

EFFECTIVITEIT &
VAKMANSCHAP

Werkwijzer Gespreksvoering

juni 2019

www.divosa.nl





Inleiding

1 Het gesprek

- 1.1 Voorbereiding: doel en stijl bepalen
- 1.2 Een goede opening en afsluiting
- 1.3 Evalueren

2 Basishouding en gespreksvaardigheden

- 2.1 De basishouding van de professional
- 2.2 Gespreksvaardigheden

3 Motiveren (zelfsturing vergroten)

- 3.1 Wat werkt om mensen te motiveren?
- 3.2 Stappen naar zelfsturing
- 3.3 De schaalvraag

4 Confronteren

- 4.1 Voor- en nadelen van confronteren
- 4.2 Hoe confronteren?
- 4.3 Wanneer werkt het niet?
- 4.4 Lastige onderwerpen en situaties

5 Wat is er nodig in de organisatie?

- 5.1 Wat hebben klantmanagers nodig?
- 5.2 Wat vraagt dat van de organisatie?

Bijlage 1 Checklists

Bijlage 2 Levenswiel

Bijlage 3 Drie methodieken voor gespreksvoering

Bijlage 4 Meer informatie

Bijlage 5 Samenstelling expertpanel en meeleesgroep

Colofon

Inleiding

Hoe kunnen professionals in het sociaal domein in hun gesprekken met burgers sturen op zelfsturing? Wanneer werkt motiveren daarvoor het best en wanneer juist confronteren? Wat moet de organisatie doen om de professional hierbij te ondersteunen? De Werkwijzer Gespreksvoering beantwoordt deze vragen en zet werkzame gesprekstechnieken op een rij.

Effectieve gespreksvoering is cruciaal voor alle facetten en alle fases van de dienstverlening van professionals in het sociaal domein. Sinds de decentralisatie van overheidstaken naar de gemeenten in 2015 is dat nog belangrijker geworden. Bij deze decentralisatie is onder meer de Participatiewet ingevoerd. De overheid verwacht nu immers zelfsturing van klanten. Om slagvaardig te kunnen sturen op zelfsturing moeten professionals voor elke klant een eigen benadering kiezen. Waar mogelijk doen ze een beroep op de eigen motivatie van de klant, maar soms zijn ook confrontaties een onderdeel van het gesprek.

De werkwijzer is bedoeld voor professionals en leidinggevenden

Deze werkwijzer is in eerste instantie bedoeld voor professionals en anderen die gesprekken voeren met klanten. Deze werkwijzer helpt hen die gesprekken methodisch te voeren. Daarnaast richt de werkwijzer zich ook op de leidinggevenden en geeft hen tips om te zorgen dat uitvoerende professionals, zoals bijvoorbeeld klantmanagers, hun werk goed kunnen doen.

De werkwijzer gebruikt de term 'klanten'. Hiermee worden alle burgers bedoeld die gesprekken hebben met professionals in het sociaal domein.

De werkwijzer gebruikt als voorbeeld de situatie waarbij de professional een klant in beweging brengt in het traject naar werk. Een professional kan dezelfde werkwijze ook gebruiken in een andere situatie, bijvoorbeeld bij gesprekken over schuldhulpverlening.

De werkwijzer is een introductie tot gespreksvoering

De werkwijzer biedt theorie en inzichten, maar ook praktische hulpmiddelen als checklists en casussen. Natuurlijk is dit overzicht niet uitputtend. Voor verdere verdieping zijn daarom verwijzingen naar literatuur opgenomen.

Om je de hier beschreven gesprekstechnieken eigen te maken is oefening en training nodig. Daarvoor verwijzen we naar de [online Training gespreksvoering](#) van Divosa. Daarnaast biedt Divosa regelmatig [meerdaagse trainingen](#) over dit thema aan, ook als [incompanytraining](#).

Deze werkwijzer maakt deel uit van het Programma Effectiviteit en Vakmanschap van Divosa, een

De werkwijzer versterkt vakmanschap en methodisch werken

programma om methodisch werken binnen de sociale zekerheid te stimuleren. Bij het schrijven ervan is gebruikgemaakt van de inbreng van klantmanagers en experts op het gebied van gespreksvoering. Zie bijlage 5 voor de [samenstelling van het expertpanel en de meeleesgroep \(#samenstelling-expertpanel-en-meeleesgroep\)](#). Aanvullingen vanuit de uitvoeringspraktijk zijn van harte welkom. Stuur je feedback naar gjongma@divosa.nl (<mailto:gjongma@divosa.nl>).

De eerste versie van de werkwijzer Gespreksvoering verscheen in januari 2015. De meest actuele versie is een update van de versie uit december 2017.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 staat het [plannen, voeren en evalueren van het gesprek met de klant \(#het-gesprek\)](#) centraal. Hoofdstuk 2 gaat over de [basishouding en de gespreksvaardigheden \(#basishouding-en-gespreksvaardigheden\)](#) waarmee je een goede relatie opbouwt met een klant. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op [motiveren \(#motiveren-zelfsturing-vergroten\)](#) en hoe je de motivatie van de klant stap voor stap kunt vergroten. Hoofdstuk 4 biedt handreikingen over wanneer en hoe je [confrontaties \(#confronteren\)](#) het best kunt inzetten. Ten slotte geeft hoofdstuk 5 managers tips voor een [organisatiecultuur die professionals ondersteunt \(#wat-is-er-nodig-in-de-organisatie\)](#) bij het sturen op zelfsturing, voor een deel gebaseerd op wensen van klantmanagers. De bijlagen bevatten onder meer [checklists \(#checklists\)](#), het hulpmiddel [Levenswiel \(#levenswiel\)](#), een korte beschrijving van [drie gespreksvoeringsmethodieken \(#drie-methodieken-voor-gespreksvoering\)](#) en literatuur en websites met [meer informatie \(#meer-informatie\)](#) over gespreksvoering.

Hoofdstuk 1

Het gesprek

Effectieve gespreksvoering is de essentie van het werk van een uitvoerend professional in het sociaal domein. Dat vraagt om een methodische aanpak: goede voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het gesprek. Elk gesprek heeft als doel te stimuleren dat de klant zelf het heft in handen gaat nemen. De gespreksvoering en communicatiestijl zijn daar dan ook helemaal op gericht.

Wanneer is een gesprek tussen klant en professional een succes? Klantmanagers van de afdeling Werk en Inkomen zeggen daar zelf het volgende over: als de cliënt zich geholpen weet en weer perspectief heeft. Perspectief op vrijwilligerswerk, scholing, een nieuwe kans, een baan of weer greep op het eigen leven. Of perspectief om niet weg te glijden in een sociaal isolement. Klantmanagers zijn dus zelf ambitieus in wat ze met hun gesprekken willen bereiken.

Ook de overheid koestert hoge verwachtingen. Met de invoering van de decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten is de eigen kracht van mensen belangrijker geworden. De overheid biedt pas ondersteuning als dat echt nodig is. Dat doet een beroep op de zelfredzaamheid van burgers en op hun vermogen hun eigen leven te sturen. Alle gesprekken van professionals in het sociaal domein hebben dan ook als doel om klanten te stimuleren het heft in eigen handen te nemen. Dat vraagt voor elke klant weer een andere benadering. Wel is de motivatie van de klant cruciaal en kunnen confrontaties een onderdeel van het gesprek zijn.

Zelfsturing is het proces waarbij een klant, met of zonder hulp van professionals, initiatief neemt, doelen stelt, acties plant en uitvoert, en evalueert en reflecteert. ¹

Om een gesprek te laten slagen moet je het methodisch voorbereiden, uitvoeren en evalueren.

- ¹ Zie de handreiking [Het heft in eigen hand, sturen op zelfsturing](https://www.movisie.nl/tool/handreiking-heft-eigen-hand) (<https://www.movisie.nl/tool/handreiking-heft-eigen-hand>). Dit is een goede inleiding op het onderwerp zelfsturing. Meer informatie is te vinden in de [bijbehorende achtergrondstudie](https://www.researchgate.net/profile/Edwin_Hoofst/publication/254915248_Het_heft_in_eigen_har_heft-in-eigen-hand-achtergrondstudie-Sturen-op-zelfsturing.pdf) (https://www.researchgate.net/profile/Edwin_Hoofst/publication/254915248_Het_heft_in_eigen_har_heft-in-eigen-hand-achtergrondstudie-Sturen-op-zelfsturing.pdf) (pdf, 427 kB).

Hoofdstuk 1.1

Vorbereiding: doel en stijl bepalen

In een gesprek stel jij als professional veel vragen. Maar voordat je een gesprek ingaat vraag je jezelf af wat het doel van het gesprek is. Doelen van een gesprek zijn bijvoorbeeld: nagaan of de klant alle benodigde stukken voor een aanvraag heeft, informeren hoe het vrijwilligerswerk verloopt, de klant beter leren kennen, uitleggen wat iemands rechten en plichten zijn of samen een participatiedoel bepalen. Het doel van het gesprek bepaalt welke communicatiestijl je gebruikt: sturend, gidsend of volgend.

- Bij een sturende stijl bepaal jij het gesprek en geef je duidelijke instructies en opdrachten ('Ik weet de oplossing voor je probleem.').
- Bij een gidsende stijl luister je, reik je suggesties aan en bepaal je het gesprek samen met de klant ('Ik help je een oplossing te vinden.').
- Bij een volgende stijl laat je de klant het gesprek bepalen; jij luistert vooral ('Ik begrijp wat je probleem is.').

Een te sturende stijl is minder effectief

Uit een Engels onderzoek naar gespreksvoering onder professionals die klanten met een uitkering naar werk begeleiden bleek dat de gespreksstijl veel invloed heeft. De onderzoekers legden 180 gesprekken vast op video en analyseerden die. ^② Sommige professionals werkten (werk)procesgestuurd en directief. Ze volgden de stappen in hun werkproces op en probeerden hier zo min mogelijk van af te wijken. Ze lazen bijvoorbeeld vragen op van een computerscherm en voerden de informatie in zonder dat duidelijk was voor de klant wat er gebeurde. Anderen werkten klantgestuurd. Ze stelden meer open vragen en probeerden een duidelijk beeld te krijgen van zaken als de privésituatie en werkervaring van de klant. Het bleek dat een te directieve houding de gesprekken minder effectief maakte.

De drie stijlen hebben allemaal voor- en nadelen. De context bepaalt welke stijl op dat moment het meest effectief is. Ervaren professionals weten wanneer ze de ene communicatiestijl moeten inzetten of beter kunnen overschakelen op een andere stijl.

Het voorbereidingsblad klantgesprek van Divosa helpt je om je gesprek voor te bereiden.

^② Zie *A study of language and communication between advisers and claimants in Work Focused Interviews* (<http://eprints.whiterose.ac.uk/73526/1/Document.pdf>) (pdf, 1,2 MB).

Hoofdstuk 1.2

Een goede opening en afsluiting

Besteed bij elk gesprek bijzondere aandacht aan de opening en de afsluiting, dat biedt de klant houvast.

Opening van het gesprek

In het begin van het gesprek neem je het initiatief om de volgende onderwerpen te bespreken:

- Heet de klant welkom en leid het gesprek in.
- Vertel hoe het gesprek gaat verlopen: hoeveel tijd is ervoor? Wat ga je bespreken? Geef algemene uitleg over de dienstverlening van de gemeente en de gang van zaken:
- Wat staat u als klant te wachten?
- Hoe zit het met praktische zaken (zoals duur en frequentie van de afspraken en bereikbaarheid)?
- Wat verwacht ik van u?
- Wat verwacht u van mij als professional?

Vooraf in een eerste gesprek met een klant besteed je veel tijd aan de algemene uitleg, om de klant te informeren over zijn rechten en plichten en om een goed beeld van de klant te krijgen. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld het instrument [Levenswiel \(#levenswiel\)](#) (zie bijlage 2).

Afsluiten van het gesprek

Ook voor het afsluiten van het gesprek neem jij het initiatief. Je kondigt dat op tijd aan, vijf à tien minuten van tevoren. Doe bij de afsluiting het volgende:

- Vraag of de klant nog vragen heeft.
- Vat samen wat er besproken is, of nog beter: laat de klant dat doen.
- Vraag hoe de klant het gesprek heeft ervaren.
- Leg afspraken voor het vervolg vast.
- Bedank de klant voor zijn komst en het gesprek.

Hoofdstuk 1.3

Evalueren

Om je gespreksvaardigheden te verbeteren is het belangrijk om na elk gesprek te reflecteren op jezelf. Bijvoorbeeld met de volgende vragen:

- Hoe heeft de klant het gesprek ervaren?
- Heb ik mijn doel bereikt? Waarom (niet)?
- Heeft de klant zijn doel bereikt? Waarom (niet)?
- Wat ging goed en wat kan ik nog verbeteren?
- Wat ga ik de volgende keer anders doen?

Laat ook eens een collega bij een gesprek zitten om deze vragen na afloop samen door te nemen.

Casus: Lastig gesprek met agressieve klant in goede banen leiden

Je kent deze klant al langer en weet dat hij kan werken, maar niet meewerkt. Je hebt hem uitgenodigd om duidelijk te maken dat hij geen recht meer heeft op een uitkering als hij niet meewerkt. Het gesprek loopt vanaf het begin stroef. De klant begint te schreeuwen dat hij de sociale dienst zat is. Vervolgens staat hij op en begint te dreigen dat je er nog last van zult krijgen als je hem verplicht om te gaan werken.

Niet doen

In je schulp kruipen zal de klant agressiever maken. En als jij een confrontatie vermijdt, geef je de klant het idee dat wat hij doet acceptabel is.

Wel doen

Blijf zo rustig mogelijk. Het belangrijkste is om duidelijke grenzen te stellen en de klant te laten weten dat je respect verlangt. Maak duidelijk dat je bereid bent te luisteren naar de klant zolang hij rustig zijn verhaal doet en dat je anders het gesprek zult beëindigen. Als de klant niet bijdraait beëindig je het gesprek. Vertel de klant dat je hem binnenkort weer voor een gesprek zult uitnodigen.

De juiste basishouding zorgt ervoor dat een situatie minder snel escaleert, zie hiervoor [hoofdstuk 2 \(#basishouding-en-gespreksvaardigheden\)](#).

Hoofdstuk 2

Basishouding en gespreksvaardigheden

Dit hoofdstuk gaat in op de houding en vaardigheden die je nodig hebt om een goede relatie op te bouwen met een klant. Samen met de gespreksvaardigheden bepaalt de juiste houding hoe effectief een gesprek is.

In elk gesprek met een klant maak je keuzes als: hoe stel ik me op, hoe ga ik het gesprek insteken? De juiste houding draagt bij aan een goede relatie met de klant.

Misvattingen over relaties

Bij zakelijke gesprekken is een goede relatie minder belangrijk

Ook bij een gesprek over zakelijke onderwerpen als een uitkering wil een klant graag als mens gezien en gehoord worden.

Vertrouwen opbouwen duurt lang

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, maar iedereen maakt wel snel een inschatting of een gesprekspartner te vertrouwen is. Bijvoorbeeld omdat die je niet veroordeelt.

Je inleven in de klant is iets voor hulpverleners

Empathie draagt ook bij re-integratie bij aan betere resultaten. Relaties waarin een klant zich begrepen voelt zijn effectiever.

Om de juiste houding te bepalen kun je in de eerste plaats bij jezelf te rade gaan: zou ik mezelf als uitvoerend professional willen hebben? Klanten hebben dezelfde behoeften als jij als professional: gezien, gehoord en begrepen worden. ^③

Ook de literatuur biedt uitkomst, bijvoorbeeld het onderzoek naar gespreksvoering van de Amerikaanse psycholoog en psychotherapeut Carl Rogers. Hij concludeerde dat er drie kenmerken nodig zijn voor een gespreksklimaat dat persoonlijke groei stimuleert: empathie, onvoorwaardelijke acceptatie en echtheid.

^③ Zie de notitie [Samen op zoek naar verandering of Hoe maak ik het contact met de cliënt efficiënter?](http://eapned.nl/assets/pdf/2014_klantmanager_notitie.pdf) (http://eapned.nl/assets/pdf/2014_klantmanager_notitie.pdf) (pdf, 1,9 MB).

Hoofdstuk 2.1

De basishouding van de professional

Zelfsturing van een klant kun je bevorderen door echt en empathisch te zijn en de klant te accepteren. We noemen dat de basishouding van de professional.

Empathie

Empathie is het vermogen om je in te leven in een ander, proberen de innerlijke wereld van de ander te begrijpen: hoe voelt het om de ander te zijn? Je verplaatsen in de ander leidt tot begrip. Empathie ontstaat door de goede vragen (open vragen) te stellen en te laten merken dat je de ander begrijpt (reflectief luisteren) of probeert te begrijpen (doorvragen).

Onvoorwaardelijke acceptatie

We hebben allemaal de drang om een oordeel te vellen en iets af te keuren. Maar dat vormt een van de grootste blokkades in de communicatie. Laten merken dat je de ander accepteert, zonder daar iets voor terug te willen, bevordert juist de communicatie.

Als klanten zeggen het niet nodig te vinden om iets terug te doen voor de uitkering, kun je de neiging krijgen om daar je eigen oordeel tegenover te stellen. Maar door klanten te accepteren zoals ze zijn, met hun positieve en negatieve eigenschappen, ontstaat er meer ruimte voor een diepgaand gesprek. Dat betekent trouwens niet dat je al het gedrag toestaat. Je kunt iemand als persoon accepteren en tegelijkertijd duidelijk maken dat zijn gedrag tot gevolg heeft dat hij een sanctie krijgt.

Echtheid

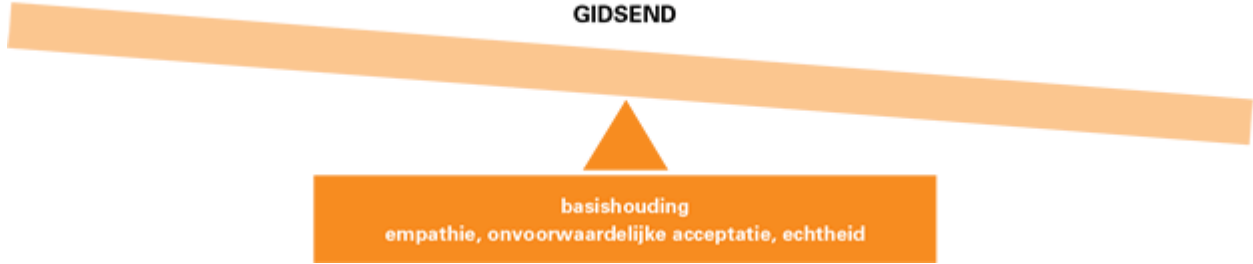
Ruimte voor je eigen gevoelens en gedachten in de relatie met de ander is het derde kenmerk van de basishouding. Dat houdt ook in dat je minder positieve gevoelens van jezelf accepteert, bijvoorbeeld dat je je onveilig voelt bij een klant of je ergert aan een klant. Het heeft ook geen zin om dat soort gevoelens te verbergen, want je gesprekspartner merkt het toch wel aan je non-verbale communicatie. Daarom kun je negatieve gevoelens die de relatie in de weg zitten beter uiten. Gebruik daarvoor de regels van feedback uit hoofdstuk 4.

De basishouding is een voorwaarde voor de **gidsende stijl (#het-gesprek--voorbereiding-doel-en-stijl-bepalen)** (zie 1.1) die het best werkt om mensen te motiveren. De gidsende stijl vormt de gulden middenweg tussen een sturende en een volgende stijl:

STUREND

VOLGEND

GIDSEND



Casus: Weinig spraakzame klant

Als je een vraag stelt krijg je een kort antwoord, of alleen maar 'ja' of 'nee'. Daarna valt het gesprek stil totdat jij weer de volgende vraag stelt. Je hebt het gevoel dat je de antwoorden eruit moet trekken.

Niet doen

Als je meer gaat praten om de stiltes op te vullen, zal de klant nog minder gaan praten. Met gesloten vragen nodig je de klant nog minder uit om te gaan praten.

Wel doen

Door open vragen te stellen en langere stiltes te laten vallen, vergroot je de kans dat een klant gaat praten. Vraag ook of je vragen wel duidelijk zijn.

Hoofdstuk 2.2

Gespreksvaardigheden

Ook je gespreksvaardigheden bepalen of de klant zich geaccepteerd en begrepen voelt. Denk daarbij aan open vragen stellen, reflectief luisteren en samenvatten.

Open vragen stellen

Een goede open vraag geeft de ander ruimte om veel informatie te geven, want het antwoord kan nooit ja of nee zijn. Een goede open vraag is:

- neutraal ('Wat vindt u daarvan?')
- kort ('Wanneer gaat u op gesprek?')
- uitnodigend: ga aan het eind van je zin iets omhoog met je stem; door die vragende intonatie voelt de ander zich uitgenodigd om te gaan praten

Open vragen beginnen met een van de volgende vraagwoorden:

Wie, welke?

- Wie ziet u als voorbeeld?
- Welke kansen ziet u?

Wat?

- Wat levert u dit op?
- Wat verwacht u van mij?

Waar, waarheen?

- Waar wilt u het over hebben?
- Waar ziet u zichzelf staan over 5 jaar?

Wanneer, hoe, lang, hoe laat, hoe vaak?

- Wanneer gaat u daar een beslissing over nemen?
- Hoe vaak heeft u daar last van?

Hoe?

- Hoe komt het dat u hier zo over denkt?
- Hoe gaat het met solliciteren?

Waarom, waardoor, hoezo?

- Waarom denkt u er zo over?
- Waardoor zou u zich beter voelen?

Pas wel op met waarom-vragen, want die klinken vaak als een impliciet verwijt. Je kunt ze beter herformuleren:

Formuleer niet zo...

...maar zo:

Waarom bent u te laat?

Hoe komt het dat u te laat bent?

Waarom bent u niet op gesprek gegaan?

Wat is de reden dat u niet op gesprek bent gegaan?

Laat je gesprekspartner door je lichaamshouding zien dat je graag het antwoord wilt horen. Draai je bovenlichaam naar de klant toe en kijk hem aan. Gebruik ook ondersteunende gespreksvaardigheden als zwijgen, luisteren naar het antwoord (laat dat merken door te hummen of woorden als o, ja of goh te gebruiken), doorvragen en samenvatten.

Reflectief luisteren

Een reflectie maakt de ander duidelijk dat je hem begrijpt. Een goede reflectie heeft de volgende kenmerken:

- De reflectie is empathisch ('Door al die afwijzingen vindt u het eng om op gesprek te gaan?').
- De reflectie is in je eigen woorden gezegd. Letterlijk herhalen wat de klant zegt kan irritatie opwekken.
- De reflectie is veronderstellend ('U wilt graag zelfstandig zijn en nu u verplicht bent om op gesprek te komen voelt u zich niet vrij. Klopt dat?').

Controleer steeds of je de klant goed hebt begrepen. Als dat niet zo is, zal de klant dat waarschijnlijk niet erg vinden, maar meer vertellen om uit te leggen wat hij bedoelde.

In een reflectie wil je herkenning en begrip uiten. Dat doe je door letterlijk naar de klant gericht te zijn: je maakt oogcontact en kijkt goed hoe de klant reageert. Gebruik ook ondersteunende gespreksvaardigheden als zwijgen, luisteren en doorvragen.

De [online training Gespreksvoering](#) van Divosa gaat dieper in op reflecteren en geeft voorbeelden. Daarnaast biedt Divosa regelmatig [meerdaagse trainingen](#) aan over dit onderwerp, ook als [incompanytraining](#).

Samenvatten

Samenvatten is een speciale vorm van reflecteren; je reflecteert op het verhaal dat een klant je vertelt. Een samenvatting structureert, ordent en geeft het verhaal van de klant weer. Maak de hoeveelheid informatie behapbaar en geef die begrijpelijk en overzichtelijk weer voor de klant. Zeg van tevoren dat je gaat samenvatten ('We hebben een aantal zaken besproken. Ik wil graag even de belangrijkste punten samenvatten.').

Bij het samenvatten ben je vooral zelf aan het werk:

- Scheid hoofd- en bijzaken en benoem de belangrijkste gevoelens van de klant.
- Formuleer kort en helder.
- Vraag de klant of de samenvatting klopt en volledig is, en verander waar nodig iets of vul de samenvatting aan.
- Gebruik ondersteunende gespreksvaardigheden als zwijgen, luisteren en doorvragen.
- Straal met je lichaamstaal begrip en herkenning uit.

Gebruik hierbij ook de [checklist gespreksvaardigheden \(#checklists\)](#) in bijlage 1.

Hoofdstuk 3

Motiveren (zelfsturing vergroten)

Hoe zorg je dat mensen het heft in eigen hand gaan nemen? In dit hoofdstuk zien we dat zelfsturing afdwingen minder goed werkt dan mensen motiveren zelfredzamer te worden. Dit hoofdstuk gaat dieper in op motiveren en hoe je motivatie in een gesprek stap voor stap kunt vergroten.

Sturen op zelfsturing sluit aan bij inzichten uit de psychologie over hoe motivatie ontstaat en versterkt kan worden.

Misvattingen over motivatie

Als je maar hard genoeg straft kun je iemand altijd motiveren

Straffen (en belonen) versterken motivatie hoogstens tijdelijk; als de straf of beloning stopt, verdwijnt de motivatie ook. Bovendien zijn totaal ongemotiveerde mensen ongevoelig voor belonen of straffen. Ze hebben het gevoel dat ze geen enkele controle meer hebben over hun leven en verwachten dat wat ze doen toch niets oplevert. Bij deze motivatie is er vaak wel meer aan de hand, iemand is bijvoorbeeld depressief.

Mensen die niets doen zijn altijd ongemotiveerd

Soms zien mensen ergens het belang wel van in, maar komen ze niet in actie omdat ze niet goed weten hoe te beginnen of te weinig zelfvertrouwen hebben. Ze hebben dan hulp nodig om in beweging te komen of hun zelfvertrouwen te vergroten.

Het is niet goed als motivatie niet uit iemand zelf komt

Soms heeft iemand een klein zetje nodig, een stimulans van buitenaf om iets te ondernemen. Daarna wordt de autonome motivatie ('ik wil' in plaats van 'ik moet') weer aangeboord. Veel van wat we doen, doen we ook omdat we het relevant vinden (stemmen bij verkiezingen) of om een straf te voorkomen (je aan de snelheidslimiet houden). Het is niet realistisch te denken dat iemand altijd intrinsiek gemotiveerd kan zijn.

Hoofdstuk 3.1

Wat werkt om mensen te motiveren?

Volgens de zelfdeterminatietheorie (ZDT) komen mensen in actie omdat ze dat willen of moeten: ④

Autonome motivatie (willen)

Wanneer je iets doet omdat je het zelf wilt, is je motivatie autonoom. Je doet iets zonder enige vorm van druk of dwang, omdat je het leuk, zinvol of belangrijk vindt. Intrinsieke motivatie is de bekendste vorm van autonome motivatie. Je doet dan iets omdat je het leuk vindt om te doen; de beloning ligt in de activiteit zelf.

Gecontroleerde motivatie (moeten)

Bij gecontroleerde motivatie doe je iets omdat het moet, van jezelf of van anderen. Je doet iets om een beloning te krijgen of een straf te voorkomen. Soms zijn het niet anderen die je belonen of straffen maar jijzelf: je bent trots op jezelf of je krijgt een schuldgevoel. Bij gecontroleerde motivatie ervaar je altijd interne of externe druk.

Van deze twee vormen is autonome motivatie de beste, omdat die ontstaat als de drie psychische basisbehoeften zijn vervuld. Bij gecontroleerde motivatie is dat niet zo.

Behoeftte aan autonomie

Wanneer we zelf keuzes kunnen maken en bepalen wat we doen is ons gevoel van autonomie groot. Je hoeft daarvoor niet alles zelf te kunnen aansturen. Meebeslissen of keuzemogelijkheden hebben is ook voldoende. Het belangrijkste is het gevoel om zonder druk te kunnen functioneren. Maar ook wanneer je wel taken opgedragen krijgt, wordt je autonomie niet aangetast. Ons gevoel van autonomie is het grootst wanneer we zelf keuzes kunnen maken en zelf kunnen bepalen wat we doen. Het is belangrijk om zonder druk te kunnen functioneren. Wanneer je iets moet doen, bijvoorbeeld als je taken opgedragen krijgt, wordt je autonomie minder aangetast als je die taken zinvol of belangrijk vindt.

Behoeftte aan competentie

Iedereen heeft de behoefte om competent te zijn. Daarom geef je de voorkeur aan activiteiten waar je goed in bent of op z'n minst beter in kunt worden. Niemand wil alleen maar onsuccesvol zijn en niets voor elkaar krijgen. Competentie is dan ook een aangeboren behoefte. Het helpt je jezelf te ontwikkelen en aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Behoeftte aan verbondenheid

Mensen willen op een positieve manier verbonden zijn met anderen; deel uitmaken van een groep als een familie, buurt of een bedrijf. Die – soms onbewuste – behoefte is sterk verweven met ons bestaan. Mensen met te weinig sociale contacten ervaren vaak de negatieve gevolgen van een gebrek aan

verbondenheid. Zo zijn ze gevoeliger voor depressies en andere psychische klachten.

Deze drie behoeften zijn dan ook de centrale elementen om motivatie en zelfsturing te vergroten. De **basishouding (#basishouding-en-gespreksvaardigheden--de-basishouding-van-klantmanagers)** sluit daarbij aan: echtheid, empathie en onvoorwaardelijke acceptatie zorgen voor een gevoel van verbondenheid. Ook laat je met de basishouding zien dat je iemands autonomie erkent; iemands vrijheid om zijn eigen keuzes te maken. Door te sturen op zelfsturing vergroten professionals uiteindelijk de autonomie van klanten.

- ④ Zie **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being** (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.529.4370&rep=rep1&type=pdf>) (pdf, 1,3 MB).

Hoofdstuk 3.2

Stappen naar zelfsturing

Sturen op zelfsturing doe je methodisch door vijf stappen te doorlopen. We lichten bij elke stap de achterliggende theorieën toe en geven praktische handreikingen.

Als voorbeeld gebruiken we de situatie waarbij de professional (bijvoorbeeld een klantmanager) een klant in beweging brengt in het traject naar werk. Een professional kan dezelfde stappen ook gebruiken in een andere situatie, bijvoorbeeld bij schuldhulpverlening.

Schema: zelfsturing in stappen



Stap 1: Wat wil ik?

In deze stap verken je samen met de klant zijn motivatie. Als de klant antwoord heeft gevonden op de vraag wat hij wil, is de eerste stap gezet.

Iedereen is gemotiveerd

Een oordeel dat een klant ongemotiveerd is; nergens voor te porren is verraadt teleurstelling over het resultaat van een gesprek. Bijna iedereen is wel ergens voor gemotiveerd, maar dat is niet altijd wat jij als professional had bedacht. Achterhaal alsnog waar de klant wel warm voor loopt en probeer daarmee een plan te maken dat de klant in beweging brengt in het traject naar bijvoorbeeld participatie of schuldhulpverlening.

Bij het verkennen van de motivatie richt je je in eerste instantie op autonome motivatie (willen). Maar als die er niet is, ga je op zoek naar meer gecontroleerde motivatie (moeten). De vragen van de Motivatieladder helpen motivatie bloot te leggen.

**AUTONOME MOTIVATIE =
WILLEN**

- > Wat (voor werk) vindt u leuk om te doen?
- > Waar wordt u enthousiast van?
- > Welke hobby's hebt u?

- > Welk werk vindt u zinvol?
- > Wat is onlosmakelijk met u verbonden?
- > Wanneer hebt u het gevoel dat u iets zinvols doet?

- > Wanneer wordt het voor u relevant om te werken?
- > Wat zou voor u de moeite waard kunnen zijn in werk?
- > Wat vindt u belangrijk in werk?

- > Voor wie vindt u het belangrijk dat u gaat werken?
- > Wat (voor werk) zou u trots maken?
- > Wat geeft u een slecht gevoel over uzelf als u niet werkt?

- > Wie (in uw omgeving) vindt het belangrijk dat u gaat werken?
- > Welke straf wilt u voorkomen door te werken?
- > Welke beloning wilt u krijgen door te werken?

MOTIVATIE

**GECONTROLEERDE MOTIVATIE =
MOETEN**

Bij het verkennen van motivatie zijn er twee valkuilen die je moet zien te vermijden.

Valkuil 1: Overtuigen om weerstand te verminderen

Elke verandering heeft voor- en nadelen. Als je gaat werken heb je meer geld, maar minder tijd; en als je een uitkering krijgt heb je meer tijd, maar minder geld. De meeste mensen staan dan ook ambivalent tegenover verandering. Bij het verkennen van motivatie stuit je in gesprekken vaak op bezwaren ('Ja, maar...') of weerstand ('Ik ga echt niet...') tegen (de nadelen van) werken. Je kunt dan de neiging krijgen om de klant te overtuigen om iets wel te gaan doen door de voordelen te benoemen ('Als u gaat werken, hebt u weer eigen inkomen.'). Maar de klant kan daarop reageren door juist meer nadelen te gaan benoemen en dat vermindert de motivatie.

Als een klant nadelen benoemt van een verandering geeft hij redenen om niet te veranderen: behoudtaal. Je wilt eigenlijk dat de klant zelf de redenen noemt waarom hij wél wil veranderen, bijvoorbeeld 'Ik wil...', 'Ik zou...', 'Eigenlijk zou ik...' Dat noemen we verandertaal.

- Behoudtaal benoemt de voordelen huidige situatie en de nadelen van de verandering.
- Verandertaal benoemt de nadelen huidige situatie en de voordelen van de verandering.

Het is dus de kunst om de klant die verandertaal te ontlocken. Vraag de klant zo veel mogelijk voor- en nadelen van de verandering op te sommen. Doe hiervoor zelf ook suggesties en schrijf die op, na toestemming van de klant: 'Is het niet hoeven regelen van kinderopvang voor u een voordeel van een uitkering?'

Werk

Voordelen	Nadelen
inkomen	minder vrije tijd
zinnvolle dagbesteding	werkstress
contact met collega's	lastiger werk-privébalans

Uitkering

Voordelen	Nadelen
veel vrije tijd	weinig inkomen
rustiger leven	geldzorgen
geen problemen op het werk	meer conflicten thuis

Stel hierover vervolgens vragen als:

- Wat gebeurt er als er niets verandert? ('Dan lopen mijn schulden alleen maar verder op.')
- Wat baart u op dit moment de meeste zorgen? ('Dat ik straks helemaal geen baan meer vind.')
- Wat zou u graag anders zien in uw leven? ('Dat ik weer eens lekker op vakantie kan.')
- Hoe zou u willen dat uw leven er over 5 jaar uitziet? ('Nou, dan wil ik het liefst een leuke baan en wat meer inkomen.')

Het gevolg is dat de klant zelf voordelen van werk benoemt en zo zijn motivatie vergroot. (5)

Valkuil 2: Denken in onmogelijkheden (rechtlijnig denken)

Soms wil een klant iets wat op dat moment niet mogelijk is, bijvoorbeeld een opleiding of een specifiek soort werk als werken met dieren. Het ondermijnt de motivatie als je dan de klant hardhandig uit de droom helpt (elke arbeid is passend) en zegt dat zijn wens onmogelijk is.

Kijk liever of de wens van de klant later kan uitkomen. De nog niet haalbare baan of situatie is de hoofdweg, de ventweg is het werk dat die hoofdweg mogelijk maakt. Bij een klant die als kunstschilder wil werken maar nog onvoldoende opdrachten heeft is een baan als postbezorger een ventweg: de baan voorziet in een basisinkomen en laat voor de klant tijd over om daarnaast als kunstschilder te werken.

Als klanten weten wat ze willen, kunnen ze doelen gaan stellen. Dat is essentieel voor hun motivatie,

Stap 2: Doelen stellen

want doelen helpen om de aandacht te focussen en acties te kiezen om het doel te bereiken. Hoe concreter het doel, hoe beter.

Laat een klant doelen formuleren als leerdoel (ik wil leren hoe ik passende vacatures kan vinden op internet) en niet als prestatiedoel (ik wil deze week vijf vacatures vinden). Bij een leerdoel wil je een competentie ontwikkelen, bij een prestatiedoel wil je je competentie laten zien. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat het stellen van leerdoelen de kans op werk aanzienlijk vergroot.

Gebruik daarbij de volgende vragen:

- Wat wilt u leren? Wat is uw leerdoel?
- Is het een effectief leerdoel? Stel dat vast met de [checklist leerdoelen \(#checklists\)](#) in bijlage 1.
- Hoe gaat u het leren (strategieën)?

Help de klant het leerdoel scherp te krijgen

Laat de klant een vaag doel verder uitwerken: 'leren om beter vacatures te zoeken' wordt dan 'leren meer verschillende soorten vacatures vinden' of 'leren gericht vacatures te vinden'. Laat te grote doelen in de toekomst vervangen door een tussendoel dat dichterbij is. Niet 'leren hoe je een eigen bedrijf kunt beginnen' maar 'uitzoeken waar ik de informatie kan vinden over het beginnen van een eigen bedrijf'. Ten slotte vraag je klanten stil te staan bij obstakels en een manier te vinden om die te overwinnen. Als iemand zegt zijn sterke punten beter te willen benoemen in sollicitatiegesprekken, vraag je waarom dat nu moeilijk is en hoe de klant kan zorgen dat hij dat wel kan.

Zo'n vaardigheid leren kan bijvoorbeeld door:

- uit te schrijven wat je gaat zeggen
- te oefenen met rollenspel
- te kijken naar anderen

Als het leerdoel bepaald is, ga je met de klant na hoe hij dat kan leren. Formuleer een strategie en vertaal die in acties.

Zo creëer je een leerdoelgerichte gespreksituatie

- Leg de nadruk op oefenen en verbeteren.
- Onderstreep dat fouten maken mag en nodig is om te leren.
- Geef goede en slechte voorbeelden (positieve en negatieve modeling).
- Geef positieve en negatieve feedback.

Stap 3: Acties plannen

Een belangrijk onderdeel van het begeleiden van mensen naar een vorm van participatie is om ze te helpen om actie te ondernemen. Als iemand echt een (leer)doel wil bereiken, zal hij daar zelf iets voor moeten doen, bijvoorbeeld op zoek gaan naar informatie, iets uitproberen, oefenen of advies vragen.

Help je klant acties plannen met de volgende vragen:

- Wat gaat u doen?
- Wanneer gaat u het doen?
- Wie of wat is daarbij nodig?
- Wie kan u hierbij helpen?

Help de klant om planmatig te werken. Hoe concreter hij de acties maakt, des te groter de kans dat hij ze ook echt gaat uitvoeren ('Morgen ga ik om tien uur op de fiets naar uitzendbureau X om vacatures te bekijken.').

Stap 4: Acties uitvoeren

Dit doet de klant zo veel mogelijk zelf. Maar als je denkt dat het een klant niet zelfstandig lukt of als eerdere pogingen om het zelf te doen toen op niets uitliepen, kun je in deze fase praktische ondersteuning bieden. Bijvoorbeeld door met de klant mee te gaan naar een afspraak met een werkgever of een instantie.

Stap 5: Evalueren

Evalueer in een volgend gesprek de acties die een klant heeft ondernomen. Is het gelukt, dan kan je klant een volgend (leer)doel stellen. Wanneer de klant geen acties heeft ondernomen of als die acties niet gelukt zijn, dan stel je het doel bij met de klant.

De volgende vragen kunnen daarbij helpen:

- Hoe is het gegaan?
- Wat ging er goed?
- Wat ging er niet goed?
- Wat vond u lastig?
- Was het doel te uitdagend? Of juist niet?
- Wat hebt u geleerd?
- Wat kunt u de volgende keer anders doen?
- Wilt u het (nog) echt?

Bij het evalueren van acties (en ook in andere stappen van het proces) moet je waken voor de volgende valkuil:

Valkuil 3: De reparatiereflex

Als acties niet of niet goed zijn uitgevoerd door de klant ('Hele week niks gedaan.', 'Ja, ik heb deze week weer meer uitgegeven dan ik van plan was.') kun je de neiging krijgen om dat te repareren. Je komt dan al snel met oplossingen en adviezen om de situatie te veranderen. De reactie van de klant is meestal om in de verdediging te schieten ('Maar ik laat wel elke dag de hond uit.' of 'Ja, maar ik heb wel alleen maar gekocht wat in de aanbieding was.') waardoor er geen verandering op gang komt.

Het is belangrijk om die reparatiereflex te onderdrukken, bijvoorbeeld om de motivatie te onderzoeken van de klant en verandertaal uit te lokken. Bovendien moet je de klant aanzetten tot leren van

mislukkingen en dat werkt niet als je meteen oplossingen en adviezen aanreikt. De klant zelf antwoord laten geven op de vraag wat hij ervan geleerd heeft en hoe hij het de volgende keer kan doen levert hem veel meer op.

Casus: een klant die ja zegt en nee doet

In gesprekken lijkt de klant erg gemotiveerd en maakt allerlei plannen. Bij het volgende gesprek heeft hij die plannen om verschillende redenen niet uitgevoerd.

Niet doen

Ga niet moraliseren ('Dat kunt u niet maken!') of vergoelijken ('Nou ja, het geeft niet dat u niets hebt gedaan...').

Wel doen

Onderzoek wat de oorzaak van zijn gedrag is: heeft de klant een verborgen agenda of is er een reden dat hij zijn plannen niet tot uitvoering kan brengen? Of vertoont hij sociaal wenselijk gedrag omdat hij zijn bezwaren niet meer durft te noemen? Peil ook opnieuw zijn motivatie. Wat wil de klant echt? Wat zijn de voor- en nadelen van de verandering? Zijn de plannen concreet? Kan hij de acties uitvoeren? Wat of wie kan hem helpen zodat het volgende week wel lukt?

Balanceren tussen sturen en volgen en tussen autonome en gecontroleerde motivatie

Bij motiveren werkt de **gidsende communicatiestijl (#het-gesprek--voorbereiding-doel-en-stijl-bepalen)** het beste. Wanneer je alleen maar stuurt krijgt de zelfsturing van de klant geen enkele kans. Als je alleen maar volgt bestaat het gevaar dat er weinig verandert. Door de klant wegwijs te maken bij de betreffende instantie (bijvoorbeeld de afdeling Werk en Inkomen), te zoeken naar wat hem motiveert, voor- en nadelen in kaart te brengen, leerdoelen te formuleren, acties te plannen en te evalueren, balanceer je tussen sturen en volgen.

Op dezelfde manier is bij motivatie alleen maar zoeken naar **autonome motivatie (#motiveren-zelfsturing-vergroten--wat-werkt-om-mensen-te-motiveren)** meestal niet voldoende. Veel van wat we doen is gebaseerd op gecontroleerde motivatie, of begonnen als moeten. Zo krijgen mensen die eerst met zachte dwang naar muziek- of sportlessen zijn gestuurd er later zelf plezier in om dat uit eigen beweging te blijven doen. Met andere woorden, gecontroleerde motivatie is vaak een middel om autonome motivatie te ontwikkelen.

Casus: een niet-willer motiveren

Een klantmanager meldt een klant aan bij een project voor niet-willers. De klant zegt telkens niet te kunnen werken vanwege rugklachten. Al snel meldt hij zich af: hij zou niet kunnen komen omdat hij van de trap is gevallen. Dat bleek achteraf inderdaad te kloppen. Daarom zoekt de klantmanager voor hem een werkplek in een zorgtuin, waar hij na zijn herstel kan starten.

Op de dag dat hij moet starten belt hij af omdat hij de fietstocht van een kwartier niet aan zou kunnen. Als hij de dag erop weer afbelt, biedt zijn begeleider aan om samen met hem naar zijn werk fietsen. De klant fietst langzaam, maar zegt dat de afstand hem meevalt. Het (lichte) werk in de zorgtuin bevalt hem goed. Na drie maanden werkt hij met veel plezier als vrijwilliger en wil hij zijn werk graag blijven doen. Zonder de sturing van buitenaf was deze klant nooit te weten gekomen dat hij dat werk zo leuk vindt en dat de fietsafstand geen probleem is.

- 5 Noordzij, G., & Van Hooft, E. A. (2008). De invloed van doelorïentaties op de effectiviteit van re-integratie. *Gedrag en Organisatie*.

Hoofdstuk 3.3

De schaalvraag

Schaalvragen zijn in veel gespreksituaties en in iedere stap van het motivatieproces te gebruiken om zowel de klant als de professional inzicht te geven. De schaalvraag komt uit de methodiek **oplossingsgerichte gespreksvoering (#drie-methodieken-voor-gespreksvoering)**. Schaalvragen geven inzicht in complexe situaties en leggen belemmerende en stimulerende factoren bloot. Werken met schaalvragen gaat als volgt:

1. Stel een schaalvraag

Leg de klant een situatie voor en vraag hem om die te scoren op een schaal van 0 (het meest ongewenst of negatief) tot 10 (meest gewenst of positief). Geef daarbij altijd een tijdsindicatie (op dit moment, over vijf jaar), bijvoorbeeld:

- U zegt dat u heel ontevreden bent over het traject dat u volgt. Hoe ontevreden bent u op dit moment? Op een schaal van 0 tot 10 is 0 dan zeer ontevreden en 10 is zeer tevreden.
- Hoe belangrijk is werken voor u op dit moment? Op een schaal van 0 tot 10 is 0 zeer onbelangrijk en 10 is zeer belangrijk.

2. Verken de huidige situatie

Stel vragen als:

- U geeft het traject een 5, wat maakt dat u dat cijfer geeft? ('De leuke groep.')
- U geeft bijvoorbeeld werken een 5, hoe bent u van de 0 naar de 5 gekomen?' ('Omdat ik heb gemerkt dat ik toch wel een goede opleiding en werkervaring heb.')

Het antwoord maakt dan duidelijk wat de klant als sterke kanten van de huidige situatie of van zichzelf ziet.

3. Verken een kleine verbetering

Bespreek nu wat de klant van een kleine verbetering zou vinden: stel dat u een 6 zou scoren. Wat doet u dan anders? Wat of wie kan u daarbij helpen? Het antwoord maakt duidelijk wat de klant als mogelijke oplossingen ziet. Bijvoorbeeld een conflict met een trajectbegeleider oplossen of een paar geschikte vacatures vinden. Je kunt vervolgens met de klant nagaan hoe hij die oplossing kan verwezenlijken. Ga daarbij zo veel mogelijk uit van het oplossingsvermogen van je klant ('Wat zou ú kunnen doen om...') en alleen waar nodig van hulp ('Wat of wie kan u daarbij helpen?').

4. Verken een kleine verslechtering (optioneel)

Bij een lage score kan het nuttig zijn om te vragen waarom de score niet nog lager is: u geeft uw

Hoofdstuk 4

Confronteren

Als klanten niet doen wat van ze verwacht wordt en motiverende gespreksvoering niet werkt, kun je een confrontatie inzetten. Confronteren is geen doel op zich, maar een goed middel om zelfsturing te vergroten. Een confrontatie moet wel op de juiste manier ingezet worden, anders kan die averechts uitpakken. Dit hoofdstuk geeft daarvoor tips en achtergrondinformatie.

Volgens de Van Dale betekent confronteren 'tegenover elkaar stellen'. Je stelt jouw mening of visie tegenover die van een klant. Dat doe je meestal als laatste stap, om de klant iets duidelijk te maken wat hij niet (goed) wist. Omdat het beeld bestaat dat een confrontatie slecht is voor de relatie zetten veel hulpverleners en coaches het pas als laatste redmiddel in. Ze zijn bang dat hun gesprekspartner zijn standpunt verhardt of negatiever over zichzelf gaat denken. Maar wanneer je een confrontatie op de goede manier inzet, zijn die nadelen er niet of in mindere mate.

Hoofdstuk 4.1

Voor- en nadelen van confronteren

Confronteren heeft voor- en nadelen. Daarmee moet je rekening houden bij je gespreksvoering.

Confronteren is op de lange termijn beter dan niet confronteren

Professionals hebben de ervaring dat pappen en nathouden vaak slechter uitpakt dan een goede confrontatie wanneer de klant niet doet wat van hem verwacht kan worden. Een confrontatie kan er weliswaar voor zorgen dat de relatie op kortere termijn (iets) verslechtert, maar op langere termijn zorgt het in veel gevallen voor een betere verstandhouding.

	Korte termijn	Lange termijn
Wel confronteren	negatief effect op de relatie (even niet meer aardig)	positief effect op de relatie (het was goed/nodig)
Niet confronteren	geen effect op de relatie (zoete lieve vrede)	negatief effect op de relatie (blijven aanmodderen of pamperen)

Confronteren versterkt zelfsturing

Klanten beslissen zelf hoe ze op een confrontatie reageren: door hun gedrag aan te passen of erin te volharden. Daarom ondermijnt een confrontatie de zelfsturing niet, maar versterkt die juist. De confrontatie vergroot de kennis en het inzicht waarmee klanten betere keuzes maken. Als je klanten confronteert met de consequenties van hun gedrag (bijvoorbeeld een verplichte tegenprestatie weigeren) dan beslissen ze zelf wat ze daarmee willen doen: voldoen aan de verplichting of een sanctie krijgen.

Misvattingen over confronteren

Een confrontatie ondermijnt de vertrouwensband

De vertrouwensband lijdt onder een respectloze confrontatie. Maar bij een confrontatie vanuit een goede intentie is de verslechtering van de relatie tijdelijk.

Confrontaties kun je beter uit de weg gaan

Omdat confrontaties lastig zijn, vermijden professionals ze vaak. Maar je neemt je klant niet serieus als je verschillen in inzicht over bijvoorbeeld inzet en houding niet ter sprake brengt.

Bovendien kan een confrontatie vanuit een goede intentie voor een doorbraak zorgen. De manier waarop je confronteert is wel van belang.

Confrontaties zijn altijd hard

Hoe harder de confrontatie, hoe sterker de tegenreactie. Daarom kun je het beste beginnen met milde confrontaties. Vaak volstaan die al en anders kun je de confrontaties intensiveren.

Confronteren kan ongewenst gedrag versterken

Een klant confronteren met zijn ongewenste gedrag of zijn ideeën lijkt soms geen effect te hebben of het ongewenste gedrag zelfs te versterken. Ook kan de relatie door een confrontatie verslechteren. Er zijn twee psychologische principes die ervoor zorgen dat een confrontatie vaak het tegengestelde effect heeft:

Het actie-reactieprincipe

Gedrag roept gedrag op: aanvallend gedrag leidt tot verdediging ('Ja, maar daar kan ik niets aan doen.', 'Ja, maar dat wist ik niet.') of een tegenaanval ('Ja, maar jij hebt helemaal niets voor me gedaan.', 'Jij kunt me helemaal niets maken.', 'Ik ga een klacht tegen je indienen.'). Al snel ontstaat er een negatieve spiraal van steeds sterkere aanvallen.

Psychologische weerstand

Een confrontatie kan ook psychologische weerstand oproepen, omdat iemand het idee heeft dat zijn persoonlijke autonomie in het gedrang komt. Hij zal dan zijn vrijheid sterker gaan verdedigen omdat hij zelf wil bepalen wat hij doet.

Door dit soort mechanismen kunnen professionals concluderen dat een confrontatie niet werkt. Maar dat geldt vooral voor aanvallende, dwingende confrontaties. Hoe harder je iemand confronteert met zijn ongewenste of niet-effectieve gedrag, hoe meer verzet het oproept. ⑥ Veel confrontaties zijn onnodig hard. Maar wanneer je een confrontatie op de goede manier inzet is die wel degelijk effectief. Blijf jezelf elke keer als je een confrontatie overweegt afvragen waarom je dat zou doen:

Waarom confronteer ik nu?

Waarom?

Wat is het doel van je confrontatie? Wat wil je de klant duidelijk maken?

Confronteer?

Is confronteren de enige mogelijkheid om je doel te bereiken? Kan de klant ook op een andere manier deze kennis, dit inzicht krijgen?

Ik?

Moet ik dit doen of iemand anders?

Nu?

Moet ik nu confronteren? Kijk in de **checklist confronteren (#checklists)** in bijlage 1 of aan alle voorwaarden voor een effectieve confrontatie is voldaan.

- ⑥ Miller, W. R., Benefield, R. G., & Tonigan, J. S. (1993). Enhancing motivation for change in problem drinking: A controlled comparison of two therapist styles. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(3), 455.

Hoofdstuk 4.2

Hoe confronteren?

De manier waarop je een confrontatie toepast bepaalt het succes ervan; de juiste basishouding en de intensiteit zijn van groot belang. Houd je ook aan de regels van feedback geven en beperk je tot de feiten.

Confronteer als een giraf

Een confrontatie is effectief als je die aangaat vanuit een basishouding die bijdraagt aan verbinding. Psycholoog Marshall Rosenberg, grondlegger van de methodiek Geweldloze Communicatie, illustreert de begrippen verbindende en niet-verbindende basishouding met metaforen van de giraf en de jakhals. De jakhals staat voor een manier van communiceren die niet bijdraagt aan verbinding. Een jakhals praat resultaatgericht, dwingend en autoritair. Hij oordeelt, vergelijkt, analyseert en is bang dat hij tekortkomt. De giraf staat voor communicatie die bijdraagt aan verbinding. De giraf is zowel zachtaardig als sterk, kijkt met mildheid naar wat zich aandient, overziet de context, communiceert vanuit zijn hart en zoekt naar verbinding en helderheid. De [basishouding \(#basishouding-en-gespreksvaardigheden--de-basishouding-van-de-professional\)](#) uit hoofdstuk 2.1 komt overeen met de houding van een giraf. Wanneer je vanuit de basishouding confronteert is de kans veel groter dat de klant je confrontatie accepteert. Maar die houding aannemen is niet eenvoudig, want bij een confrontatie ben je geneigd om automatisch de aanvallende, dwingende houding van de jakhals te kiezen.

Meer informatie over de methodiek [Geweldloze Communicatie \(#drie-methodieken-voor-gespreksvoering\)](#), waarin verbinding een van de centrale elementen is, staat in bijlage 3.

Houd je aan de regels voor het geven van feedback

Wanneer je iemand confronteert met negatieve eigenschappen of gedrag dan geef je negatieve feedback. Een confrontatie kan dan snel een verwijt worden. De regels van feedback geven zijn bij een confrontatie dan ook onmisbaar om dat te voorkomen.

Regels voor het geven van feedback

Verwoord je feedback als een ik-boodschap

- Niet: 'U komt steeds te laat, dat is vervelend'.
- Wel: 'Ik vind het vervelend dat u steeds te laat komt'.

Benoem wat je ziet, het gedrag van de ander

- Niet: 'U bent niet gemotiveerd, blijkbaar interesseert het u niet wat ik vertel'.
- Wel: 'U hangt helemaal onderuit, ik krijg het idee dat u het niet interessant vindt wat ik vertel'.

Formuleer je feedback zo concreet mogelijk

- Niet: 'Het voelt niet goed voor me als u zo doet'.
- Wel: 'Ik merk dat ik me onrustig voel als u zo boos naar me kijkt'.

Als je de regels voor feedback volgt, richt je je vanzelf op feiten. Daardoor blijft het gesprek gaan waar het over moet gaan, het gedrag van de klant: 'U hebt de afgelopen maand maar één sollicitatiebrief verstuurd', 'U hebt uw inkomsten te laat opgegeven'.

De regels voor feedback sluiten goed aan bij de basishouding. Gebruik ook de basisvaardigheden als je confronteert:

- Luister goed naar wat de klant zegt als hij reageert.
- Probeer je zo veel mogelijk te verplaatsen in de klant.
- Wees oprecht in je confrontaties en open over wat de reactie van de klant bij je oproept.

Begin met een milde vorm van confrontatie

Confronteren is de laatste stap om iets duidelijk te maken aan de klant. Maar ook binnen het confronteren zijn er gradaties. Zo onderscheidt de coach Terry Bacon drie manieren van confronteren die van zacht naar hard gaan.



1. Vragen en reflecteren (zacht)

Bij de mildste vorm van confrontatie stel je iets ter sprake door vragen en reflecties. Hoewel je geneigd bent om bij confrontaties stellingen en meningen te poneren (de waarheid moet gezegd worden) is het stellen van vragen veel effectiever ('U solliciteert nu helemaal niet meer, wat is er veranderd?' of 'U geeft inkomsten steeds te laat op, wat is daar de reden van?'). Ook met reflecties ([zie hoofdstuk 3 \(#motiveren-zelfsturing-vergroten--stappen-naar-zelfsturing\)](#)) kun je de klant confronteren met wat hij zegt:

'Vorige week zei u dat u de schuld altijd bij anderen legt en weer zelf naar werk wilt zoeken. U zegt dat u helemaal niets hebt gedaan. Ik heb het idee dat u met goede moed bent begonnen, maar bij tegenslagen weer de schuld bij anderen legt.'

Deze confrontaties geven de klant de ruimte om te reageren en het met je oneens te zijn.

2. Het oneens zijn en uitdagen (harder)

Gebruik deze hardere vorm pas als je klant niet op de mildere vorm van confronteren reageert. Vertel de klant dat je het met hem oneens bent en daag hem uit om een ander standpunt te overwegen:

'Vorige week was u vastbesloten om weer naar werk te zoeken. Nu vertelt u dat niets hebt gedaan omdat u het nut er niet van inziet. Ik vind dat u iets eerst moet proberen om te kunnen bepalen of het

wel of niet nuttig is. Wat vindt u ervan om het alsnog echt een week te gaan proberen?’

3. Tegenover de klant staan en hem beoordelen (hard)

Bij de hardste vorm van confronteren sta je tegenover de klant en ga je hem misschien zelfs beoordelen. De ervaring leert dat dit alleen werkt als de klant veel vertrouwen in je heeft en genoeg veerkracht bezit om de negatieve boodschap goed op te vangen:

‘Vorige week was u vastbesloten om weer naar werk te zoeken. Nu vertelt u dat u niets hebt gedaan en bent u niet langsgeweest op een gesprek dat we samen geregeld hadden. Ik vind dat u zo niet door kunt gaan (je geeft een oordeel). Wat gaat u doen om dat te veranderen?’

Deze vorm van confronteren brengt het risico met zich mee dat de klant minder positief over zichzelf gaat denken of dat hij minder vertrouwen krijgt in jou als klantmanager. Daarom adviseren ervaren coaches deze vorm zo min mogelijk te gebruiken. In veel gevallen werken de mildere vormen net zo goed.

Hoofdstuk 4.3

Wanneer werkt het niet?

Als je maar enigszins twijfelt of je moet confronteren, dan kun je dat het beste laten (bij twijfel niet inhalen). Kies niet voor een confrontatie in de volgende gevallen:

Kwetsbare klanten

Een confrontatie incasseren vraagt veerkracht. Daarom werken hardere confrontaties als uitdagen of oordelen niet bij klanten met de volgende kenmerken:

- een negatief zelfbeeld
- onvoldoende contact met de werkelijkheid (bijvoorbeeld door een psychose)
- gebrek aan zelfinzicht
- te weinig begrip van waar het over gaat (bijvoorbeeld door een verstandelijke beperking)

Zachte confrontaties kunnen wel goed werken bij kwetsbare klanten.

Open deur

Als de confrontatie alleen maar iets bevestigt wat de klant allang wist, is die zinloos. Zo heeft het bijvoorbeeld geen zin om iemand met overgewicht te vertellen dat je van snoepen dikker wordt. Je kunt dan beter onderzoeken wat iemand zou kunnen helpen om gezonder te gaan leven.

Onvermogen

Het heeft geen zin om iemand te confronteren met iets wat hij niet kan veranderen, bijvoorbeeld een fobie. Wanneer iemand niet zelf het vermogen heeft om zijn gedrag te veranderen, ligt hulp of ondersteuning bieden meer voor de hand. Wel kan iemand niet geholpen of ondersteund willen worden. Een methode als [motiverende gespreksvoering \(#drie-methodieken-voor-gespreksvoering\)](#) (zie bijlage 3) heeft dan meer kans van slagen dan een confrontatie.

Hoofdstuk 4.4

Lastige onderwerpen en situaties

Ten slotte geven we tips voor lastige situaties of netelige onderwerpen bij confrontaties.

Een klant heeft het over zelfmoord

Sommige klanten laten nadrukkelijk merken dat ze over zelfmoord denken. Zelfmoord ter sprake brengen is niet uitzonderlijk, maar door het te benadrukken vragen klanten om aandacht of geven ze een noodsignaal af.

Niet doen

- het probleem negeren ('We hebben het allemaal wel eens moeilijk.') of afkappen ('Zullen we het er niet meer over hebben?')

Wel doen

- het signaal serieus nemen en aandachtig luisteren Vraag of de klant al onder behandeling is. Zo ja, verwijst naar de behandelaar. Zo nee, suggereer de klant naar de huisarts te gaan.

Een klant heeft een slechte persoonlijke hygiëne

Een klant ziet er onverzorgd uit (smerige kleren, onverzorgd gebit) of ruikt onfris.

Niet doen

- de confrontatie vermijden
- indirect confronteren ('Zou u de volgende keer niet even in de spiegel kijken voordat u naar buiten gaat?')
- verwijten maken ('U snapt toch wel dat u zo niet naar een werkgever kunt gaan?')

Wel doen

- de regels voor feedback gebruiken
- duidelijk maken wat je ziet en wat de consequenties daarvan zijn ('Ik zie vlekken op uw overhemd. Als u dit ook zou dragen op uw sollicitatiegesprek zou u geen goede indruk maken.')

Een klant heeft (psychische of lichamelijke) klachten

Een klant vertelt dat hij gezondheidsklachten heeft en daarom niet aan de verplichtingen van de uitkering kan voldoen.

Niet doen

- te voorzichtig zijn, geen vragen durven stellen
- forceren ('Of u nu klachten hebt of niet, u gaat gewoon aan het werk.')

Wel doen

- goed zicht krijgen op het arbeidsvermogen van de klant (eventueel met advies van externe partijen zoals behandelaars)
 - op je basishouding letten; bij deze klanten is dat extra belangrijk
- Voor praktische adviezen over hoe je met deze problematiek in gesprekken kunt omgaan zie de [Werkwijzer Psychische aandoeningen en lichte verstandelijke beperkingen](#) van Divosa.

Je moet iets doen waar je niet achter staat

Je moet bijvoorbeeld een klant aanmelden voor een traject waar je zelf niet enthousiast over bent. Of je moet een tegenprestatie eisen van je klant terwijl je dat in dit geval niet belangrijk vindt.

Niet doen

- laten merken dat je een onwillige uitvoerder bent ('Ik vind het ook niet geweldig, maar u gaat dat traject doen, het moet van mijn baas.')

Wel doen

- nagaan hoe je kunt aansluiten bij het hoogst haalbare niveau van motivatie van je klant

In zo'n geval is het ook aan te raden om hierover in gesprek te gaan met je leidinggevende of in een werkoverleg.

Een klant verschuilt zich achter religieuze bezwaren

Een klant gebruikt zijn religieuze overtuiging als reden om te weigeren naar bepaalde banen te solliciteren, bijvoorbeeld een baan waarbij de gewenste bedrijfskleding niet strookt met zijn religieuze kledingvoorschriften of werk dat hem verhindert op de gewenste tijden te bidden of om op zondag vrij te zijn.

Niet doen

- in discussie gaan over zijn rechten
- proberen de klant te overtuigen om zijn principes te versoepelen
- direct naar sancties grijpen, zonder de klant eerst te vragen naar mogelijke oplossingen

Wel doen

- mild confronteren: vraag hoe de klant denkt dit probleem op te lossen
- duidelijk maken dat je verwacht dat hij actief op zoek gaat naar werk

Een klant is gemotiveerd, maar heeft weinig perspectief

Sommige klanten zijn zeer gemotiveerd om te gaan werken, terwijl hun perspectieven op werk ronduit slecht zijn.

Niet doen

- om de hete brij heen draaien ('Het is voor iedereen moeilijk in deze arbeidsmarkt.')
- de klant aan het lijntje houden ('Misschien zijn er volgende week meer vacatures.')

Wel doen

- eerlijk zijn en benoemen wat volgens jou de mogelijkheden zijn en ook zeggen dat jij het mis kunt hebben
- de aandacht verleggen naar wat wel mogelijk is voor de klant en nagaan hoe je dat het beste kunt laten aansluiten bij zijn autonome motivatie

Hoofdstuk 5

Wat is er nodig in de organisatie?

De vorige hoofdstukken schetsten hoe effectieve gespreksvoering eruit ziet. Wat is er nodig om dat bijvoorbeeld bij de afdeling Werk en Inkomen mogelijk te maken? Gespreksvoering is een essentieel onderdeel van het werk van klantmanagers. Daarom is de vraag bijna hetzelfde als 'Wat is er nodig om klantmanagers hun werk goed te laten doen'. In dit hoofdstuk leggen we de vraag voor aan klantmanagers zelf. Vervolgens gaan we na wat hun suggesties vragen van de organisatie en welke organisatiecultuur er nodig is.

De uitvoering van de Participatiewet vraagt van klantmanagers om meer ruimte te bieden voor de zelfsturing van klanten. Dat vergt niet alleen veranderingen bij de klant maar ook bij klantmanagers zelf. Het is belangrijk dat de afdeling Werk en Inkomen die veranderingen mogelijk maakt.

Hoofdstuk 5.1

Wat hebben klantmanagers nodig?

In klankbordgroepen bespraken klantmanagers wat ze nodig hebben om hun gespreksvoering af te stemmen op zelfsturing van klanten. Daarbij kwamen de volgende wensen naar voren:

Intervisie

Met collega's je gespreksvoering bespreken gebeurt weinig tot niet, terwijl klantmanagers er wel behoefte aan hebben.

Collegiale consultatie

Een waardevolle aanvulling op intervisie is het meelopen met elkaars gesprekken om daarna feedback te geven. Ook dit gebeurt in de praktijk nauwelijks.

Case(load)besprekingen

Ook in een teamoverleg bespreken van elkaars klanten (bijvoorbeeld nieuwe klanten na de intake of zorgmijders) kan een onderdeel zijn van intervisie. Een dergelijke bespreking is kort en praktisch; je kunt elkaar vragen om tips hoe je verder kunt met een klant.

Training en opleiding

Alle klantmanagers zien de waarde van deskundigheidsbevordering. Ze zeggen veel baat te hebben bij trainingen; het helpt hen om gesprekken met klanten anders te gaan voeren.

Duidelijkheid over de kaders

Klantmanagers vinden hun speelveld lang niet altijd helder. Wat verwachten we wel en niet van klanten? Wanneer hoeft iemand geen tegenprestatie te leveren? Als de kaders voor klantmanagers niet helder zijn kunnen ze ook niet goed aan klanten duidelijk maken wat er van hen verwacht wordt.

Rugdekking

Klantmanagers moeten erop kunnen vertrouwen dat er rugdekking is als een klant gaat klagen, maar vaak staan de neuzen in de organisatie niet allemaal dezelfde kant op. Dan krijgt een klant bijvoorbeeld direct gelijk als hij klaagt bij een wethouder, zonder hoor en wederhoor. Dat ondermijnt niet alleen de positie van de klantmanager, maar ook het traject dat met de klant is ingezet. Het is de verantwoordelijkheid van de hele organisatie dat klanten goede dienstverlening krijgen. Hiervoor is het noodzakelijk dat de manager en de wethouder op één lijn staan met de klantmanager en rugdekking

geven.

Inspraak bij inkoop trajecten

Klantmanagers willen graag inspraak bij de selectie in het aanbod dat ingekocht wordt. Ze vinden het demotiverend wanneer ze klanten moeten aanleveren voor trajecten waar ze het nut niet van inzien. Daarom willen ze graag dat managers hen betrekken bij de selectie of zelf een budget ter beschikking krijgen.

Hoofdstuk 5.2

Wat vraagt dat van de organisatie?

Wat moet bijvoorbeeld de afdeling Werk en Inkomen doen om professionals in staat te stellen hun gespreksvoering af te stemmen op zelfsturing van klanten? Dat vraagt niet alleen om het tegemoetkomen aan de **wensen van klantmanagers (#wat-is-er-nodig-in-de-organisatie--wat-hebben-klantmanagers-nodig)** uit de voorafgaande paragraaf, maar ook om veranderingen in het leiderschap en de organisatiecultuur. Hier volgen enkele tips voor leidinggevenden.

Maak voor professionals en klanten duidelijk wat de speelruimte is

Maak het voor professionals glashelder wat de kaders van de wet en het lokale beleid zijn en hoe ze daarmee moeten omgaan. Alleen dan kunnen zij klanten duidelijk maken wat er van hen verwacht wordt. Elke afdeling Werk & Inkomen zoekt de balans tussen rechtmatigheid en beperking van de instroom aan de ene kant en doelmatigheid aan de andere kant. De uitkomst heeft implicaties voor gespreksvoering. Als doelmatigheid vooropstaat is er meer ruimte voor gesprekstechnieken die erop gericht zijn om klanten te motiveren voor participatie of werk.

Zorg voor een cultuur die maatwerk ondersteunt

Van professionals wordt gevraagd om meer ruimte te bieden voor de zelfsturing van de klant. Deze verandering naar een flexibele aanpak (maatwerk) vraagt om een ondersteunende cultuur. Dit is een cultuur waarbij de medewerkers elkaar steunen en vertrouwen en samen een hechte groep vormen. En waarbij leidinggevenden die betrokkenheid en individuele groei van de medewerkers stimuleren. Zo'n cultuur sluit ook goed aan bij de wensen en behoeften van de uitvoerende professionals. Sleutelbegrippen bij die cultuur zijn: participatie, samenwerking, individuele groei, wederzijds vertrouwen, groepscohesie en betrokkenheid.

Bied inspirerend leiderschap

Organisaties met inspirerende leiders passen zich beter aan omdat de medewerkers meer gemotiveerd zijn en daardoor beter presteren. Dit vraagt van leidinggevenden dat ze meer aandacht besteden aan het inspireren van de medewerkers. **7** Let meer op het formuleren van een gezamenlijke missie en visie dan op het controleren en plannen. Geef medewerkers verantwoordelijkheid en stimuleer vernieuwing en verandering. Waardeer extra inzet en betrokkenheid. Een inspirerend leider geeft het goede voorbeeld. Breng daarom als leidinggevende ook zelf de effectieve gespreksvoering van de professionals in de praktijk: empathie, echtheid, onvoorwaardelijke acceptatie en een gidsende stijl.

Leg de nadruk op belonen, niet op straffen

Hoewel straffen soms onvermijdelijk is, blijft belonen een betere manier om te motiveren. Voor een

afdeling Werk & Inkomen die sterk op handhaving gericht is, vraagt dat een omslag naar een andere manier van denken en werken. Handhaven is nodig om onrechtmatigheid te voorkomen en gedragsaanpassingen te bewerkstelligen als beloningen niet tot het gewenste resultaat leiden. Maar om klanten in beweging te krijgen zijn beloningen noodzakelijk. Uit de motivatietheorieën is bekend dat immateriële beloningen zoals positieve waardering en aandacht zelfs beter werken dan materiële beloningen. Een afdeling Werk & Inkomen die wil vernieuwen doet er goed aan om ook eigen medewerkers die hun nek durven uitsteken daarvoor te waarderen.

Investeer in opleidingen om expertise op te bouwen

Het aanleren van goede gesprekstechnieken is een intensief proces. De theorie maken professionals zich snel eigen, maar het toepassen in de praktijk is weerbarstiger. Een opleiding helpt hun vaardigheid in het voeren van lastige gesprekken te vergroten door te oefenen. Zowel professionals in het sociaal domein als experts zijn ervan overtuigd dat het opleiden van professionals cruciaal is. Dat vergt de nodige investering. Zo is een driedaagse training het minimum om je de motiverende gespreksvoering eigen te maken. Kortere cursussen zijn niet voldoende om nieuwe vaardigheden of een manier van werken aan te leren.

Divosa biedt diverse **incompanytrainingen** aan, onder meer over gespreksvoering.

Investeer in intervisie om expertise te borgen

Vrijwel alle professionals in het sociaal domein beheersen de basisvaardigheden van gespreksvoering. Maar in lastige situaties hebben ze de neiging om terug te vallen op minder effectieve gesprekstechnieken. Intervisie maakt professionals bewust van die valkuilen, het laat ze elkaar scherp houden. Ook het introduceren van nieuwe inzichten over het motiveren van klanten vraagt om intervisie. Organiseer bijeenkomsten waarin teams met elkaar bespreken hoe ze die kunnen toepassen binnen hun werk. Houd ook oog voor het leren en het blijven ontwikkelen van professionals en leidinggevendenden.

Bied ruimte voor inspraak

Geef professionals inbreng bij de keuze uit trajecten of geef ze een eigen budget om voor hun klanten de beste trajecten te organiseren.

Blijf voortdurend leren en verbeteren

De belangrijkste boodschap is dat betere gespreksvoering een continu proces is. Medewerkers en organisaties zijn nooit uitgeleerd in het beter benaderen en motiveren van hun klanten.

- 7 Hartog, D. N., Koopman, P. L., Muijen, J. J., & Bast, B. (1997). Inspirerend leiderschap in organisaties. Academic Service, economie en bedrijfskunde.

Bijlage 1

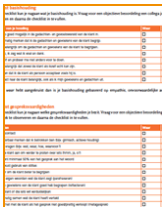
Checklists

Deze bijlage bevat vijf checklists die je helpen bij effectieve gespreksvoering.

Je kunt er je basishouding, gespreksvaardigheden, doelen en leerdoelen mee (laten) beoordelen en beslissen of je aan de voorwaarden voor een effectieve confrontatie hebt voldaan.

Bijlage 1 - Checklists

Download deze bijlage



Vijf checklists

(https://www.divosa.nl/sites/default/files/werkwijzer_bijlage/divosa_werkwijzer_g_bijlage1-checklists.pdf) (pdf, 50 kB)

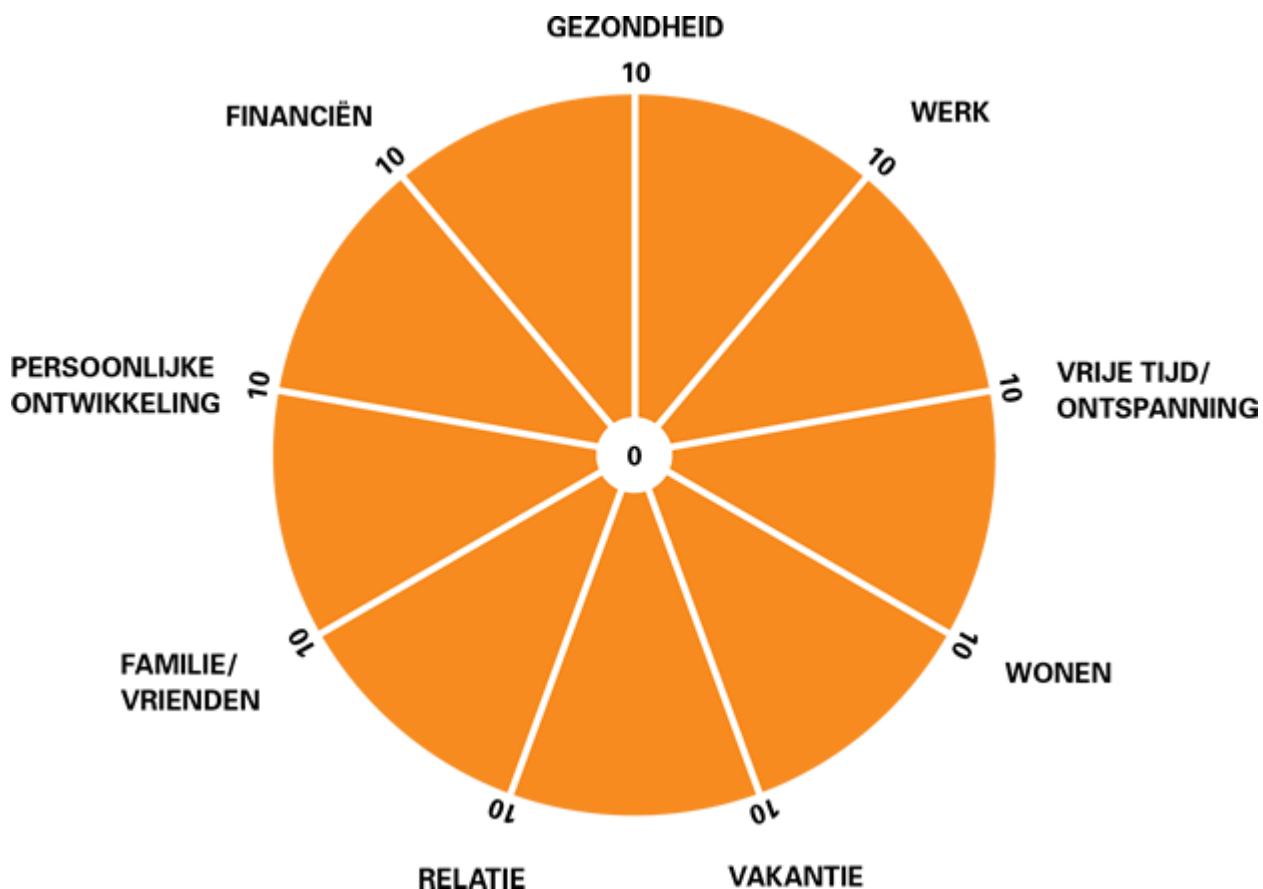
Bijlage 2

Levenswiel

Deze bijlage beschrijft het levenswiel. Dat is een hulpmiddel om zicht te krijgen op de verschillende facetten van iemands leven.

Het levenswiel is een goed instrument om te gebruiken bij de kennismaking met een klant. Dat gaat in drie stappen:

- 1 Vraag de klant op iedere spaak een punt tussen 0 en 10 uit te zetten voor zijn tevredenheid op dat levensfacet. Een 0 (op de as van het levenswiel) betekent dat de klant helemaal niet tevreden is en een 10 (aan de buitenkant van het levenswiel) maximale tevredenheid.
- 2 Vraag de klant een lijn te trekken die de punten met elkaar verbindt en zo een levenswiel te creëren.
- 3 Bespreek het levenswiel samen met de klant. Is het mooi rond of heeft het vlakke kanten? Zijn er uitschieters naar binnen of buiten in bepaalde levensgebieden? Wat zegt het wiel over het leven van de klant? Is zijn leven in balans? Zijn er facetten die aandacht behoeven? Wat zou de klant willen verbeteren?



Bijlage 2 - Levenswiel

[Download deze bijlage](#)



Download het levenswiel

(https://www.divosa.nl/sites/default/files/werkwijzer_bijlage/divosa_werkwijzer_g_bijlage2-levenswiel.pdf) (pdf, 17 kB)

Bijlage 3

Drie methodieken voor gespreksvoering

Deze bijlage karakteriseert kort drie methodieken voor gespreksvoering die de autonomie van de gesprekspartner respecteren: geweldloos communiceren, motiverende gespreksvoering en oplossingsgerichte gespreksvoering.

De drie methodieken lijken eenvoudig, maar zijn dat in de praktijk niet. Goede toepassing vergt veel training.

- Divosa biedt de **incompanytraining 'Gespreksvoering: hoe motiveer ik mijn klant?'** (<https://www.divosa.nl/diensten/opleidingen/incompany-training-gespreksvoering-hoe-motiveer-ik-mijn-klant>) aan.
- Regelmatig biedt Divosa een meerdaagse training Motiverende gespreksvoering op open inschrijving aan. **Kijk in het overzicht** (https://www.divosa.nl/agenda?field_onderwerp_target_id=All&field_soort_bijeenkomst_tid%5B%5D=78&field_doelgroep_tid=All&)
- Op de ParticipatieCampus staat de **online training 'Gespreksvoering'** (<https://participatiecampus.nl/elearningaanbod/gespreksvoering/96>) van Divosa. Deze training kun je als zelfstudie doen.

1. Geweldloze Communicatie

Dit communicatiemodel is ontwikkeld door de Amerikaanse klinisch psycholoog Marshall B. Rosenberg, geïnspireerd door Carl Rogers en vredesdenkers als Mahatma Gandhi en Martin Luther King. Geweldloos communiceren gaat uit van vijf elementen om je bewustzijn op te richten in de communicatie: waarneming, gevoelens, behoeften, verzoek en mededogen.

Neem waar zonder te beoordelen (waarnemen)

Een waarneming roept geen kritiek of verzet op, maar een oordeel wel. Een waarneming wordt een beoordeling door een interpretatie of analyse.

Uit hoe je je voelt (gevoelens)

Het is belangrijk onderscheid te maken tussen je eigen gevoelens uiten en je gedachten, beoordelingen of interpretaties weergeven.

Neem verantwoordelijkheid voor je eigen behoeften (behoefte)

Wat anderen zeggen en doen, kan wel de aanleiding maar nooit de oorzaak zijn van onze gevoelens. Oordelen over anderen en interpretaties komen voort uit onze eigen niet-onderkende en onvervulde behoeften.

Maak duidelijk wat je wilt (verzoek)

Door een verzoek te uiten in duidelijke, bevestigende, concrete actietaal maak je duidelijk wat je werkelijk wilt. Maak de ander daarbij duidelijk dat het gaat om een verzoek, niet om een eis. Wees je bewust van het doel van je verzoek. Als het je er alleen maar om te doen is om mensen en hun gedrag te veranderen of je zin te krijgen, is Geweldloze Communicatie geen goed middel.

Geef de ander ruimte (mededogen)

Luister naar anderen vol mededogen. Kom niet meteen met oplossingen of adviezen, maar geef de ander de ruimte om zijn hele verhaal te vertellen. Daarbij is mededogen met jezelf ook belangrijk: als je merkt dat je het niet meer kunt opbrengen om echt te luisteren neem je bijvoorbeeld een time-out.

2. Motiverende gespreksvoering

Motiverende gespreksvoering is vooral geschikt bij veranderingsprocessen en voor mensen met weinig motivatie, maar niet bij dwang. Deze methodiek is ontwikkeld in de verslavingszorg door therapeut William Miller, die ontdekte dat het begrip tonen bij probleemdrinkers effectiever was dan confronteren. Hij begeleidde ze zo dat ze zelf de voordelen van afkicken en de nadelen van de verslaving gingen noemen (verandertaal).

Bij motiverende gespreksvoering nemen gesprekstechnieken een centrale plaats in, maar de volgende drie uitgangspunten zijn minstens zo belangrijk:

- 1 samenwerking (in plaats van confrontatie)
- 2 autonomie (in plaats van autoriteit)
- 3 ontlokken (in plaats van opleggen)

Mensen staan ambivalent tegenover veranderingen omdat die voor- en nadelen hebben. Met motiverende gespreksvoering kun je je gesprekspartner stimuleren om zelf de voordelen van een verandering en de nadelen van de huidige situatie te benoemen (verandertaal ontlokken). Motiveren doe je ook op de volgende manieren:

- Uit empathie. Begrip tonen werkt beter dan confronteren.
- Versterk het vertrouwen; geef de ander het vertrouwen dat hij kan veranderen.
- Beweeg mee met weerstand. Weerstand zit niet in de ander, maar ontstaat in de wisselwerking met de professional.
- Ontwikkel een discrepantie: versterk de kloof tussen de gewenste situatie en het huidige gedrag om de ander te motiveren om te veranderen.

Motiverende gespreksvoering is vooral geschikt bij gedwongen veranderingsprocessen en voor mensen met weinig motivatie.

3. Oplossingsgerichte gespreksvoering

Oplossingsgerichte gespreksvoering is ontwikkeld bij het werken met probleemgezinnen die gedwongen aan hulpverlening deelnemen. De methode is gebaseerd op oplossingsgerichte therapie, een van de weinige methodieken voor mensen bij wie de begeleiding niet vrijblijvend is.

Oplossingsgerichte gespreksvoering helpt om positieve doelen te stellen en uit te vinden wat werkt om die doelen te bereiken. De methode richt zich niet op (de diagnose van) het probleem, maar op de oplossing. Dus wat iemand wel wil en iemands sterke kanten zijn de uitgangspunten voor het gesprek.

Probleemgerichte benadering	Oplossingsgerichte benadering
Oorzaken zoeken is belangrijk.	Oplossingen ontwerpen is belangrijk.
Het verleden is belangrijk.	De toekomst is belangrijk.
De begeleider confronteert en betwijfelt de manier van handelen.	De begeleider is nieuwsgierig naar de manier van handelen van de ander.
Er is aandacht voor zwakke kanten.	Er is aandacht voor sterke kanten.
Oplossingen moeten door anderen worden aangeleerd.	De klant heeft de oplossingen al in zich, ze moeten worden ontdekt en toepasbaar worden gemaakt.
De focus ligt op ongezond.	De focus ligt op gezond.

Bij oplossingsgerichte gespreksvoering stel je vragen als:

- Wat is de gewenste situatie in de toekomst?
- Hoe ver bent u al?
- Wat werkt al? Wat heeft gewerkt in het verleden?
- Hoe kunt u kleine stapjes nemen naar de gewenste situatie?

Ook **schalvragen** (**#motiveren-zelfsturing-vergroten--de-schaalvraag**) zijn oplossingsgerichte vragen.

Oplossingsgerichte gespreksvoering werkt sneller dan een probleemgerichte aanpak omdat je minder tijd kwijt bent aan de diagnose. De methode is geschikt voor lageropgeleiden, maar vraagt wel om duidelijke kaders.

Bijlage 4

Meer informatie

Deze bijlage bevat literatuur en websites met informatie over gespreksvoering.

Hier vind je suggesties om verder te lezen over de onderwerpen die in deze werkwijzer aan de orde zijn gekomen.

Gespreksvoering in het algemeen

- Psychologische gespreksvoering. Een basis voor hulpverlening (16e druk), G. Lang en H. T. Van der Molen, Uitgeverij Boom, 2012.

Zelfsturing en motiveren

- [Het heft in eigen hand, sturen op zelfsturing](https://www.divosa.nl/sites/default/files/onderwerp_bestanden/advies_sturen_op_zelfsturing_rwi_20) (pdf, 406 kB).
- [Het heft in eigen hand; achtergrondstudie "sturen op zelfsturing"](https://www.researchgate.net/profile/Edwin_Hooft/publication/254915248_Het_heft_in_eigen_hand_achtergrondstudie-Sturen-op-zelfsturing.pdf) (pdf, 427 kB)

Doeloriëntatie

- De kunst van het falen, A. van Dam, Ambo 2009.

Leiderschap

- Inspirerend leiderschap in organisaties, D. N. Hartog, P. L. Koopman, J. J. Muijen en B. Bast, Academic Service, economie en bedrijfskunde, 1997.

De lerende organisatie

- De vijfde discipline: de kunst & praktijk van de lerende organisatie, P. M. Senge en A. M. Westendorp-Kauffmann, Schiedam: Scriptum, 1992.

Geweldloze communicatie

- Geweldloze communicatie: ontwapenend, doeltreffend en verbindend, M. B. Rosenberg, P. van der Veen en J. C van Dorp, Lemniscaat, 2012.
- De website van de GC kring: [geweldlozecomunicatie.org](https://www.geweldlozecomunicatie.org/) (https://www.geweldlozecomunicatie.org/)

Motiverende gespreksvoering

- Motiverende gespreksvoering, mensen helpen veranderen, W. R. Miller en S. Rollnick, Uitgever Ekklesia, 2014.

- De website van MINTned, de vereniging van Nederlandstalige trainers in Motiverende Gespreksvoering: [mintned.net](http://www.mintned.net/) (<http://www.mintned.net/>)

Oplossingsgericht werken

- De kracht van oplossingen. Handwijzer voor oplossingsgerichte gesprekstherapie, P. de Jong, I. K. Berg, Swets en Zeitlinger, Lisse, 2001.
- Paden naar oplossingen. De kracht van oplossingsgericht werken, C. Visser, en G. Schlundt Bodien, Driebergen: JustinTime Books, 2008.
- De website van Netwerk Oplossingsgericht Werkenden: oplossingsgericht.nu (<http://oplossingsgericht.nu/>)

Leerdoelen stellen

- De website van Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Doeloriëntatie: stichtingwod.nl (<http://stichtingwod.nl/>)

Bijlage 5

Samenstelling expertpanel en meeleesgroep

Aan de eerste versie van deze werkwijzer uit januari 2015 hebben de volgende mensen meegewerkt:

Expertpanel

- Quinta Ansem
- Amanda Bruns
- Cora Brink
- Judith Elders
- David van Maanen
- Gera Noordzij
- Sergio van der Pluijm
- Ruud van den Tillaar

Meeleesgroep

- Marieke van den Bogaart
- José van Doremalen
- Joep van der Heijde
- Jolanda Heitlager
- Cees van Hoof
- Elly Kies
- Caroline van Kooten
- Jochem Marseille
- Christa van Neerven
- Els Obbema
- Romke Steensma
- Natasja Wetzels

Redactie

- Hanneke Bakker

Colofon

Divosa

Kon. Wilhelminalaan 5 | 3527 LA Utrecht

Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht

030 - 233 23 37

info@divosa.nl (mailto:info@divosa.nl)

www.divosa.nl

Auteurs

Arjan van Dam en Renate van Halen (Fidare)

Redactie

Caroline Huisman

Gina Jongma

Eindredactie

Anneke Nunn

Productcoördinatie

Caroline Huisman (Divosa)

Contentmanagement

Saskia Schrijver

Vormgeving schema's

Marion Klerken, YON-Vormgeefwerk

Versie

Juni 2019