

Spelen met de sturing van je cliënt

Zelfsturende cliënten, het komt steeds vaker voor, maar niet alle cliënten zijn even goed in staat om op hun re-integratieproces te sturen en hebben daar ondersteuning bij nodig. Hoe geef je die ondersteuning zonder dat het contraproductief is of de zelfsturing van de cliënt plat slaat? Dat doe je door de mate van sturing die je als professional biedt af te stemmen op de mate van zelfsturing van de cliënt.

Tekst: Femke Bennenbroek*

Hoewel het steeds meer op de agenda van sociale werkvoorzieningen en sociale diensten komt te staan, bestaan er nog veel misverstanden over zelfsturing. Bijvoorbeeld dat sturen op zelfsturing betekent dat de cliënt volledige vrijheid krijgt en dat alles mogelijk is. Door de kwaliteiten, waarden en doelen van de cliënt als uitgangspunt te gebruiken kan inderdaad snel het idee ontstaan dat dit het enige is waar je op stuurt. 'Vrijheid, blijheid' en 'droom je droom' zijn dan ook veelgehoorde misverstanden rondom sturen op zelfsturing. Je gaat als professional uit van de kracht van de cliënt. Maar dit betekent niet dat je de harde realiteit van de uitkeringsvoorwaarden en de arbeidsmarkt vergeet. Sterker nog, je gebruikt deze lastige situaties om de cliënt te sterken in zijn zelfsturend en probleemoplossend vermogen.

Tegelijkertijd bestaat het misverstand dat sturen op zelfsturing betekent dat je als professional niks hoeft te doen en de cliënt het zelf laat uitzoeken. Niets is echter minder waar. Het faciliteren en

bevorderen van zelfsturing is hard werken. Je bent immers bezig om een duurzame gedragsverandering bij de cliënt teweeg te brengen. Niet alleen op het gebied van re-integratie, maar ook op het gebied van zelfsturing. Dat vraagt om een doelgerichte aanpak, waarbij je de cliënt actief en structureel stuurt op het versterken van effectief gedrag en het uitdoven van ineffectief gedrag. Om deze gedragsverandering te realiseren is het nuttig om de mate van sturing aan te passen aan de mate van zelfsturing van de cliënt.

Verschillende maten van sturing

Je kunt als professional 'spelen' met de mate van sturing die je geeft aan de (re-integratie van de) cliënt. Grofweg zijn er drie gradaties van sturing te benoemen. Strakke sturing houdt in dat je als professional zowel het 'hoe' als het 'wat' voor de cliënt bepaalt. Je vertelt aan de cliënt welke stappen hij gaat zetten in het kader van de re-integratie en je wilt vooral zijn medewerking aan het plan dat jij hebt opgesteld. Je vertelt veel aan

de cliënt en stelt vooral gesloten vragen. Je informeert hem regelmatig over de harde realiteit van de uitkeringsvoorwaarden en de arbeidsmarkt en gebruikt deze om de cliënt mee te laten werken. Strakke sturing past dan ook bij een 'strengere' stijl, waarbij controleren en sanctioneren vooropstaan. Maar strakke sturing past ook bij een 'hulpverlenende' stijl, waarbij je de cliënt verder probeert te helpen vanuit de overtuiging dat jij als professional het beste weet waaruit die hulp zou moeten bestaan. Hoewel deze stijlen zeer verschillend lijken komen ze beide voort uit een fundamenteel gebrek aan vertrouwen in de cliënt: 'Deze verantwoordelijkheid is te hoog gegrepen voor mijn cliënt', 'Als ik het niet doe, dan gaat het zeker niet lukken' en 'Als ik de cliënt niet controleer maakt hij vast misbruik van de regels'. Het tegenovergestelde is losse sturing. Dit houdt in dat je als professional de controle en sturing loslaat en dat je de cliënt veel zelf laat bedenken en ervaren. Je gaat ervan uit dat hij zelf de benodigde kennis en expertise heeft en laat hem

ZELFSTURING BEVORDEREN

- ✦ 'VRYHEID, BLYHED'
- ✦ 'DROOM JE DROOM'
- ✦ 'ZOEK HET ZELF MAAR UIT'

MAAR

- ➔ RESULTAAT GERICHT WERKEN AAN EEN GEZAMELIJK DOEL
- ➔ KRACHTEN & VAARDIGHEDEN VAN DE CLIENT ALS BASIS GEBRUIKEN
- ➔ HARDE REALITEIT NIET VERBERGEN

Figuur 1: Misverstanden over het bevorderen van zelfsturing.

zijn eigen re-integratieproces invullen, zonder dat jij daar een uitvoerende rol in speelt of de cliënt controleert. Als professional heb je een observerende en afwachterende rol. Je gaat er daarbij van uit dat de cliënt jouw hulp vraagt als die nodig is en dat hij zelf zijn voortgang monitort. Je laat hem de harde realiteit van de uitkeringsvoorwaarden en de arbeidsmarkt zelf ontdekken en vertrouwt erop dat hij hier effectief mee kan omgaan. Als je de cliënt al opdrachten of actiepunten meegeeft, dan zijn die zeer vrij en algemeen.

Tussenvorm

Een tussenvorm is gedeelde sturing. Dit behelst dat de professional en de cliënt gezamenlijk beslissingen nemen en een plan van aanpak maken. Als professional heb je een faciliterende rol waarbij je de cliënt ondersteunt om zelf tot effectief re-integratiegedrag te komen. Je voert daarbij de regie over het proces en monitort, maar de cliënt plant en voert uit. Dit betekent dat je de cliënt informeert en dat je meedenkt over de voor- en nadelen van verschillende keuzes en mogelijke strategieën, maar dat je de keuze bij de cliënt laat. Je stelt daarbij

veel open vragen over de waarden, motivatoren en doelen van de cliënt om hem zo te helpen deze te structureren en te gebruiken als basis voor een plan van aanpak. Je informeert de cliënt over de harde realiteit van de uitkeringsvoorwaarden en de arbeidsmarkt om te borgen dat hij deze meeneemt in zijn overwegingen. Mogelijke negatieve gevolgen van de keuzes worden dan ook doorgevoerd.

Duurzame gedragsverandering is bij veel cliënten de meest effectieve maar ook meest efficiënte manier om duurzame, optimale arbeidsparticipatie te realiseren. Gedragsverandering op het gebied van optimaal functioneren in een werksituatie, solliciteren en omgaan met een weerbarstige arbeidsmarkt, maar ook op het gebied van zelfsturing zelf. Een effectieve strategie voor deze gedragsverandering is om te spelen met de mate van sturing die je biedt. Het is niet zo dat een bepaalde mate van sturing altijd verkeerd is, of altijd goed. Het doel dat je probeert te bereiken én de mate van zelfsturing van de cliënt bepalen je mate van sturing. De sturing die je als professional biedt in het kader van effectief re-integratiegedrag sluit idealiter aan bij de mate van zelfsturing van de cliënt: losse sturing bij een cliënt met een hoge mate van zelfsturing, gedeelde sturing bij een cliënt met gemiddelde zelfsturing en strakke sturing bij een cliënt met een lage mate van zelfsturing. Er ontstaat dan aansluiting. De cliënt ervaart veiligheid, duidelijkheid en zekerheid en voelt zich comfortabel; een goed uitgangspunt en een noodzakelijke voorwaarde om met de uitdaging van re-integratie en optimale arbeidsparticipatie aan de slag te gaan. De cliënt kan groeien in zijn ontwikkeling en er kan gedragsverandering optreden, bijvoorbeeld op het gebied van werknemers- of sollicitatievaardigheden. Er treedt echter geen gedragsverandering

	Strakke sturing	Gedeelde sturing	Losse sturing
Visie op de rol van professional	- Eigenaar van re-integratieproces - Expert in re-integratie, wet- en regelgeving - Expert in wat het beste is voor de cliënt	- Mede-eigenaar van re-integratieproces - Expert in re-integratie, wet- en regelgeving - Expert in duurzame gedragsverandering	Expert in wet- en regelgeving
Visie op de rol van cliënt	Uitvoerende in taken uitgezet door professional	- Mede-eigenaar van re-integratie - Expert in wat het beste is voor hem	- Eigenaar van re-integratieproces - Expert in wat het beste is voor hem
Stijl van professional	Streng of hulpverlenend	Faciliterend of regisserend	Observerend of afwachterend
Vertrouwen in cliënt	Weinig of geen	Veel	(Te) veel
Voorbeelden	Gesloten vragen stellen, controleren, sanctioneren, voor de cliënt denken, 'opvoeden', informeren, vertellen, opleggen, beslissingen meedelen, zelf uitvoeren	Gerichte open vragen stellen, opties voorleggen, 'harde realiteit' benoemen, cliënt helpen voor- en nadelen te benoemen en keuzes te maken, bouwen aan zelfvertrouwen, ondersteunen in vinden van oplossingen en strategieën	Algemene open vragen stellen, beschikbaar zijn voor vragen of hulp, periodiek overleggen over voortgang, cliënt 'harde realiteit' zelf laten ontdekken

Figuur 2: Kenmerken van verschillende maten van sturing.

ZELFSTURING CLIENT	STURING PROFESSIONAL		
	STRAK (voorzagen)	GEDEELD (kader geven)	LOS (zelf laten bedenken)
HOOG	IRRITATIE	VERVELING	AANSluitING
GEMIDDELD	VERVELING	AANSluitING	UITDAGING
LAAG	AANSluitING	UITDAGING	ANGST ? ONZEKERHEID

Figuur 3: De impact van (mis)match tussen sturing en zelfsturing (gebaseerd op Vermunt, 1997).

op het gebied van zelfsturing op: de cliënt wordt immers niet getriggerd om daarin te groeien en voelt zich (te) comfortabel in zijn huidige mate van zelfsturing. Niet zo'n probleem als de cliënt al een hoge mate van zelfsturing heeft, maar in alle andere gevallen is dat een gemiste kans.

Cliënt uitdagen

Dus hoe breng je als professional gedragsverandering op het gebied van zelfsturing teweeg? Dat doe je het meest effectief door net even minder sturing te bieden dan de cliënt comfortabel vindt. Er is genoeg veiligheid, duidelijkheid en zekerheid, maar de cliënt wordt wel uitgedaagd om zelfsturend te worden. Er is dan sprake van uitdaging, of wat Vermunt (1992) 'constructieve frictie' noemt. De cliënt wordt uit zijn comfortzone gehaald zonder dat de uitdaging zo groot is dat hij zich onveilig of onzeker voelt: het doel is binnen bereik. Hierdoor ontstaat een situatie waarbij de cliënt niet alleen getriggerd wordt om actief deel te nemen aan het re-integratietraject, maar ook om te groeien in zijn mate van zelfsturing. De impact van zijn re-integratieactiviteiten blijkt daarmee ook effectiever en duurzamer. Deze 'mismatch' tussen sturing en zelfsturing is dus extreem effectief in het realiseren van duurzame, optimale participatie. Maar een mismatch tussen sturing en zelfsturing kan ook averechts werken, er treedt dan 'destructieve frictie' op (Vermunt, 1992). Bijvoorbeeld als er (veel) minder sturing wordt gegeven dan past bij de mate van zelfsturing. Dit kan leiden tot angst en onzekerheid. De cliënt wordt uit zijn comfortzone gehaald, maar

de uitdaging is te groot: de cliënt voelt zich onzeker en onveilig. Bijvoorbeeld als de professional geen enkele kaders of richting biedt. Zelfsturing bestaat immers niet in een vacuüm en heeft een richting nodig. De cliënt 'verkramp't of vertoont ander gedrag om meer veiligheid voor zichzelf te creëren.

Ineffectieve mismatch

Een ineffectieve mismatch kan ook ontstaan als er (veel) meer sturing wordt geboden dan past bij de mate van zelfsturing. Dit kan leiden tot verveling. De cliënt wordt onvoldoende getriggerd in zijn

Sturen of loslaten heeft veel te maken met het vertrouwen dat je hebt.

verantwoordelijkheden en onderneemt steeds minder actie. Als je als professional (bijvoorbeeld als reactie hierop) nog meer sturing gaat geven, kan dit leiden tot irritatie bij de cliënt. Die krijgt het gevoel dat hij als cliënt, maar ook als persoon, niet serieus wordt genomen. Hij zal daardoor steeds minder geneigd zijn om een actieve rol te pakken in zijn re-integratietraject. Een mismatch tussen sturing en zelfsturing is dus niet noodzakelijkerwijs ineffectief, als het maar uitdaging en beweging bij de cliënt oplevert. Als de mismatch leidt tot inactiviteit bij de cliënt, ongeacht of het voortkomt uit angst, onzekerheid, verveling of irritatie, wordt het moeilijk om duurzame, optimale participatie te realiseren. In de praktijk blijkt het behoorlijk lastig

te zijn om een strakke sturing los te laten en te spelen met de mate van sturing die je biedt. Sturen of loslaten heeft namelijk veel te maken met het vertrouwen dat je hebt. Dit begint met vertrouwen hebben in de mogelijkheden van de cliënt. Gedeelde of losse sturing is alleen mogelijk (en effectief) als je vertrouwen hebt in de cliënt: vertrouw je erop dat hij meer kan dan hij misschien zelf denkt? En dat hij manieren kan vinden om met de 'harde realiteit' om te gaan? Dan is een gedeelde of losse sturing veel makkelijker en effectiever toe te passen.

Geloven in jezelf

Maar het gaat ook om vertrouwen hebben in jezelf. Sturen op zelfsturing van cliënten kan je het gevoel geven dat je de controle verliest over het proces. Een belangrijke vraag om dan te stellen is: komt de behoefte om strak te sturen voort uit een behoefte van de cliënt of uit de eigen behoefte aan controle? Het vraagt vertrouwen in jezelf om de sturing los te laten en een faciliterende rol aan te nemen. Dit vraagt eveneens vertrouwen in de organisatie en het management. Vertrouwen dat je wordt gewaardeerd om je faciliterende rol en vertrouwen dat je niet continu wordt geconfronteerd met de vraag waarom je nog geen sanctie hebt opgelegd of waarom je nog niets hebt gedaan. Pas als deze vormen van vertrouwen er zijn wordt spelen met verschillende maten van sturing niet alleen effectief, maar ook heel erg leuk om te doen. ■

Literatuur:

Vermunt, J.D. (1992). *Leerstijlen en sturen van leerprocessen in het hoger onderwijs: Naar procesgerichte instructie in zelfstandig denken*. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.
Vermunt, J. (1997). *Leeractiviteiten van studenten*. In Dam, G. ten, Hout, H. van, Terlouw, C. & Willems, J. (red.), *Onderwijskunde Hoger Onderwijs* (p. 3-45). Assen: Van Gorcum.

"Dr. Femke Bennenbroek is sociaal psycholoog en gepromoveerd in de gezondheidspsychologie. Na ruim tien jaar werkzaam te zijn geweest bij TNO Arbeid en Dariuz is zij nu mede-eigenaar en directeur van ZINZIZ.