



Opdrachtgever

RWI



Raad voor
Werk en
Inkomen

Opdrachtnemer

RWI

Onderzoek

Het heft in eigen hand:

*achtergrondstudie "Sturen op
zelfsturing"*

Startdatum – 1 november 2010

Einddatum – 1 november 2010

Categorie

Werkwijze en dienstverlening

Het heft in eigen hand

Conclusie

De laatste jaren zijn diverse activiteiten ontplooid om klanten van sociale diensten en Werkpleinen een meer actieve en centrale plaats toe te kennen in het re-integratieproces. Recentelijk is terzake een praktijkstudie uitgevoerd naar de inzet van zelfsturing van klanten. De resultaten zijn neergelegd in het rapport "Het verhaal van de klant" (Den Haag, 2010). Er bestaat echter weinig gedeelde kennis over dit onderwerp. Het doel van onderhavige achtergrondstudie is om klantmanagers en werkcoaches meer inzicht te geven in wat vanuit (sociaal)psychologisch onderzoek bekend is over motivatie en zelfsturing en de toepassingsmogelijkheden binnen de re-integratiecontext. Daarmee wordt het onderliggende (theoretische) bewijsmateriaal geschetst voor de meer praktische georiënteerde publicatie "Het heft in eigen hand: handreiking op zelfsturing", die tegelijkertijd met de onderhavige publicatie is verschenen. Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/sgeqx9pb>

Het heft in eigen hand

Achtergrondstudie
'Sturen op zelfsturing'

November 2010



Raad voor
Werk en
Inkomen

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding van deze publicatie	5
1.2 Doelgroep	5
1.3 Leeswijzer	6
1.4 Verantwoording	6
1.5 Literatuur.....	6
2. Re-integratie en zelfsturing	8
2.1 Theoretische achtergrond zelfsturing	8
2.2 Definitie en omschrijving zelfsturing	10
2.3 Hoofdstukindeling.....	11
2.4 Literatuur.....	13
3. Ontwikkelen motivatie en gedragsverandering zich in stadia?	14
3.1 Verandering is veel meer een proces dan een gebeurtenis	14
3.2 Is het proces van verandering te beïnvloeden?	15
3.3 De weg naar actie: Motiverende gespreksvoering.....	16
3.4 In actie: Oplossingsgericht coachen	18
3.5 Wetenschappelijke steun	19
3.6 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing.....	20
3.7 Literatuur.....	20
4. Hoe vergroot je het gevoel van persoonlijke controle?	22
4.1 Wat is persoonlijke controle?	22
4.2 Waarom is het gevoel van persoonlijke controle zo belangrijk?	23
4.3 Hoe kun je persoonlijke controle beïnvloeden?	23
4.4 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing.....	23
4.5 Literatuur.....	24
5. Wat voor doelen zorgen voor motivatie en zelfsturing?	26
5.1 Wat is een specifiek moeilijk uitkomstdoel?	26
5.2 Waarom zorgen specifieke moeilijke uitkomstdoelen voor betere prestaties?	26
5.3 Kunnen specifieke moeilijke doelen ook averechts werken?.....	27
5.4 Wat voor doelen moet je stellen bij nieuwe en/of complexe taken?	27
5.5 Werkt competitie motiverend?.....	28
5.6 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing.....	28
5.7 Literatuur.....	29

6. Reactance theorie.....	31
6.1 Verboden vruchten	31
6.2 Jij hoeft me niet te vertellen wat ik moet doen.....	31
6.3 Hoe om gaan met reactance?	32
6.4 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing.....	32
6.5 Wetenschappelijke steun	32
6.6 Literatuur.....	32
7. Hebben goede voornemens zin?	33
7.1 Waarom zijn goede voornemens van belang?.....	33
7.2 Wetenschappelijke steun	34
7.3 Uitbreidingen van de theorie	34
7.4 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing.....	35
7.5 Literatuur.....	35
8. Hoe vergroot je de kans dat goede voornemens omgezet worden in acties?	37
8.1 Wat zijn 'als-dan'-plannen?	37
8.2 Werken 'als-dan'-plannen?	37
8.3 Waarom zijn goede voornemens succesvoller met 'als-dan'-plannen?	37
8.4 Werken 'als-dan'-plannen nu altijd en bij iedereen?	38
8.5 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing.....	39
8.6 Literatuur.....	39
9. Werkzoekgedrag en werkherhvatting.....	40
9.1 Waarom is intensief en gevarieerd werkzoekgedrag belangrijk?.....	40
9.2 Wetenschappelijke steun	41
9.3 Is hard zoeken het enige dat telt?	41
9.4 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing.....	42
9.5 Literatuur.....	43
10. Helpen beloningen en straffen om motivatie en zelfsturing te verhogen?.....	44
10.1 Wat is het effect van belonen en straffen op motivatie en zelfsturing?.....	44
10.2 Waarom ondermijnen beloningen intrinsieke motivatie en zelfsturing?.....	45
10.3 Werken beloningen altijd averechts?.....	45
10.4 Hoe vergroot je intrinsieke motivatie dan wel?	45
10.5 Wat te doen als mensen onwillig zijn?	47
10.6 De verplichtende context van re-integratie	47
10.7 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing	48
10.8 Literatuur	48

1. Inleiding

1.1 Aanleiding van deze publicatie

De laatste jaren zijn diverse activiteiten ontplooid om klanten van sociale diensten en UWV Werkbedrijf een meer actieve en centrale plaats toe te kennen in het re-integratieproces. De gemene deler in deze initiatieven is om klanten niet subjecten te laten zijn, die hun eigen re-integratie lijdzaam ondergaan, maar om hen zelf mede te laten bepalen op welke wijze de route naar werk (of activering) vorm krijgt.

Recent is in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) een kwalitatieve praktijkstudie uitgevoerd naar de inzet van zelfsturing van klanten bij gemeenten en UWV ('Het verhaal van de klant'; Kemper, De Visser, & Engelen, 2010). Deze studie laat zien dat het zinvol is om het zelfsturend vermogen van klanten zoveel mogelijk te stimuleren en te gebruiken. Vergroting van zelfsturing onder klanten leidt namelijk tot meer motivatie en tot een grotere kans op succesvolle re-integratie.

Echter, het gebruik van beleidsinstrumenten om het zelfsturend vermogen van klanten te activeren blijkt gering te zijn (Kemper et al., 2010). Verder is de mate van geboden zelfsturing en de invulling van die zelfsturing erg afhankelijk van de individuele re-integratieprofessional. Bovendien moet elke professional zelf het wiel uitvinden omdat er weinig gedeelde kennis bestaat over welke aanpak wanneer werkt voor wie en waarom dat zo is. Daardoor is er ook beperkte basis voor kennisdeling en overdraagbaarheid van goede praktijken.

Het doel van de huidige publicatie is om klantmanagers en werkcoaches meer inzicht te geven in wat vanuit (sociaal)psychologisch onderzoek bekend is over motivatie en zelfsturing. Hiertoe biedt deze achtergrondstudie een uitleg van (sociaal)psychologische theorieën op het gebied van motivatie en zelfsturing en de toepassingsmogelijkheden binnen de re-integratiecontext. Daarmee wordt het onderliggende (theoretische) bewijsmateriaal geschetst voor de meer praktisch georiënteerde 'Het heft in eigen hand: Handreiking sturen op zelfsturing' (Wesdorp, Van Hooft, Duinkerken, & Van Geuns, 2010) die tegelijk met deze publicatie is verschenen.

Deze twee publicaties zijn tot stand gekomen in opdracht van de RWI. Tegelijk met deze publicaties zal een advies van de RWI verschijnen met als titel 'Hoezo de cliënt centraal?' (werktitel). Hierin 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 voldaan moet zijn. Voor alle publicaties, zie www.rwi.nl (klik door naar re-integratie(markt), en dan naar het thema zelfsturing).

1.2 Doelgroep

Omdat zelfsturing in de eerste plaats plaatsvindt in de spreekkamer, richten we ons in deze publicatie op professionals bij gemeenten, UWV of re-integratiebedrijven die zich bezighouden met de begeleiding van klanten naar/op de arbeidsmarkt (bijv. klantmanagers, werkadviseurs, job coaches, consulenten). Bij het begeleiden en coachen van klanten maken professionals vaak (onbewust) gebruik van inzichten uit algemene (sociaal)psychologische theorieën, die gericht zijn op gedragsbeïnvloeding. Met behulp van deze publicatie hopen we deze inzichten expliciet te maken, mogelijke misvattingen recht te zetten, en bestaande kennis aan te vullen en uit te breiden.

1.3 Leeswijzer

Deze publicatie is opgebouwd uit tien hoofdstukken waarin het concept zelfsturing op basis van psychologische theorie wordt uitgewerkt. Hoofdstuk 2 geeft een definitie en omschrijving van het concept zelfsturing, en stelt dat zelfsturing gezien kan worden als bestaande uit de onderdelen doelen stellen, plannen, uitvoeren en evalueren. Hoofdstuk 3 bespreekt een overkoepelend theoretisch model dat ingrijpt op alle onderdelen van zelfsturing. De hoofdstukken 4 tot en met 10 bespreken elk een specifieke theoretische invalshoek die betrekking heeft op een van de onderdelen van zelfsturing, waarbij steeds uitgebreid aandacht wordt besteed aan de uit de theorie voortvloeiende praktische tips en aanbevelingen.

1.4 Verantwoording

In het kader van dit het onderzoek naar zelfsturing zijn meerdere wegen bewandeld om tot een selectie van relevante sociaalpsychologische theorieën en concepten te komen. Als eerste is het begrip zelfsturing uitgewerkt op basis van sociaalwetenschappelijke literatuur. Ten tweede heeft een literatuursearch plaatsgevonden naar relevante psychologische theorieën op het gebied van zelfsturing en re-integratie. Ten derde is een analyse gemaakt van de onderbouwing van de interventies die geplaatst zijn op www.interventiesnaarwerk.nl.

Wat betreft de literatuursearch is in online wetenschappelijke databases (PsycInfo, Web of Science) gezocht op termen zoals self-management, self-regulation, empowerment, self-direction gecombineerd met termen zoals unemployment, reemployment, job seeking, job search. Daarnaast is een aantal belangrijke wetenschappelijke (overzichts)artikelen op het gebied van werkloosheid en werk zoeken geraadpleegd (o.a., Kanfer et al., 2001; Saks, 2005; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2008; Van Hooft, Wanberg, & Van Hoyer, 2010). Tot slot is gebruik gemaakt van sociaalpsychologische handboeken op het terrein van motivatie (Baumeister & Vohs, 2004; Reeve, 2009; Sheldon, 2010; Vonk, 2007). Ook is gekeken naar de sociaalpsychologische inzichten en concepten zoals die recentelijk in aanpalende beleidsvelden worden gebruikt (bijvoorbeeld Van Yperen et al., 2003, Poort & Eppink 2009).

Deze achtergrondstudie dient voornamelijk een praktisch doel. Het beoogt de professional inzicht te geven in hoe het zelfsturend vermogen van hun klanten te activeren (i.p.v. een volledig overzicht te geven van alles wat er over zelfsturing is te weten). Bij het ordenen en wegen van de veelheid aan informatie zijn naast de wetenschappelijke toetsing en bewezen effectiviteit als selectiecriteria gesteld dat de inzichten toegankelijk zijn te maken voor professionals en dat ze een heldere praktische toepassing hebben.

1.5 Literatuur

Algemeen

- Baumeister, R.F., & Vohs, K.D. (2004). Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications. New York: The Guildford Press.
- Reeve, J. (2009). Understanding motivation and emotion (5th Edition). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sheldon, K.M. (2010). Current directions in motivation and emotion. Boston: Allyn & Bacon.
- Vonk, R. (2007). Sociale Psychologie. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Over re-integratie

- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837–855.
- Kemper, R., De Visser, S., & Engelen, M. (2010). Het verhaal van de klant: Mogelijkheden voor zelfsturing bij re-integratie. Leiden: Research voor Beleid.
- Saks, A. M. (2005). Job search success: A review and integration of the predictors, behaviors, and outcomes. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Van Hooft, E.A.J., Wanberg, C.R., & Van Hooft, G. (2010). Job search quantity and quality: Towards a comprehensive self-regulatory framework. In E.A.J. van Hooft (Chair), *Job search and unemployment: Integrating theories*, Symposium conducted at the 2010 Annual Meeting of the Academy of Management, Montréal, Canada.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. (2008). A self-regulatory perspective on navigating career transitions. In G. C. R. Kanfer, & R.D. Pritchard (Ed.), *Work motivation: Past, present, and future*. New York: Routledge.
- Wesdorp, Van Hooft, Duinkerken, & Van Geuns (2010). *Het heft in eigen hand: Handreiking sturen op zelfsturing*. Zoetermeer: WhatWorks.

Aanpalend

- Poort, R. & Eppink, K. (2009). Een literatuuronderzoek naar de effectiviteit van de reclassering. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- Van Yperen, T., Booy, Y., & Van der Veldt (2003). *Vraaggerichte hulp, motivatie en effectiviteit jeugdzorg*. Utrecht: NIZW.

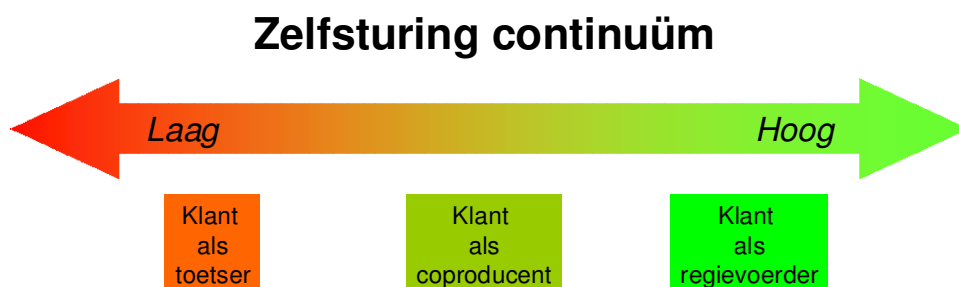
2. Re-integratie en zelfsturing

Re-integratie in termen van het zoeken naar en het vinden van werk is een doelgericht proces dat een hoge mate van motivatie en doorzettingsvermogen vergt om het doel (d.w.z., het vinden van een baan) te behalen (Kanfer, Wanberg, & Kantrowitz, 2001). Het zoeken naar werk is voor veel cliënten een complexe en uitdagende taak (Van Hooft & Noordzij, 2009). Immers, het werkzoekproces bestaat uit vele fasen (bijv., creëren van randvoorwaarden, oriëntatie op de arbeidsmarkt, vacatures zoeken, reageren op vacatures, sollicitatiegesprekken voeren etc.), waarbij het lang niet altijd duidelijk is wat effectief is en wat niet. Verder gaat het zoeken naar werk onvermijdelijk gepaard met problemen, obstakels, onduidelijkheden, twijfels en afwijzingen. Gemotiveerd doorzetten, in de goede richting en op de juiste manier, ondanks zulke moeilijkheden, is essentieel om succesvol werk te kunnen vinden.

Niet iedereen is even goed in staat om een dergelijk lastig proces geheel zelf te sturen. Daarom wordt in re-integratietrajecten vaak een deel van de activiteiten t.b.v. het vinden van werk begeleid of overgenomen door klantmanagers. Echter, zoals blijkt uit deze achtergrondstudie van (sociaal)psychologische theorieën, is het overnemen van de sturing in het re-integratieproces schadelijk voor de motivatie van de klant en voor de passendheid van re-integratieactiviteiten aan de behoeften van de klant (zie ook: Kemper, De Visser, & Engelen, 2010). Omdat motivatie en zelfsturing belangrijke voorspellers zijn van werk vinden, is het van belang om te trachten de zelfsturing van klanten in hun re-integratietraject te vergroten, zodat re-integratie effectiever kan worden uitgevoerd.

2.1 Theoretische achtergrond zelfsturing

In het rapport 'Het verhaal van de klant' (Kemper et al., 2010) wordt zelfsturing in de context van re-integratie 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 (p. 15). De mate van zelfsturing kan gezien worden als een continuüm variërend van weinig zelfsturing (klant als toetser) tot veel zelfsturing (klant als regievoerder). De mate van sturing door de klantmanager/werkcoach is hieraan omgekeerd evenredig (dus bij lage zelfsturing van de klant veel sturing van de klantmanager en vice versa).



Figuur 1: Zelfsturing als continuüm gekoppeld aan klanttypologie

Gebaseerd op deze omschrijving, kan voor een beter begrip van het concept zelfsturing aansluiting gezocht worden bij verschillende psychologische invalshoeken. Zo wordt in de Arbeids- en Organisationspsychologie en Management literatuur gekeken naar empowerment (bijv., Spreitzer, 1995) en zelfmanagement (bijv., Frayne & Geringer, 2000) en in de

onderwijspsychologie naar zelfsturend leren (bijv., Knowles, 1990). Onderliggend aan al deze benaderingen is het sociaal psychologische concept zelfregulatie (bijv., Karoly, 1993). Hieronder volgt een korte uitwerking van deze begrippen, toegepast op de re-integratiecontext. Op basis daarvan komen we tot een overkoepelende definitie, inkadering en model van het begrip zelfsturing bij re-integratie.

Empowerment (gebaseerd op Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990)

In de managementliteratuur is veel onderzoek gedaan naar empowerend management (bijv., delegeren van besluitvorming, toegang verlenen tot management informatie aan lagere niveaus in de organisatie). Echter, naast het gedrag van de leidinggevende is er ook een bepaalde bereidheid en geschiktheid nodig bij de werknemer voor empowerment.

Vertaald naar de re-integratiecontext kan empowerment gezien worden als een actieve oriëntatie, waarbij cliënten hun re-integratieproces zelf willen vormgeven en waarbij cliënten zich in staat voelen om zelf hun re-integratieproces vorm te geven. Voor empowerment is naast empowerend gedrag van de klantmanager nodig dat:

- cliënten het nut en belang van re-integratie inzien
- cliënten zich competent voelen, ze de vaardigheden denken te hebben om re-integratieactiviteiten uit te kunnen voeren (vertrouwen in eigen kunnen ofwel self-efficacy)
- cliënten een gevoel van keuze ervaren over hoe het re-integratieproces in te richten en uit te voeren (self-determination ofwel zelfbepaling, autonomie)
- cliënten het idee hebben dat ze invloed hebben op de uitkomsten van hun handelen (positieve uitkomstverwachting).

Self-management (zie Frayne & Geringer, 2000)

Organisaties en leidinggevendens verschillen in de mate waarin ze het gedrag van werknemers controleren. Zelfmanagement is een methode waarbij werknemers zelf controle hebben over hun beslissingen en gedrag. Zelfmanagement bestaat uit het stellen van specifieke, moeilijke doelen, het monitoren van voortgang, het zelf belonen van je prestaties, het maken van afspraken met jezelf, en het identificeren van obstakels en toepassen van strategieën om deze te overkomen. Zelfmanagement is een vaardigheid die te ontwikkelen en trainen is, en onderzoek heeft laten zien dat zelfmanagement training zorgt voor hoger vertrouwen in eigen kunnen, positievere uitkomstverwachtingen en betere prestaties.

Zelfsturend leren (zie Fisher, King, & Tague, 2001; Knowles, 1990)

Het begrip zelfsturend leren stamt uit de onderwijspsychologie, meer specifiek het volwassenonderwijs, en wordt doorgaans afgezet tegen docentgestuurd leren. Terwijl bij docentgestuurd leren de docent de leerbehoeften vaststelt, de doelen formuleert, de leeractiviteiten kiest en plant, en de leerresultaten evalueert, heeft de student zelf vrijheid in en controle over het leerproces in een zelfsturende leeromgeving. Noodzakelijke voorwaarde voor zelfsturend leren is dat studenten over de juiste attitudes, vaardigheden en persoonlijkheid beschikken voor zelfsturing (d.w.z., 'klaar' zijn voor zelfsturing; Fisher et al., 2001). Het geven van te veel zelfsturingsruimte aan studenten die daar nog niet klaar voor zijn (d.w.z., degene met te weinig leermotivatie, zelfcontrole, en zelfmanagementvaardigheden) zorgt voor frustratie, stress en slechte prestaties.

Toegepast op de re-integratiecontext verwijst zelfsturing dus naar een proces waarin cliënten, met of zonder hulp van anderen, het initiatief nemen bij het inventariseren van hun behoeften, voorkeuren en mogelijkheden op de arbeidsmarkt, het stellen van doelen in het re-integratieproces, het selecteren en implementeren van strategieën om de doelen te behalen, en het evalueren van de uitkomsten. De mate waarin cliënten kunnen zelfsturen

(zelfsturingsruimte) dient afgestemd te worden op hun zelfsturend vermogen. Daarnaast kan gewerkt worden aan het vergroten van het zelfsturend vermogen.

Zelfregulatie (bijv., Karoly, 1993; Zimmerman, 2000)

Zelfregulatie is een breed begrip dat gedragingen omvat zoals de manier waarop mensen doelen formuleren, de strategieën die ze toepassen om die doelen te realiseren en de wijze waarop ze omgaan met de frustraties en tegenslagen die onvermijdelijk zijn wanneer je probeert een ambitieus voornemen te realiseren (De Ridder, 2003). Het gaat hierbij om de vaardigheid om je gedachten te controleren en beheersen (bijv., gedachten als 'dat lukt toch nooit' vermijden), je emoties te beheersen (bijv. bij het verwerken van teleurstellingen), je te kunnen concentreren, jezelf te motiveren, en je gedrag aan te passen aan dat wat nodig is om je doelen te bereiken (Karoly, 1993).

Zelfregulatie (ook wel zelfcontrole genoemd) heeft dus te maken met het initiëren van gedrag om het doel te behalen (bijv., jezelf aanzetten om die sollicitatiebrief te gaan schrijven) en het onderdrukken van afleidende impulsen die het behalen van het doel in de weg staan (bijv., de verleiding om TV te gaan kijken weerstaan). Onderzoek heeft laten zien dat zelfregulatie inspanning vergt en mentale energie kost (Baumeister, Gailliot, DeWall, & Oaten, 2006). Na gebruik van je zelfregulatie kan het zelfregulatievermogen uitgeput raken (bijv., na een drukke dag met lastige taken die je zelf moet opstarten, lukt het 's avonds niet meer om op te staan van de bank om naar de sportschool te gaan). Naast het gebruik ervan, zorgen ook vermoeidheid, alcohol, stress, en negatieve emoties voor verminderd zelfregulerend vermogen.

Zelfregulatievermogen kan gezien worden als een spier. De kracht ervan verschilt niet alleen per moment, maar ook per persoon. Sommige mensen beschikken nu eenmaal over meer zelfregulatie dan anderen. Echter, door middel van training is de kracht en uithoudingsvermogen van zelfregulatie te vergroten (Baumeister et al., 2006). Training kan door het uitvoeren van activiteiten die zelfregulatie vergen (vergl., het trainen van een spier), zoals rechtop lopen/zitten, sporten, je uitgaven bijhouden, etc., maar ook door positief over jezelf te denken, positieve emoties, en modellingsgedrag (bijv. lezen over/kijken naar mensen die heel erg doorzetten).

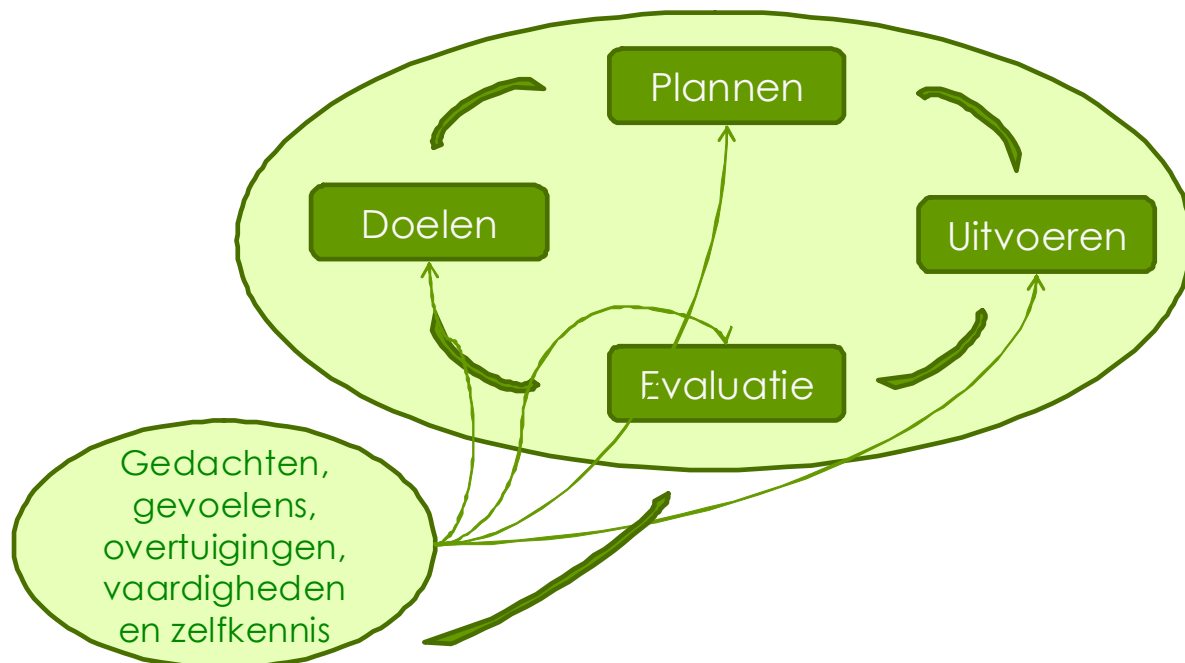
2.2 Definitie en omschrijving zelfsturing

Gebaseerd op de hiervoor beschreven psychologische invalshoeken en theorieën kan zelfsturend gedrag gezien worden als gedrag waarbij de klant zelf de verantwoordelijkheid neemt over het re-integratieproces, door het zelf

- identificeren van sterkten, zwakten, behoeften, wensen, voorkeuren (d.w.z., cognities en zelfkennis),
- stellen van doelen,
- vertalen van doelen in plannen, afspraken, strategieën en activiteiten,
- identificeren van obstakels en strategieën om deze te overkomen,
- uitvoeren van de geplande activiteiten,
- monitoren van het gedrag en de voortgang,
- feedback zoeken,
- omgaan met tegenslagen en teleurstellingen,
- resultaten evalueren en jezelf belonen,
- reflecteren en indien nodig bijstellen van doelen, plannen, strategieën etc.

Zowel in de psychologische literatuur over zelfregulatie (bijv. Karoly, 1993; Zimmerman, 2000) als in de literatuur op re-integratie (bijv. Van Hooft, Wanberg, & Van Hoyer, 2010) wordt gesteld dat zelfsturing een cyclisch proces is, waarbij mensen de onderdelen doelen

stellen, plannen, uitvoeren, en evalueren diverse malen doorlopen tot ze het einddoel bereikt hebben (bijv. vinden van werk). Dit cyclische proces is weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2: Zelfsturingscyclus

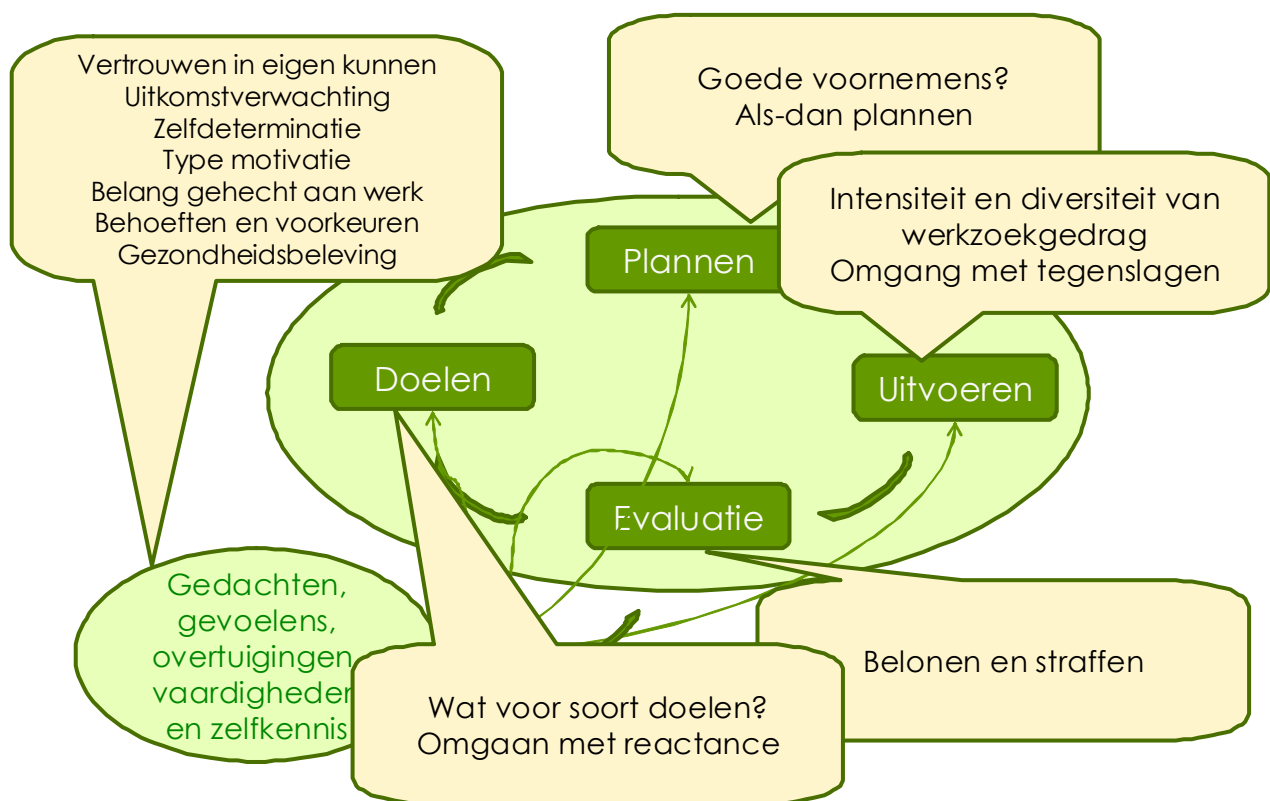
De aanname is dat ieder mens de behoefte heeft aan zelfsturing (basisbehoefte aan autonomie; zie bijv. Ryan & Deci, 2000). Om deze basisbehoefte bij klanten aan te spreken, en zo zelfsturend gedrag bij klanten te bewerkstelligen zijn drie randvoorwaarden nodig: klanten moeten de mogelijkheid en ruimte krijgen van om zelf te sturen (d.w.z., de klantmanager moet de klant in staat stellen om zelf te sturen, regelruimte), klanten moeten de vaardigheden hebben om zelf te sturen (d.w.z., zelfsturend vermogen of zelfregulatievaardigheid, zelfcontrole), en klanten moeten de motivatie (d.w.z., zelfvertrouwen en wilskracht) hebben om zelf te sturen. Gebaseerd op deze drie randvoorwaarden, kan zelfsturend gedrag bevorderd worden door de klant meer mogelijkheid en ruimte (1) te geven voor zelfsturing. Wanneer de klant over voldoende zelfsturend vermogen (2) en motivatie (3) beschikt, is dit afdoende.

Wanneer de klant hierover niet beschikt (dus 2 en 3 niet voldaan), dan kan zelfsturend gedrag bevorderd worden door het zelfsturend vermogen te trainen/ontwikkelen, en/of te werken aan de motivatie van de klant ten aanzien van het re-integratieproces en re-integratiedoel (bijv., betaald werk). In de volgende hoofdstukken van deze rapportage wordt op basis van verschillende sociaalpsychologische theorieën beschreven hoe het zelfsturend gedrag van klanten gestimuleerd kan worden, en het zelfsturend vermogen en de motivatie van klanten vergroot kan worden.

2.3 Hoofdstukindeling

In Hoofdstuk 3 komt eerst het invloedrijke transtheoretische model van gedragsverandering van Prochaska en DiClemente aan de orde. Dit model omvat alle onderdelen van de zelfsturingscyclus en geeft bruikbare aanknopingspunten voor tips en tools die klantmanagers kunnen gebruiken (bijv., motiverende gespreksvoering, oplossingsgericht coachen). Daarna zullen we ingaan op specifieke (sociaal)psychologische theorieën die

betrekking hebben op een van de onderdelen van de zelfsturingcyclus. Dat wil zeggen, we zullen bespreken hoe klantmanagers de volgende onderdelen kunnen beïnvloeden: De cognities (bijv. gedachten, opvattingen, attitudes, overtuigingen, verwachtingen, zelfbeeld) die de klant heeft die van invloed zijn op de zelfsturing (bijv., vertrouwen in eigen kunnen, mate van persoonlijke controle; Hoofdstuk 4). Het stellen van doelen (Hoofdstuk 5) en de omgang met reactance (Hoofdstuk 6). Het maken van plannen (Hoofdstuk 7) en het zorg dragen dat de plannen ook omgezet worden in acties (Hoofdstuk 8). Het uitvoeren en volhouden van de geplande (werkzoek)activiteiten en omgaan met tegenslagen (Hoofdstuk 9). De rol van belonen en straffen op de motivatie en zelfsturing (Hoofdstuk 10). Figuur 3 geeft deze theoretische invalshoeken en hun plaats in de zelfsturingscyclus modelmatig weer.



Figuur 3: Koppeling zelfsturingscyclus en sociaal-psychologische theorieën

In elk hoofdstuk komt een aantal stellingen aan de orde gebaseerd op praktijkvoorbeelden. Deze stellingen kunnen waar zijn, maar ook een misvatting omschrijven. Op basis van de wetenschappelijke literatuur wordt vervolgens eerst kort uitgelegd hoe met het geschetste voorbeeld omgegaan kan worden. Daarna volgt steeds een uitgebreidere uitleg van de theorie, de wetenschappelijke ondersteuning, en de relevantie en toepassingsmogelijkheden binnen de re-integratiepraktijk. Elk hoofdstuk eindigt met een aantal literatuurverwijzingen voor meer achtergrondinformatie over de theorie in het algemeen, en over de theorie toegepast in een re-integratiecontext.

2.4 Literatuur

Algemeen

- Baumeister, R.F., Gaillot, M., DeWall, C.N., & Oaten, M. (2006). Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *Journal of Personality*, 74, 1773-1801.
- De Ridder, D. (2003). Verre doelen, onmiddellijke frustraties: Zelfregulatieprocessen in gezondheidsgedrag. Oratie, Universiteit van Utrecht.
- Fisher, M., King, J., & Tague, G. (2001). Development of a self-directed learning readiness scale for nursing education. *Nursing Education Today*, 21, 516-525.
- Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85, 361-372.
- Karoly, P. (1003). Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review of Psychology*, 44, 23-52.
- Knowles, M. S. (1990). *The adult learner: A neglected species*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Zimmerman, B.J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In M. Boekaerts, P.R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp.13-39). San Diego, CA: Academic Press.

Over re-integratie

- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855.
- Kemper, R., De Visser, S., & Engelen, M. (2010). Het verhaal van de klant: Mogelijkheden voor zelfsturing bij re-integratie. Leiden: Research voor Beleid.
- Van Hooft, E. A. J., & Noordzij, G. (2009). The effects of goal orientation on job search and reemployment: A field experiment among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1581-1590.
- Van Hooft, E.A.J., Wanberg, C.R., & Van Hoyer, G. (2010). Job search quantity and quality: Towards a comprehensive self-regulatory framework. In E.A.J. van Hooft (Chair), *Job search and unemployment: Integrating theories*, Symposium conducted at the 2010 Annual Meeting of the Academy of Management, Montréal, Canada.

3. Ontwikkelen motivatie en gedragsverandering zich in stadia?

(o.b.v. Prochaska & DiClemente 1982, 1984, 1998 Miller en Rollnick (1991), de Shazer, 1985, 1988, 1991)

*“Verandering gaat stap voor stap in de richting van het doel”
Waarheid of misvatting?*

*“Alleen zichtbaar gedrag wijst op échte verandering”
Waarheid of misvatting?*

3.1 Verandering is veel meer een proces dan een gebeurtenis

In veel deeldomeinen van de sociale sector, waaronder re-integratie, gaat het uiteindelijk om het bewerkstelligen van gedragsverandering bij cliënten. Professionals kunnen cliënten ondersteunen bij deze verandering, maar de cliënten zelf moeten zich uiteindelijk anders gaan gedragen om de gewenste verandering voor elkaar te krijgen en te behouden. De motivatie van cliënten is cruciaal voor gedragsverandering en is dan ook een belangrijk aandachtspunt en aangrijpingspunt van veel methoden in de sociale sector.

Motivatie of gebrek aan motivatie (ook wel weerstand genoemd) is dan ook een relevant probleem. Het kan gaan om weerstand tegen de dienstverlening op zich, weerstand tegen onderdelen van de dienstverlening (bijvoorbeeld specifieke opdrachten) of weerstand tegen de gedragsverandering die vaak het doel van de dienstverlening is. Dienstverleners ervaren regelmatig een weerstand tegen veranderingen, ook al hebben die voor buitenstaanders evidente voordelen. Vergroting van de negatieve consequenties van het gedrag (bijv. door sancties) kan het problematische gedragspatroon zelfs nog versterken. Bijvoorbeeld de theorie van psychologische (schijn)weerstand (reactance) voorspelt dat ‘problematisch’ gedrag aantrekkelijker wordt naarmate iemand het gevoel heeft dat zijn of haar persoonlijke vrijheid aangetast of bedreigd wordt (Brehm & Brehm, 1981).

Prochaska en DiClemente (1982) hebben de dynamiek van motivatieontwikkeling zichtbaar gemaakt. Motivatieontwikkeling en gedragsverandering zijn als processen te herkennen en kennen een bepaald verloop. Dit verloop beschrijven zij in hun ‘stadiamodel van gedragsverandering’ (Prochaska & DiClemente, 1984), dat ook wel het Transtheoretisch model van gedragsverandering (TTM) wordt genoemd. Het is één van de meest invloedrijke modellen van gedragsverandering. Het model is ontwikkeld in de verslavingszorg en wordt inmiddels in meer domeinen, waaronder re-integratie, gehanteerd. Het is geen afzonderlijke theorie. Het is een model waarin de invalshoeken van verschillende theoretische kaders geïntegreerd worden.

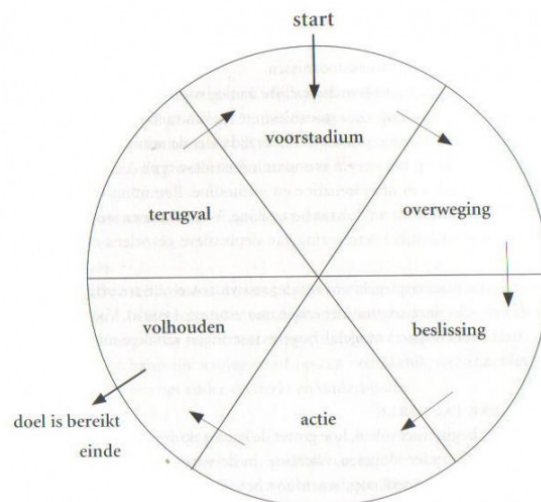
Vernieuwend is vooral het idee dat gedragsverandering geen alles of niets-situatie is, maar een proces is dat verloopt in verschillende fasen die van elkaar te onderscheiden zijn. De volgende 6 fasen worden onderscheiden:

1. **Precontemplatie (voorbekouwing):** mensen die zich in deze fase bevinden, hebben geen intentie om hun gedrag te veranderen. Mensen zijn zich in dit stadium niet tot nauwelijks 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 precontemplatoren zullen niet zo geïnteresseerd zijn in zelfsturing bij re-integratie.
2. **Contemplatie (overpeinzing):** 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, men staat nog wat ambivalent tegenover de verandering. Contemplatoren zijn vaak gefocust op de nadelen van de

verandering. Gesprekken die de nadruk leggen op de voordelen van verandering geven geen antwoord op hun bezorgdheid.

3. **Preparatie (voorbereiding):** er is een duidelijke intentie om te veranderen op korte termijn. Het is duidelijk een tussenstadium. Preparatoren denken na over de naderende verandering; meest voorkomende barrières zijn een gebrek aan vaardigheden en een lage zelfeffectiviteit.
4. **Actie (actieve verandering):** 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; het (tijdelijk) weer vertonen van het oude gedrag. Steun is in deze fase erg belangrijk.
5. **Consolidatie (stabilisatie):** de gedragsverandering wordt volgehouden en geïntegreerd in het gewoontegedrag. Zeker in het begin is terugvalpreventie erg belangrijk. Naarmate het nieuwe gedrag langer wordt volgehouden, daalt de kans op terugval. Indien deze fase lang voortduurt is het nieuwe gedrag de gewoonte geworden en behoeft geen bewuste keuze meer.
6. **Terugval:** dit stadium is een tussenstadium tussen consolidatie (vijfde stadium) en precontemplatie (eerste stadium).

De eerste drie fasen worden daarbij gekenmerkt door een stijgend niveau van de intentie om te veranderen, de laatste drie fasen door de mate waarin het nieuwe gedrag geïnternaliseerd werd. Het oorspronkelijke model was cyclisch. Schematische voorstellingen ervan zagen eruit als ronde taarten, waarin de stadia punten waren.



Later kwamen de ontwikkelaars tot de conclusie dat verandering niet in één keer gaat, maar dat soms de cirkel meerdere keren moet worden doorlopen voordat er sprake is van nieuw gedrag. Daarom gaan Prochaska en DiClemente (1998) in hun laatste bewerkingen van het model van gedragsverandering uit van een spiraal: herhaling van de cirkels, maar telkens op een hoger niveau.

3.2 Is het proces van verandering te beïnvloeden?

Ja. Volgens het model zullen daarbij verschillende veranderingsprocessen een rol spelen, afhankelijk van de fase waarin een persoon verkeert. Daarbij wordt het model op verschillende manieren gebruikt.

Er zijn auteurs die nauw aansluiten bij de fase-indeling van het model en voor de overgang naar iedere fase interventies hebben uitgewerkt (o.a. Bartholomew e.a. 2006). Recentelijk is dit in Nederland ook uitgewerkt door de NSPOH (Netherlands School of Public and Occupational Health) voor zorgprofessionals (2009).

Precontemplatie ↓ Contemplatie	Contemplatie ↓ Preparatie	Preparatie ↓ Actie	Actie ↓ Consolidatie
-Bewustwording -Emotionele beroering -Omgevingsreëvaluatie	-Zelf-reëvaluatie	-Zelfbevrijding -Sociale bevrijding	-Tegenconditionering -Stimuluscontrole -Contingentie-management -Sociale Steun

Binnen de verslavingszorg in de Verenigde Staten zijn voor iedere fase specifieke primaire doelstellingen ontwikkeld met achterliggende handelingsrepertoires en beïnvloedingsstijlen. Andere auteurs ontwikkelen aanpakken die grofweg aansluiten op de verschillende fasen. In een aantal interventies worden motiverende gespreksvoering en oplossingsgerichte coaching ingezet afhankelijk van de fase van verandering waarin een cliënt verkeert (Atkinson & Amesu 2007).

3.3 De weg naar actie: Motiverende gespreksvoering

Miller en Rollnick (1991) hebben hun invloedrijke benadering van 'motivational interviewing' gebaseerd op het model van Prochaska en DiClemente. Zij zien weerstand of motivatie niet als een eigenschap van één persoon, maar als het product van de interactie tussen mensen. Volgens hen is motivatie geen interne karaktertrek, maar een interactief proces dat beïnvloed kan worden door interventies en houdingen van de dienstverlener. Alle mensen die hun gedrag willen veranderen hebben te maken met ambivalentie: ze willen veranderen en tegelijk willen ze niet veranderen. Als dienstverleners (te) sterk sturen op een gewenste verandering, schieten cliënten als vanzelf in het verdedigen van de andere kant: het behouden van het huidige gedragspatroon. De aldus uitgelokte uitspraken over het behoud van het huidige gedragspatroon versterken de motivatie voor het niet willen veranderen en daarmee de weerstand tegen verandering. De relatie en interactie tussen dienstverlener en cliënt zijn dus cruciaal voor het ontstaan van weerstand en motivatie. Uit onderzoek blijkt dat kenmerken van therapeuten of hun stijl of houding belangrijker zijn voor het optreden van gedragsverandering dan concrete methodieken of technieken (Luborsky, McLellan, Woody, O'Brien & Auerbach, 1985; Wampold 2001). Concreet is de constatering dat directieve, confronterende manieren van gespreksvoering weerstand uitlokken, terwijl reflectieve en ondersteunende manieren van gespreksvoering de weerstand doen verminderen en motivatie voor verandering uitlokken.

Het creëren van motivatie voor gedragsverandering is het centrale doel van de methode motiverende gespreksvoering. De auteurs geven aan dat motivatie vergroot kan worden door bij aanvang van de interventie aandacht te besteden aan praktische aspecten en dienstbaar te zijn in het wegnemen van obstakels. Motivatie voor verandering wordt gecreëerd door de discrepantie tussen het huidige gedrag en belangrijke andere doelen van de cliënt of tussen het huidige gedrag en gevoelens, gedachten en overtuigingen van de cliënt te doen ontstaan en te vergroten. Een dergelijke toestand wordt door een cliënt als onaangenaam ervaren: hij zal proberen iets te veranderen, waardoor de discrepantie kleiner wordt of verdwijnt (Renders, 2002). Miller en Rollnick geven aan dat het werken aan de motivatie voor een interventie zelfs meer bepalend is voor de uitkomst van de interventie dan de interventie zelf. Daarom hebben zij een aanpak ontworpen om cliënten te

ondersteunen bij het nemen van een besluit over eventuele veranderingen in het gedrag. In termen van het stadiamodel van gedragsverandering van Prochaska en DiClemente (1984) gaat het hier om handelingen die gericht lijken te zijn op de eerste drie niveaus: voorbeschouwing, overpeinzing en actieve verandering. De inzet sluit dan aan bij de motivatiestadia van de cliënt.

De motivatie van de cliënt wordt in motiverende gespreksvoering uiteengehaald in drie elementen: het belang dat de cliënt hecht aan verandering, het vertrouwen dat hij heeft dat het gaat lukken en de gereedheid om op dit moment te gaan werken aan verandering. Voor deze fase zijn vijf specifieke gespreksmethoden of -technieken beschikbaar. De eerste vier zijn grotendeels ontleend aan cliëntgerichte counseling, maar zij worden bij motiverende gespreksvoering specifiek gebruikt voor het verkennen van ambivalentie. Zij zijn niet directief in de zin van oplossingen bedenken, suggesties geven of analyses maken. De vijfde techniek is meer directief van aard.

1. Open vragen stellen, met specifieke aandacht voor beide kanten van de ambivalentie van de cliënt, zowel voor de kant vóór verandering als voor de kant tegen verandering.
2. Reflectief luisterend reageren. Dit houdt in dat je raadt wat iemand bedoelt met een uitspraak en vervolgens checkt of deze klopt. Hiermee wordt een reactie uitgelokt.
3. Bevestigen door complimenten te geven of door uitingen van waardering en begrip.
4. Samenvatten om te versterken wat er is gezegd, aan te tonen dat je zorgvuldig hebt geluisterd en om de cliënt op het vervolg voor te bereiden.
5. Verandertaal uitlokken om zo de ambivalentie op te lossen. Dit kan bijvoorbeeld door er rechtstreeks naar te vragen, door bewust naar beide kanten van de ambivalentie te vragen, door uitweidingen uit te lokken en door te vragen naar extremen.

Naast deze vijf gesprekstechnieken wordt in de beschrijving van de methode ingegaan op valkuilen, het reageren op verandertaal, het reageren op weerstandstaal en het versterken van het vertrouwen in verandering. Weerstand en verandertaal zijn twee centrale begrippen in de methode. Weerstand wordt opgevat als een resultaat van de interactie tussen dienstverlener en cliënt, in plaats van als eigenschap van de cliënt die bestreden moet worden. Verandertaal is de conceptuele tegenhanger van weerstand. Het is taal die, als hij uitgesproken wordt door de cliënt, zijn of haar motivatie voor verandering versterkt. Belangrijk voor motiverende gespreksvoering is het versterken van verandertaal en het verminderen van weerstandstaal, om zo de motivatie voor verandering te vergroten. Concreet zijn er vier soorten verandertaal: de nadelen van de status quo, de voordelen van verandering, optimisme over verandering en het voornemen om te veranderen.

Als de motivatie van de cliënt om te veranderen voldoende sterk is, kan overgegaan worden naar het versterken van de betrokkenheid van de cliënt bij verandering en het maken van een veranderplan. Het belangrijkste aandachtspunt hierbij is het laveren tussen twee extremen: de wet voorschrijven en te weinig richting geven. Tweede aandachtspunt is dat het kan voorkomen dat de ambivalentie van de cliënt onderschat wordt; met andere woorden: dat de cliënt voldoende gemotiveerd lijkt voor verandering maar in werkelijkheid nog twijfelt. Er wordt gestart met recapituleren: het opnieuw samenvatten van de situatie waarin de cliënt op dat moment verkeert. Vervolgens wordt de cliënt met het stellen van vragen uitgelokt zijn of haar eigen wensen en plannen te bedenken en naar voren te brengen. Op de antwoorden wordt met reflectief luisteren gereageerd. Alleen wanneer de cliënt expliciet om advies vraagt of expliciet toestemming geeft om advies te geven, wordt informatie of advies gegeven.

Op deze manier, met de wensen en plannen van de cliënt als belangrijkste ingrediënt, ontstaat een veranderplan. Dit is een proces van gezamenlijke besluitvorming en

onderhandeling. Het bestaat uit het vaststellen van doelen, het afwegen van keuzen die tot verandering leiden, het opstellen van een plan en het uitlokken van betrokkenheid.

Deze aanpak moet ertoe leiden dat de cliënt zich bewust wordt van de consequenties van zijn huidige gedrag en alternatieve vormen van functioneren die minder problemen opleveren. Deze discrepantie tussen huidig en alternatief gedrag en de keuze om daar wat mee te doen vormen de drijfveer achter de motivatie om daadwerkelijk te veranderen (Van Yperen, Booy & Van der Veldt, 2003).

3.4 In actie: Oplossingsgericht coachen

Ligt bij motiverende gespreksvoering de focus op het 'waarom' van verandering. De focus bij oplossingsgericht coachen ligt op het 'hoe' van de verandering. Het sluit daarmee beter aan bij de laatste fasen van het stages of change model van Prochaska en DiClemente (Atkinson & Amesu 2007).

Oplossingsgericht coachen is ontwikkeld door de Shazer (de Shazer, 1985, 1988, 1991) in de jaren '80 in het veld van gezinstherapie. Oplossingsgericht coachen is een manier van werken die gericht is op het versterken van de autonomie van cliënten, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de oplossing in plaats van naar het probleem. De dienstverlener stimuleert een cliënt om zich een toekomst voor te stellen waarin het probleem zich oplost. Het uitgangspunt is dat het niet altijd nodig is om inzicht te hebben in het ontstaan van problemen om deze te kunnen oplossen. De nadruk van de dienstverlening ligt daarom op het vinden van oplossingen. De cliënt wordt gezien als expert.

Het uitgangspunt van oplossingsgericht coachen is dat individuen de capaciteiten hebben om zelf oplossingen voor hun problemen te bedenken. De belangrijkste taak van de dienstverlener is om de cliënt dit intrinsieke potentieel te helpen ontdekken en de cliënt in een positieve richting te leiden die de cliënt samen met de dienstverlener definieert. Het is voor de oplossing niet nodig om het probleem tot op de bodem uit te diepen. Oplossingsgericht coachen richt zich op de sterke kanten van een cliënt, omdat verondersteld wordt dat dit constructiever is dan werken aan zijn tekorten en problemen. De verwachting is dat de dienstverlening tot betere resultaten leidt wanneer een dienstverlener de sterke kanten benadrukt, hoe klein de signalen voor verbetering ook zijn. Een dienstverlener en een cliënt die samen zoeken naar de sterke kanten en hulpbronnen, zoals ondersteuning door familie of vrienden, van een cliënt, krijgen gemakkelijker een constructieve samenwerkingsrelatie. Het helpt hen zich samen te richten op de bestaande competenties van de cliënt om de doelen van de dienstverlening te bereiken. Een dergelijke samenwerking zorgt er ook voor dat de cliënt vertrouwen in en respect voor de dienstverlener krijgt.

Voor de dienstverlener is het referentiekader van de cliënt bepalend voor de manier waarop oplossingen worden vormgegeven. De dienstverlener neemt een houding van niet-weten aan zodat de expertrol van de cliënt tot uitdrukking komt. Een ander aspect van de houding van de dienstverlener is leading from one step behind. Dat betekent dat de dienstverlener figuurlijk gesproken achter de cliënt staat. Door oplossingsgerichte vragen te stellen kijkt hij over de schouder van de cliënt mee en nodigt hij de cliënt uit om zijn doel te bepalen en de mogelijke oplossingen zo breed mogelijk te verkennen. De cliënt ervaart wel een probleem en ziet zichzelf ook als deel van het probleem en de oplossing. Hij is bereid – gemotiveerd – om zelf te veranderen. De dienstverlener helpt hem om de gewenste toekomst te onderzoeken en kleine, haalbare stappen in de goede richting te zetten. Hij helpt ook mogelijke hulpbronnen te identificeren.

Oplossingen worden geconstrueerd door uitzonderingen op het probleem of situaties waarin het probleem verwacht wordt maar zich niet voordoet, te identificeren en uit te spitten. De competenties en sterke kanten worden benadrukt en vervolgens gericht ingezet om nieuw gedrag aan te leren. Door de vraag te stellen waar en wanneer zich uitzonderingen voordoen, wie daarbij betrokken zijn en wat diegenen doen, kunnen de dienstverlener en de cliënt praktisch uitvoerbare oplossingen vinden die aansluiten bij het referentiekader van de cliënt. Een uitzondering kan zo een (deel)oplossing van het probleem zijn en daarmee een startpunt voor een grotere verandering. Door te zoeken naar uitzonderingen wordt een kettingreactie in gang gezet die leidt tot de oplossing van een groter probleem.

3.5 Wetenschappelijke steun

Hoewel het stages of change model een zeer invloedrijk model is is er vrij veel kritiek vanuit wetenschappelijke hoek. Het gaat om kritiek op drie punten. Allereerst de vraag op welke gedragingen het model toepasbaar is. Kan een model dat oorspronkelijk ontwikkeld werd vanuit ervaringen in de verslavingszorg wel worden overgezet naar andere gedragingen zoals re-integratie, waar mensen niet zozeer iets moeten laten maar juist iets moeten doen? Ten tweede wordt het bestaan van de 6 fasen zoals hiervoor opgesomd in twijfel getrokken. Littell en Girvin (2002) hebben een meta-evaluatie uitgevoerd van 175 empirische studies naar het transtheoretische model en daaruit 87 onderzoeken gehaald die expliciet over de fasen van gedragsverandering handelden. In deze onderzoeken zochten zij naar bewijs voor de twee belangrijkste uitgangspunten van dit model. De onderzoeksvragen waren:

- Zijn er kwalitatief te onderscheiden stadia in het proces van gedragsverandering?
- Zijn er opeenvolgende overgangen van het ene naar het andere stadium?

Om kort te gaan kan worden volstaan met een duidelijk nee op beide vragen. Uit de meta-evaluatie kwam geen bewijs voor helder inhoudelijk te onderscheiden stadia. Hoewel de veranderingsprocessen op zich erkend worden als belangrijke processen, wordt in vraag gesteld of deze processen inderdaad fasespecifiek zijn. En als mensen hun gedrag (willen gaan) veranderen, volgen ze geen patroon van opeenvolgende overgangen van het ene stadium naar het andere. Sterker nog, de onderzoekers vonden 400 verschillende veranderingspatronen, maar uit geen enkel onderzoek bleek dat mensen de hele stadiareeks doorliepen. Bovendien is motivatie voor gedragsverandering vaak afhankelijk van andere factoren, zoals gebeurtenissen in iemands leven, de aard van de motivatie (intern of extern), gebruik van of verslaving aan middelen (Littell & Girvin, 2002).

Ondanks de toenemende kritieken op het model, bevestigen ook de critici dat het model een belangrijke meerwaarde heeft gehad door de introductie van het idee dat verandering een proces is, waarbij afstemming op de noden van de persoon die verandert noodzakelijk is.

Harper en Hardy (2000) hebben onderzoek gedaan naar de effectiviteit van Motivational Interviewing in het kader van het voorkomen van recidive. Zij bekeken twee vergelijkbare groepen justitiabelen, waarbij justitiabelen uit de experimentele groep werden begeleid door reclasseringswerkers die waren getraind in Motivational Interviewing, en de justitiabelen uit de controlegroep de gewoonlijke dienstverlening kregen. In beide groepen was een verbetering te zien van hun houding jegens algemene en de voor hen specifieke criminaliteit. Ook beschouwden zij de problemen in hun leven positiever en ontkenden zij minder wat zij het slachtoffer hadden aangedaan. De onderzoekers stellen dat Motivational Interviewing bij uitstek geschikt is om in dit werk toe te passen. Op het gebied van oplossingsgericht coachen zijn diverse meta-analyses en reviews die een overzicht geven van de effecten. In het algemeen concluderen onderzoekers dat oplossingsgericht coachen positieve effecten heeft (Stams, Dekovic, Buist & de Vries, 2006).

3.6 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing

Het stages of change model en motiverende gespreksvoering en oplossingsgericht coachen maken duidelijk dat motivatie geen gegeven toestand is maar een functie is in de dienstverleningsrelatie. De verandering van gedrag is een proces. Afhankelijk van de vraag of motivatie aanwezig is om te veranderen kunnen motiverende technieken worden ingezet. Als cliënten bereid zijn om tot actie over te gaan kunnen eventuele barrières met oplossingsgericht coachen worden geslecht.

De uitgangspunten van oplossingsgericht coachen sluiten bij uitstek aan op de ideeën van zelfsturing. Motiverende gespreksvoering wordt veel gebruikt in Amerikaanse re-integratieaanpakken.

3.7 Literatuur

Algemeen

- Atkinson, A. and Amosu, M., (2007) 'Using Solution-Focused Approaches in Motivational Interviewing with Young People's Pastoral Care in: Education Vol 25 No 2 pp 31 -37.
- Bartelink, C., (2009). Motiverende gespreksvoering, Utrecht: NJI.
- Bartelink, C., (2010). Oplossingsgerichte therapie, Utrecht: NJI.
- Bartholomew, Parcel, Kok & Gottlien (2006) (Eds.). Planning health promotion programs – an intervention mapping approach, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brink, C., Methodebeschrijving motiverende gespreksvoering, Movisie, maart 2010.
- Goijarts, F., Van der Veen, M., Motiverende gesprekken in de praktijk; werken aan gedragsverandering, NSPOH, 2009
- Littell, J. H. & Girvin, H. (2002), Stages of change. A critique. Behavior Modification, 26 , 223–273.
- Luborsky, McLellan, Woody, O'Brien & Auerbach, 1985 Luborsky, L.; McLellan, T.A.; Woody, G.E.; O'Brien, C.P.; and Auerbach, A. Therapist success and its determinants. Archives of General Psychiatry. 1985; 42:602-611
- Miller, W.R., & Rollnick, S. (1991). Motivational interviewing. Preparing people tot change addictive behavior. New York: Guilford Press.
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2002). Motivational Interviewing, Preparing People for Change (2nd ed.) The Guilford Press. Nederlandse vertaling: Motiverende gespreksvoering. Een methode om mensen voor te bereiden op verandering (2005). Gorinchem: Uitgeverij Ekklesia.
- Poort, R. en Eppink, K. Een literatuuronderzoek naar de effectiviteit van de reclassering
- Onderzoek verricht ten behoeve van de Adviescommissie Onderzoeksprogrammering Reclassering, Meppel: Boom Juridische Uitgevers, 2009.
- Prochaska, J.O., & DiClemente, C.C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 19, 276-288.
- Prochaska, J.O., & DiClemente, C.C. (1984). The transtheoretical approach. Crossing traditional boundaries of therapy. Homewood: Dow Jones/ Irwin.
- Prochaska, J.O., & DiClemente, C.C. (1992). Stages of Change in the modification of problem behaviors. In M. Hersen, R.M. Eisler & P.M. Miller (Eds.), Progress in Behavior Modification (pp. 184-214). Sycamore, IL: Sycamore Publishing Company.
- Prochaska, J.O. (1997). The transtheoretical model of health behavior change. American Journal of health promotion, 12(1), 38-48.
- De Shazer, S. (1985). Keys to Solution in Brief Therapy. New York, NY: W W Norton & Company.

- De Shazer, Steve (1988). Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy. New York, NY: W W. Norton & Company.
- De Shazer, S. (1991). Putting difference to work. New York: Norton.
- Stams, G.; M. Dekovic; K. Buist; L. de Vries (2006). Effectiviteit van de oplossingsgerichte Therapie: een meta-analyse. Tijdschrift voor Gedragstherapie nr. 2. 81-95
- Wampold, B.E. (2001), The great psychotherapy debate, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

4. Hoe vergroot je het gevoel van persoonlijke controle?

(Bandura, 1989; Reeve, 2009)

“Werkloze cliënten die niet op zoek gaan naar werk, zijn lui en ongemotiveerd.”

Ook al zou dit (voor een kleine groep cliënten) zo kunnen zijn, het is waarschijnlijker dat een belangrijke oorzaak van het niet op zoek gaan ligt in het ontbreken van een gevoel van persoonlijke controle. Door de ervaring van het ontslagen worden, en vervolgens herhaaldelijk afgewezen worden, ontstaat een gevoel van hulpeloosheid: Waarom zou je nog je best doen als werkgevers je toch niet willen? Om cliënten weer gemotiveerd te krijgen (of gemotiveerd te houden) is het vergroten van gevoelens van persoonlijke controle erg belangrijk.

“Ik ben 55 en dus veel te oud. Werkgevers willen me daarom niet meer.”

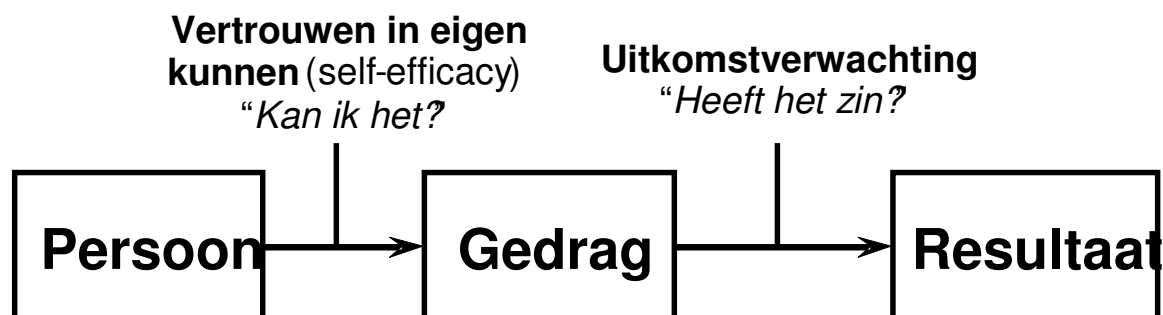
Dit is een voorbeeld van een negatief zelf-statement. Gedurende de werkloosheid en het zoeken naar werk, ontstaan bij veel werkzoekenden dergelijke negatieve opvattingen over zichzelf. Zulke opvattingen staan werkhervatting in de weg. Daarom is het belangrijk om cliënten te leren zulke negatieve opvattingen op zichzelf te herkennen. Vervolgens kun je ze leren de opvattingen positief te herformuleren (bijv. “Ik ben 55 en heb dus veel (levens)ervaring en veel te bieden voor werkgevers”), en zichzelf daarvan te overtuigen.

4.1 Wat is persoonlijke controle?

Persoonlijke controle is het gevoel dat je invloed hebt op je leven, dat je de loop der dingen kunt beïnvloeden. Persoonlijke controle is te verdelen in twee soorten:

- Vertrouwen in eigen kunnen: heb je het gevoel dat je als persoon bepaald gedrag kunt vertonen (bijv. “Ik ben in staat een goede sollicitatiebrief te schrijven”), of heb je twijfels over je eigen vaardigheden (bijv. “Ik twijfel of ik tijdens een sollicitatiegesprek een positieve indruk van mezelf kan geven”).
- Uitkomstverwachting: heb je het idee dat jouw gedrag invloed heeft op het bereiken van een gewenst resultaat (bijv. “Als ik een goede sollicitatiebrief schrijf, is het waarschijnlijk dat ik uitgenodigd wordt voor een gesprek”), of denk je dat externe factoren je lot bepalen (bijv. “Ook al zoek ik nog zo hard naar werk, men wil mij toch niet”).

Zoals weergegeven in Figuur 5, ervaren mensen persoonlijke controle als ze denken dat ze in staat zijn het gedrag te vertonen, en als ze denken dat het gedrag tot het gewenste resultaat leidt.



Figuur 5: Vertrouwen in eigen kunnen en uitkomstverwachtingen (o.b.v. Reeve, 2009)

4.2 Waarom is het gevoel van persoonlijke controle zo belangrijk?

Zonder gevoel van persoonlijke controle heeft het geen zin om je in te zetten voor iets. Immers, als je denkt dat je het niet kunt, en het niet tot enig resultaat leidt, waarom zou je dan je best doen? Daarom is enig gevoel van vertrouwen in eigen kunnen en een positieve uitkomstverwachting noodzakelijk.

Vertrouwen in eigen kunnen blijkt verder allerlei positieve gevolgen te hebben voor motivatie en zelfsturing. Het zorgt bijvoorbeeld voor (Bandura, 1989):

- het stellen van hogere doelen,
- grotere inzet en doorzettingsvermogen, ook wanneer het tegenzit,
- meer optimisme en
- minder negatieve emoties en stress.

Wanneer mensen negatieve uitkomstverwachtingen hebben, geloven ze dat het niet uitmaakt wat ze doen; het lot, toeval of andere oncontroleerbare zaken bepalen wat de uitkomsten zijn (bijv. "Het maakt niet uit hoe hard ik solliciteer, de arbeidsmarkt bepaalt of ik werk vind"). Negatieve uitkomstverwachtingen, ofwel een verlies aan controle, zorgen voor hulpeloosheidsgevoelens (Reeve, 2009). Hulpeloosheid kan ontstaan als mensen het gevoel hebben dat een gewenste uitkomst zeer moeilijk te behalen is, en hun acties geen invloed hebben op de kans om de uitkomst te behalen (Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978). Bijvoorbeeld na herhaaldelijke afwijzingen op sollicitaties, ontstaat het gevoel dat het eigen handelen (solliciteren) niets helpt om falen te voorkomen. Hierdoor zal men niet gemotiveerd zijn om zich nog in te zetten, zal men niet meer gaan nadenken over andere strategieën die mogelijk wel succesvol zijn (immers, niets helpt...), en zullen depressieve gevoelens ontstaan.

4.3 Hoe kun je persoonlijke controle beïnvloeden?

Er is een aantal manieren om vertrouwen in eigen kunnen te vergroten en negatieve uitkomstverwachtingen te veranderen (Bandura, 1989; Reeve, 2009):

- Het ervaren van successen. Dit kan bereikt worden door:
 - Kleine, duidelijke doelen stellen zodat voortgang wordt ervaren en kleine successen kunnen worden geboekt (zie Hoofdstuk 5).
 - Leegerichte doelen stellen (i.p.v. prestatiegerichte doelen; zie Hoofdstuk 5).
 - Vaardigheidstrainingen (bijv. een sollicitatietraining; rollenspellen).
 - Je eerst richten op dingen die je wel kunt en dingen die wel lukken, i.p.v. dingen die je niet kunt/niet lukken.
- Observeren van iemand anders die het gedrag vertoont ('modeling'). Dit werkt vooral voor mensen die niet veel ervaring hebben met het gedrag, en een vergelijkbaar iemand het gedrag succesvol zien vertonen. Een groepsgerichte aanpak kan nuttig zijn in dit verband.
- Pep talks van anderen, en positieve 'self-talk' kunnen vertrouwen in eigen kunnen tijdelijk verhogen (zie §4.4).
- Leren omgaan met tegenslagen (zie §4.4 en Hoofdstuk 5).

4.4 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing

Het verliezen van je baan leidt onvermijdelijk tot verminderd vertrouwen in eigen kunnen, en herhaaldelijke afwijzingen bij sollicitaties ondermijnen het zelfvertrouwen en het geloof in het vinden van werk nog verder. Werkloosheid kan zo leiden tot uitzichtloze situaties, slechte mentale en fysieke gezondheid, en apathie. Een beroemd voorbeeld is het onderzoek van Marie Jahoda naar werkloosheid in de Oostenrijkse streek Mariantal

(Jahoda, Lazarsfeld, & Zeisel, 1971), waarbij ontdekt werd dat werkloosheid naast financiële problemen ook allerlei negatieve psychologische gevolgen heeft, zoals verlies aan eigenwaarde, gevoel van tijd, en zin in het leven.

Verskillende onderzoeken hebben inmiddels aangetoond dat vertrouwen in eigen kunnen te vergroten is, en dat daardoor werkzoekgedrag en werkhervatting gestimuleerd kunnen worden. Enkele voorbeelden:

- Eden en Aviram (1993) ontwikkelden een training die bestond uit het tonen van video's sollicitatie activiteiten werden voorgedaan en rollenspelen waarin de activiteiten door de werkzoekenden geoefend werden. Na afloop van de training was het vertrouwen in eigen kunnen van de werkzoekenden toegenomen. De training zorgde vooral bij deelnemers met een initieel laag vertrouwen in eigen kunnen tot een ruim twee keer zo grote kans op werkhervatting (Eden & Aviram, 1993).
 - Latham en collega's ontwikkelden een training in positieve self-talk. Deze training bleek te zorgen voor hoger vertrouwen in eigen kunnen, actiever werkzoekgedrag, betere prestaties tijdens sollicitatiegesprekken, en meer kans op werkhervatting (Latham & Budworth, 2006; Yanar, Budworth, & Latham, 2009). De training bestond uit de volgende onderdelen:
 - het identificeren van problemen en barrières die mensen hebben die het vinden van werk in de weg staan (bijv. "ik ben te oud", "ze willen mij vast niet want ik ben al te lang werkloos"), en het bewust worden van dergelijke negatieve zelf-statements,
 - het leren omvormen van de negatieve zelf-statements in positieve zelf-statements, die het vinden van werk kunnen stimuleren (bijv. "door mijn leeftijd heb ik veel ervaring en weet ik wat ik wil"),
 - het voordoen van positieve self-talk door de trainer (d.w.z., omzetten van negatieve zelf-statements in positieve en deze tegen jezelf herhalen), en
 - het door de cliënten toepassen en herhalen van positieve zelf-statements.
- Deze onderdelen kunnen vervolgens toegepast worden op allerlei onderdelen in het re-integratietraject en/of voor specifieke werkzoekactiviteiten. Zodra mensen ergens een negatief zelf-statement over hebben, kun je ze dit laten benoemen en vragen om te proberen het van de positieve kant te bekijken.
- De JOBS training waarin gewerkt wordt aan vergroting van het vertrouwen in eigen kunnen d.m.v. :
 - oefeningen over het leren denken als werkgever, het opstellen van een CV, het gebruiken van je netwerk, informatie inwinnen bij een bedrijf, en het voeren van een sollicitatiegesprek,
 - geven van complimenten en positieve feedback in plaats van straffen (bijv. als een cliënt te laat komt, zeg je "wat goed dat je nog gekomen bent" i.p.v. "je bent te laat" – terwijl deze eerste reactie een gevoel van eigenwaarde stimuleert, zorgt de tweede reactie voor het gevoel bij de cliënt dat hij/zij tot niets in staat is, zelfs niet op tijd komen),
 - en het leren omgaan met tegenslagen door van tevoren na te denken over mogelijke problemen, obstakels en tegenslagen, alvast manieren te bedenken hoe met disfunctionele reacties om te gaan, en strategieën te bedenken voor beter gedrag.

Verskillende studies in de VS (Caplan, Vinokur, Price, & Van Ryn, 1987; Vinokur & Schul, 1997) en Nederland (zie Blonk, Cremer, & Bol, 2007) hebben laten zien dat de JOBS training een positief effect heeft op vertrouwen in eigen kunnen, omgaan met tegenslagen, de motivatie om naar werk te zoeken, en kans op werkhervatting.

4.5 Literatuur

Algemeen

- Abramson, L., Seligman, M. and Teasdale, J. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulations. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49–74.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion* (5th Edition). Hoboken, NJ: Wiley.

Over re-integratie

- Blonk, R., Cremer, R., & Bol, E. (2007). JOBS FIRST: Een innovatief traject om werklozen met zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden naar werk. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H., & Van Ryn, M. (1989). Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74, 759–769.
- Eden, D., & Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78, 352–360.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., & Zeisel, H. (1933/1971). *Marienthal: The sociography of an unemployed community*. Chicago: Aldine Atherton.
- Latham, G. P., Budworth, M. H. (2006). The effect of training in verbal self-guidance on the self-efficacy and performance of Native North Americans in the selection interview. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 516-523.
- Vinokur, A. D., Schul, Y. (1997). Mastery and inoculation against setbacks as active ingredients in the JOBS intervention for the unemployed. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 867–877.
- Yanar, B., Budworth, M. H., & Latham, G. P. (2009). The effect of verbal self-guidance training for overcoming employment barriers: A study of Turkish women. *Applied Psychology: An International Review*, 58, 586-601.

5. Wat voor doelen zorgen voor motivatie en zelfsturing?

(Locke & Latham, 2002; Dweck & Leggett, 1988)

“Ik stel mijn cliënten tot doel dat ze voor de volgende afspraak ten minste 10 geschikte vacatures hebben gevonden.”

Dit is een voorbeeld van een specifiek, meetbaar uitkomstdoel. Omdat mensen door een dergelijk doel weten wat er van hen verwacht wordt, zullen ze gericht en met meer inzet aan het doel gaan werken dan wanneer je als doel zou stellen “doe je best om een aantal geschikte vacatures te vinden”. Voorwaarde hiervoor is wel dat de cliënt het doel accepteert, als haalbaar beschouwt, en de vaardigheden, mogelijkheden en middelen heeft om het doel te behalen.

“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.”

Dit is een voorbeeld van een legergericht doel. Dergelijke doelen stimuleren zelfsturing 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 meer energie voor de taak over hebben. Een goed doel dus dat zelfsturing stimuleert.

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

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 het stellen van doelen die betrekking hebben op leren, groei, en ontwikkeling.

5.1 Wat is een specifiek moeilijk uitkomstdoel?

De doelstellingstheorie gaat ervan uit dat mensen beter presteren wanneer ze specifieke moeilijke uitkomstdoelen stellen dan wanneer ze geen doelen, gemakkelijke doelen, of ‘doe-je-best’ doelen stellen (Locke & Latham, 2002). Een uitkomstdoel is specifiek als het een gekwantificeerd (d.w.z. 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 persoon.

5.2 Waarom zorgen specifieke moeilijke uitkomstdoelen voor betere prestaties?

Specifieke moeilijke uitkomstdoelen zorgen voor betere prestaties via vier mechanismen: inzet, volharding, focus en strategieën (Locke & Latham, 2002; Reeve, 2009). Moeilijke doelen zorgen voor meer inzet en volharding dan gemakkelijke doelen, en specifieke doelen zorgen voor meer focus en ontwikkeling van strategieën dan een vaag doel. In andere woorden:

- Wat betreft doelmoeilijkheid: een moeilijk uitdagend doel zorgt voor meer inzet, moeite en doorzettingsvermogen dan een gemakkelijk doel. Bijv., wanneer je als doel stelt om 5 sollicitatiebrieven te schrijven, ga je harder en langer aan de slag dan wanneer je als doel stelt om 1 sollicitatiebrief te schrijven.
- Wat betreft doelspecificiteit: een specifiek, meetbaar doel richt de aandacht, en zorgt voor meer focus en (strategische) planning dan een algemeen, vaag, “doe-je-best”doel. Een specifiek doel houdt in dat het doel omschreven wordt in aantallen en tijdstippen.

Bijv., 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 specifiek doel is. Doordat het doel specifiek is, ga je vanzelf meer nadenken over hoe je het doel het beste kunt behalen, wat zorgt voor het gebruik van betere taakstrategieën. Verder, omdat het doel meetbaar is, zul je 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.

5.3 Kunnen specifieke moeilijke doelen ook averechts werken?

Ja, als er niet aan een aantal randvoorwaarden is voldaan, kunnen specifieke moeilijke doelen tot weerstand, opgeven, stress en negatieve gevoelens leiden. Deze belangrijke randvoorwaarden zijn:

1. *Doelacceptatie*: een gesteld of opgelegd doel is alleen motiverend als de persoon het doel accepteert. Zelfgestelde doelen worden beter geaccepteerd dan opgelegde doelen. Echter, ook een opgelegd doel kan geaccepteerd worden als het doel
 - niet als te moeilijk of onmogelijk ervaren wordt,
 - gezamenlijk in overleg tot stand komt (en niet afgedwongen wordt), en
 - gesteld wordt door een persoon die aardig, geloofwaardig en ondersteunend gezien wordt.
2. *Doelcommitment*: naarmate mensen het doel en de uitkomsten daarvan belangrijker vinden, zullen specifieke moeilijke doelen tot betere prestaties leiden.
3. *Capaciteiten en self-efficacy*: specifieke moeilijke doelen werken vooral goed als mensen de vaardigheden en capaciteiten hebben om het doel te bereiken. Als mensen de vaardigheden niet (denken te) hebben, kan een specifiek moeilijk doel als bedreigend ervaren worden, en dus contraproductief werken.

Let op: Het stellen van specifieke moeilijke doelen verhoogt vooral de prestatie, niet zozeer de intrinsieke motivatie (Reeve, 2009). *Opgelegde* doelen ontnemen mensen hun zelfsturing (d.w.z., als iemand anders de doelen voor je stelt, ben je niet meer zelfsturend bezig). Verder werkt doelstellingstheorie vooral voor relatief eenvoudige taken. Dus specifieke moeilijke doelen kun je in een re-integratiecontext het beste alleen inzetten voor taken/activiteiten waarvoor de klant zeker voldoende vaardigheden beschikt.

5.4 Wat voor doelen moet je stellen bij nieuwe en/of complexe taken?

Bij nieuwe taken, complexe taken, en taken waarvoor mensen (nog) niet alle vaardigheden hebben, kunnen specifieke moeilijke uitkomstdoelen averechts werken (Winters & Latham, 1996; Kanfer & Ackerman, 1989). 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 vertrouwen in eigen kunnen en daardoor voor minder motivatie in het vervolg. Herhaaldelijk falen zorgt zelfs voor een compleet verlies aan gevoel van controle en kan leiden tot hulpeloosheid, passiviteit en apathie.

Daarom kan bij nieuwe, complexe taken beter gewerkt worden met leergerichte doelen (Seijts, Latham, Tasa, & Latham, 2004). Een leergericht doel is een doel waarin niet zozeer de uitkomst maar het proces centraal staat. Verder gebruikt een leergericht doel je eigen niveau, competenties, of eerdere prestaties als vergelijkingsstandaard. Het gaat om leren en ontwikkelen, zodat je ergens beter in wordt dan je was. Bijv. “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”.

Omdat bij leergerichte doelen het proces centraal staat en ze op ontwikkelen zijn gericht, zorgen ze voor:

- meer interesse in de taak,
- hogere intrinsieke motivatie,
- meer doorzettingsvermogen,
- meer gebruik van verschillende en effectievere strategieën, en
- zoeken naar feedback en hulp.

Daarnaast kun je eigenlijk niet falen op leergerichte doelen (je leert onderweg altijd wat!), waardoor mensen beter met obstakels en tegenslagen kunnen omgaan, minder snel gedemotiveerd raken en opgeven. Sterker nog, leergerichte doelen zorgen voor een zogenaamde 'mastery response' bij obstakels, tegenslagen en mislukkingen (Dweck & Leggett, 1988). Obstakels, moeilijkheden en tegenslagen worden gezien als bruikbare informatie over hoe je het doet. Ze worden gezien als uitdagingen die aangeven dat je harder moet werken of andere strategieën moet toepassen.

5.5 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 voorkòmen dat je afgaat waar anderen bij zijn. Bijv. "Ik wil eerder een baan vinden dan de andere mensen van de sollicitatietraining" of "Ik wil voorkòmen 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 (Dweck & Leggett, 1988), en wanneer mensen een sterke prestatiemotivatie hebben (Reeve, 2009). Echter, 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 tegenzit.

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 of obstakels en falen groot is.

5.6 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing

Terwijl sommige mensen van nature de neiging hebben tot het stellen van prestatiegerichte doelen, hebben anderen meer de neiging tot het stellen van leergerichte doelen. Naast persoonlijke neiging, kan ook een bepaalde taakcontext leiden tot het stellen van prestatiegerichte ofwel leergerichte doelen. De re-integratie context is een typisch voorbeeld van een prestatiegerichte taakomgeving. Solliciteren bestaat uit het laten zien hoe goed je bent, en het zorgen dat je beter bent dan anderen. Verder is het een evaluatieve situatie: Je wordt voortdurend beoordeeld op je competenties, vaardigheden en inzet. Tegelijkertijd is de kans op falen, afwijzingen, tegenslagen en obstakels groot. Dit alles maakt werk zoeken en solliciteren een complexe, bedreigende taak, die niet altijd de eerste keer gelijk succesvol zal zijn.

Vanwege deze kenmerken is het stellen van leergerichte doelen beter dan het stellen van competitiedoelen of moeilijke uitkomst doelen. In een experiment bij 109 cliënten van een re-integratiebureau bleek bijvoorbeeld dat de cliënten na het volgen van een training in het stellen van leergerichte doelen meer dan drie keer zo vaak werk hervatten (33 procent) dan

na een training in het stellen van competitiedoelen (9 procent) of na een training waarin geen doelen werden gesteld (11 procent) (Van Hooft & Noordzij, 2009). Uit een vragenlijstonderzoek bij 236 cliënten en hun werkadviseurs bleek verder dat mensen die uit zichzelf leergerichte doelen stellen, intensiever naar werk zoeken, en mensen die uit zichzelf competitiedoelen stellen minder vaak werk hervatten (Van Hooft, Ottervanger, & Van Dam, 2007).

Dus om motivatie, zelfsturing en kans op werkhervatting in een re-integratietraject te bevorderen is het aan te bevelen om te werken met leergerichte doelen. Als werkcoach kun je een *leergerichte sfeer creëren* door:

- inzet, vooruitgang en ontwikkelen te belonen (i.p.v. resultaten te belonen),
- duidelijk maken dat tevredenheid en voldoening volgt uit hard werken en leren (en niet uit het behalen van succes),
- fouten, mislukkingen en obstakels benoemen als een belangrijk onderdeel van het leerproces – ze geven informatie over wat je kunt leren en ontwikkelen,
- dus fouten en mislukkingen nooit bestraffen; dan voelen mensen zich schuldig, krijgen ze stress, en gaan ze fouten in het vervolg verdoezelen in plaats van ervan te leren; daarom is het beter het goed omgaan met, en leren van fouten te belonen.

Verder kunnen cliënten geholpen worden met het *stellen van leergerichte doelen* m.b.t. re-integratieactiviteiten door (Van Hooft & Noordzij, 2009):

- mensen zelf de leergerichte doelen te laten stellen,
- te zorgen dat de doelen gaan over
 - gedrag m.b.t. leren en ontwikkelen (en niet over prestaties of uitkomsten van gedrag),
 - gedrag dat mensen zelf onder controle hebben (en niet over resultaten die ook afhangen van anderen), en
 - dat ze specifiek genoeg en
 - haalbaar zijn (uitdagend en niet te gemakkelijk).
- feedback te geven op de doelen als ze niet aan deze eisen voldoen (bijv. als mensen een doel stellen dat te ver weg ligt, bijv. ze willen leren een goede arts te worden maar hebben als opleidingsniveau enkel basisonderwijs, laat mensen het doel dan opdelen in leerstappen die dichterbij liggen),
- mensen zo veel mogelijk verschillende strategieën te laten bedenken hoe met het doel aan de slag te gaan (zodat als de ene strategie niet werkt, er alternatieven voor handen zijn),
- mensen obstakels en moeilijkheden te laten identificeren, en
- strategieën te laten bedenken hoe daarmee om te gaan.

Voorbeelden van leergerichte doelen zijn: “Ik wil leren voor mij geschikte vacatures te vinden”, “Ik wil mijn gespreksvaardigheden verbeteren”, “Ik wil leren hoe ik goed overkom in een sollicitatiegesprek”.

5.7 Literatuur

Algemeen

- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude–treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657–690.

- Latham, G. P., & Seijts, G. H. (1999). The effects of proximal and distal goals on performance on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 421–429.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion* (5th Edition). Hoboken, NJ: Wiley.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47, 227–239.
- Winters, D., & Latham, G. P. (1996). The effect of learning versus outcome goals on a simple versus a complex task. *Group & Organization Management*, 21, 236–250.

Over re-integratie

- Van Hooft, E.A.J., & Noordzij, G. (2009). The effects of goal orientation on job search and reemployment: A field experiment among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1581-1590.
- Van Hooft, E.A.J., & Van Dam, A. (2008). Werkzoekgedrag en het effect ervan onder de loep genomen. *Maandblad Reïntegratie*, 8(4), 16-19.

6. Reactance theorie

(o.b.v. Brehm, 1966, 1972; Brehm & Brehm 1981; Menger & Krechting 2008; Rooney 1992)

“Weerstand duidt op een gebrek aan motivatie”
Waarheid of misvatting?

Weerstand is vaak een belangrijk signaal dat iemand niet gemotiveerd is om iets te doen. Maar weerstand kan ook voortkomen uit het gegeven dat keuzemogelijkheden worden ingeperkt. Mensen zullen altijd streven naar het herstel van keuzemogelijkheden ook als ze die niet echt interessant vinden en weerstand kan daar een uiting van zijn.

6.1 Verboden vruchten

Mensen hebben behoefte aan keuzevrijheid. Reactance treedt op als mensen het gevoel hebben dat hun autonomie, gedrags- of keuzevrijheid wordt beperkt. Zij hebben dan de neiging het tegengestelde te doen van datgene wat van hen wordt verlangd. Het is een universele menselijke reactie. Dit mechanisme is uitgewerkt in de reactance theorie en in eerste instantie ontwikkeld door Brehm. “The basic idea of the theory is that a person is motivationally aroused any time he thinks one of his freedoms has been threatened or eliminated” (Brehm 1972: 1).

Reactance is een tegenreactie tegen inperking van vrijheid. De inperking kan betrekking hebben op wat iemand doet, wanneer iemand iets doet of hoe iemand iets doet. Volgens de reactance theorie zal een persoon juist meer verlangen naar de keuze(vrijheid) die hem of haar is ontnomen. De optie die niet tot de mogelijkheden behoort wordt aantrekkelijker. Niet omdat de optie zo interessant is, maar omdat het weer beschikbaar krijgen van die optie hun keuzevrijheid herstelt. Het is een drijfveer om juist het gedrag te vertonen dat verboden is. Deze reactie vindt op het onbewuste niveau plaats en worden door de persoon in kwestie tot uiting gebracht zonder dat hij of zij daar directe invloed op kan uitoefenen. De kracht waarmee en de mate waarin reactance zich zal voordoen hangt af van een aantal factoren (Brehm en Brehm, 1981) :

1. Het gevoel dat men wel een keuze heeft (op basis van het verleden) en de verwachting dat de vrijheid niet of nauwelijks zou worden ingeperkt.
2. Het belang van de keuze die wordt ontnomen. Als de bedreigde vrijheid erg belangrijk is voor een persoon dan zal de reactance groter zijn.
3. De hoeveelheid vrijheden die ontnomen worden. Het is een verschil als iets soms niet meer mag, of als iets nooit meer mag. In het laatste geval zal de reactance groter zijn.
4. De gevolgen die iemand verbindt aan het verlies van de keuze. Men denkt bijvoorbeeld dat ook andere belangrijke(re) vrijheden verloren dreigen te gaan.

Het maakt met andere woorden uit als een gedragsbeperking, via bijvoorbeeld normen of regels niet persoonlijk geaccepteerd worden of worden gezien als ongepast.

6.2 Jij hoeft me niet te vertellen wat ik moet doen....

De tegenreacties kunnen verschillende vormen aannemen:

1. Direct herstel van de vrijheid. De persoon zal verwoede pogingen doen om de vrijheid die in gevaar is, of zelfs is ontnomen, te herstellen.
2. Indirect herstel van vrijheid. De persoon zoekt hulp bij een ander die acties kan ondernemen om de vrijheid die in gevaar is te herstellen.
3. Subjectieve reacties. De persoon vertoont een aantal reacties: De keuze die bedreigd wordt, wordt als veel aantrekkelijker ervaren; er ontstaat een vijandige houding (bijvoorbeeld agressie, boosheid) ten opzichte van de persoon die de

vrijheid in gevaar brengt; de eigen gedrevenheid om het bedreigde doel toch te behalen wordt versterkt.

4. Ontkenning van de bedreiging. De persoon ontkent het gevaar van vrijheidsinperking zodat de realiteit niet extreem wordt verstoord. Dit kan vertaald worden in nonchalant gedrag en/of een nonchalante houding tegenover de persoonlijke situatie.
5. Behoud van andere vrijheden. De persoon zal, als de vrijheid zelf niet kan worden beschermd, extra gemotiveerd raken om de andere toekomstige vrijheden te beschermen, om te voorkomen dat ook deze verloren gaan.

6.3 Hoe omgaan met reactance?

Omdat reactance een normale menselijke en vaak onbewuste reactie is, is het niet iets wat tegengegaan moet worden. Het helpt als reactance ge-uit mag worden. Reactance wordt – afhankelijk van de manier waarop het zich manifesteert - ten onrechte wel eens verward met een gebrek aan motivatie of met agressie. Effectief zijn reactancestrategieën die de beleving van de persoon wijzigen over de inperking van vrijheid. Bijvoorbeeld door het benadrukken van de keuzevrijheden die een persoon nog wel heeft, door de persoon te laten zoeken naar handelingsalternatieven, door aan te geven hoe vrijheden (weer) uitgebouwd kunnen worden, door aan te sluiten bij de doelen die een persoon belangrijk vindt, door een empatische houding. Als het handelen ten aanzien van reactance geen resultaat oplevert dan is het mogelijk dat er sprake is van een dieperliggende weerstand die verder reikt dan het natuurlijk verzet tegen de vrijheidsbeperking.

6.4 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing

Reactance treedt zeker op binnen de verplichtende context van sociale zekerheid. Binnen de Nederlandse context is daar echter geen onderzoek naar gedaan. Dit kan leiden tot een verkeerde benadering die de reactance eerder vergroot dan wegneemt, bijvoorbeeld door te gaan dreigen met maatregelen (bijv. sancties), of te confronteren. Het bieden van de mogelijkheid van zelfsturing kan een effectieve strategie zijn om met reactance om te gaan.

6.5 Wetenschappelijke steun

Reactance theorie is uitgebreid onderzocht in verschillende velden. Voor het bestaan van reactance is veel wetenschappelijke steun (o.a. Wicklund 1974)

6.6 Literatuur

- Brehm J.W. (1966). A theory of psychological reactance. New York: Academic Press.
- Brehm, J.W. (1972). Responses to loss of freedom: A theory of psychological reactance. New York: General Learning Press.
- Brehm, S.S., Brehm, J.W. (1981). Psychological Reactance: A theory of freedom and control. New York: Academic Press.
- Jagt L. (2001). Moet dat nou? Hulpverlening aan onvrijwillige cliënten. Houten: Vohn, Stafleu, van Logum.
- Menger, A. en Krechtig, L. (2008), Het delict als maatstaf, methodiek voor werken in gedwongen kader. Amsterdam: SWP.
- Rooney, R.H. (1992). Strategies for work with involuntary clients. New York: Columbia University Press.
- Trotter, C. (2010). Working with involuntary clients, a guide to practice. London: Sage.
- Wicklund, R.A. (1974). Freedom and Reactance. Maryland: Lawrence Erlbaum Associates.

7. Hebben goede voornemens zin?

(o.b.v. Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 1991)

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

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.

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

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 cliënt ten opzichte van werk en het zoeken naar werk.

7.1 Waarom zijn goede voornemens van belang?

De theorie van beredeneerde actie ('theory of reasoned action'; Fishbein & Ajzen, 1975) stelt dat de belangrijkste reden waarom we bepaald gedrag vertonen te maken heeft met onze intenties daartoe. Deze gedachte is gebaseerd op de aannames dat mensen rationeel denkende en handelende wezens zijn, en dat menselijk gedrag volledig wordt bepaald door wilskracht (m.a.w., als we iets willen doen, dan kunnen we dat ook).

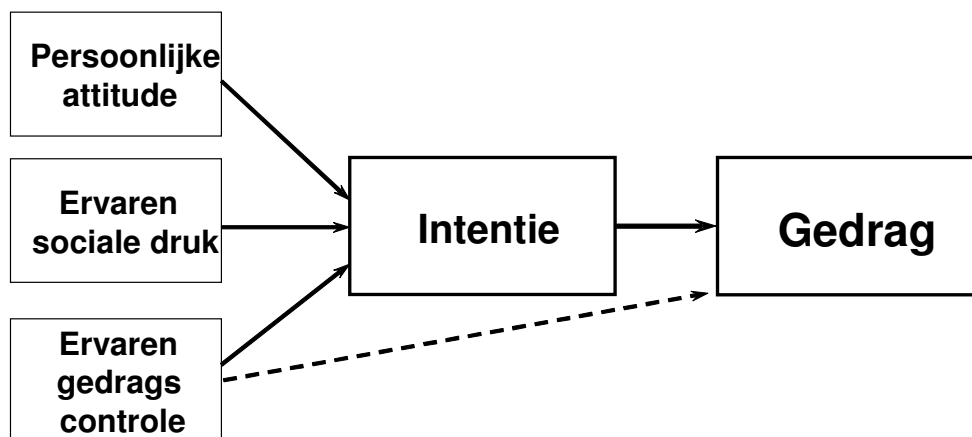
Intenties, ofwel voornemens of plannen, zijn een weergave van onze motivatie om gedrag te vertonen. We vertonen gedrag omdat we van plan zijn dat gedrag te vertonen. Andersom, als we geen intenties hebben, vertonen we ook geen gedrag. Hieruit volgt dat intenties belangrijke factoren zijn om gedrag te sturen.

Een volgende vraag is dan hoe intenties ontstaan. De theorie van beredeneerde actie stelt dat intenties kunnen voortvloeien uit twee factoren:

1. Een persoonlijke factor, d.w.z. onze eigen opvattingen en houdingen, ofwel attitudes. Naarmate we bepaald gedrag als sterker positief (en/of minder negatief) ervaren, zullen we meer geneigd zijn om intenties te vormen om dat gedrag te vertonen.
2. Een sociale factor, d.w.z. de mate waarin we druk ervaren van belangrijke anderen om het gedrag te vertonen (ervaren sociale druk, ook wel subjectieve norm genoemd). Naarmate we meer druk ervaren van mensen om ons heen om bepaald gedrag te vertonen, zullen we meer geneigd zijn om intenties te vormen om dat gedrag te vertonen.

Echter, mensen zijn geen volledig rationeel handelende wezens. En veel menselijk gedrag, zoals ook werkzoekgedrag, staat niet onder volledige wilsccontrole. Het is lang niet altijd zo dat als we iets willen, het ook kan als we ons best doen. We zijn voor veel gedrag afhankelijk van allerlei interne en externe factoren die we niet of niet volledig onder controle hebben. Bijvoorbeeld, je kunt de intentie hebben om een sollicitatiebrief te schrijven, maar dan moet je wel de tijd en middelen hebben, en kennis en vaardigheden hebben over hoe je een sollicitatiebrief moet opstellen (of contacten hebben die je daarbij kunnen helpen).

Met andere woorden, omdat motivatie alleen niet genoeg is om gedrag te vertonen, is het nodig om de theorie van beredeneerde actie uit te breiden met het begrip gedragscontrole (Ajzen, 1991). Gedragscontrole betreft het gemak of de moeilijkheid waarmee mensen denken het gedrag te kunnen vertonen. Gedragscontrole omvat twee onderdelen: een interne component, dat wil zeggen de mate waarin mensen denken de vaardigheden te hebben om het gedrag uit te voeren (vergl., self-efficacy; Bandura, 1982), en een externe component, dat wil zeggen de mate waarin mensen denken de middelen en mogelijkheden te hebben om het gedrag uit te voeren (Conner & Armitage, 1998). De theorie van gepland gedrag ('theory of planned behavior'; Ajzen, 1991) stelt nu dat naarmate mensen meer gedragscontrole ervaren over een bepaald gedrag, ze meer geneigd zijn om intenties te vormen om het gedrag uit te voeren. Verder geldt dat ongeacht de intenties van mensen, het aannemelijker is dat het daadwerkelijk lukt om gedrag uit te voeren naarmate de gedragscontrole hoger is (zie Figuur 6).



Figuur 6: Theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991)

7.2 Wetenschappelijke steun

De theorie van gepland gedrag blijkt goed in staat te zijn om menselijk gedrag te voorspellen. Honderden studies hebben aangetoond dat de theorie toepasbaar is op allerlei typen gedrag (bijv., sporten, recyclen, diëten, drankgebruik; zie Armitage & Conner, 2001; Sutton, 1998). In het algemeen blijkt dat naarmate de persoonlijke attitudes t.o.v. het gedrag positiever zijn, de ervaren sociale druk sterker is, en de gedragscontrole hoger is, mensen vaker intenties vormen om het gedrag uit te voeren. Verder blijkt dat naarmate de intenties sterker zijn en de gedragscontrole hoger is, het aannemelijker is dat het gedrag wordt uitgevoerd.

7.3 Uitbreidingen van de theorie

Ook al blijken intenties dus een krachtige voorspeller van daadwerkelijk gedrag, we weten allemaal dat goede voornemens ook vaak niet tot gedrag leiden. Sheeran (2002) laat zien dat in 47procent van de gevallen intenties niet omgezet worden in gedrag. Hoe kan er nu gezorgd worden dat intenties wel uitgevoerd worden? Hiertoe kan een aantal aanbevelingen worden gedaan:

- Intenties blijken vaker tot daadwerkelijk gedrag leiden wanneer ze gebaseerd zijn op de eigen attitudes, en minder vaak wanneer ze gebaseerd zijn op sociale druk (Sheeran, Norman, & Orbell, 1999). Met andere woorden, als je wil dat mensen hun voornemens ook daadwerkelijk uitvoeren, is het nodig dat de attitudes positief zijn. Zorg dus dat mensen de voordelen van het gedrag inzien, het gedrag als nuttig en

zinnig ervaren. Slechts sociale druk uitoefenen kan tot intenties leiden, maar vaak niet tot echt gedrag.

- Intenties blijken vaker en sneller tot daadwerkelijk gedrag te leiden wanneer ze gepaard gaan met een implementatie intentie, d.w.z. een concreet 'als-dan'-plan van hoe, waar en wanneer het gedrag te vertonen (Gollwitzer, 1999). Onderzoek heeft laten zien dat implementatie intenties de kans op het daadwerkelijk vertonen van gedrag verdubbelen. Zie Hoofdstuk 8 voor meer informatie hierover.

7.4 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing

De theorie van gepland gedrag blijkt goed toepasbaar om de intensiteit waarmee mensen naar werk zoeken (*werkzoekgedrag*) te voorspellen (bijv., Van Hooft, Born, Taris, Van der Flier, & Blonk, 2004; Van Hooft & De Jong, 2009). Dat wil zeggen, als mensen het zoeken naar werk als nuttig en zinnig ervaren (*werkzoekattitude*), als ze druk ervaren om naar werk te zoeken (ervaren sociale druk), en als ze vertrouwen hebben in hun sollicitatievaardigheden (*self-efficacy*), dan maken mensen meer intenties om naar werk te zoeken (*werkzoek-intentie*). Des te meer werkzoekintenties, des te groter de kans dat mensen ook daadwerkelijk intensief naar werk gaan zoeken. Echter, ook hier blijkt dat in ongeveer de helft van de gevallen de werkzoekintenties niet uitgevoerd worden (Van Hooft, Born, Taris, & Van der Flier, 2001). Positieve werkzoekattitudes en implementatie intenties zijn dus van belang.

Op basis van het voorgaande kunnen de volgende tips geformuleerd worden:

- *Werkzoekattitude*: Probeer mensen het nut van het zoeken naar werk in te laten zien. Zorg dat ze het zoeken naar werk als zinnig, verstandig en interessant ervaren. Als cliënten alleen maar nadelen zien van werk, stimuleer ze dan om een lijst te maken van voordelen van werk. Probeer ze vooral zelf die voordelen te laten bedenken (zodat ze beter aansluiten bij hun eigen denkkader).
- *Self-efficacy* (vertrouwen in eigen kunnen): Probeer het vertrouwen van mensen in hun sollicitatievaardigheden te vergroten, bijv. door middel van rollenspellen, modeling, positieve self-talk, en sollicitatietraining waarin sollicitatievaardigheden zoals het opstellen van een CV, het schrijven van een brief, en het voeren van een sollicitatiegesprek geoefend worden. Zie Hoofdstuk 4 voor meer informatie hierover.
- *Werkzoekintenties en implementatie intenties*: Laat mensen plannen maken welke werkzoekactiviteiten ze gaan uitvoeren. Probeer te zorgen dat mensen inzetten op zo veel mogelijk verschillende werkzoekactiviteiten (d.w.z., zoeken naar vacatures bij zo veel mogelijk bronnen, zoals internet, kranten en tijdschriften, persoonlijke en zakelijke netwerken, uitzendbureaus, etc.). Zorg dat de plannen concreet zijn (incl., hoe, wat, waar en wanneer). Zie Hoofdstuk 8 voor meer informatie hierover.

7.5 Literatuur

Algemeen

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-799.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Conner, M., & Armitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1429-1464.

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction tot theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 12, pp. 1-30). New York: Wiley.
- Sheeran, P., Norman, P., & Orbell, S. (1999). Evidence that intentions based on attitudes better predict behaviour than intentions based on subjective norms. *European Journal of Social Psychology*, 29, 403–406.
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1317–1338.

Over re-integratie

- Van Hooft, E.A.J., Born, M.Ph., Taris, T.W., & Van der Flier, H. (2001). *Determinanten van sollicitatiegedrag: Vast of tijdelijk werk?* Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Van Hooft, E.A.J., Born, M.Ph., Taris, T.W., Van der Flier, H., & Blonk, R.W.B. (2004). Predictors of job search behavior among employed and unemployed people. *Personnel Psychology*, 57, 25-59.
- Van Hooft, E.A.J., & De Jong, M. (2009). Predicting job seeking for temporary employment using the theory of planned behaviour: The moderating role of individualism and collectivism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 295-316.

8. Hoe vergroot je de kans dat goede voornemens omgezet worden in acties?

(Gollwitzer, 1999)

“Tijdens de vorige afspraak heeft mijn cliënt allerlei plannen gemaakt om naar werk te gaan zoeken, maar nu blijkt dat van al die plannen nauwelijks iets is terechtgekomen.”

Ook al hebben mensen de vaardigheden en zijn ze gemotiveerd om naar werk te zoeken (kunnen en willen), in veel gevallen is dat niet genoeg om daadwerkelijk intensief werkzoekgedrag uit te voeren. Als het erop aankomt, kunnen mensen ondanks hun motivatie toch bijvoorbeeld geen zin hebben, te moe zijn, andere belangrijkere dingen te doen hebben, en het zoeken naar werk uitstellen. Dit is tegen te gaan door het maken van zgn. ‘als-dan’-plannen.

8.1 Wat zijn ‘als-dan’-plannen?

‘Als-dan’-plannen ofwel implementatie intenties zijn plannen die ervoor zorgen ervoor dat doelen/intenties omgezet worden in daadwerkelijk gedrag door het gemakkelijker te maken voor mensen om het gedrag te initiëren en vol te houden. We onderscheiden twee typen implementatie intenties:

- Implementatie intenties gericht op het initiëren van doelgericht gedrag. Dus een plan opstellen hoe, waar en wanneer het gedrag uit te voeren (bijv. “Als het maandagochtend is en ik ontbeten heb, dan ga ik op de fiets de stad in om me in te schrijven bij de uitzendbureaus X, Y en Z”).
- Implementatie intenties gericht op het volhouden van doelgericht gedrag bij afleiding. Dus mogelijke obstakels en afleidingen identificeren en een plan opstellen hoe daarmee om te gaan (bijv. “Als mijn fietsband maandag lek is, dan neem ik de bus de stad in” of “Als iemand belt/sms’t om wat gezelligs te doen maandagochtend, dan stel ik voor om ’s avonds af te spreken”).

M.a.w., implementatie intenties koppelen het uitvoeren van het gedrag aan een tijd en plaats, zodat op het moment zelf niet meer nagedacht en besloten hoeft te worden. Het gedrag wordt als het ware geautomatiseerd.

8.2 Werken ‘als-dan’-plannen?

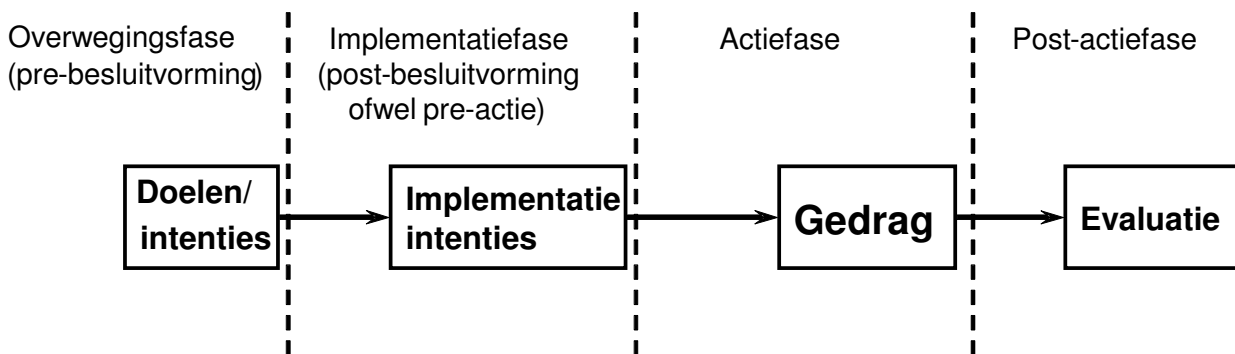
Ja, wanneer mensen hun goede voornemens aanvullen met concrete ‘als-dan’-plannen, blijken ze veel vaker het gedrag daadwerkelijk uit te voeren dan wanneer ze geen ‘als-dan’-plannen maken. ‘Als-dan’-plannen werken voor allerlei typen gedrag (bijv., studeren, paper schrijven, naar de sportschool gaan, gezond eten, recycling), en ze verhogen zowel de kans dat het gedrag opgestart wordt als dat het gedrag volgehouden wordt (Gollwitzer & Sheeran, 2006). Voorbeelden van resultaten van onderzoek (zie Gollwitzer, 1999): studenten met implementatie intenties leveren een schrijfpdracht meer dan drie keer zovaak op tijd in dan studenten zonder implementatie intenties, en deelname aan intensieve sportactiviteiten verdubbelt na het maken van implementatie intenties.

8.3 Waarom zijn goede voornemens succesvoller met ‘als-dan’-plannen?

Veel sociaal-psychologische theorieën gaan ervan uit dat doelen of intenties aan de basis liggen van motivatie en doelgericht gedrag (bijv. doelstellingstheorie zoals besproken in Hoofdstuk 5, en de theorie van gepland gedrag zoals besproken in Hoofdstuk 7). Hoe sterker het doel of de intentie, hoe meer gemotiveerd en groter de kans dat het gedrag vertoond wordt. Echter, we weten ook allemaal dat “the road to hell is paved with good intentions”.

Om te verklaren waarom goede intenties niet altijd tot daadwerkelijk gedrag leiden, stelde Gollwitzer (1990) de actiefasentheorie op. Deze theorie onderscheidt vier fases die van belang voor het succesvol uitvoeren van gedrag (zie Figuur 7):

1. Een pre-besluitvormingsfase ofwel overwegingsfase waarin mensen nadenken en overwegen wat voor doelen ze gaan nastreven. Deze overwegingsfase eindigt als mensen een besluit hebben genomen wat te doen, m.a.w. als ze hun doel hebben bepaald en intenties hebben gevormd (bijv. "Ik wil een baan vinden" of "Ik ga op zoek naar werk"). Deze fase zien we ook terug in de doelstellingstheorie en de theorie van gepland gedrag.
2. Een post-besluitvormingsfase ofwel pre-actiefase ofwel implementatiefase waarin mensen nadenken over hoe, waar en wanneer ze het voorgenomen gedrag gaan uitvoeren. Deze fase eindigt met het opstellen van implementatie intenties ofwel 'als-dan'-plannen over hoe, waar en wanneer het gedrag uit te voeren.
3. Een actiefase waarin het voorgenomen en geïmplementeerde gedrag wordt uitgevoerd. Van belang in deze fase is het zogenaamde goal shielding, ofwel het voorkomen dat je bij het uitvoeren van het gedrag afgeleid wordt door andere doelen of verleidingen.
4. Een post-actiefase waarin de uitvoering van het gedrag geëvalueerd wordt.



Figuur 7: Actiefase Theorie (Gollwitzer, 1990)

'Als-dan'-plannen zorgen ervoor dat mensen gemakkelijker van de overwegingsfase overgaan naar de actiefase: ze vereenvoudigen het opstarten van gedrag omdat al nagedacht en besloten is hoe, waar en wanneer het gedrag uit te voeren. 'Als-dan'-plannen zorgen er verder voor dat mensen gemakkelijker in de actiefase blijven totdat het doel behaald is: ze vereenvoudigen het weerstaan van afleiding omdat al nagedacht en besloten is wat voor verleidingen er kunnen optreden, en hoe deze weerstaan kunnen worden.

8.4 Werken 'als-dan'-plannen nu altijd en bij iedereen?

Deze vraag is nog niet geheel eensluidend te beantwoorden. Wel lijkt het zo te zijn dat 'als-dan'-plannen vooral werken bij mensen die (zie bijv. Gollwitzer, 1999; Gollwitzer & Sheeran, 2006):

- gemotiveerd zijn het gedrag te vertonen (er moeten dus wel intenties zijn voordat implementatie intenties zijn hebben),
- mensen die de neiging hebben uitstelgedrag te vertonen (dus mensen die moeite hebben om tot actie te komen), en
- mensen die snel afgeleid zijn wanneer ze ergens mee bezig zijn.

Verder lijken implementatie intenties niet te werken bij (Gollwitzer & Sheeran, 2006; Powers, Koestner, & Topciu, 2005):

- perfectionisten (zij raken te veel gestresst en worden te kritisch op zichzelf door implementatie intenties), en
- mensen die te veel of niet realistische plannen maken.

8.5 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing

Onderzoek van Van Hooft, Born, Taris, Van der Flier, en Blonk (2005) heeft aangetoond dat implementatie intenties ook nuttig kunnen zijn in de context van re-integratie. Werkloze werkzoekenden die uit zichzelf implementatie intenties maakten, bleken vier maanden later intensiever naar werk gezocht te hebben dan degenen zonder implementatie intenties.

Wanneer we de theorie, bevindingen en uitbreidingen zoals hiervoor besproken integreren, leidt dit tot de volgende tips:

- Als mensen voldoende gemotiveerd zijn om tijd en energie te steken in het zoeken naar werk,
- en als mensen niet te perfectionistisch of overmatig zelf kritisch zijn aangelegd,
- dan loont het de moeite om werkzoekenden hun plannen op het gebied van het zoeken naar werk en re-integratie te laten specificeren op basis van implementatie intenties:
 - Laat de werkzoekende specifieke plannen maken voor het opstarten van de geplande werkzoekactiviteiten. Let er daarbij op dat de plannen een tijdstip (bijv. maandagochtend na het ontbijt), methode (bijv. op de fiets) en plaats (bijv. in de stad) bevatten.
 - Laat de werkzoekende nadenken over mogelijke obstakels en afleiders, en laat de werkzoekende specifieke plannen opstellen om om te gaan met zulke obstakels en afleiders.
 - Maak de plannen niet zelf als werkcoach, maar laat werkzoekenden hun eigen 'als-dan'-plannen formuleren.

8.6 Literatuur

Algemeen

- Gollwitzer, P. M. (1990). Action phases and mind-sets. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *The handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (Vol. 2, pp. 53-92). New York: Guilford Press.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119.
- Powers, T. A., Koestner, R., & Topcia, R. A. (2005). Implementation intentions, perfectionism, and goal progress: Perhaps the road to hell is paved with good intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 902-912.

Over re-integratie

- Van Hooft, E.A.J., Born, M.Ph., Taris, T.W., Van der Flier, H., & Blonk, R.W.B. (2005). Bridging the gap between intentions and behavior: Implementation intentions, action control, and procrastination. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 238-256.

9. Werkzoekgedrag en werkhervatting

(o.b.v. Blau, 1994; Kanfer, Wanberg, & Kantrowitz, 2001; Saks, 2005; Schwab, Rynes, & Aldag, 1987; Van Hooft, Wanberg, & Van Hoyer, 2010)

“Ik heb al 50 sollicitatiebrieven de deur uit gedaan, maar ben geen enkele keer uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Het heeft dus allemaal geen enkele zin.”

Menig werkzoekende zal zich kunnen vinden in een dergelijk statement: het maakt allemaal niet uit wat ik doe, ik vind toch geen werk. Of ze willen me niet. Echter, veelvuldig onderzoek heeft laten zien dat het wel degelijk zo is dat hoe intensiever mensen naar werk zoeken, des te groter de kans om werk te vinden en des sneller werk wordt gevonden.

“Ik kijk elke zaterdag in de krant voor vacatures, maar er zit nooit iets tussen wat bij mij past.”

Werkzoekenden kiezen vaak één strategie uit die ze consequent toepassen, ook al levert het weinig resultaat op. Hierdoor verkleint men de kans om werk te vinden. Je kunt dus beter zo veel mogelijk en zo veel mogelijk verschillende strategieën en bronnen gebruiken om werk te vinden.

9.1 Waarom is intensief en gevarieerd werkzoekgedrag belangrijk?

Schwab en collega's stelden in 1987 in hun theorie over het zoeken naar werk dat de intensiteit (d.w.z., inzet, tijd en moeite) waarmee mensen naar werk zoeken bepalend is voor werkhervatting. Natuurlijk hangt de kans op werkhervatting van vele factoren af die mensen zelf niet of nauwelijks kunnen sturen (bijv., situatie op de arbeidsmarkt, discriminatie, leeftijd, opleiding, werkervaring). Echter, nog steeds blijkt dat wat betreft de factoren die mensen wel zelf kunnen sturen, de intensiteit van het werkzoekgedrag inderdaad een belangrijke rol speelt bij de kans op werkhervatting (Kanfer et al., 2001). Bijvoorbeeld op grond van onderzoek bij cliënten bij een re-integratiebureau bleek dat voor elke 5 uur meer werkzoekgedrag gemiddeld per week de kans op werk met grofweg een derde toenam (Van Hooft, Ottervanger, & Van Dam, 2007).

Werkzoekgedrag kan dus gedefinieerd worden als de tijd, inspanning, inzet, moeite en volharding waarmee mensen naar werk zoeken. Blau (1994) stelt dat werkzoekgedrag uit een tweetal verschillende soorten activiteiten bestaat.

- Ten eerste, activiteiten die tot doel hebben om mogelijke banen te lokaliseren, ofwel voorbereidend zoekgedrag. Voorbereidend zoekgedrag kan onderverdeeld worden in zoekgedrag dat zich richt op het gebruik van formele kanalen (bijv., personeelsadvertenties, uitzendbureaus, werving- en selectiebureaus, vacaturebanken op internet, en banenmarkten), en zoekgedrag dat zich richt op het gebruik van informele kanalen (bijv., netwerken met persoonlijke of zakelijke contacten).
- Ten tweede, activiteiten waarbij gericht geprobeerd wordt de gelocaliseerde baan (of banen) te bemachtigen, ofwel actief zoekgedrag. Het inwinnen van informatie over bepaalde banen of vacatures bij organisaties, het schrijven van sollicitatiebrieven, het invullen van sollicitatieformulieren, en het voeren van sollicitatiegesprekken zijn voorbeelden actief zoekgedrag.

Naarmate meer tijd en energie gestoken wordt in het voorbereidend zoekgedrag, en een groter aantal bronnen geraadpleegd wordt, dan zal dit resulteren in een grotere selectie van vacatures waaruit men kan kiezen. Wanneer men ook bij het actief zoekgedrag zich intensiever richt op de gevonden vacatures, zal dat volgens de theorie leiden tot meer uitnodigingen voor sollicitatiegesprekken, meer baanaanbiedingen, en daardoor een grotere

kans dat een baan wordt gevonden, en door de grotere keuzemogelijkheden de kans groter is dat de baan naar wens is (hogere baankwaliteit). Figuur 8 geeft een overzicht.



Figuur 8: Model van werkzoekgedrag en werkhervatting

9.2 Wetenschappelijke steun

Een samenvatting van 73 onderzoeken die gedaan zijn naar werkzoekgedrag laat zien dat mensen die intensiever naar werk zoeken, meer baanaanbiedingen ontvangen, een grotere kans hebben op werkhervatting, en vaak ook sneller werk hervatten (Kanfer et al., 2001). Ander onderzoek heeft laten zien dat intensief werkzoekgedrag ook resulteert in meer sollicitatiegesprekken (zie Saks, 2005). Of mensen die harder zoeken ook een baan vinden die beter bij ze past en waarin ze meer tevreden zijn, is nog onduidelijk.

Verder blijkt uit onderzoek dat informele kanalen effectiever zijn dan formele kanalen. Studies laten zien dat 30-90 procent van de mensen hun baan gevonden heeft via informele kanalen, terwijl 10-35 procent hun baan vond via formele kanalen (bijv. Van Hoyer, Van Hooft, & Lievens, 2009; Wanberg, Kanfer, & Banas, 2000). Dus alhoewel de schattingen uiteenlopen, suggereert onderzoek dat het gebruik van informele kanalen effectiever is dan het gebruik van formele kanalen. Desalniettemin geldt dat een zo breed mogelijk gebruik van kanalen het beste is, met een focus op informele kanalen.

9.3 Is hard zoeken het enige dat telt?

Nee, het lijkt aannemelijk dat niet alleen heel hard zoeken van belang is, maar dat men ook goed moet zoeken. Met andere woorden, naast de intensiteit van het werkzoekgedrag is ook de kwaliteit van het voorbereidende en actieve zoekgedrag relevant (Van Hooft, Wanberg, & Van Hoyer, 2010).

- Onderzoek van Van Hoyer en collega's (2009) steunt dit idee. Zij vonden namelijk dat intensief netwerken om een baan te vinden alleen zinvol is indien de contacten waarmee men netwerkt van hoge kwaliteit zijn (bijv. contacten die een goede baan hebben).
- Verder blijkt de kwaliteit van sollicitatiebrieven en CV's van belang. Verschillende studies bevestigen het idee dat de kans om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek toeneemt indien de brief en CV alle relevante informatie bevatten (d.w.z., naam en contactinformatie, opleidingen, werk ervaring en vooral ook de vaardigheden en competenties waarover men beschikt), aangepast zijn aan het type baan waarop men solliciteert (dus geen standaard CV gebruiken), geen taal- en spellingsfouten bevatten, en formeel en zorgvuldig opgemaakt zijn.
- Ook is er veel onderzoek gedaan naar het voeren van sollicitatiegesprekken (zie voor een overzicht Van Hooft et al., 2010). Hieruit blijkt dat o.a. dat het erg belangrijk is om je goed voor te bereiden (door informatie in te winnen over het bedrijf, vragen voor te bereiden), te zorgen dat je relevante ervaring en vaardigheden aan de orde komen, dat je een actieve en geïnteresseerde houding aanneemt, zelf vragen stelt, duidelijke antwoorden geeft, een stevige handdruk geeft, er verzorgd uitziet, en oogcontact maakt.

Naast hard zoeken (intensiteit) en goed zoeken (kwaliteit), is het belangrijk om het zoeken niet op te geven, om *door te zetten, ook bij tegenslagen en teleurstellingen*. De manier waarop mensen omgaan met tegenslagen, stress en teleurstellingen noemen we copingstrategieën (Leana & Feldman, 1988). Werklozen kunnen verschillende copingstrategieën hanteren bij het omgaan met baanverlies en het niet kunnen vinden van ander werk. Deze strategieën vallen grofweg uiteen in twee categorieën:

- *Actieve* ofwel *probleemgerichte coping*: constructief gedrag gericht op het verminderen van de stress door de oorzaak van de stress weg te nemen (bijv. actief zoeken naar werk, een opleiding/cursus/training gaan volgen, verhuizen naar een gebied met meer baankansen, hulp zoeken bij het vinden van werk, werken aan je lichamelijk/psychisch welzijn door bijv. te gaan sporten).
- *Palliatieve* ofwel *emotiegerichte coping*: gedrag gericht op het verminderen van de stress door de symptomen te bestrijden (bijv. afleiding van je problemen, sociale steun zoeken, toeschrijven van je falen aan anderen, meer slapen, middelengebruik). Dit soort activiteiten maken de negatieve emoties minder zwaar.

Door palliatieve coping wordt de stress wel minder erg, maar tegelijkertijd ontkent men de realiteit. Dit zorgt voor minder verandering en minder constructief gedrag (zoals actief werkzoekgedrag). Doorgaans zullen mensen met een gebrek aan gevoel van persoonlijke controle (zie Hoofdstuk 4) kiezen voor palliatieve copingstrategieën, terwijl mensen met een sterk gevoel van persoonlijke controle eerder kiezen voor actieve copingstrategieën. Een gevoel van persoonlijke controle is daarom erg belangrijk om actief werkzoekgedrag en doorgaan bij tegenslagen te stimuleren.

Verder is een aantal strategieën die in eerdere hoofdstukken aan de orde zijn gekomen belangrijk bij het omgaan met falen, tegenslagen en afwijzingen:

- *Zie tegenslagen en afwijzingen als leerervaringen*. Focus je niet of de tegenslag op zichzelf, maar probeer te bedenken wat je ervan kunt leren, en hoe je het de volgende keer anders en beter kunt doen (zie Hoofdstuk 5 over leergerichte doelen).
- Ook de technieken over het *omzetten van negatieve gedachten en zelf-statements* in positieve gedachten en zelf-statements (zie Hoofdstuk 4) zijn belangrijk bij het omgaan met tegenslagen.
- Ook het *van tevoren identificeren van mogelijke problemen en obstakels*, en het van tevoren bedenken van constructieve reacties op dergelijke obstakels is een effectieve techniek om beter om te leren gaan met tegenslagen (zie de JOBS-training; Curran, Wishart, & Gingrich, 1999). Je kunt bijvoorbeeld van tevoren bedenken hoe je je zult voelen bij een afwijzing, en een aantal manieren bedenken om op een constructieve wijze om te gaan met die gevoelens. Door van tevoren mogelijke frustraties te benoemen en reacties te bedenken om ermee om te gaan, leren mensen dat de situatie veranderbaar is, en wordt hun gevoel van persoonlijke controle (zie Hoofdstuk 4) versterkt.

9.4 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing

Op basis van deze theorie en onderzoek is het aan te raden om:

- Mensen te stimuleren zo veel mogelijk tijd en energie te steken in hun zoekgedrag. Ook al hebben mensen het idee dat zoeken niet meer helpt, toch blijkt steeds weer dat mensen die harder zoeken, meer kans op werkhervatting hebben.
- Stimuleer mensen om een zo breed en divers mogelijk scala aan werkzoekactiviteiten te ondernemen, met vooral ook aandacht voor de informele kanalen. Dus naar vacatures zoeken zowel op internet, als in kranten, als via netwerken etc. Verder niet naar één uitzendbureau, maar naar meerdere, niet kijken in één krant, maar zo veel mogelijk, etc.
- De werkzoekactiviteiten op een kwalitatief goede manier uit te voeren (zie §9.3).

- Cliënten te leren hoe ze met tegenslagen om moeten gaan (zie §9.3).
- Zie voor meer tips om de werkzoekmotivatie te verhogen de informatie bij de doelstellingstheorie (Hoofdstuk 5), de theorie van gepland gedrag (Hoofdstuk 7), implementatie intentie theorie (Hoofdstuk 8), en zelfdeterminatie theorie (Hoofdstuk 10)

9.5 Literatuur

Over re-integratie

- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job-search behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, 288-312.
- Curran, J., Wishart, P., & Gingrich, J. (1999). *JOBS: A Manual for Teaching People Successful Job Search Strategies*. Michigan Prevention Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855.
- Leana, C.R., & Feldman, D.C. (1988). Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors. *Journal of Management*, 14, 375-389.
- Saks, A. M. (2005). Job search success: A review and integration of the predictors, behaviors, and outcomes. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schwab, D. P., Rynes, S. L., & Aldag, R. J. (1987). Theories and research on job search and choice. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 5, pp. 129-166). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Van Hooft, E. A. J., Ottervanger, M., & Van Dam, A. (2007). *Verklarende factoren van werkzoekgedrag en werkhervatting*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Van Hooft, E.A.J., Wanberg, C.R., & Van Hoyer, G. (2010). Job search quantity and quality: Towards a comprehensive self-regulatory framework. In E.A.J. van Hooft (Chair), *Job search and unemployment: Integrating theories*, Symposium conducted at the 2010 Annual Meeting of the Academy of Management, Montréal, Canada.
- Van Hoyer, G., Van Hooft, E.A.J., & Lievens, F. (2009). Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 661-682.
- Wanberg, C. R., Kanfer, R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 491-503.

10. Helpen beloningen en straffen om motivatie en zelfsturing te verhogen?

(Ryan & Deci, 2000)

“Sancties zijn een effectieve manier om de motivatie van werklozen om te gaan solliciteren te vergroten.”

Straffen zoals sancties kunnen een korte termijn effect hebben op het gedrag van mensen. Bijv. als mensen gekort worden op hun uitkering als ze niet solliciteren, zullen mensen wel gaan solliciteren (als de sanctie hoog genoeg is). Echter, ze solliciteren niet omdat ze dat zelf willen, maar om de sanctie te ontlopen. Dit zorgt vaak voor slechte kwaliteit van het gedrag (bijv. men doet niet heel erg zijn best om een goede sollicitatiebrief te schrijven). Verder zal het gedrag ophouden zodra de sanctie ophoudt. Met andere woorden, sancties zijn geen effectieve manier om motivatie te ontwikkelen en te bestendigen. Sterker nog, sancties ondermijnen de zelfsturing en autonome motivatie.

“Om motivatie en zelfsturing te vergroten, is het belangrijk om met beloningen voor goed gedrag te werken.”

Als mensen uit zichzelf gemotiveerd zijn, kunnen beloningen ondermijnend werken voor de zelfsturing en motivatie. Bijvoorbeeld, als mensen een hogere uitkering krijgen als ze genoeg solliciteren, kunnen mensen het idee krijgen dat ze solliciteren niet uit eigen beweging en overtuiging, maar omdat het moet. Ze voelen zich gecontroleerd door de beloning. Dus bij gemotiveerde mensen kunnen tastbare beloningen die in het vooruitzicht worden gesteld ('het voorhouden van een wortel') ondermijnend werken. Beter is dus te werken met niet-tastbare beloningen (complimenten) achteraf. Bij ongemotiveerde mensen kunnen beloningen op korte termijn werken om hen in beweging te krijgen. Echter, dit zorgt dus niet voor zelfsturing en autonome motivatie, maar voor gecontroleerde motivatie.

10.1 Wat is het effect van belonen en straffen op motivatie en zelfsturing?

Belonen en straffen zijn veelgebruikte methoden om gedrag van mensen te sturen. Beloningen en straffen kunnen zowel tastbaar/materieel (geld, bonus, prijs, lijfstraf) als verbaal/immaterieel (compliment, erkenning, afkeurende blik, kritiek) zijn.

Ondanks dat straffen veel gebruikt wordt, blijkt het een ineffectieve motivatiestrategie (Reeve, 2009). Een straf kan zorgen voor het bedoelde effect (stoppen van ongewenst gedrag), maar dit is slechts een korte termijn effect. Straffen geven immers alleen maar aan wat ongewenst is, en niet wat gewenst is. Op de lange termijn zorgt straffen voor allerlei schadelijke effecten, zoals negatieve emoties (stress, angst), verslechterde relatie tussen de bestraffer en gestrafte, en negatief voorbeeld gedrag van de bestraffer.

Ook beloningen blijken niet zonder meer een effectieve motivatiestrategie. Uit een samenvatting van 128 studies, blijkt dat *tastbare beloningen* een negatief effect hebben op intrinsieke motivatie (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). D.w.z., mensen die een tastbare beloning krijgen vinden een op zichzelf interessante activiteit minder leuk en zullen zich er minder voor inzetten dan mensen die geen beloning krijgen. Mondelinge beloningen (positieve feedback) blijken wel een positief effect te hebben op de intrinsieke motivatie.

10.2 Waarom ondermijnen beloningen intrinsieke motivatie en zelfsturing?

Een belangrijke reden waarom beloningen negatief kunnen uitwerken heeft te maken met de basisbehoefte aan autonomie. Volgens de zelf-determinatietheorie (Ryan & Deci, 2000) hebben mensen de behoefte om autonoom te zijn. D.w.z., we willen allemaal graag de keuze en vrijheid hebben om zelf te bepalen wat we doen, wanneer we dat doen, hoe we het doen, en wanneer we stoppen. Mensen willen graag zelf de oorzaak zijn van hun gedrag (zelf-determinatie, autonomie), en niet bepaald en gestuurd worden door anderen.

Wanneer we een taak uitvoeren omdat we de taak leuk en interessant vinden, is de zelf-determinatie hoog en wordt onze behoefte aan autonomie vervuld. Voor zelf-gedetermineerd gedrag zijn we intrinsiek gemotiveerd. Zulk gedrag zullen we daarom langer volhouden. Daarnaast zorgt de interesse in de taak ervoor dat we veel leren, de taak beter begrijpen, en beter zoeken naar goede oplossingen (Reeve, 2009).

Wanneer ons gedrag beloond of bestraft wordt door anderen, ondermijnt dat onze zelf-determinatie. Immers, we voeren het gedrag kennelijk niet uit omdat we dat zelf willen, maar omdat iemand anders het belangrijk vindt. Zodra de beloningen wegvallen, vervalt het nut om het gedrag te vertonen, vervalt de motivatie en zullen we stoppen met het gedrag. Daarnaast zullen we vooral gericht zijn op de beloning, waardoor we de taak precies net goed genoeg uitvoeren om de beloning te krijgen, en daardoor minder leren (Reeve, 2009).

Herhaaldelijk gestuurd worden door beloningen (en straffen) ondermijnt het zelfsturend vermogen. Mensen raken dan alleen nog maar gemotiveerd door beloningen, en leren het af om zichzelf te sturen en te motiveren.

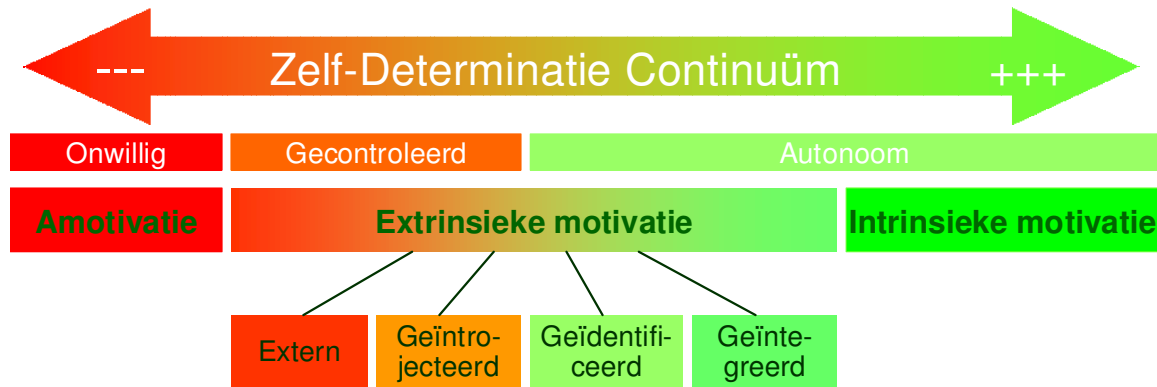
10.3 Werken beloningen altijd averechts?

Beloningen werken vooral ondermijnend voor motivatie en zelfsturing wanneer het tastbare beloningen zijn, en mensen van tevoren weten dat er een beloning komt bij goed gedrag (Reeve, 2009). Je kunt dus beter alleen gebruik maken van *onverwachte, mondelinge beloningen* (zoals complimenten).

Daarnaast werken tastbare beloningen vooral ondermijnend voor motivatie wanneer mensen al een bepaalde mate van intrinsieke motivatie hebben (dus wanneer mensen de taak al enigszins leuk of interessant vinden). Voor taken die erg oninteressant en saai zijn, hebben tastbare beloningen volgens het onderzoek van Deci en collega's (1999) geen negatief effect, maar ook geen positief effect.

10.4 Hoe vergroot je intrinsieke motivatie dan wel?

In de zelf-determinatietheorie (Ryan & Deci, 2000) wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende typen of niveaus van motivatie, variërend van gecontroleerd en niet zelf-gedetermineerd tot autonoom en sterk zelf-gedetermineerd (zie Figuur 9).



Figuur 9: Onderscheid verschillende type motivatie (Ryan & Deci, 2000).

- **Amotivatie:** Het laagste motivatieniveau is amotivatie. Taken waarvoor men 'geamotiveerd' is zijn taken die niet leuk of interessant zijn, en waar men totaal het nut niet van inziet. Amotivatie is een soort van doelloze onwilligheid.
- **Extrinsieke motivatie:** Wanneer men taken uitvoert niet zozeer omdat de taak zelf interessant of leuk is, maar omdat de taak tot bepaalde gewenste uitkomsten leidt, is men extrinsiek gemotiveerd. Er is een viertal typen extrinsieke motivatie te onderscheiden die oplopen in mate van zelf-determinatie:
 - **Externe motivatie:** Gedrag dat gemotiveerd is door externe druk of een externe beloning of straf. Bijv. "Ik ga solliciteren omdat anders mijn uitkering gekort wordt". Men voert het gedrag uit niet zozeer omdat men zelf het nut of belang inziet, maar omdat men gedwongen wordt door beloningen/straffen.
 - **Geïntrojecteerde motivatie:** Gedrag dat gemotiveerd is door gevoelens van verplichting of voorkomen van schuld of schaamte. Bijv. "Ik ga solliciteren omdat ik me schaam dat ik werkloos ben". Dit type motivatie is iets meer geïnternaliseerd, maar wordt nog steeds gecontroleerd door anderen i.p.v. jezelf.
 - **Geïdentificeerde motivatie:** Gedrag dat gemotiveerd is doordat je zelf de uitkomst van het gedrag als nuttig en zinvol ervaart. Bijv. "Ik ga solliciteren omdat ik graag een baan wil vinden". Je voert het gedrag uit niet vanwege de (ervaren) druk van anderen, maar omdat je zelf de uitkomst belangrijk vindt. Geïdentificeerde motivatie is daarom een autonome vorm van motivatie die zorgt voor actieve persoonlijke betrokkenheid.
 - **Geïntegreerde motivatie:** Gedrag dat gemotiveerd is doordat de uitkomst van het gedrag past bij je zelfbeeld en identiteit. Bijv. "Ik ga solliciteren omdat het niet bij me past om werkloos te zijn". Geïntegreerde motivatie is ook een vorm van autonome motivatie omdat je zelf bepaalt dat het gedrag van belang is, en dus ook zorgt voor actieve persoonlijke betrokkenheid.
- **Intrinsieke motivatie:** Gedrag dat gemotiveerd is doordat het gedrag zelf (i.p.v. de gevolgen ervan) leuk en interessant is. Bijv. "Ik ga solliciteren omdat ik het interessant vind om in gesprek te gaan bij verschillende bedrijven".

In het algemeen blijkt dat naarmate het type motivatie meer zelf-gedetermineerd is op het continuüm uit Figuur 9, mensen meer doorzetten, beter presteren en zich beter voelen. Het loont dus de moeite om te zorgen dat mensen meer zelf-gedetermineerd raken tijdens een re-integratietraject.

Dit kan bewerkstelligd worden door mensen zich meer competent en autonoom te laten voelen. M.a.w., werk juist niet met beloningen en straffen, en probeer niet het schuldgevoel van mensen aan te spreken, maar laat mensen zelfsturen:

- Probeer de *geïdentificeerde motivatie voor werken* aan te wakkeren, bijv. door cliënten te stimuleren om na te denken over de belangen en voordelen van re-integratie (versterken van de geïdentificeerde motivatie). Probeer cliënten zich minder te laten focussen op alle nadelen van weer gaan werken, o.a. door ze zelf de voordelen van werken te laten identificeren.
- Probeer de *intrinsieke motivatie voor werken* aan te wakkeren, bijv. door cliënten te vragen naar hun dromen en naar waar ze plezier aan beleven.
- Probeer verder te zorgen dat cliënten werkzoekactiviteiten als interessanter gaan ervaren (versterken van de *intrinsieke motivatie voor werk zoeken*). Laat cliënten zelf nadenken over hoe ze de activiteiten interessanter kunnen maken, aangezien dat erg verschilt van persoon tot persoon.
- Verder kan autonomie en zelfdeterminatie versterkt worden door cliënten zelf (leergerichte) doelen stellen (zie Hoofdstuk 5), en
- te werken aan het vertrouwen in eigen kunnen (zie Hoofdstuk 4).

10.5 Wat te doen als mensen onwillig zijn?

Mensen die 'onwillig' zijn, en dus geheel niet gemotiveerd zijn, kunnen getypeerd worden als ge-amotiveerd. Dat wil zeggen, ze hebben noch intrinsieke noch extrinsieke motivatie voor re-integratie (ze vinden werken niet leuk of interessant, zien het nut en voordeel er niet van in, en voelen zich niet verplicht of geroepen om te gaan werken). Oorzaken van een dergelijk gebrek aan motivatie kunnen te maken hebben met negatieve ervaringen met re-integratie in het verleden (zoals veel afwijzingen) die geleid hebben tot een gebrek aan gevoel van persoonlijke controle. Daarom kan bijv. eerst gewerkt worden aan het vergroten van de persoonlijke controle (zie Hoofdstuk 4). Daarnaast kan de motivatie verhoogt worden door inzet van de technieken als besproken in §10.4. Ook is een goede omgang met weerstand van belang (zie Hoofdstuk 6).

Mocht dit alles niet werken, dan kan wellicht de inzet van beloningen/straffen de cliënt uit de amotivatie halen. M.a.w., door de inzet van beloningen/straffen ontstaat een gecontroleerde vorm van motivatie (externe regulatie). Een voorbeeld hiervan is de Workfirst benadering, waarbij cliënten d.m.v. sancties gemotiveerd worden om te gaan werken. Eenmaal aan het werk, is het erg belangrijk om met de cliënt te werken aan versterking van meer autonome vormen van motivatie (zie §10.4), om te voorkomen dat na het wegvallen van de sancties de cliënt ook weer stopt met werken. Bijvoorbeeld, door de werkervaring kan de cliënt leren dat werken allerlei voordelen met zich meebrengt (bijv. sociale contacten, gevoel van eigenwaarde, gevoel van competentie, dagritme), die anders te abstract blijven.

10.6 De verplichtende context van re-integratie

Veel cliënten ervaren door de verplichtende context van re-integratie maar weinig autonomie en keuzevrijheid. Het gevoel van beperking van keuzeruimte kan leiden tot reactance (Hoofdstuk 6), verminderde motivatie, en daardoor gebrek aan zelfsturing.

Echter, belangrijk is dat het gaat om de perceptie van de cliënt aan gebrek aan keuzeruimte. Immers, voor iedereen in de maatschappij gelden bepaalde regels en normen. Bijv. ook mensen met een baan kunnen niet zomaar hun baan opzeggen en gaan studeren op kosten van de overheid. Het is dus erg belangrijk om cliënten zich niet te laten richten op wat niet

kan, maar ze te wijzen op wat wel kan, waar ze wel keuzevrijheid hebben. M.a.w., het is belangrijk om de perceptie van keuzeruimte (het gevoel van autonomie) te vergroten.

10.7 Relevantie voor re-integratie en zelfsturing

Ook op het gebied van re-integratie is wetenschappelijke steun gevonden voor de positieve effecten van zelf-determinatie. Verschillende studies bij werkzoekenden in Vlaanderen en Nederland laten zien dat autonome motivatie zorgt voor meer intenties om naar werk te zoeken en intensiever werkzoekgedrag (Deros, Van Hooft, & Elling, 2008; Vansteenkiste, Lens, De Witte, & Feather, 2005). Gecontroleerde motivatie en amotivatie bij werklozen is voorspellend voor verminderde levensstevredenheid en slechtere gezondheid (Vansteenkiste, Dewitte, De Witte, & Deci, 2004). Het is dus aan te bevelen in een re-integratietraject zo veel mogelijk de autonome motivatie te verhogen en gecontroleerde motivatie te verminderen.

10.8 Literatuur

Algemeen

- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion* (5th Edition). Hoboken, NJ: Wiley.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Over re-integratie

- Deros, E., Van Hooft, E.A.J., & Elling, M.J. (2009). An integrated motivational framework on young professionals' job search behavior. Paper presented at the 24th Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, H., & Feather, N. T. (2005). Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and wellbeing: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British Journal of Social Psychology*, 44, 269-287.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., Dewitte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The 'why' and 'why not' of job search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience and wellbeing. *European Journal of Social Psychology*, 34, 345-363.