Het stellen van een doel in de vorm van “ik wil voor de volgende afspraak leren hoe ik een goede sollicitatiebrief kan schrijven” is veel te vrijblijvend. Mensen zullen dan niets doen.’

### **Uitleg**

Dit is een voorbeeld van een leegericht doel. Dergelijke doelen stimuleren het zelfsturend vermogen van klanten omdat ze zorgen voor intrinsieke motivatie, het uitproberen van verschillende strategieën en verbetering van vaardigheden. Omdat je niet kunt falen op een dergelijk doel, zijn ze niet bedreigend, zorgen ze niet voor stress, zullen mensen minder aan zichzelf twifelen en daardoor nieuwe energie krijgen van het uitvoeren van de taak. Een goed doel dus dat zelfsturing stimuleert.

## Stelling 4

---

‘Als ik een training geef, stimuleer ik de deelnemers altijd om te proberen beter te presteren dan de rest. Competitie werkt namelijk motivatieverhogend.’

### **Uitleg**

Competitie kan soms tot betere prestaties leiden, maar alleen indien mensen de vaardigheden hebben om het gedrag uit te voeren, een hoog vertrouwen hebben in eigen kunnen, en wanneer mensen een sterke drang tot presteren hebben. Omdat deze randvoorwaarden erg onwaarschijnlijk zijn in de context van re-integratie, is het stimuleren van competitie af te raden. Beter kan men zich richten op ontwikkeling van zichzelf.

## Stelling 5

---

‘Je kunt wel goede voornemens hebben en plannen maken, maar als puntje bij paaltje komt, leiden goede voornemens nooit tot actie.’

### **Uitleg**

Ook al is er zeker enige waarheid in dit statement, onderzoek heeft laten zien dat in iets meer dan 50 procent van de gevallen intenties wel degelijk zorgen voor daadwerkelijke actie. En zonder intenties weet je vrijwel zeker dat er niets gebeurt. Dus het is zeker aan te raden voornemens en plannen te maken wat betreft het zoeken naar werk en solliciteren. Wat bevorderlijk werkt, is als de plannen en intenties betrekking hebben op (tussen)doelen op de korte termijn.



3

# Zelf- sturing bij re- integratie

## 3.1 Wat is zelfsturing?

Zelfsturing in de context van re-integratie wordt in de RWI-studie 'Het verhaal van de klant' omschreven als de mate waarin klanten van sociale diensten en UWV WERKbedrijf zelf de verantwoordelijkheid nemen over hun route (terug) naar werk en deze zelf kunnen beïnvloeden.

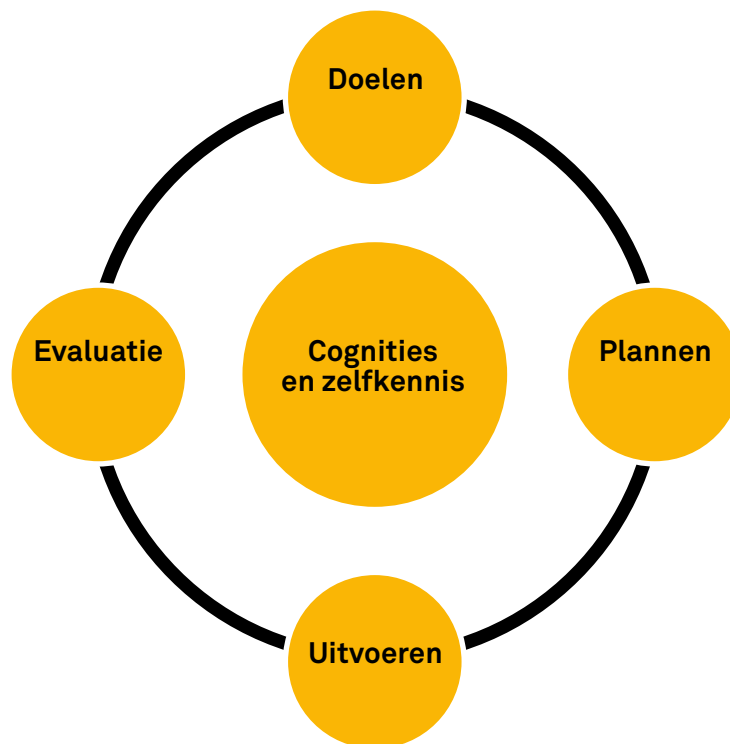
Dit nemen van verantwoordelijkheid kan verder worden uitgewerkt. Het gaat er dan om dat klanten zelf hun sterkten, zwakten, behoeften, wensen en voorkeuren identificeren (cognities en zelfkennis) en vervolgens doelen stellen, plannen maken, die vertalen in afspraken en activiteiten, de plannen uitvoeren, obstakels overwinnen, de voortgang bewaken, feedback

zoeken, teleurstellingen verwerken, resultaten evalueren en bijsturen.

Zelfsturing is het proces waarbij een klant, met of zonder hulp van professionals:

- Initiatief neemt
- Doelen stelt
- Acties plant
- Acties uitvoert
- Evalueert en reflecteert

Klanten zijn dan in staat tot het doorlopen van de zelfsturingcyclus.



Als een klant zelf kan bepalen hoe en wanneer hij iets mag doen, neemt zijn motivatie toe

## 3.2 Waarom is zelfsturing wenselijk?

Er kunnen allerlei redenen zijn om zelfsturing op het terrein van re-integratie te willen bevorderen. Deels is zelfsturing het gevolg van een terugtrekkende overheid. Deels is het een manier om de zelfbeschikking van burgers te versterken. Het centraal stellen van de klant is in de wetgeving verankerd. In de SUWI-wet is klantgerichtheid als aparte doelstelling geformuleerd. In de toelichting van deze wet staat dat de klant 'voldoende mogelijkheden' moet hebben 'om een belangrijke rol te spelen bij zijn re-integratie'.

In deze publicatie wordt met name ingegaan op de sociaalpsychologische argumenten voor zelfsturing.

Het zal onder professionals weinig discussie opleveren dat succesvolle re-integratie staat of valt met de motivatie van de werkzoekende. Dit is ook in allerlei onderzoeken veelvuldig vastgesteld. Motivatie is een succesvoorwaarde bij re-integratie. Het is de basis voor de inzet om een doel te willen bereiken en het is afhankelijk van de mate waarin klanten vinden dat de doelen haalbaar en de moeite waard zijn. Motivatie is een combinatie van iemands bereidheid (willen), iemands vermogen (kunnen) en iemands gereedheid (er aan toe zijn). Motivatie zegt iets over de bereidheid tot een bepaalde verandering op een gegeven moment.

Motivatie is geen stabiele karaktertrek. Motivatie ontwikkelt zich in de relatie tussen klant en professional. Motivatie is beïnvloedbaar.

### Over motivatie

Motivatie is de set aan beweegredenen van iemand om iets te doen of te laten.

Het wekt gedrag op, bepaalt de richting ervan en bepaalt de duur. Iemands motivatie vloeit voort uit zijn persoonlijkheid, zijn behoeften, zijn waarden (verbonden aan de cultuur) en zijn omgeving.

In het algemeen worden er twee vormen van motivatie onderscheiden. Intrinsieke motivatie is de eigen drijfveer van een klant

om iets te doen of te laten. Het gedrag zelf heeft directe positieve gevolgen. Klanten zijn altijd intrinsiek gemotiveerd voor iets. Het gaat er om dat zij intrinsiek gemotiveerd raken om weer aan het werk te gaan. Bij extrinsieke motivatie is dat laatste niet het geval. Daar wordt de klant gemotiveerd door externe factoren zoals een compliment of een premie. Intrinsieke motivatie heeft een sterkere invloed op gedrag dan extrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie kan de intrinsieke motivatie verder vergroten, maar excessief gebruik maken van extrinsieke motivatie kan maken dat klanten hun intrinsieke motivatie verliezen en alleen nog maar gemotiveerd worden door externe beloningen.

Motivatie heeft betrekking op de bereidheid (ik wil het), op het vermogen (ik kan het) en op de gereedheid (ik ben er klaar voor) om te veranderen. Deze drie componenten dienen aanwezig te zijn voordat er stappen worden ondernomen.

Zelfsturing is een goede manier om aan te sluiten bij iemands motivatie. Daarnaast leidt ruimte voor zelfsturing tot grotere motivatie. Zelfsturing vergroot immers het gevoel van autonomie van de klant. Als een klant zelf kan bepalen hoe en wanneer hij iets mag doen, neemt zijn motivatie toe. Een goede aansluiting tussen de wensen van de klant en de route (terug) naar werk, c.q. de mogelijkheden van re-integratieondersteuning, is daarmee bevorderlijk voor de effectiviteit van re-integratie. Een manier om dat te bevorderen is door klanten zelf te laten (mee)beslissen over en verantwoordelijkheid te geven in de invulling van hun re-integratietraject. Om deze reden heeft het idee van zelfsturing bij re-integratie de laatste jaren aan belang gewonnen, vaak in de vorm van empowermenttrajecten. De woorden empowerment en zelfsturing liggen dan ook in elkaars verlengde: het doel van empowerment is vaak zelfsturing te bevorderen.

Het succes van re-integratie is afhankelijk van de motivatie van de klant

Motivatie =  
Ik wil het + Ik kan het + Ik ben er klaar voor

Zelfsturing is een manier om aan te sluiten bij iemands motivatie en deze motivatie te versterken

Een directieve – ‘u moet’ - benadering bij re-integratie roept weerstand op en is niet bevorderlijk voor de motivatie van de klant om zich zelf in te zetten voor werk.

In elke discussie over zelfsturing zijn er twee woorden die veelvuldig gebruikt worden:

Ja, maar ...:

- *Ja maar mijn klanten kunnen of willen helemaal niks!* Klanten kunnen inderdaad hulpeloos zijn. Dat kan het gevolg zijn van hun situatie, maar is geen vaststaand gegeven. Juist door te werken aan motivatie kan de kracht van de klant worden benut.
- *Ja maar de klant is helemaal niet gemotiveerd!* Klanten zijn vaak voor andere dingen gemotiveerd. Deze handreiking geeft aan hoe klanten gemotiveerd voor werk of andere flankerende voorzieningen kunnen worden.

- *Ja maar niet iedereen is in staat zelf sturing te geven aan zijn re-integratie!* Dat klopt. De capaciteiten van de klant voor zelfsturing staan vaak ter discussie. De mate van zelfsturing kan verschillen. In paragraaf 3.4. wordt daarop ingegaan. Veel klanten zijn aanvankelijk nog niet in staat tot zelfsturing, maar kunnen via een empowermenttraject wel zover gebracht worden.
- *Ja maar straffen, directief aansturen en streng handhaven blijken toch ook prima te werken?* Zo lijkt het, maar het roept onnodig weerstand op en het heeft bovendien vooral een kortetermijneffect. Straffen geven immers alleen maar aan wat ongewenst is, en niet wat gewenst is. Op de langere termijn heeft straffen allerlei schadelijke gevolgen, zoals negatieve emoties (stress, angst), verslechterde relatie tussen de klant en de professional (weerstand), en negatief voorbeeldgedrag van de professional. Maar sommige klanten zijn inderdaad gebaat bij een motiverende duw (zie paragraaf 5.2). Dit is geen pleidooi om geen sancties in te zetten. Sancties zijn vaak nodig en bruikbaar als tevoren vastgestelde spelregels (rechten en plichten) niet worden nagekomen. Voor de duidelijkheid zijn dan sancties nodig. Vanuit de sociaalpsychologie wordt echter duidelijk dat sancties niet helpen bij het proces van het zoeken en vinden van werk.

### 3.3 Zijn onze klanten wel in staat tot zelfsturing?

Wie zijn werk kwijtraakt is, nadat hij de schrik te boven is, aanvankelijk vaak nog gemotiveerd om actief op zoek te gaan naar nieuw werk. Vaak gaat dat goed, soms niet. Het verlies van werk is na enige tijd vaak sterk van invloed op iemands motivatie, welbevinden en algeheel functioneren.

Waar zelfsturing bepaalde vaardigheden van het individu vraagt (zie paragraaf 3.1), is het de vraag of werkzoekenden daarover beschikken. Om deze vraag te beantwoorden is inzicht nodig in sociaalpsychologische processen en mechanismen.

Het voorbeeld van Roel in het kader in hoofdstuk 1 zal voor veel professionals en werkcoaches herkenbaar zijn. We beschrijven hierna het proces van Roel op een ander abstractieniveau langs de lijnen van een aantal sociaalpsychologische mechanismen, waarbij belangrijke cognities vet zijn gedrukt. Het proces dat Roel doormaakt, treedt in wisselende mate op bij veel werkzoekenden die er al langere tijd niet in slagen aan het werk te komen. Werkloosheid kan zo leiden tot uitzichtloosheid en veel frustratie. Niet alleen bij de klant maar ook bij de professionals die de klant helpen.

## Het geloof in eigen kunnen

### Casus Roel (vervolg)

Na een korte periode van **verwerking** pakt Roel de draad weer op. Aanvankelijk **gemotiveerd** en met **zelfvertrouwen** begint Roel heel zelfredzaam te solliciteren. Maar na een paar afwijzingen neemt zijn gevoel dat het enige zin heeft al snel af. Hij begint zich te **schamen**. Het **geloof in zijn eigen kunnen** - in het idee dat zijn eigen acties een oplossing dichterbij zouden brengen - neemt af. Hij is minder gemotiveerd zich in te zetten. Waarom zou hij zijn best nog doen? Het geloof in een goede afloop vervliegt.

Na een tijdje nemen zijn mentale scherpte en de fysieke conditie - nodig om te werken - af. Het gemis aan het dwingende dagritme van een baan maakt dat alle inspanning sterk afhankelijk is van zijn eigen **initiatief**. Ondanks soms goede **intenties** kan hij zich er niet meer toe zetten. In zijn gedachten wordt het belang van werk steeds minder groot. Dat maakt het wat draaglijker.

De aanvankelijke zelfredzaamheid van Roel is na verloop van tijd goeddeels veranderd in hulpeloosheid. Hij is in een negatieve spiraal terechtgekomen. Roel wordt somber. Daardoor herinnert Roel zich vooral de mislukkingen. Alle positieve herinneringen verdwijnen naar de achtergrond. Successen die hij wel boekt, zijn voor zijn gevoel niet herhaalbaar. Hij is daardoor sneller dan voorheen geneigd te denken dat hij iets niet kan en heeft daardoor nog minder zelfvertrouwen om doelen te stellen en deze na te streven. Hij is ook bang keuzes te maken die zijn situatie verder zouden verslechteren. Hij is daardoor geneigd alle voor- en nadelen uitgebreid af te wegen en tot niets te komen. Acties worden **uitgesteld**.

Hij denkt ook niet meer na over andere wegen naar werk die misschien wél succesvol zouden kunnen zijn.

Roel's gevoel van hulpeloosheid breidt zich uit naar andere situaties die Roel eigenlijk goed aan zou moeten kunnen.

**Hulpeloosheid** wordt zo een gewoonte, een karaktertrek. In zijn gedachten loopt inmiddels altijd alles verkeerd af. Voor zijn gevoel is er geen verband meer tussen zijn (nog te leveren) inspanningen en het resultaat. Het ligt ook niet aan hem, maar aan de werkgevers die hem eigenlijk al te oud vinden en aan de slechte begeleiding van zijn klantmanager. Sancties om hem tot handelen aan te zetten helpen nauwelijks. Het ligt voor zijn gevoel niet aan hem, dus hij voelt zich ook niet schuldig.

Het chronisch ervaren van hulpeloosheid zorgt ook voor lichamelijke veranderingen. Roel krijgt opeens last van infecties. Dat hulpeloze gevoel kan leiden tot agressie, angst en **depressie**.

## 3.4 Verschillen in de mate van zelfsturing

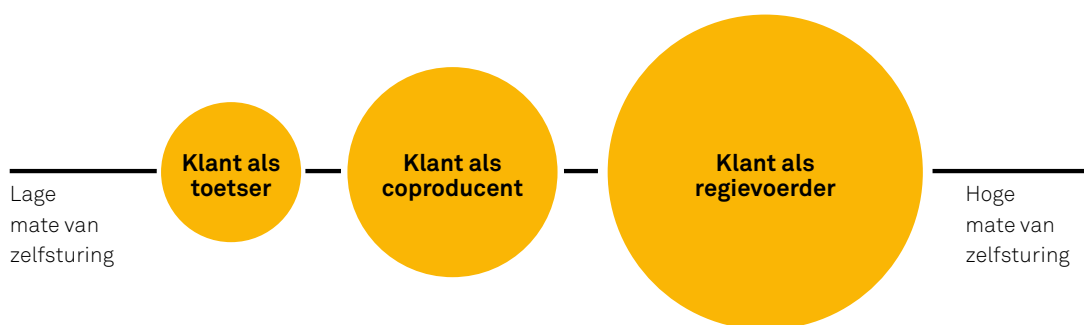
In de praktijk wordt zelfsturing verschillend ingevuld, al naar gelang de klant in staat is of in staat wordt gesteld om zelf te sturen. De rolverdeling tussen klant en professional kan hierbij variëren. Het zijn communicerende vaten. Er worden drie vormen van zelfsturing onderscheiden: de klant als regievoerder, de klant als coproductent en de klant als toetser.

De klant als regievoerder bepaalt binnen gestelde grenzen hoe zijn route naar werk er uitziet. De professional heeft daarbij een toetsende en coachende rol (bijvoorbeeld via een persoonsgebonden re-integratiebudget (PRB)). In de praktijk is soms sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid van klant en professional. De klant is dan coproductent. Voor deze variant komen met name klanten in aanmerking voor wie volledige zelfsturing net een brug te ver is. De klant is gemotiveerd maar heeft onhaalbare plannen, of komt niet tot actie en heeft een duwtje nodig.

De regie kan ook bij de professional liggen. Deze neemt dan in overleg met de klant het initiatief

en bepaalt in beginsel hoe de re-integratie wordt vormgegeven. De klant toetst de voorstellen vervolgens aan zijn wensen en verwachtingen. Deze variant past bij klanten die niet direct het voortouw kunnen of willen nemen.

De uitvoering zou zich moeten inspannen om, binnen de randvoorwaarden, het zelfsturend vermogen van de klant te maximaliseren. Dat is immers ook de beste garantie op duurzame uitstroom. Dat sluit aan bij en bevordert tegelijkertijd de motivatie van de klant, die zo nodig is om succes te boeken bij re-integratie. Zelfsturend vermogen is ook een belangrijke voorwaarde om eenmaal gevonden werk te behouden als de klantmanager niet meer meekijkt. In die zin is het vergroten van het zelfsturend vermogen zowel een middel als een doel van re-integratie. De rol van de professional varieert daarin. Van het vertellen aan een klant wat hij moet doen tot het empoweren van klanten om persoonlijke vaardigheden en motivatie op te bouwen voor zelfsturing.



## 3.5 Werken aan zelfsturing = gedragsverandering

Zelfsturing is het vertonen van een bepaald gedrag, waarin bepaalde vaardigheden een rol spelen. Het voorbeeld van Roel geeft aan dat veel werkzoekenden dat gedrag niet of nog maar in beperkte mate vertonen. Gedragsverandering is dus nodig. Zelfsturing is een complexe vaardigheid die (tot op zekere hoogte) aangeleerd en verbeterd kan worden. Om zelfsturend gedrag bij klanten te bewerkstelligen zijn drie randvoorwaarden nodig:

- 1 klanten moeten de *mogelijkheid en ruimte* krijgen om zelf te sturen (d.w.z. de professional moet de klant in staat stellen om zelf te sturen, *regelruimte*),
- 2 klanten moeten de vaardigheden hebben om

zelf te sturen (d.w.z. *zelfsturend vermogen* of zelfregulatievaardigheid, zelfcontrole, zelfvertrouwen), en

- 3 klanten moeten de *motivatie* hebben om zelf te sturen.

Wanneer de klant over voldoende zelfsturend vermogen en motivatie beschikt, volstaat het voldoende ruimte te geven voor zelfsturing. Wanneer de klant hierover niet beschikt, kan zelfsturend gedrag bevorderd worden door het zelfsturend vermogen te trainen/ontwikkelen en te werken aan de motivatie van de klant ten aanzien van het re-integratieproces en re-integratiedoel (bijvoorbeeld betaald werk).

## 3.6 Fasen van gedragsverandering

In paragraaf 3.1 is uiteengezet wat zelfsturing is en betekent. Het aanleren van zelfsturing is een vorm van gedragsverandering. Gedragsverandering is een proces. Niet alle klanten maken hetzelfde veranderingsproces door of beginnen op hetzelfde punt. Klanten die al gemotiveerd zijn hebben waarschijnlijk vooral hulp nodig bij het maken van plannen of het komen tot actie. Bij andere klanten zal vooral eerst aan de motivatie en aan het stellen van doelen moeten worden gewerkt. Klanten in verschillende fasen van het veranderingsproces hebben dus

een andere behoefte aan ondersteuning en zullen uiteenlopend reageren op dezelfde techniek of interventie. Idealiter sluit de begeleiding en ondersteuning aan bij het stadium waarin de klant verkeert. Als een klant nog niet gemotiveerd is, zal bijvoorbeeld een stijl van de professional die niet sturend is maar het initiatief bij de klant laat (een delegerende stijl) niet snel werken en misschien zelfs overkomen als onverschilligheid ('zoek het maar uit'). Een poging om een klant doelen te laten stellen en acties te laten plannen als deze nog niet gemotiveerd is, zal eveneens niet werken.

# Het stages of change-model van gedragsverandering

In de begeleiding van de klant is het van belang rekening te houden met de fase waarin de klant verkeert. Volgens het *stages of change*-model is het handig de volgende vijf fasen te onderscheiden:



De eerste drie fasen kenmerken zich door een groeiende intentie om te veranderen, de laatste twee fasen door de mate waarin het nieuwe gedrag wordt ingezet en vastgehouden. In iedere fase kan **terugval** optreden.

## 1 Voorbeschouwing (precontemplatie)

Klanten die zich in deze fase bevinden, hebben geen intentie om hun gedrag te veranderen. Zij zijn zich er in dit stadium niet tot nauwelijks van bewust dat zij problemen hebben of problemen worden niet in verband gebracht met het eigen gedrag. Men wil het gedrag niet veranderen, of men gelooft niet dat men het gedrag kan veranderen. De meeste klanten in deze fase zijn niet zo geïnteresseerd in zelfsturing bij re-integratie.

## 2 Overpeinzing (contemplatie)

In deze fase wordt men zich bewust van een probleem en is er wel een intentie tot verandering, maar deze is eerder vaag en op lange termijn. Er wordt nog geen besluit genomen. De klant staat nog wat ambivalent tegenover de verandering. De voor- en nadelen worden tegen elkaar afgewogen en er wordt vaak het sterkst gefocust op de nadelen van de verandering. Professionals die de nadruk leggen op de voordelen van verandering geven de klant geen antwoord op zijn bezorgdheid.

## 3 Voorbereiding / beslissing (preparatie)

Er is een duidelijke intentie om te veranderen op korte termijn. Het is duidelijk een tussenstadium. Klanten in deze fase denken na over de naderende verandering. De meest voorkomende barrières zijn een gebrek aan vaardigheden en een laag zelfvertrouwen. Klanten kunnen strategieën ontwikkelen om met deze barrières om te gaan.

## 4 Actieve verandering (actie)

Er is een zichtbare gedragsverandering (om het probleem op te lossen). In deze fase is er een reëel risico op terugval, vaak omdat de omgeving (negatief) gaat reageren op de gedragsverandering en men gevoelens van ongemak en angst gaat vertonen. Steun is in deze fase erg belangrijk.

## 5 Bestendiging (consolidatie)

De gedragsverandering wordt volgehouden en geïntegreerd in het gewoontegedrag. Zeker in het begin is terugvalpreventie erg belangrijk. Naarmate het nieuwe gedrag langer wordt bestendigd, daalt de kans op terugval. Indien deze fase lang voortduurt is het nieuwe gedrag de gewoonte geworden en behoeft geen bewuste keuze meer.



## Motiverende gespreksvoering gaat uit van de gedachte dat motivatie veranderbaar is

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat men deze fasen weliswaar allemaal kan onderscheiden, maar dat ze niet noodzakelijk allemaal en in deze volgorde (moeten) worden doorlopen. Toch is het voor de professional van belang te onderkennen in welke fase van verandering de klant zich bevindt, zodat deze daar in de communicatie en interventies op kan aansluiten. Ook is het zaak te onderkennen dat klanten op hetzelfde moment aan meerdere veranderingen kunnen werken en daarbij in verschillende fasen kunnen verkeren. Zo kan een klant nadenken over solliciteren, terwijl hij deelneemt aan een scholingstraject en overweegt zijn alcoholgebruik te matigen.

De fasen van de in het kader geschetste stages of change-model komen in belangrijke mate overeen met stappen uit de zelfsturingscyclus. In het vervolg van deze handreiking wordt aangesloten bij de verschillende stappen van de zelfsturingscyclus. Daarbij wordt telkens uitgelegd hoe de zelfsturing van de klant in de verschillende fasen versterkt kan worden.

Hiervoor wordt geput uit de laatste sociaalpsychologische inzichten en bewezen effectieve aanpakken als motiverende gespreksvoering en oplossingsgerichte coaching.

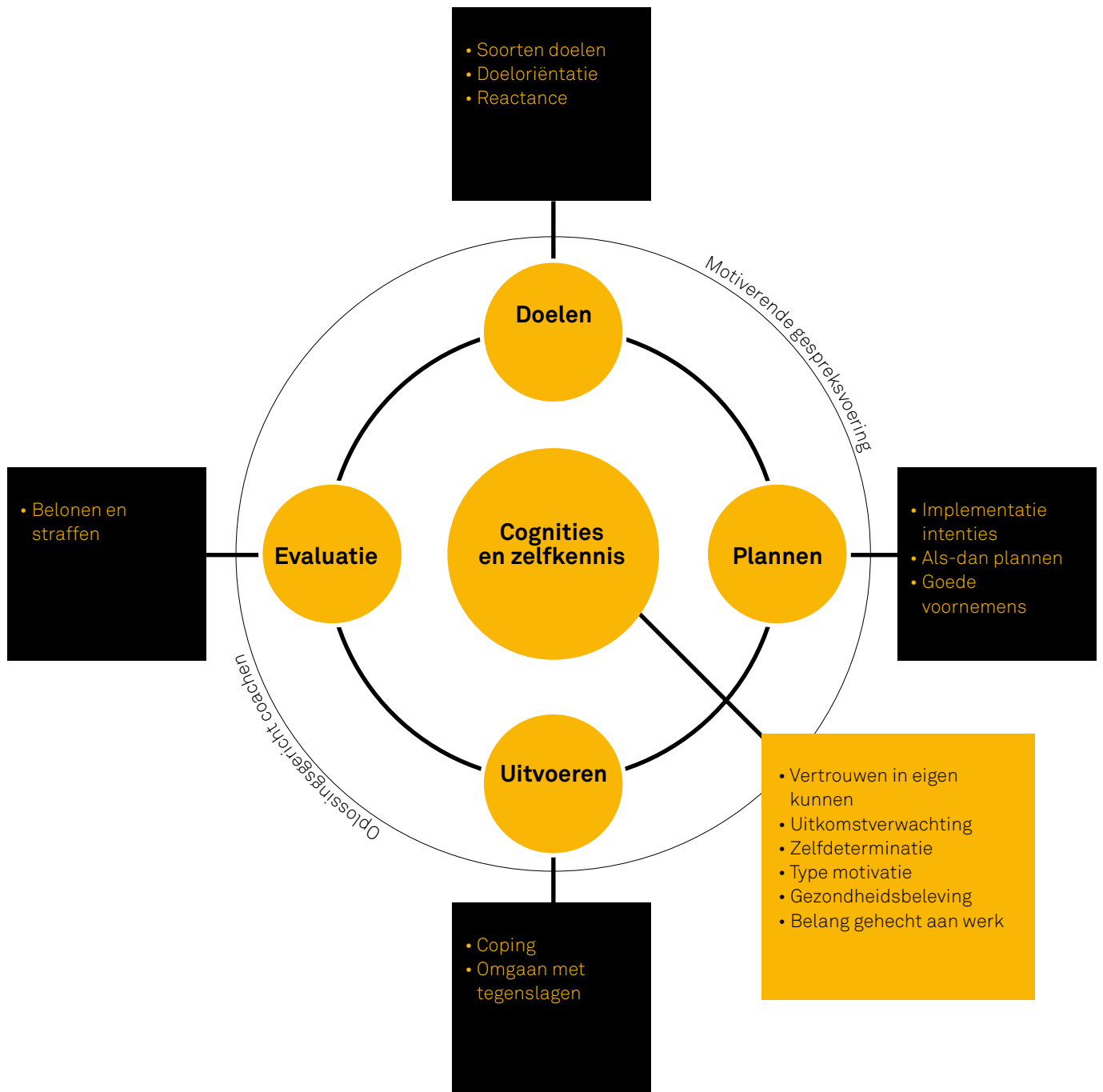
### **Motiverende gespreksvoering en oplossingsgerichte coaching**

In aanpalende beleidsvelden zijn gesprekstechnieken ontwikkeld gebaseerd op de laatste sociaalpsychologische inzichten. Van deze technieken is aangetoond dat zij de effectiviteit sterk kunnen vergroten. Zij dragen er bijvoorbeeld aan bij dat klanten de gemaakte afspraken daadwerkelijk naleven. Motiverende gespreksvoering gaat uit

van de gedachte dat motivatie veranderbaar is en kan worden beïnvloed. In het contact met de klant wordt gelet op uitspraken die te maken hebben met gedragsveranderingen. Deze zelfmotiverende uitspraken worden uitgelokt en uitvergroot zodat de balans doorslaat naar actieve probleemoplossing. De manier waarop de professional de klant benadert, bepaalt voor een groot deel of de klant gemotiveerd raakt om te veranderen. De klant is verschenen op de afspraak, is in de basis gemotiveerd en vervolgens is het zaak deze motivatie uit te bouwen. Oplossingsgerichte coaching is een techniek die kan worden ingezet als de klant eenmaal gemotiveerd is te veranderen en in beweging is gekomen. Deze techniek activeert, mobiliseert en versterkt de eigen kracht en competenties van de klant om een doel te bereiken en verkleint het risico op terugval.

De benaderingen vullen elkaar aan en passen ook bij de verschillende fasen van zelfsturing en gedragsverandering. Bij motiverende gespreksvoering ligt de focus op het 'waarom' van verandering. De focus bij oplossingsgericht coachen ligt op het 'hoe' van de verandering.

In de hiernaast staande figuur worden de belangrijkste sociaalpsychologische concepten weergegeven, zoals deze rond de zelfsturingscyclus in deze handreiking zijn verwerkt. Op pagina 49 worden de technieken uit deze handreiking in een overzichtsplaat weergegeven.



— 4 —

# Zelfsturing: het bouwen aan de relatie met de klant

## 4.1 De open deuren die vaak dicht blijven

Om te kunnen werken aan zelfsturing is het van belang te werken aan een goede relatie met de klant. Hiervoor kan een basisgesprekstechniek worden gebruikt die erop gericht is op een positieve manier in contact te komen en te blijven met de klant. De wetenschappelijke term hiervoor is 'rapport opbouwen'. Dit is belangrijk om vast te kunnen stellen wat nodig is om de klant in beweging te krijgen en zijn gedrag te laten veranderen. Het is een techniek die weerstand voorkomt en die de klant helpt zijn gedachtegang en keuze-processen vorm te geven en die de motivatie bevordert.

Deze bestaat uit 5 elementen:

- 1 Neutraal informeren
- 2 Open vragen stellen
- 3 Reflectief luisteren
- 4 Bevestigen
- 5 Samenvatten

Als geheugensteuntje is de afkorting NORBS makkelijk te onthouden. Werken volgens NORBS betekent dat vooral de klant aan het woord is.

Voor veel professionals zullen dit open deuren zijn. In de praktijk blijven deze deuren echter vaak nog gesloten. Nog lang niet altijd wordt op deze manier gewerkt, of kan door bijvoorbeeld tijdgebrek op deze manier worden gewerkt. De essentie is dat een empathische relatie met de klant wordt opgebouwd. Dat vergt een gesprek dat niet wordt gevoerd vanachter een computerscherm en gedicteerd wordt door invulvelden, maar dat uitgaat van wezenlijk contact van mens tot mens.

Professionals kunnen hun huidige gedrag en gesprekstechniek spiegelen aan de onderstaande checklist.

### Zelftoets gebruik NORBS door professionals

- |          |   |
|----------|---|
| <b>N</b> | Informeer ik mijn klanten altijd tevoren op een neutrale manier zodat zij goed geïnformeerd zijn? |
| <b>O</b> | Wat is in de gesprekken die ik voer de verhouding tussen open en gesloten vragen?                 |
| <b>R</b> | Pas ik reflecties toe tijdens mijn gesprekken met klanten?  |
| <b>B</b> | Hoe vaak geef ik de klant bevestigingen?  |
| <b>S</b> | Op welke manier en met welk doel vat ik soms in mijn gesprekken samen?                            |

## 4.2 Neutraal informeren

Het is van belang de klant op een neutrale manier te informeren over de rechten en plichten die samenhangen met het gebruikmaken van een uitkering en / of de mogelijkheden voor ondersteuning bij re-integratie. Het gaat om het uitzetten van de kaders, maar ook van de ruimte om zelf keuzes te maken in het proces. Bij het leven in de samenleving horen randvoorwaarden en spelregels die voor iedereen gelden. Heldere informatie vooraf kan weerstand achteraf voorkomen. Daarbij is het zaak de informatie niet te directief te geven. 'Het is nu eenmaal zoals het is', in plaats van 'U moet dit' en 'U mag dat niet'.

Het informeren van de klant is ook nuttig omdat de klant de rechten en plichten zal meenemen in zijn

afweging van de voor- en nadelen van de verschillende alternatieven. Het kan daarmee een motief zijn om te veranderen. Het is ook van belang aan te geven welke keuzevrijheid en verantwoordelijkheden de klant heeft. Vaak is het zinvol vast te stellen of de klant de rechten en plichten goed heeft begrepen. Dat kan door de klant te vragen in eigen woorden te vertellen wat zijn rechten en plichten zijn en daar eventueel nog op te reageren.

Na de klant te hebben geïnformeerd is het zaak de klant nadrukkelijk aan het woord te laten. In vervolggesprekken zal het niet altijd noodzakelijk zijn de klant wederom volledig te informeren.

## 4.3 Open vragen stellen (en doorvragen)

Het stellen van open vragen is dé manier om vooral de klant aan het woord te krijgen en veel informatie over de klant te verzamelen. Een open vraag nodigt de klant uit zijn verhaal te doen en zijn gevoel verder te verkennen. Gevoel is vaak een reden om te willen veranderen. De klant wordt zo gestimuleerd om te praten over gedragsverandering. Gesloten vragen remmen dat juist af. Ze kunnen wel een plaats hebben in het gesprek, maar een ondergeschikte, bijvoorbeeld om ergens toestemming voor te vragen of om feiten te checken. Het stellen van open vragen kan ook helpen bij het vaststellen in welke fase van gedragsverandering de klant zich bevindt.

Confronterende vragen om de klant de waarheid onder ogen te laten zien werken averechts en zijn

contraproductief. Verandering moet van binnenuit komen en aansluiten bij iemands eigen wensen en door hem zelf geformuleerde motieven en redenen. Verandering kun je niet afdwingen of opdringen.

Voorkomen moet worden dat de klant het gevoel heeft aan een kruisverhoor te worden onderworpen door een spervuur aan open vragen. Een goede regel is om niet meer dan drie open vragen achter elkaar te stellen. Het antwoord op de open vraag is (daarom) het beginpunt voor één van de volgende technieken: reflecteren of samenvatten. Dit zijn ook bruikbare technieken om de klant die in de beantwoording van open vragen al te zeer is uitgeweid, weer in het spoor van het gesprek te krijgen.

### Open vragen stellen

|       |  |
|-------|--|
| Wat   | Wat houdt je het meeste bezig?           |
| Waar  | Waar zit u nu het meeste mee in uw maag? |
| Hoe   | Hoe zien je dagen er nu uit?             |
| Welke | Welke dingen mis je aan werk?            |

### Open versus gesloten vragen

| Gesloten  | Open   |
|---|--|
| Maakt u zich zorgen?                              | Wat is uw gevoel hierbij / waarover maakt u zich zorgen? |
| Bent u tevreden over hoe het nu gaat?             | Hoe vindt u dat het gaat?                                |
| Zullen we eerst uw kinderopvangprobleem oplossen? | Wat wilt u als eerste aanpakken?                         |

## 4.4 Reflecteren

Reflecteren helpt om een bepaald gesprekstema verder te verkennen. Het helpt het verhaal van de klant vooruit. Het antwoord op een open vraag kan aanleiding zijn voor een aantal reflecties. Reflecties tonen voor de klant ook aan dat er echt naar hem geluisterd wordt en dat versterkt de vertrouwensrelatie tussen klant en professional.

Reflecteren is iets anders dan samenvatten. Het is het beredeneerd raden wat de ander bedoelt; controleren of je het goed begrepen hebt. Het is zoeken naar de betekenis van de woorden van

de klant en het je eigen maken van het referentiekader van de klant. Mensen communiceren vaak onvolledig en onvolmaakt als het gaat over hun gedachten en gevoelens. Ook lichaamstaal is belangrijk. Van belang is dat de professional datgene wat hij of zij hoort, interpreteert en dat in een uitspraak – niet een vraag – teruggeeft. Een vraag kan weerstand verhogend werken en getuigt van minder begrip. De professional verwoordt wat de ander bedoelt maar misschien niet zegt of niet durft te zeggen. Reflectie kan worden gebruikt om een hypothese te toetsen. Door te

speculeren wat de klant bedoelt en dus vooruit te lopen op de volgende zin in het verhaal, wordt het verhaal voortgezet.

Reflecteren is selectief. De professional kiest zelf datgene waarop hij reflecteert, welke elementen in het antwoord hij versterkt en geeft daarmee richting aan het gesprek. In het kader van zelfsturing en gedragsverandering is het belangrijk vooral de verandertaal te versterken en de ambivalentie te vergroten en zo bepaalde gedachten en gedrag te *triggeren*. In het minste geval is reflecteren het papegaaien van de laatst gesproken woorden van de klant (eenvoudige reflectie). Een belangrijke valkuil is dat de professional te snel denkt te weten wat de klant bedoelt te zeggen of gaat discussiëren, oordelen of kritiseren.

Een aandachtspunt is de reflectie op een emotioneel antwoord op een open vraag. Als de professional de intensiteit van de emotie in zijn reflectie groter maakt dan bedoeld zal de klant de emotie gaan bagatelliseren of wegwuiven, terwijl die emotie bruikbaar kan zijn om verandering te bewerkstelligen. Als de professional de emotie wat kleiner maakt zal de klant zijn eigen emotie juist weer wat groter willen maken. Gevoelsreflecties dienen dan ook altijd iets kleiner te zijn dan de emotie.

Reflecties kunnen het beste in de 'jij'- of 'u'-vorm worden geformuleerd. Daardoor wordt de klant direct aangesproken en is hij meer geneigd te reageren. Hij zal dan de reflectie bevestigen, ontkennen, aanvullen of nuanceren.

#### Soorten reflecties

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Klant</b>                 | "Dat gezeur over sollicitatiebrieven schrijven... ik word er moe van!" |
| <b>Professional</b>          |  |
| - Eenvoudige reflectie       | U wordt er moe van...  |
| - Reflectie                  | U heeft er geen zin meer in  |
| - Kleinere makende reflectie | Daar ergert u zich een beetje aan                                      |
| - Grotere makende reflectie  | Dat bent u helemaal spuugzat   |
| - Versterkende reflectie     | U wilt niet meer aan het werk  |

#### Reflecteren - Een voorbeeld

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Klant</b>        | Ik word gek van dat thuiszitten  |
| <b>Professional</b> | U wordt er ongelukkig van  |
| <b>Klant</b>        | Nee, echt gek word ik er van. De muren komen op me af                    |
| <b>Professional</b> | U zou graag eens wat vaker het huis uit komen                            |
| <b>Klant</b>        | Ja. Je wereld wordt zo klein op deze manier. Ik mis collega's om me heen |
| <b>Professional</b> | Dan wordt het tijd om iets aan werk krijgen te gaan doen                 |
| <b>Klant</b>        | Ja, maar heeft dat wel zin?  |
| <b>Professional</b> | U denkt dat niemand op u zit te wachten                                  |
| <b>Klant</b>        | Nee. Die techniek is zo snel gegaan, daar ben ik helemaal uit            |
| <b>Professional</b> | Misschien is dat met een korte scholing wel op te lossen                 |
| <b>Klant</b>        | Als dat zou kunnen!  |

## 4.5 Bevestigen

Met een bevestiging spreekt de professional zijn waardering uit over de manier waarop de klant met zaken omgaat. Het bekrachtigt de sterke kanten, vaardigheden en inspanningen van de klant. Daardoor voelt de klant dat zijn moeite en zijn inzet wordt opgemerkt. In het algemeen moeten 'ik ben'-statements zoals 'ik ben trots

op je' vermeden worden omdat die de intrinsieke motivatie van de klant niet vergroten. Ook geven ze blijk van een oordeel en van machtsverschil; de professional vindt blijkbaar iets van de klant. Door ze in de 'jij'- of 'u'-vorm te formuleren blijft het contact gelijkwaardig.

### Bevestigen - Voorbeelden

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Professional</b> | Dat heeft je een hoop moeite gekost   |
|                     | Dat is een hele overwinning voor je   |
|                     | Dat heb je goed gezien  |
|                     | Fijn dat je toch gekomen bent   |
|                     | Dat is stoer van je   |
|                     | Jij laat zien dat je echt gemotiveerd bent om dat te gaan doen                |
|                     | Je bent wel een volhouder, zeg  |
|                     | Jij weet wat je wilt  |
|                     | Dat is knap dat je dat gedaan hebt  |
|                     | Zoals je daarmee bent omgegaan, toont maar weer eens aan hoe goed je dat kunt |

## 4.6 Samenvatten

De laatste gesprekstechniek is samenvatten. Samenvatten dient meerdere doelen:

- De klant laten merken dat je goed hebt geluisterd
- De klant helpen zijn verhaal te structureren
- Het checken of dat wat je gehoord hebt ook echt klopt
- Het afsluiten van een gespreksonderwerp om over te gaan tot een volgend onderwerp en de blikrichting te veranderen
- Het verbinden van de verschillende onderdelen van het gesprek om zo de samenhang aan te geven

- Het verzamelen van sommige elementen uit het gesprek waardoor sommige zaken meer expliciet worden gemaakt

Door (selectief) samen te vatten kunnen bepaalde opmerkingen, gedachten en gevoelens van de klant worden versterkt. Juist die zaken die pleiten voor gedragsverandering kunnen dan worden meegenomen. Het is goed aan het einde van de samenvatting te controleren of de samenvatting klopt.

### Samenvatten

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Professional</b> |  |
| - Start             | Als ik nu eens probeer samen te vatten wat je tot nu toe gezegd hebt...                      |
| - Eind              | Heb ik het zo goed begrepen? Heb je nog iets aan te vullen? Ben ik iets vergeten? Klopt dat? |

## 4.7 NORBS versus een confronterende benadering

NORBS past als stijl uitstekend bij werken aan motivatie en aan zelfsturing. Het tegenovergestelde van NORBS is een sterk directieve of

confronterende benadering die weinig ruimte laat voor zelfsturing. In het volgende schema worden beide stijlen met elkaar vergeleken.

| Directieve / confronterende benadering                                      | NORBS  |
|---|--|
| <b>Kenmerken</b>  | <b>Kenmerken</b>   |
| Grote nadruk op accepteren probleem   | Nadruk op empathie en opbouwen intern verlangen om te veranderen |
| Nadruk op labels zoals 'werkloze'   | Focus op gedrag en geloven dat verandering mogelijk is           |
| Weerstand gezien als ontkenning   | Aarzeling te veranderen als normaal onderdeel veranderingsproces |
| Weerstand gekeerd met argumenten en overtuiging                             | Weerstand is een reactie op de stijl van de professional         |
| De professional besluit wat de doelen zijn en hoe die bereikt moeten worden | Gedeelde overeenstemming over doelen                             |
| <b>Kernvaardigheden</b>   | <b>Kernvaardigheden</b>  |
| Vertellen / informeren  | Neutraal informeren  |
| Rationele argumenten  | Open vragen  |
| Gesloten vragen   | Reflecteren  |
| Advies  | Bevestigen   |
| Instructies   | Samenvatten  |
| Waarschuwen en dreigen  |  |
| <b>Principes</b>  | <b>Principes</b>   |
| De professional is de expert  | Echt begrip hebben   |
| Consistentie in benadering  | Discussie vermijden, overeenstemming zoeken                      |
| Iedereen op dezelfde manier behandelen                                      | Ondersteunen geloof in eigen kunnen, verantwoordelijkheid        |



— 5 —

# Werken aan zelfsturing: Motiveren

## 5.1 Inleiding

Een deel van de klanten heeft geen intentie meer om te werken aan re-integratie. Veel professionals verbazen zich erover dat klanten die zoveel nadelen van hun werkloosheid ervaren, niet geneigd zijn hun gedrag te veranderen en te werken aan re-integratie. Gedemoraliseerd door eerdere mislukte pogingen heeft de klant echter niet meer het gevoel dat er een probleem is en wil de klant niet meer veranderen. De huidige situatie

biedt voor de klant ook voordelen en de voordelen van de verandering wegen niet op tegen de nadelen.

De kunst van de professional is de klant zelf te laten inzien dat hij wel een probleem heeft en zou moeten nadenken over een oplossing. Dat kan door de ambivalentie eerst te verkennen en vervolgens op te lossen.

## 5.2 Ambivalentie verkennen

Mensen streven altijd doelen na en zijn altijd gemotiveerd voor iets. Dat is een belangrijke vaststelling. Ze zijn gemotiveerd voor die doelen die ze aantrekkelijk genoeg vinden om na te streven en waarvan ze denken dat deze haalbaar zijn. Als een klant volop werk wil maken van zijn re-integratie is er niets aan de hand. Maar niet iedere klant is gemotiveerd om weer aan het werk te gaan.

De klant kan ook gemotiveerd zijn voor het handhaven van de status quo en 'niets doen'. Hij ziet dan geen reden om te veranderen. Professionals hebben de neiging daarop normatief of directief te reageren, bijvoorbeeld door de klant te willen overtuigen. Maar de motivatie tot verandering moet van binnenuit komen en kan niet worden opgelegd. Anders houdt de motivatie op zodra de klant niet meer van buitenaf wordt geprikkeld.

Voor klanten die zich hebben neergelegd bij de huidige situatie is (het vergroten van) ambivalentie één van de belangrijkste voorwaarden voor gedragsverandering. De eerste stap is dus vaak het verkennen en vergroten van de ambivalentie van klanten. Ambivalentie is voor te stellen als het hinken op twee gedachten; het ervaren van tegenstrijdige gevoelens. Als de klant aan het twijfelen wordt gebracht over zijn huidige gedrag, is het mogelijk om gedragsverandering in gang te zetten. Het is een element van zelfsturing dat de klant zelf uitdrukking geeft aan zijn ambivalentie en hier zelf oplossingen voor zoekt. De rol van de

professional is de klant te ondersteunen en te helpen om de voor- en nadelen van het huidige gedrag (de huidige situatie) én van de gedragsverandering te laten inzien. Het gaat erom het verschil te vergroten tussen hoe het is en hoe men zou willen dat het zou zijn. Zonder een begin van ambivalentie zal een klant niet willen veranderen.

Het gaat erom klanten aan het twijfelen te brengen. Ambivalentie op te roepen. Klanten reageren vaak op argumenten vóór verandering door de andere kant van de ambivalentie in te vullen. Ze voeren argumenten tegen verandering aan en praten daarbij zichzelf van de verandering af. Ze krijgen dan vaak 'ja, maar'-gevoelens.

### **Ambivalentie - 'Ja, maar'-gevoelens**

Ik ben alleenstaand moeder. Ik wil best wel weer aan het werk, maar ik wil er ook voor mijn kinderen zijn  
Ik wil best weer solliciteren, maar ik word vast afgewezen  
Ik wil best dat werk gaan doen, maar ik ben bang dat ik in no-time met een burn-out thuis zit  
Ik wil dat werk best wel doen, maar het verdient zo weinig

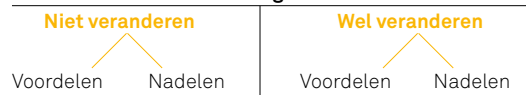
Professionals hebben nog vaak de neiging in een reparatiereflex te schieten en dan directief, hulpverlenend, moralistisch of confronterend in te steken. De reparatiereflex is de automatische neiging om te herstellen, te genezen, de ander op de 'goede' weg te zetten. Dat is een klassieke valkuil. Zij kijken vooral naar wat een klant niet wil en maken te weinig gebruik van wat de klant

wel wil. Zij gaan zelf een pleidooi voor verandering voeren, door het geven van adviezen en het aandragen van oplossingen. Ze willen de klant in het goede spoor krijgen. Een ambivalent persoon zal echter precies de andere kant verdedigen zodra de professional de ene kant benadrukt. Waar de professional redenen bedenkt om te veranderen, schiet de klant in de verdediging en voert argumenten tegen de verandering aan. Omdat mensen altijd streven naar autonomie werkt overtuigen averechts. De reparatiereflex van de professional lokt dus weerstand bij de klant uit. Die kan zich dan onder andere uiten in boosheid, weerspanning, tegendraadsheid en vermijding. In het algemeen geldt dat professionals alleen advies aan klanten dienen te geven als die daar zelf toestemming voor hebben gegeven. Immers, als de klant nog niet toe is aan verandering kan dit weerstand oproepen. De klant staat er dan nog niet voor open. Door bijvoorbeeld te vragen 'Zal ik daar iets meer over vertellen?' of 'Wilt u daar mijn mening over horen?' kan de klant toestemming geven voor advies. Door het geven van feitelijke en neutrale informatie, zoals de informatie over de voor de klant geldende rechten en plichten kan de balans van voor- en nadelen bij de klant worden beïnvloed en de ambivalentie worden vergroot. Onderzoek wijst uit dat het voor veel klanten motiverend werkt het 'gedoe' met de uitvoerende instanties achter zich te laten.

De hier voorgestelde manier van gespreksvoering gaat ervan uit dat de klant zélf de expert over zijn leven is. Het paradoxale is dat juist zodra de professional stopt de ander te willen repareren, de weg vrij wordt gemaakt voor verandering. Als de klant merkt dat de professional hem accepteert zoals hij is en oprecht geïnteresseerd naar hem luistert zonder hem te willen veranderen is hij veel meer geneigd zijn ambivalentie open en bloot op tafel te leggen.

Ambivalentie kan worden verhelderd door gebruik te maken van een zogenoemde beslissingsbalans. De balans kan worden voorgesteld als een weegschaal waarmee de voor- en nadelen van niet veranderen tegen de voor- en nadelen van wel veranderen kunnen worden afgewogen. Het gaat om de voor- en nadelen die de klant zelf noemt omdat het gaat om datgene wat de klant belangrijk vindt en datgene wat motiverend werkt om te veranderen.

#### Ambivalentie – De beslissingsbalans



De beslissingsbalans kan helpen de voor- en nadelen van wel en niet veranderen in kaart te brengen. Het brengt dus in beeld wat de klant beweegt om wel of niet te veranderen. Zo'n balans kan de klant de doorslag geven te veranderen, vooral als de balans zeer negatief uitpakt voor zijn huidige gedrag. Dat is niet altijd het geval, maar twijfel is een goed begin van gedragsverandering. Het is het begin van de zoektocht. Zolang iemand nog twijfelt zal het oude gedrag waarschijnlijk worden voortgezet. Mensen hebben in principe een weerstand tegen verandering. Het oude gedrag is bekend, daardoor veilig én vaak belonend op de korte termijn.

#### Ambivalentie - De motiverende duw

Sommige klanten zijn gebaat bij een meer verplichtende aanpak. Dat geldt met name voor klanten die inmiddels zó gewend zijn aan het werkloos bestaan dat dit voor hen comfortabel is geworden. Zij zien en ervaren weinig nadelen van de huidige situatie en kunnen zich geen voorstelling maken van de voordelen van een werkend bestaan. In zekere zin zijn ze vastgeroest, tot stilstand gekomen en krijgen ze nog nauwelijks feedback op hun gedrag. Het geldt ook voor klanten die sterk negatief beïnvloed worden door hun sociale omgeving.

Voor deze klanten kan het motiverend werken de nadelen van het hebben van een uitkering nadrukkelijker of om de voordelen van het hebben van bijvoorbeeld een dagritme, zinvolle dagbesteding en collega's te ervaren. De klant krijgt feedback op zijn nieuwe gedrag, krijgt mogelijk meer zelfvertrouwen, voelt zich serieus genomen en raakt zo meer gemotiveerd. Van bijvoorbeeld een *Work First*-aanpak kan zo'n motiverend effect uitgaan. Het kan een duw zijn in de goede richting. Van belang is wel dat de klant na het zetten in de goede richting, zelf weer meer invloed krijgt op zijn weg naar werk.

## 5.3 Verandertaal uitlokken

Veel klanten aarzelen om een stap te zetten in de richting van een verandering. Ze twijfelen, zijn ambivalent. Verandertaal zijn uitspraken in de richting van de (gewenste) verandering. Het is de kunst van de professional zo veel mogelijk verandertaal uit te lokken. Het is een manier van communiceren waardoor iemand redenen om te veranderen gaat noemen en de voordelen van verandering zal benadrukken. Belangrijk is de verandertaal te herkennen en te versterken door middel van reflecties. De professional stuurt door te bepalen op welke verandertaal hij ingaat en op welke niet. Het kan zijn dat de klant zich niet bewust is van het feit dat hij verandertaal gebruikt. Door daarop te reflecteren – bijvoorbeeld ‘U ervaart nogal wat nadelen van werkloos zijn’ – kan de klant gaan inzien dat hij zelf de redenen voor verandering aandraagt. De klant wordt zich daardoor bewust van zijn motivatie en zo gestimuleerd daar verder mee aan de slag te gaan.

Het bijzondere is dat als klanten zichzelf daarover horen praten, ze het ook sterker geloven. Met andere woorden: mensen veranderen niet door wat anderen zeggen, maar door wat zij zichzelf horen zeggen in reactie op anderen. Als een klant zichzelf keer op keer in het gesprek met de professional hoort zeggen dat hij ‘er nu echt klaar mee is’ en ‘nu echt wil stoppen met niets doen’, gaat hij zichzelf geleidelijk zien als iemand bij wie dat gedrag niet meer hoort. Dat is verandertaal. Klanten kunnen zich dus letterlijk ergens naartoe praten.

Verandertaal kan betrekking hebben op de volgende 4 situaties:

- 1 Het onderkennen van de nadelen van de werkloosheid (status quo)
- 2 Het zien van de voordelen van werken
- 3 Het verwoorden van optimisme over verandering
- 4 De bedoeling om te veranderen onder woorden brengen

Verandertaal kan worden opgeroepen of uitgelokt door op deze punten rechtstreekse open vragen te stellen.

### Verandertaal uitlokken

---

#### Onderkennen nadelen huidige situatie

- Wat vindt u vervelend aan werkloos zijn?
- Wat zijn voor jou de minder prettige kanten van het moeten rondkomen van een uitkering?
- Waarover maakt u zich het meeste zorgen?

#### Zien van de voordelen van verandering

- Wat zijn voor u redenen om weer aan het werk te gaan?
- Hoe zou uw leven eruitzien als u weer werk zou hebben?
- Wat zou het leuke zijn van het hebben van werk?
- Wat zouden de voordelen zijn voor je gezin?
- Hoe zou u het graag anders willen zien?

#### Verwoorden van optimisme over verandering

- Nou, u wordt toch nog regelmatig uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Dat is dan wel knap, toch?
- U hebt al eerder nieuw werk gevonden. Hoe hebt u ervoor gezorgd dat u die baan toen kreeg?
- Welke kwaliteiten heeft u die u kunnen helpen bij het vinden van nieuw werk?

#### Bedoeling om veranderen onder woorden brengen

- Wat vindt u nu van uw werkloosheid?
- Wat zou u (als eerste) moeten doen om weer aan het werk te kunnen?
- Wat lijkt u aantrekkelijk aan het deelnemen aan dat re-integratietraject?

Eenmaal ontlokte verandertaal kan verder worden versterkt. Het doel is dan de klant die kant van zijn ambivalentie onder woorden te laten brengen die pleit vóór verandering. Het gaat erom dat een klant de redenen om te veranderen en de voordelen daarvan zelf verwoordt. Dat kan door middel van de eerder genoemde basistechnieken NORBS (met name open vragen stellen en verandertaal bevestigen). Maar er zijn ook nog andere technieken geschikt om verandertaal te ontlokken of te versterken.

### Verandertaal versterken

De **belangenlineaal** is een eenvoudige methode om verandertaal uit te lokken. Gebruik een liniaal met gradaties van 0 tot en met 10 en stel de klant de volgende vraag: 'Hoe belangrijk is het voor u om weer aan het werk te gaan?' 0 staat voor zeer onbelangrijk en 10 voor zeer belangrijk. Stel de klant geeft aan dat werk zeer belangrijk voor hem is (een 8), vraag dan: 'Stel, dat u besluit om weer werk te zoeken. Hoeveel vertrouwen hebt u dat u daarin zult slagen?' 0 staat dan voor absoluut geen vertrouwen en 10 voor zeer veel vertrouwen. De klant kan dan aangeven niet zo gek veel vertrouwen te hebben (een 5). De antwoorden zijn gericht op verandering. Stel daarom niet de vraag: 'Waarom zit u op 5 en niet op 10?' Dat roept een antwoord op dat indruist tegen verandering. Stel eerder de vragen: 'Waarom zit u niet op een 4?' of 'Wat zou er moeten gebeuren om een stapje verder te komen?'

Zodra een klant een reden voor verandering heeft genoemd, is het raadzaam niet gelijk op zoek te gaan naar de volgende reden, maar **uit te weiden** over de genoemde reden. Zo wordt de motivatie bekrachtigd en wordt er nog meer verandertaal uitgelokt. Bijvoorbeeld door door te vragen: 'Hoe zou je dat precies willen aanpakken?' of 'Kun je daarvan een voorbeeld geven?'

Door te **vragen naar extremen** en uitersten, kan verandertaal uitgelokt worden - zeker

wanneer men in een impasse is aanbeland. Een voorbeeld: 'Stel dat je geen werk maakt van je re-integratie en nog een paar jaar werkloos blijft... waar maak je je dan het meeste zorgen over? Hoe zou je je voelen?' Een ongunstig toekomstbeeld kan mensen motiveren om te gaan veranderen.

Het kan nuttig zijn de klant **terug** te laten **kijken** naar een tijd voordat het probleem ontstond, zodat deze periode vergeleken kan worden met de huidige situatie. Bijvoorbeeld: 'Waar liep je toen tegenaan en hoe heb je dat toen opgelost?' of 'Hoe zag je leven eruit toen je nog werkte?'

Vragen naar waar de cliënt wil zijn over vijf jaar – **vooruit kijken** - kan ook een manier zijn om verandertaal uit te lokken. Een voorbeeld: 'Als je besluit te veranderen, hoe zou dan je toekomst er uit zien?' of 'Hoe zou jij het vinden als straks blijkt dat...'

Door verandertaal uit te lokken met open vragen, daarop te reflecteren en door verandertaal samen te vatten en te bevestigen (NORBS) wordt de motivatie om te veranderen aangesproken. De professional doet dit selectief, waarbij het een valkuil is dit alleen op de positieve kanten van de verandering toe te passen. Dat kan tot gevolg hebben dat de klant zijn situatie gaat verdedigen of in een 'ja, maar'-reactie schiet. Het gaat dus om subtiel manipuleren. Paradoxaal genoeg kan daarmee zelfsturing worden bevorderd.

## 5.4 Omgaan met weerstand

Weerstand is het tegenovergestelde van motivatie en weerstandtaal het tegenovergestelde van verandertaal. Verandertaal duidt op een beweging naar de verandering toe. Weerstandtaal wijst op een beweging van de verandering af. Behalve door het taalgebruik is weerstand vaak ook non-verbaal waarneembaar.

Weerstand kan altijd optreden maar treedt met name op bij een directieve stijl (bijvoorbeeld bij

de reparatiereflex). Maar ook wanneer een professional de keuzemogelijkheden voor een klant inperkt wordt een sterke tegenreactie opgeroepen. De inperking kan betrekking hebben op wat iemand doet, wanneer iemand iets doet of hoe iemand iets doet. Dit is een normale menselijke reactie. De klant zal, strevend naar autonomie, juist meer verlangen naar de keuze(vrijheid) die hem is ontnomen. De optie die niet tot de mogelijkheden behoort, wordt aantrekkelijker.

## Weerstand is een uitvloeisel van de relatie tussen klant en professional

Niet omdat de optie zo interessant is, maar omdat het weer beschikbaar krijgen van die optie de keuzevrijheid herstelt (de wetenschappelijk term hiervoor is reactance).

Weerstand is dus niet altijd een kenmerk van een klant, maar vaak een uitvloeisel van de relatie tussen klant en professional. Weerstand(taal) dient vermeden te worden en dat hangt voor een groot deel af van de gesprekstijl van de professional. Een professional zou zich daarom altijd de vraag moeten stellen wat er gebeurt in de relatie waardoor weerstand ontstaat of verergert. Voelt

de klant zich niet gehoord? Voelt de klant zich niet gerespecteerd? Gaat het te snel? Werk ik niet aan zijn doelen? Is het niet nuttig? Weerstand is dus vaak een signaal om het anders aan te pakken.

Weerstand kan bijvoorbeeld worden tegengegaan door onder meer het gevoel van de ander te erkennen, door het probleem even te parkeren, door een ander onderwerp aan te snijden en zo de aandacht af te leiden of door de keuzevrijheid en de mogelijkheden voor zelfsturing die men nog wel heeft juist te benadrukken.

### Herkennen van weerstand en motivatie

| Component van motivatie             | Teken van lage motivatie  | Teken van hoge motivatie   |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>Willen, kunnen en klaar zijn</b> | <b>Weerstandtaal</b>  | <b>Verandertaal</b>  |
| <b>Willen</b>                       | Daar geef ik geen **** om...  | Ik wil veranderen omdat...   |
| Belang (Waarom?)                    | Waarom zou ik?<br>Ja, maar.....   | Ik maak me zorgen om...<br>Het goede van veranderen is...  |
| <b>Kunnen</b>                       | Dat kan ik niet   | Ik kan dit doen  |
| Vertrouwen (Hoe?)                   | Het is niet mijn schuld<br>Zij moeten veranderen, niet ik<br>Het ligt buiten mijn macht | Ik heb hiervoor de vaardigheden<br>Dit heb ik eerder gedaan<br>Ik kan dit doen in deze situaties |
| <b>Klaar</b>                        | Niet nu   | Nu is het juiste moment  |
| (Wanneer?)                          | Dat ik nog wel eens, ooit   | Ik kan de eerste stap zetten<br>Ik ben begonnen  |

## 5.5 Geloof in eigen kunnen versterken: vertrouwenstaal

De klant die verandertaal gebruikt, overweegt verandering. Hij wil veranderen. Maar een voor-nemen om te veranderen is nog geen besluit om te veranderen, laat staan een daadwerkelijke verandering. Van belang is of de klant denkt de verandering ook te kunnen realiseren. Heeft de klant er vertrouwen in? Uit onderzoek is bekend dat het geloof in eigen kunnen – de wetenschappelijke term hiervoor is self efficacy – van zoekenden vaak gering is. Maar vaak is het geen alles of niets. Net als bij het willen zal er sprake zijn van ambivalentie over het kunnen. Het gaat er dan om de mogelijkheden die men wel ziet uit te lokken en te versterken. Dit kan door op zoek

te gaan naar vertrouwenstaal, naar positieve uitspraken over het eigen kunnen die er op wijzen dat er vertrouwen is dat het zal lukken.

Dat kan door te vragen hoe iemand denkt de verandering aan te gaan pakken, door te vragen naar iemands sterke eigenschappen en hulpbronnen die de gewenste verandering kunnen ondersteunen. Positieve ervaringen die daarmee al zijn opgedaan kunnen worden benadrukt. Voorbeelden van vertrouwenstaal zijn: 'ik weet dat ik het kan' of 'ik blijf het proberen tot het lukt'.

# 6

# Werken aan zelfsturing: Doelen, plannen en uitvoeren

## 6.1 De juiste doelen stellen

Het stellen van doelen is een gezamenlijk proces van de klant en de professional. Opgelegde doelen ontnemen de klant zelfsturing, met weerstand en demotivatie als gevaar. De professional kan gericht werken aan de motivatie voor een bepaald doel door verandertaal uit te lokken en daar zodanig op te reflecteren, bevestigen en samenvatten dat de motivatie voor dat doel wordt versterkt. De sterke eigenschappen van de klant die deze verandering kunnen ondersteunen worden benadrukt. Die komen tot uiting in vertrouwenstaal.

Maar welke doelen moeten dan wel gesteld worden?

### Doelen stellen

#### Goede doelen zijn:

- Acceptabel voor de professional
- Acceptabel voor de klant
- Niet opgelegd, maar in samenspraak tot stand gekomen
- Belangrijk voor de klant
- Haalbaar voor de klant (realistisch)
- Intrinsiek motiverend - waardevol in zichzelf – of geplaatst in een motiverend perspectief als zij in zichzelf weinig motiverend zijn
- Voldoende uitdagend
- Specifiek (meetbaar en tijdgebonden)
- Leerdoelen als de taken nieuw en misschien te moeilijk zijn
- Voorzien van haalbare subdoelen als het hoofddoel lastig haalbaar lijkt
- Voorzien van kortetermijndoelen als het einddoel op de lange termijn ligt
- Meervoudig voor ouderen met een afnemend gevoel van competentie (naast het vervullen van een taak en het behalen van een prestatie, tevens van betekenis zijn voor de groep)

### Specifieke uitkomstdoelen

Ervan uitgaande dat het doel voor de klant acceptabel is, niet afgedwongen wordt, maar in samenspraak tot stand komt, dat de klant het doel belangrijk vindt en dat de klant denkt over de capaciteiten te beschikken om het doel te bereiken is het raadzaam om specifieke moeilijke uitkomstdoelen te stellen.

Mensen presteren beter wanneer ze specifieke moeilijke uitkomstdoelen stellen, dan wanneer ze

geen doelen, gemakkelijke doelen, of 'doe-je-best'-doelen stellen. Een uitkomstdoel is specifiek als het een meetbaar doel is dat aangeeft wat iemand wanneer wil bereiken ('Ik ga mezelf voor 18:00 vanmiddag inschrijven bij 5 uitzendbureaus'). Of een uitkomstdoel moeilijk is, hangt af van de vaardigheden en percepties van de klant. Een moeilijk uitdagend doel zorgt voor meer inzet, moeite en doorzettingsvermogen dan een gemakkelijk doel. Bijvoorbeeld wanneer de klant als doel stelt om 10 sollicitatiebrieven te schrijven, gaat hij harder en langer aan de slag dan wanneer hij als doel stelt om 2 sollicitatiebrieven te schrijven. Een specifiek doel houdt in dat het doel omschreven wordt in aantallen en tijdstippen. Bijvoorbeeld het doel 'Ik ga mijn best doen om sollicitatiebrieven te schrijven' is een vaag doel, terwijl 'Ik ga vanmiddag voor 17:00 uur twee sollicitatiebrieven schrijven' een veel specifiekere doel is. Doordat het doel specifiek is, gaat de klant vanzelf meer nadenken over hoe hij het doel het beste kan behalen. Omdat het doel meetbaar is, zal hij doorzetten tot het bereikt is. Bij een 'doe-je-best'-doel is het minder duidelijk wanneer het doel behaald is en zullen mensen eerder stoppen.

### Leerdoelen

Bij nieuwe taken, complexe taken, en taken waarvoor mensen (nog) niet alle vaardigheden hebben, kunnen specifieke moeilijke uitkomstdoelen averechts werken. De kans is namelijk groot dat het doel niet bereikt wordt. Doordat het doel zo specifiek gesteld is, voelen mensen dat ze gefaald hebben. Falen zorgt voor negatieve emoties, verminderd zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen en daardoor voor minder motivatie voor het vervolg. Daarom kan bij nieuwe, complexe taken beter gewerkt worden met leergerichte doelen. Een leergericht doel is een doel waarin niet zozeer de uitkomst maar het proces centraal staat. Verder gebruikt een leergericht doel het eigen niveau, de competenties of eerdere prestaties van de klant als vergelijkingsstandaard. Het gaat om leren en ontwikkelen, zodat de klant ergens beter in wordt dan hij was. Bijvoorbeeld: 'Ik wil leren hoe ik een goed CV moet opstellen' of 'Ik wil uitzoeken op wat voor manieren ik het beste naar geschikte vacatures kan zoeken'. De klant kan eigenlijk niet falen op leergerichte doelen (hij leert onderweg altijd wat).



## Het is bekend dat mensen minder gemotiveerd zijn voor doelen die (nog) ver weg liggen

### Werkt competitie motiverend?

Competitiegerichte doelen (ofwel prestatiegerichte doelen) zijn doelen waarbij prestaties van anderen als vergelijkingsstandaard gelden. Deze doelen gaan over het aan anderen laten zien hoe goed je bent, of voorkomen dat je afgaat waar anderen bij zijn. Bijvoorbeeld 'Ik wil eerder een baan vinden dan de andere mensen van de sollicitatietraining' of 'Ik wil voorkomen dat ik een slecht figuur sla in het sollicitatiegesprek'.

Dergelijke competitiegerichte doelen kunnen soms werken indien mensen de vaardigheden hebben om het gedrag uit te voeren en hoog vertrouwen hebben in eigen kunnen en wanneer mensen een sterke prestatiemotivatie hebben. Maar in de praktijk blijkt dat competitiegerichte doelen meestal slechter werken dan leergerichte doelen. Omdat mensen vooral bezig zijn met anderen, met het demonstreren van hun vaardigheden en het voorkomen van afgaan, hebben ze minder aandacht voor de taak. Verder leiden competitiegerichte doelen tot minder intrinsieke motivatie, meer stress, en geven mensen eerder op als het tegengit. Dus je kunt beter leergerichte doelen stellen dan competitiegerichte doelen, en al helemaal als het gaat om complexe, nieuwe taken, taken waarvoor je nieuwe dingen moet leren, en taken waarbij de kans op obstakels en falen groot is.

### Korte- en langetermijndoelen

De aantrekkelijkheid van een doel wordt zelden alleen maar bepaald door de korte termijn of onmiddellijke doelen. Werk zoeken en eventueel 'slechter' werk tijdelijk accepteren kan geïnspireerd zijn door langetermijndoelen die daarmee meer binnen bereik komen. Het hebben van een pad van subdoelen op weg naar een bepaald einddoel, waarbij het succesvol behalen van ieder subdoel voorwaarde is voor het volgende doel, werkt sterk motiverend. De feedback over het behalen van de subdoelen vergroot het zelfvertrouwen en de idee van haalbaarheid van verder gelegen (moeilijke) sub- en einddoelen.

Het is bekend dat mensen minder gemotiveerd zijn voor doelen die (nog) ver weg liggen in de tijd

dan voor nabije doelen. Door het definiëren van subdoelen kan de tijd tot het einddoel beter worden overbrugd. Het is de kunst om de negatieve spiraal waarin iemand door langdurige werkloosheid terecht is gekomen te doorbreken en de klant uitzicht te bieden op door hem/haar als haalbaar ervaren mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Daarbij is het belangrijk om niet in te zoomen op de onmogelijkheden die een klant in het heden ervaart, maar veeleer op de potentie die wel aanwezig is. Hoe verder iemands toekomstperspectief reikt des te gemotiveerder mensen zijn. De motivationele kracht voor een onmiddellijk (sub)doel wordt als het ware vermeerderd met de motivatie die men heeft voor alle doelen die in het verschiet liggen bij het behalen van dat onmiddellijke doel. Doelen die op zichzelf weinig motiverend zijn kunnen zeer motiverend worden door ze in een perspectief te plaatsen.

### Werken met subdoelen

Mogelijke subdoelen die het geloof in eigen kunnen versterken zijn bijvoorbeeld:

- Het volgen van een sollicitatiecursus alvorens te gaan solliciteren
- Een werkervaringsplaats accepteren alvorens te gaan zoeken naar een reguliere baan
- Het verrichten van vrijwilligerswerk alvorens te starten met re-integratie
- Het doen van een intensieve opleiding of het volgen van kortere trainingen alvorens ergens aan het werk te gaan

Voor oudere werkzoekenden geldt dat verder weg gelegen einddoelen wellicht niet meer voorhanden of aantrekkelijk zijn. Zij hoeven geen verstrekkende toekomstplannen meer te maken gezien het beperkte aantal jaren dat zij nog kunnen werken. Juist voor deze groep kan veel winst worden geboekt door het stellen van meervoudige doelen of bredere levensdoelen: leer- of prestatiedoelen bijvoorbeeld gekoppeld aan sociale doelen (naast het vervullen van een taak en het behalen van een prestatie, tevens van betekenis zijn voor de groep).

### Irreële doelen

Sommige klanten hebben irreële doelen. Zij willen 'pilot worden' maar hebben geen vooropleiding. Zonder de klant zijn droom te ontnemen kan uiteraard wel het eerst mogelijke reële subdoel worden geformuleerd, gericht op uitstroom. De klant kan dan vervolgens vanuit een baan

werken aan zijn droom: piloot worden. Een andere zelfsturende manier is om de klant zelf te laten uitzoeken aan welke kwalificaties hij moet voldoen om piloot te kunnen worden. Hij kan dan zelf tot het inzicht komen dat 'piloot worden' niet haalbaar is en vervolgens haalbare doelen stellen. Ten slotte kan worden uitgelegd dat niet alles mogelijk is; dat klant en professional zijn gebonden aan bepaalde randvoorwaarden.

#### **Irreële doelen**

Manieren om met irreële doelen om te gaan zijn:

- Het stellen van subdoelen die wel haalbaar zijn
- Het de klant zelf laten uitvinden dat het doel irreëel is
- Uitleggen wat de randvoorwaarden zijn waar de klant en de professional zich aan moeten houden

## 6.2 Plannen

Als een klant gemotiveerd is en zijn doelen heeft gesteld zou het – mede in het licht van zelfsturing – een gemiste kans zijn als de professional nu zelf met een plan zou komen over hoe de doelen gerealiseerd moeten worden. Beter is het de klant zijn eigen wensen en plannen te ontlokken ('Wat denkt u te gaan doen?', 'Wat is nu de eerste stap?' 'Wat gaat u als eerste oppakken?'). De klant lijkt immers klaar voor actie. De doelen kunnen worden uitgewerkt in concrete acties; in een veranderplan.

Dit betekent niet dat de professional geen invloed heeft. Door – het liefst gevraagd – te adviseren en informeren kan de professional beïnvloeden dat

het plan ook tot het gewenste resultaat (doel) zal leiden. Maar in principe is het zaak dat de klant eerst zelf zijn plan maakt en dat uitlegt en nader specificeert.

#### **Adviseren over plannen**

- 'Zal ik u vertellen wat andere klanten in uw situatie hebben gedaan?'
- 'Als ik het plan zo bekijk, maak ik me op onderdelen wel wat een paar zorgen. Is het goed dat ik u vertel waarom ik me zorgen maak?'
- 'Een paar dingen zijn misschien belangrijk voor u in deze fase. Het is misschien wel handig dat u daar weet van heeft. Mag ik ze eens uiteenzetten?'

## 6.3 Geloven dat het zin heeft

Het is niet alleen van belang dat een klant het gevoel heeft dat hij de in het plan gevraagde acties ook kan uitvoeren ('kan ik het?'). Belangrijk is ook dat de klant ervan overtuigd is dat zijn gedrag ook invloed heeft op het bereiken van het gewenste doel ('heeft het zin?'). Het gaat dan om de verwachting die zij hebben over de uitkomst van hun plan. Zonder het gevoel dat het zin heeft doen mensen hun best niet. Als zij daar niet in geloven – 'Ook al ga ik nu nog zo hard mijn best doen, ze willen mij toch niet / de arbeidsmarkt bepaalt of ik werk vind...' – zullen zij het plan ook niet snel uitvoeren. Maar als een klant wel een positieve verwachting heeft – 'Als ik een goede sollicitatiebrief schrijf, is het waarschijnlijk dat

ik uitgenodigd word voor een gesprek' – zal hij ook eerder geneigd zijn een plan te maken en de acties uit te voeren.

Daarom is een positieve uitkomstverwachting voor zelfsturing noodzakelijk. Er is een aantal manieren om negatieve uitkomstverwachtingen te veranderen:

- Het ervaren van successen. Dit kan bereikt worden door:
  - Kleine, duidelijke doelen te stellen zodat voortgang wordt ervaren en kleine successen kunnen worden geboekt.
  - Leegerichte doelen te stellen (i.p.v. prestatiegerichte doelen).

- Vaardigheidstrainingen.
  - Observeren van iemand anders die het gedrag vertoont ('modelling'). Dit werkt vooral voor mensen die niet veel ervaring hebben met het gedrag en een vergelijkbaar iemand het gedrag succesvol zien vertonen.
  - Peptalks van anderen en positieve 'self-talk'
- kunnen vertrouwen in eigen kunnen tijdelijk verhogen. Negatieve 'self-talk' ('ik ben te oud') kan worden omgevormd tot positieve 'self-talk' ('ik heb veel ervaring').
- Leren omgaan met tegenslagen (zie hoofdstuk 7).

## 6.4 Werken met 'als-dan'-plannen

Om de kans te vergroten dat goede voornemens ook echt worden omgezet in acties kan gewerkt worden met als-dan plannen. De wetenschappelijke term hiervoor is implementatie-intenties. Liggt bij doelintenties de nadruk op het resultaat, bij 'als-dan'-plannen gaat het om de wijze waarop dat resultaat kan worden bereikt; om gedrag. De idee achter 'als-dan'-plannen is dat gedrag wordt gekoppeld aan een tijd en een plaats. Daardoor hoeven mensen op het moment zelf niet meer na te denken of te besluiten. Het gedrag wordt zo als het ware geautomatiseerd.

### Voorbeeld 'als-dan'-plan om doelgericht gedrag te initiëren

- Klant: Ik denk dat het dan handig is om me in te schrijven bij een paar uitzendbureaus
- Professional: Inderdaad. Wanneer gaat u dat doen?
- Klant: Ik denk dat ik dat maandagmiddag kan doen. Dan ben ik in de stad.

- Professional: Hoe laat ben je daar?
- Klant: Gelijk na de lunch, dan fiets ik er even heen.
- Professional: Nou, als je je dan gelijk even inschrijft is het maar weer geregeld.
- Klant: Ok, maandagmiddag na de lunch ga ik op de fiets de stad in en schrijf ik me in bij uitzendbureaus X, Y en Z.

Wanneer klanten hun goede voornemens aanvullen met concrete 'als-dan'-plannen is de kans veel groter dat ze het gedrag daadwerkelijk gaan uitvoeren. Door deze plannen gaan mensen gemakkelijker over van het overwegen van actie in het overgaan tot actie. 'Als-dan'-plannen werken vooral goed bij mensen die uitstelgedrag vertonen en die moeite hebben om tot actie te komen en bij mensen die snel afgeleid zijn. Ze werken niet bij mensen die niet echt gemotiveerd zijn het gedrag te vertonen.

## 6.5 Ondersteunende omgeving betrekken

Een manier om te bevorderen dat plannen ook worden uitgevoerd is het betrekken van de sociale omgeving van de klant door het plan voor hen openbaar te maken. Daarbij is wel de inschatting van belang dat de sociale omgeving ondersteunend werkt en niet remmend. De sociale

omgeving kan actief worden betrokken door bijvoorbeeld af te spreken dat zij structureel op bepaalde momenten naar de voortgang informeren ('ik heb hem gevraagd mij iedere vrijdagmiddag te bellen om te vragen hoe het ervoor staat').



# Werken aan zelfsturing: Volhouden, evalueren en afronden

Sommige mensen zullen zeggen:  
'Zie je wel, ik kan het niet' en  
geven op

## 7.1 Algemeen

Als het gedrag – zelfsturing – eenmaal is ingezet is het van belang dat eventuele tegenslagen goed worden opgevangen. Een risico in deze fase is dat mensen gaan beseffen dat het nieuwe gedrag afscheid betekent van oud gedrag. Ze kunnen een gevoel van verlies hebben en weer gaan verlangen naar de oude situatie. Het risico op terugval en zelfs op definitief afhaken is aanwezig. Door de klant goed te ondersteunen kan worden voorkomen dat de gedragsverandering tot stilstand komt.

Een ander risico is dat er (herhaaldelijk) tegenslagen kunnen optreden of dat klanten te maken

krijgen met barrières. Niet iedereen gaat op dezelfde manier met tegenslagen om. Sommige mensen zullen zeggen: 'Zie je wel, ik kan het niet' en geven op. Anderen zullen een tegenslag zien als een uitdaging die je kunt overwinnen. Het resultaat is dat zij niet opgeven maar juist doorzetten en nog harder hun best gaan doen. Met name de eerste categorie mensen heeft baat bij het leren van manieren om om te gaan met de negatieve stress van tegenslagen. Daarvoor zijn verschillende technieken voorhanden.

## 7.2 'Als-dan'-plannen

'Als-dan'-plannen kunnen ook gebruikt worden om doelgericht gedrag vol te houden. Risico's, obstakels en afleidingen worden in beeld gebracht en er wordt een plan opgesteld hoe daarmee kan worden omgegaan ('als risico X optreedt, dan doe ik Y om te zorgen dat het risico niet meer optreedt of geen effect heeft'). Het is met name relevant 'als-dan'-plannen te ontwikkelen met de klant voor die situaties die het risico van afhaken of terugvallen met name vergroten. 'Als-dan'-plannen zijn dus niet alleen handig om gedrag te concretiseren (paragraaf 6.4) maar kunnen ook worden ingezet als een soort ontsnappingsplannen bij risicovolle situaties.

### Voorbeeld 'als-dan'-plan gericht op volhouden

Klantmanager: Wat zijn nou dingen die dit in de war kunnen sturen? Wat zijn afleiders?

Klant: Mmm... nou Frank. Die zegt iedere keer als ik hem tegenkom 'je bent toch ook helemaal gek dat je weer gaat solliciteren'. En dan begin ik wel te twijfelen.

Professional: Je zei ook dat je aan je kinderen het goede voorbeeld wilde geven door weer aan het werk te gaan.... Hoe kun je het beste met Frank omgaan?

Klant: Ik denk dat ik hem maar eens moet uitleggen dat hij moet stoppen met die opmerkingen.

Professional: Ok. Dus als je Frank spreekt kun je hem misschien vragen om er niet iedere keer over te beginnen. Wanneer zie je Frank weer?

Klant: Maandag. Als ik hem dan zie dan zal ik dat gelijk tegen hem eens zeggen. Ik denk dat hij dat wel begrijpt.

## 7.3 Zoeken naar positieve uitzonderingen

Uitgangspunt is het idee dat geen enkel probleem zich onophoudelijk (altijd en overal) voordoet. Er zijn altijd uitzonderingen; momenten waarop het probleem niet optreedt, waarop het doel wel is bereikt, gedrag dat wel werkte. Deze uitzonderingen worden door de klant vaak over het hoofd gezien of als triviaal afgedaan omdat zijn aandacht uitgaat naar zijn probleem. Maar als een klant al een uitzondering heeft meegemaakt, waarom zou hij dan niet dit proberen te herhalen totdat hij tevreden is over de manier waarop hij zijn doelen bereikt? Door vragen te stellen over de momenten waarop het probleem zich niet of in mindere mate voordoet, achterhaalt de professional de uitzonderingen die de klant als hulpbron voor (het volhouden van) de verandering kan gebruiken. Door te vragen naar de uitzonderingen toont de professional de klant

dat hij het wél kan. Daardoor gaat de klant weer keuzemogelijkheden ervaren ten aanzien van de manier waarop hij met een probleem omgaat. In een uitzondering is (het begin van) een oplossing aanwezig. Informeer uitvoerig naar details van de omstandigheden (wie, wat, waar, wanneer, hoe; geen waarom). Onderzoek vooral of de klant een eigen bijdrage aan de uitzondering leverde. Zo ja, dan vergroot dat de mogelijkheid van herhaling.

### Voorbeelden van uitzonderingsvragen

- Wanneer werkte het wel?
- Waarom lukte het toen wel?
- Zijn er momenten waarop het wel lukt?  
Vertel daar eens over.
- Is er ooit een moment geweest waarop je dichter bij je doel was?

## 7.4 Hulpbronnen zoeken

Een goede toegang tot hulpbronnen (goede eigenschappen, netwerk, sociale omgeving) kan helpen problemen te verslaan en gedrag vol te houden. Om die reden is het van belang dat de klantmanager, tussen de ruis van de problemen door, oog houdt voor de sterke kanten van de klant en de hulpbronnen die er zijn. Het gaat erom zo veel mogelijk zaken die de klant helpen zijn doel te bereiken in kaart te brengen. De professional kan de klant helpen deze te benoemen en te gebruiken. De professional is natuurlijk zelf ook een hulpbron.

### Voorbeelden van hulpbronnen

- Klantmanager: 'Als je dat nou niet meer ziet zitten, bel me dan eventjes, dan kunnen we het erover hebben.'
- Klantmanager: 'Misschien kun je die oom eens benaderen. Als hij echt zoveel restauranthouders kent kan hij je misschien ook wel ergens introduceren.'
- Klantmanager: 'Maar gebruik ook je gevoel voor humor om het allemaal wat te relativeren. Het is niet het einde van de wereld als het morgen niet lukt in dat gesprek.'

## 7.5 Successchalen

De successchaal werkt net als de belangenliniaal in paragraaf 5.3, alleen wordt nu de vraag gesteld wat er al bereikt is van de doelsituatie op een schaal van 1 tot 10. De focus ligt dan niet op de

hoogte van het cijfer, maar op hetgeen al behaald is en op de mogelijkheden voor verdere vooruitgang en de kleine haalbare stappen die daarvoor nodig zijn.

### Voorbeeld successchalen

|              |  |
|--------------|--|
| Professional | Als je nou op een schaal van 0 tot 10 moet aangeven hoe ver je bent verwijderd van de gewenste situatie, welk cijfer geef je dan?  |
| Klant        | Nou een 6. Net voldoende. Het houdt niet over.   |
| Professional | Ok, een 6. Dan ben je dus al van 0 naar 6 gegaan. Hoe ben je al zo ver gekomen?  |
| Klant        | Nou ja, ik volg die netwerkbijeenkomsten met werkgevers en bezoek de banenmarkten en ik schrijf brieven.                           |
| Professional | Dat is mooi. Hoe zou het eruit zien als je een 10 zou scoren op de liniaal?  |
| Klant        | Ja dan zou ik natuurlijk gewoon aan het werk zijn.   |
| Professional | Wat zou je kunnen doen om een 7 te halen denk je?  |
| Klant        | Ik kan wel wat hulp gebruiken bij het solliciteren. Ik heb niet het gevoel dat ik dat lekker in de vingers heb met die gesprekken. |
| Professional | Wat denk je dat daaraan kan worden gedaan?   |
| Klant        | Nou, ik ga vragen of ik daar geen ondersteuning bij kan krijgen. Sollicitatietraining of zo.                                       |
| Professional | Prima, dan gaan we dat regelen.  |

## 7.6 Mislukkingen duiden als leermoment

Door uit te gaan van leerdoelen (zie paragraaf 5.6) kan al worden voorkomen dat het (nog) niet halen van doelen wordt gezien als falen. De klant kan eigenlijk niet falen op legerichte doelen waardoor klanten beter met obstakels en tegenslagen kunnen omgaan, minder snel gedemotiveerd raken of opgeven. Obstakels, moeilijkheden en tegenslagen worden dan zelfs gezien als bruikbare leerinformatie. Een mislukking is dan

niet definitief, maar een poging. Mislukkingen worden gezien als uitdagingen die aangeven dat de klant harder moet werken of andere strategieën moet toepassen. In het gesprek met de klant is het dan ook van belang te vragen wat de klant heeft geleerd. Zo worden problemen uitdagingen en uitdagingen mogelijkheden en mogelijkheden oplossingen.



## 7.7 Belonen en complimenteren

Om gedrag vol te houden kunnen klanten zichzelf belonen voor successen ('als ik die brieven geschreven heb, ga ik lekker het terras op met een biertje'). Ook de sociale omgeving kan worden betrokken in de beloning ('als ik dat gesprek gevoerd heb, neem ik m'n gezin lekker mee naar het strand'). Professionals moeten ervoor oppassen klanten materieel te belonen. Als iemand die al intrinsiek is gemotiveerd extra wordt beloond, dan kan deze extra beloning juist leiden tot een ondermijning van de intrinsieke motivatie.

Wanneer het gaat om vervelende taken kan een professional de klant wel verbaal belonen door te complimenteren: 'wat goed dat je dat hebt gedaan'. Complimenten zijn krachtig om de werkrelatie te versterken, hoop en vertrouwen te wekken en de aandacht te verleggen van probleem naar oplossing. Zoals in paragraaf 4.5 is aangegeven dienen 'ik ben'-statements wel vermeden te worden. Van belang is dat complimenten echt en welgemeend overkomen, en door de klant als relevant worden ervaren. Het gaat er niet om de klant stroop om de mond te smeren. Bij klanten die 'allergisch' zijn voor complimenten is het beter dat impliciet te doen ('Wow!, Hoe is u

dat gelukt?'). Onderzoek wijst uit dat procescomplimenten, die iets zeggen over een inspanning, effectiever zijn dan eigenschapcomplimenten die iets zeggen over een eigenschap of kwaliteit. 'Jij hebt hard gewerkt' is dus een effectiever compliment dan 'Jij bent wel heel slim'. Het probleem met eigenschapcomplimenten is dat de ontvanger bang kan worden uitdagingen aan te gaan en zo het compliment te verliezen. Het label 'slim' kan belastend werken. De klant kan bang worden het te verliezen door iets doms te doen.

Na het geven van een eigenschapscompliment ('wat ben je slim') bestaat het gevaar dat de klant dus gaat denken: 'Als het mislukt, ben ik toch niet zo slim'. En dat hij probeert de mislukking te voorkomen door geen nieuwe uitdagingen aan te gaan. Dat probleem treedt niet op bij procescomplimenten. Bij het complimenteren is het dus de kunst niet de klant te complimenteren, maar datgene wat hij doet. Ook gaat het er om met name dat gedrag te complimenteren dat te maken heeft met het bereiken van de gewenste situatie. Complimenten zijn dan verwijzingen naar oplossingen voor problemen en tegenslagen.

### Eigenschaps- versus procescomplimenten

|                             | Eigenschapscompliment                                | Procescompliment   |
|-----------------------------|--|--|
| Hoe ziet de klant slimheid? | Als een vaststaande eigenschap. Je bent slim of niet | Als ontwikkelbaar. Iets dat je via moeite en goede strategieën kan ontwikkelen |
| Gevoel na succes            | Goed   | Goed   |
| Omgaan met uitdagingen      | Vermijdend   | Enthousiast  |
| Gevoel na mislukking        | Slecht   | Redelijk / Goed  |
| Doorzetten na mislukking    | Nee  | Ja   |
| Prestaties na mislukking    | Slechter   | Beter  |

## 7.8 Coping versterken

Coping is de manier waarop we omgaan met omstandigheden die aanpassing vereisen. Het is een vorm van stresshantering, van overleving. Wanneer andere strategieën om problemen op te lossen niet meer lijken te werken, kan de professional terugvallen op copingvragen. 'Copingvragen' vormen een bruikbaar hulpmiddel om op zoek te gaan naar wat de klant beweegt om het bijltje er niet helemaal bij neer te gooien. De professional accepteert de manier waarop de klant de dingen ziet en vraagt vervolgens hoe hij zich te midden van zulke zware omstandigheden toch staande weet te houden. De basisvorm van de copingvraag is: 'Hoe houd je het vol?' Doordat de klant met enige hulp zijn copingvaardigheden ontdekt, groeit zijn zelfvertrouwen en vermogen om vol te houden.

### Copingvragen

- Wat maakt dat je door kunt gaan onder zulke moeilijke omstandigheden?
- Hoe komt het dat het niet erger is?
- Waar vind jij de kracht om door te gaan?
- Hoe kun jij elke dag zulke moeilijke situaties het hoofd bieden?
- Hoe heb je dat tot nu toe volgehouden?
- Het is bewonderenswaardig hoe je dit hebt volgehouden onder zulke moeilijke omstandigheden. Hoe doe je dat?

Het effect van de copingvraag is dat ze mensen in moeilijke omstandigheden helpt nieuwe energie te vinden om hun problemen het hoofd te bieden. Hierdoor zien zij in dat ze nog wel iets voor elkaar krijgen en dat blijkbaar nog niet al hun energie weg is. Bovendien kan het beantwoorden van de copingvraag hen helpen duidelijk te krijgen wat hen de energie verschaft om door te gaan. Vervolgens wordt gezocht naar kleine stapjes waarmee morgen kan worden begonnen. Een variant op de copingvraag die ook bij heel passieve klanten effectief kan zijn, is het vragen van advies aan de klant. Zo kan aan een klant die zich voor het contact afsluit en op vragen antwoordt met 'Ik weet het niet', gevraagd worden: 'Kun je mij vertellen wat ik moet doen om met jou in gesprek te komen?' Dit kan een verrassend effect hebben omdat de klant in een andere positie wordt geplaatst. In plaats van de slachtofferrol wordt hem nu een adviserende rol toebedeeld. Dit geldt ook voor de vraag: 'Stel dat je een vriendin hebt die een vergelijkbare situatie heeft meegemaakt. Wat zou je haar adviseren om de zaken beter te laten verlopen?'

## 7.9 Alternatieven zoeken

Aan het eind van de zelfsturingscyclus bestaat op basis van evaluatie ruimte om doelen bij te stellen en alternatieve doelen te zoeken. Niet iedereen zal in staat zijn weer aan het werk te komen. De arbeidsmarkt is veelbepalend. Belangrijk is de

klant zelf na te laten denken over het bijstellen van de doelen, zodat hij zelf de regie houdt. Als de klant het goed vindt kan de professional de klant hierin adviseren.

## Literatuurlijst

- Goijarts, F. en Van der Veen, M., *Motiverende gesprekken in de praktijk; werken aan gedragsverandering*, Amsterdam: NSPOH, 2009.
- Heijman, T. en De Feijter E., *Handleiding counselen volgens motiverende gespreksvoering met het Soaïds gespreksmodel*, Bilthoven: RIVM, 2009.
- Van Hooft, E.A.J., Wesdorp L.P., Duinkerken, G., en Van Geuns R.C., *Het heft in eigen hand; achtergrondstudie Sturen op Zelfsturing*, Den Haag: RWI, 2010.
- Kuiper, J. en De Laat, H., *Van adviseren naar motiveren: motiverende gespreksvoering in de financiële hulpverlening*, Utrecht: Nibud, 2010.
- Miller, W.R. en Rollnick, S., *Motiverende gespreksvoering: een methode om mensen voor te bereiden op verandering*, Gorinchem: Ekklesia, 2009.
- Rollnick, S., Miller, W.R. en Butler, C.C., *Motiverende gespreksvoering in de gezondheidszorg; werken aan gedragsverandering als je maar 7 minuten hebt*, Culemborg: Ekklesia, 2009.
- Visser, C., *Doen wat werkt; oplossingsgericht werken, coachen en managen*, Culemborg: Van Duren Management, 2009.

**Stappen van zelfsturing: het sociaalpsychologisch perspectief**

| Cognities en zelfbeeld     |  |  |   |  |
|----------------------------|--|--|---|--|
| Stap van zelfsturing       | Doelen stellen   | Plannen maken  | Plannen uitvoeren   | Volhouden en evalueren   |
| Stage of change            | Voorbeschouwing, Overpeinzing  | Vorbereiding / beslissing  | Actieve verandering   | Bestendingig   |
| Definitie                  | Klant overweegt verandering nog niet of wordt zich bewust van de voor- en nadelen van de huidige en toekomstige situatie   | De klant heeft besloten te willen veranderen en begint stappen te plannen  | De klant onderneemt zelf acties   | Klant heeft gedrag ingezet en moet dit voldoende lang volhouden om tot succes te leiden  |
| Behoeftte klant            | Gevoelens van ambivalentie verkennen en de voordelen van re-integratie gaan onderkennen.   | Commitment versterken en het plan maken dat het beste bij hem past   | Ondersteuning bij het uitvoeren van zijn plannen.   | Ondersteuning in het volhouden van het gedrag en het overwinnen van nieuwe teleurstellingen  |
| Inzet professional         | Ambivalentie eerst vergroten en vervolgens opheffen door klanten te laten kiezen voor verandering  | Adequate actie- of veranderstrategieën helpen ontwikkelen  | Het bieden van ondersteuning om plannen uit te voeren   | Klant zelfsturing laten volhouden zodat geplande acties worden afgerond en tot succes leiden   |
| <b>Algemene techniek</b>   | <b>NORBS (Neutraal informeren, Open vragen stellen, Reflecteren, Bevestigen en Samenvatten)</b>  |  |   |  |
| <b>Specifieke techniek</b> | <b>Motivationale gespreksvoering ← → Oplossingsgericht coachen</b>   |  |   |  |
| Stage of change            | Voorbeschouwing, Overpeinzing  | Vorbereiding / beslissing  | Actieve verandering   | Bestendingig   |
| Interventies               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor- en nadelen verkennen</li> <li>• Ambivalentie vergroten</li> <li>• Verandertaal uitlokken</li> <li>• Verandertaal versterken                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belangenliniaal</li> <li>- Beslissingsbalans</li> <li>- Uitweiden</li> <li>- Vragen naar extremen</li> <li>- Terugkijken</li> <li>- Vooruitkijken</li> </ul> </li> <li>• Omgaan met weerstand</li> <li>• Geloof in eigen kunnen versterken</li> <li>• Goede doelen stellen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leerdoelen</li> <li>- Subdoelen</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelen terugvertalen in kleine stappen</li> <li>• Geloof dat het zin heeft versterken                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleine successen laten ervaren</li> <li>- Leegerichte doelen stellen</li> <li>- Vaardigheidstraining</li> <li>- Modelling</li> <li>- Pep talks en 'self-talk'</li> <li>- Omgaan met tegenslagen</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drempels wegnemen</li> <li>• 'Als-dan'-plannen</li> <li>• Ondersteunende omgeving betrekken</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternatieven zoeken</li> <li>• 'Als-dan'-plannen formuleren</li> <li>• Zoeken naar positieve uitzonderingen</li> <li>• Hulpbronnen zoeken</li> <li>• Successchalen</li> <li>• Mislukkingen duiden en verkennen als leermoment ontwikkelen</li> <li>• Belonen, complimenteren</li> <li>• Copingstrategieën ontwikkelen</li> </ul> |

8

# Verder lezen?

## Advies ‘Sturen op zelfsturing’

In het advies ‘Sturen op zelfsturing’ (november 2010) pleit de RWI voor een grotere rol van de klant in de re-integratiepraktijk (zelfsturing). Er wordt ingegaan op de toegevoegde waarde voor verschillende cliëntgroepen en op de gevolgen voor de motivatie van klanten. Ook worden de dilemma’s en randvoorwaarden geschetst voor professionals en organisaties, wanneer ze meer invloed willen geven aan hun cliënten. Deze hebben betrekking op het beleid en het instrumentarium dat wordt gehanteerd, maar ook op de aansturing en de professionaliteit van de re-integratie-uitvoering. Tot slot worden aanbevelingen gedaan die kunnen fungeren als leidraad bij het bevorderen van zelfsturing in de praktijk. Het advies richt zich vooral op managers en beleidsmakers in de re-integratiepraktijk.

## Achtergrondstudie ‘Het heft in eigen hand’

In de achtergrondstudie ‘Het heft in eigen hand’ (november 2010) wordt de wetenschappelijke stand van zaken met betrekking tot motivatie en beïnvloeding daarvan weergegeven. Er wordt een overzicht gegeven van wetenschappelijke theorieën die bruikbaar zijn voor het vormgeven van een effectieve re-integratie. Deze theorieën zijn voor een deel al getoetst in concreet vormgegeven interventies op het terrein van re-integratie of aanpalende beleidsterreinen. Begrippen als self-efficacy, leeroriëntatie en reactance zijn toegepast in de handreiking ‘Het heft in eigen hand’, maar worden in de achtergrondstudie vanuit een meer wetenschappelijke hoek beschreven. Lezenswaardig voor wie bezig is met de vormgeving van nieuwe re-integratie-interventies.

## Onderzoek ‘Het verhaal van de klant’

In januari 2010 publiceerde de RWI ‘Het verhaal van de klant’. Hierin werd verslag gedaan van een onderzoek naar de wijze waarop in de praktijk van gemeenten en UWV wordt omgegaan met de mogelijkheden voor zelfsturing door werkzoekenden. Uit dit onderzoek bleek dat die mogelijkheden om cliënten zelf verantwoordelijkheid te laten nemen voor hun re-integratie maar zeer beperkt worden toegepast. Tegelijkertijd werd duidelijk dat werkzoekenden die zelf verantwoordelijk zijn en de ruimte krijgen om die verantwoordelijkheid te nemen, vaak meer gemotiveerd zijn om het re-integratietraject tot een goed einde te brengen.

## Diagnose bij re-integratie: advies en onderzoeken

In 2009 bracht de RWI het advies ‘Diagnose bij re-integratie’ en de onderzoeken ‘Naar de methodische diagnose’ en ‘Diagnose-instrumenten bij re-integratie’ uit. De RWI wil hiermee een bijdrage leveren aan de professionalisering van de uitvoering van de re-integratiepraktijk. Het advies is een pleidooi voor het toepassen van een proces van screening en diagnose binnen de re-integratiedienstverlening. Een goede inschatting van de kwaliteiten, mogelijkheden, kansen en belemmeringen van uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden draagt er immers toe bij dat re-integratie-instrumenten gericht en daarmee selectiever worden ingezet. Bovendien voorkomt een adequate diagnose dat werkzoekenden instrumenten krijgen aangeboden die niet ‘matchen’ met de problemen die moeten worden opgelost. Door een adequate screening wordt voorkomen dat cliënten diensten krijgen aangeboden terwijl dat eigenlijk niet nodig is.

# Colofon

'Het heft in eigen hand. Sturen op zelfsturing' is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.  
© Raad voor Werk en Inkomen, november 2010

Bezuidenhoutseweg 60  
2594 AW Den Haag  
Postbus 93048  
2509 AA Den Haag  
info@rwi.nl  
070 789 07 89

## **Tekst**

Drs Peter Wesdorp (Gilde Re-integratie / WhatWorks)  
Dr Edwin van Hooft (Universiteit van Amsterdam)  
Drs Gejo Duinkerken (Gilde Re-integratie)  
Dr Roeland van Geuns (Gilde Re-integratie)

## **Ontwerp**

Smidswater / [www.smidswater.com](http://www.smidswater.com)

## **Fotografie omslag**

Jasper Nederlof, Breda

## **Druk**

Albani Drukkers, Den Haag

Deze publicatie is gedrukt op Fastprint Gold,  
een milieuvriendelijk papier.