

Kwetsbare doelgroep in beeld

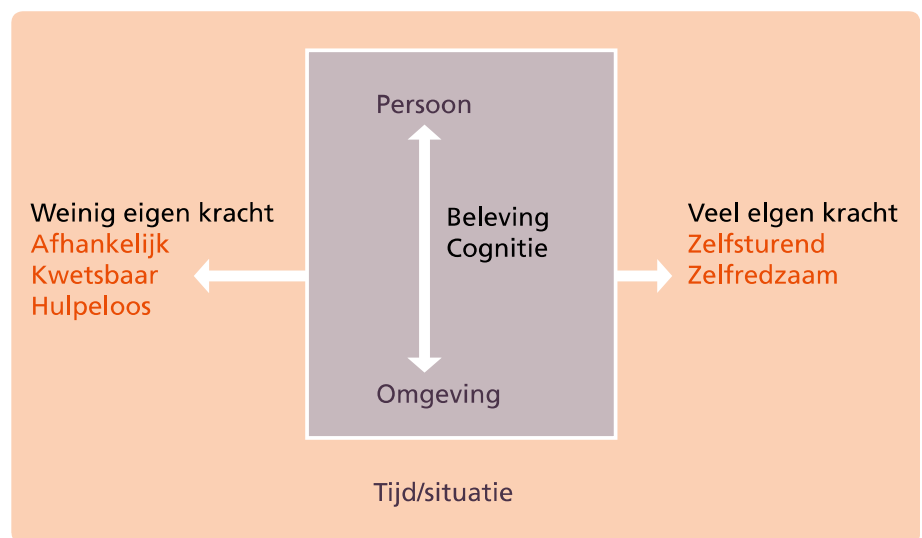
Werkwijze STERK: de ander leren de eigen kracht aan te spreken

Van jobcoach tot opleidingscoördinator en begeleider bij een SW-bedrijf. Tien professionals van vijf organisaties verspreid over het land vormden samen een lerend netwerk. Daarbinnen gingen ze aan de slag met de werkwijze STERK1 (Samen tot Eigen Regie en Kracht).

DOOR Lianne Smit-Volkers en Miranda Grootcholte

STERK is een praktische benadering voor iedereen die de eigen kracht van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt continu wil inschatten en stimuleren, zoals gemeenten en werkgevers. De professional krijgt in een oogopslag inzicht in kansen en bedreigingen voor een cliënt in een bepaalde werkomgeving. Ook geeft STERK daaraan gekoppeld aanwijzingen voor persoonlijke ontwikkeling, en maakt duidelijk wanneer je mensen los kunt laten of wanneer je juist alert moet zijn. STERK noemt de mensen 'cliënt'.

Het werkmodel (figuur 1) regelt dat professionals, zoals een jobcoach, hetzelfde beeld hebben bij het begrip 'eigen kracht'. Dat is gebaseerd op verschillend praktijkgericht onderzoek vanuit de psychologie. De mate ervan speelt zich af op een continuüm van weinig eigen kracht (afhankelijk, kwetsbaar, hulpeloos) tot veel eigen kracht (zelfsturend, zelfredzaam), en verschilt in de tijd en per situatie. Hoe iemand zijn eigen kracht ervaart, is de uitkomst van de interactie tussen persoons- en omgevingsfactoren op een bepaald moment. Het gaat om subjectieve gevoelens en gedachten: beleving en cognities. Eigen kracht is op te splitsen in zelfregie/zelfsturing en zelfredzaamheid. Ofwel het zelf bepalen en het zelf doen.



Figuur 1. Het begrip eigen kracht volgens STERK (werkmodel)

In het werkmodel zijn de drie belangrijkste stimulerende persoonsfactoren uitgewerkt:

- **Motivatie.** Wil/behoefte om zelfsturend en zelfredzaam te (kunnen) zijn in arbeid.
- **Eigen-effectiviteit/zelfbeeld.** Vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar werkomgeving.
- **Veerkracht/zelfmanagement.** Bekwaamheid om eigen kracht in stand te houden bij problemen/tegenslagen/veranderingen.

Een praktische toepassing van het bovenstaande komt bijvoorbeeld tot uiting

als er een werkgever gebeld moet worden. Een professional kan dat gemakkelijk snel even doen voor een cliënt. Maar als de professional de cliënt motiveert dat hij het zelf probeert, voelt die zich trots en minder afhankelijk. Eigen kracht is een beloning op zich. Er ontstaat een goed gevoel. Je hoort erbij en je gaat beter presteren. De deelnemers aan het leernetwerk doorliepen de stappen van STERK om de eigen kracht bij de doelgroep aan te boren.

Stap 1

Werk vanuit een gezamenlijk kader. Allereerst is het belangrijk dat alle

professionals en hun leidinggevendenden in een organisatie een zelfde antwoord geven op de vraag: 'Wat is eigen kracht?' Het werkmodel en de uitwerking van de drie persoonsfactoren motivatie, eigen-effectiviteit en zelfmanagement bieden houvast. Andere vragen die zij zich moeten stellen, zijn: 'Waarom is het belangrijk om eigen kracht te versterken?' en 'Wat willen we ermee bereiken?' Inzetten op eigen kracht moet aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie die ook de ruimte moet geven om kwaliteit te kunnen leveren. Dat vereist soms een extra tijdsinvestering, blijkt bijvoorbeeld bij de gemeente Amsterdam: 'Bij de afdeling Werk & Inkomen is een klein team verantwoordelijk voor het gaan werken met STERK. Drie groepen gebruiken de handreiking en komen maandelijks bij elkaar om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen. Een collega, die al over kennis beschikt, leidt de groep.'

Stap 2

Inventariseer de eigen kracht. Om de eigen kracht van een cliënt in kaart te brengen, zijn geen extra contactmomenten nodig. De professional stelt tijdens het reguliere begeleidingstraject gerichte vragen om de eigen kracht in kaart te brengen en observeert gedrag. Om een goed beeld te krijgen, vergaar je informatie op de drie factoren: motivatie, eigen effectiviteit/zelfbeeld en veerkracht/zelfmanagement.

Voor de factor motivatie vormt de professional zich bijvoorbeeld een beeld van de normen en waarden van de cliënt, en van de zelfredzaamheid in en door arbeid. De professional kan dat verkennen door vragen te stellen over het belang van werk, de voordelen van het hebben ervan en voorbeelden vanuit de omgeving. Daarnaast observeert de professional de houding van de cliënt. Wat is bijvoorbeeld zijn woordkeuze. Gebruikt hij vaak ik 'wil' of juist ik 'moet'. Stelt hij vragen of geeft hij vooral korte of ontwijkende antwoorden? Een van de deelnemers aan het lerend netwerk benoemt de meerwaarde hiervan als volgt. 'Vaak komt een deel van deze gespreksonderwerpen vanzelf aan bod tijdens een begeleidingsgesprek en vallen professionals ook dingen op. Maar met een gestructureerde manier van werken, voorkom je dat je dingen

over het hoofd ziet. Als je de werkwijze eenmaal doorhebt, krijg je in een gesprek redelijk snel overzicht en inzicht in de eigen kracht van de cliënt. In het begin kost het je eigen maken extra tijd.' Een voorwaarde om dit goed te kunnen doen, is dat de professional over voldoende deskundigheid/ervaring beschikt om de juiste vragen te stellen, door te vragen en observaties te doen. De ervaring leert dat de cliënt niet op de hoogte hoeft te zijn van de methodiek, wel kan die soms ook hem inzicht geven. Wanneer dit wel en niet zinvol is, komt aan bod in verder onderzoek rond de werking van STERK.

Stap 3

Geef de eigen kracht inzichtelijk weer. De volgende stap is het invullen van een persoonlijke SW-OT (figuur 2). Deze geeft een overzicht van persoonsfactoren die de eigen kracht remmen (zwaktes) of stimuleren (sterktes). Daarnaast geeft het inzicht in werksituaties die mogelijk een kans of een bedreiging vormen. De professional past de SW-OT na contactmomenten met de cliënt zo nodig aan. Het invullen van de SW-OT kan tijdens het gesprek samen met de cliënt gebeuren, of na afloop van het gesprek. Het is belangrijk om in te schatten in hoeverre het gezamenlijk invullen/delen met de cliënt al dan niet bijdraagt aan het betreden van de arbeidsmarkt. Dit is mede afhankelijk van de aard van de arbeidsbeperking en van de relatie met de cliënt. Denk van te voren na over het doel van de SW-OT. Is het een overdrachtsdocument voor andere professionals? Is het een rapportage voor het verdere traject of voor het management? In het ideale geval wordt de SW-OT opgenomen in of vervangt het bestaande rapportages. Het invullen ervan kost immers tijd. Hoe duidelijker het nut ervan is, hoe eerder professionals geneigd zijn dat te doen. De SW-OT is een hulpmiddel en geen doel. In Amsterdam vinden ze het een 'bijkomend voordeel dat alle professionals binnen de gemeente nu op dezelfde manier rapporteren. Dat draagt bij aan een kwalitatief betere en doelgerichte plaatsing van cliënten.'

Stap 4

Versterken van eigen kracht. De volgende stap is het kiezen van interventies om de eigen kracht te versterken of te

Tien basisregels

Om de eigen kracht van een cliënt te stimuleren, is de houding van de professionals belangrijk. Daarom is er een checklist met tien aandachtspunten of 'basisregels'. Deze punten gaan in eerste instantie tegen de natuur van de professional als hulpverlener in, of lijken zo vanzelfsprekend dat er geen aandacht meer voor is. Toch is het nodig om er zelf tijdig of samen in een intervisie bij stil te staan. Ook is het zinvol als de mentor of leidinggevende bij de werkgever de checklist heeft, zodat het proces ook daar doorgaat.

1. Geloof in de ander.
2. De cliënt wordt sterk door vallen en opstaan.
3. Bekrachtig het positieve! Spreek waardering uit en bevestig (kleine) vorderingen.
4. Denk in mogelijkheden, denk positief.
5. Reflecteer op uw houding, daag uzelf uit om anders te kijken of te werken.
6. Niet trekken en duwen.
7. Voorkom stereotypering. Signaleer en toets uw vermoedens, aannames en normen.
8. Gezamenlijkheid: gedeelde doelen en verwachtingen
9. Volledige toewijding: aandacht, ruimte en oprechte belangstelling.
10. Vertrouwen geven door steun, openheid, eerlijkheid, bereikbaarheid en betrouwbaarheid.

Iedereen heeft valkuilen. Om de eigen kracht van de cliënt te stimuleren, moet je je eigen valkuilen kennen, en je sterke punten. Professionals van Werkdag bv (een organisatie voor dagbesteding in Zandvoort) zijn aan de slag gegaan met de checklist: 'Als een traject van een bepaalde cliënt vastliep, bekeken we samen met de checklist wat ons eigen aandeel hierin was. Vaak hielp dit en konden we de situatie vlot trekken. In het uiterste geval, door de cliënt over te dragen aan een collega.'

behouden. De methodiek biedt inspiratie voor concrete bestaande en mogelijk al wel bekende interventies per factor. Om een geschikte interventie te kiezen, is dit belangrijk:

- Zoek goed uit welke factor je wilt beïnvloeden, ga niet te snel af op

	Stimuleert eigen kracht	Remt eigen kracht
Persoonsfactoren: ✓ Motivatie ✓ Self-efficacy/eigen effectiviteit ✓ Veerkracht/zelfmanagement	Sterktes ✓ Vindt zelfstandig werken belangrijk ✓ Wil graag leren en zichzelf ontwikkelen ✓ Wijst bij succes en falen (ook) op eigen optreden	Zwaktes ✓ Is onzeker over eigen kunnen, faalangstig ✓ Heeft moeite met veranderingen ✓ Kan boos of verdrietig reageren op feedback
Omgevingsfactoren: ✓ Werkinhoud ✓ Werkrelaties/-sfeer ✓ Houding professionals ✓ Privénetwerk	Kansen ✓ Duidelijk en vast takenpakket ✓ Cultuur waarin je fouten mag maken ✓ Professional betreft personen bij doelen stellen	Bedreigingen ✓ Onverwachte wijziging in takenpakket ✓ Collega's bieden al te graag helpende hand ✓ Professional stelt vage doelen ✓ Ouder wil tegenslag bij kind voorkomen

Figuur 2. Ingevulde SW-OT tabel STERK

je eerste oordeel. Iemand van het lerend netwerk zag duidelijk gebrek aan motivatie bij een cliënt. 'De cliënt toonde geen initiatief in gesprekken en kwam moeilijk in beweging, je denkt dan al snel dat iemand niet wil. Na de systematische inventarisatie van informatie in de SW-OT te plaatsen, bleek het grootste probleem: de angst om te mislukken en afgewezen te worden. Het gebrek aan geloof in eigen kunnen, belemmert in dit geval de eigen kracht. Deze cliënt bleek gebaat met het krijgen van zelfvertrouwen, dit vraagt om een andere interventie dan bij motivatiegebrek.'

- Achterhaal vervolgens waar het knelpunt zit binnen deze factor. Als de eigen kracht wordt belemmerd door gebrek aan geloof in eigen kunnen, is het daarna nodig om te kijken hoe dat komt. Is er sprake van faalangst, angst voor afwijzing, gebrek aan bepaalde vaardigheden of heeft de cliënt een irreëel zelfbeeld?
- Bepaal vervolgens op basis van de aard van de (arbeids)beperking en de beschikbare middelen welke interventie je gaat toepassen. Amsterdam past nu vaker de interventie 'schaalwandelen' toe. Je vraagt dan bijvoorbeeld aan de cliënt 'Geef jezelf eens een

rapportcijfer van 1 tot 10 voor hoe groot jij de kans acht op het vinden van een baan?' Vervolgens vraag je om een uitleg. Wat maakt dat je jezelf al een 6 geeft en waarom is het nog geen 7? Of: Waarom geef je jezelf een 6 en geen 5? Deze interventie geeft een beeld van de persoonsfactor(en) aan de professional, maar biedt ook zelfinzicht aan de cliënt.

Lerend netwerk

Tien professionals van vijf organisaties verspreid over het land vormden samen het lerend netwerk. Zij pasten alle stappen toe. De gemeente Amsterdam zet ook de eerste stappen om de methodiek breed in te voeren. De andere organisaties gaan dat waarschijnlijk doen. De professionals zijn positief over de werkwijze. Zij ervaren:

- ruimte voor maatwerk vanuit de eigen expertise en ervaring van de professional passend bij de cliënt;
- flexibiliteit bij het inpassen in bestaande werkwijzen;
- inzicht en overzicht van de mogelijkheden en beperkingen van de cliënt, maakt plaatsen bij een werkgever doeltreffender en kwalitatief beter;
- van intuïtief handelen over te gaan op bewust handelen voor het aan-

spreken en ontwikkelen van eigen kracht;

- persoonlijke groei door stil te staan bij het eigen handelen en dit met anderen te delen.

Een deelnemer van de gemeente Amsterdam verwoordde het als volgt: 'Door deze manier van werken, krijgen we een beter beeld van de cliënt. Hierdoor kunnen we beter matchen en de cliënt beter begeleiden. We verwachten hierdoor meer geslaagde proefplaatsingen.'

Een deelnemer van Annex, dat diagnoses maakt voor de gemeente Maastricht: 'De toegevoegde waarde zit voor mij in het formuleren van doelstellingen voor coaching en plaatsing op basis van een ingevulde SW-OT. Dat is ook belangrijk voor het overdrachtsdocument voor de gemeente, van diagnostiek naar begeleiding. Op deze manier ontstaat ruimte om het gesprek aan te gaan over de cliënt. Voor de cliënt ontstaat een herkenbare rode draad, als opeenvolgende ketenpartners de methode voortzetten.'

Duurzaam

De grootste uitdaging van STERK zit in de tijd om het gedachtegoed eigen te maken, ervaringen met collega's te delen en van elkaar te leren en de tijd krijgen om de eigen kracht van de cliënt te stimuleren. De opbrengsten zijn kwalitatief en op den duur zichtbaar. Het gaat niet om meer plaatsingen maar om de duurzaamheid ervan. SBCM neemt de ervaringen van cliënten mee in een breder onderzoek.

SBCM volgt de organisaties die STERK gaan gebruiken en stimuleert het van elkaar leren. Ook andere organisaties die ermee aan de slag willen, kunnen van de ervaringen gebruikmaken. Het doel is immers altijd: een groter aantal duurzame plaatsingen.

Lianne Smit-Volkers is docent Toegepaste Psychologie, Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. **Miranda Grootsholte** is projectleider SBCM, Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkbedrijven. ■

Noot

1. STERK is ontwikkeld op basis van praktijkgericht onderzoek bij negen verschillende SW-bedrijven in samenwerking van Fontys Hogescholen en SBCM. www.sbcm.nl