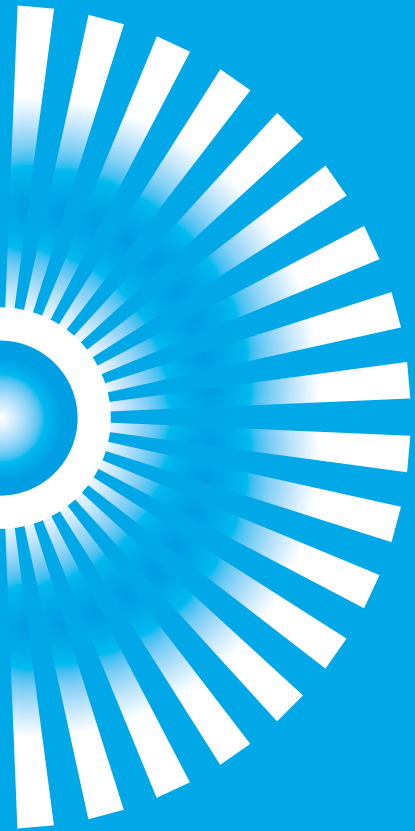


# Samen Sterk!

Hoe mobiliseert u als professional optimaal de eigen kracht van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?



**SBCM**  
A&O-fonds SW



**Fontys** Hogeschool HRM en Psychologie



# Samen Sterk!

## Beschrijving van de werkwijze STERK: Samen Tot Eigen Regie en Kracht

Bijdragen aan passend, zo regulier mogelijk en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dát is de missie van SBCM, het A&O-fonds SW. SBCM wordt bestuurd door werkgevers- en werknemersorganisaties: VNG, Cedris, FNV Overheid en CNV Connectief.©

SBCM


Postbus 556

2501 CN Den Haag

T 070 376 58 47

E [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl)

W [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl)

 [@SBCMsw](https://twitter.com/SBCMsw)

### Copyright

Dit is een uitgave van SBCM. Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

© April 2015, SBCM, Den Haag

# Inhoud

---

Waarom STERK?	4	Tot slot	19
1. Wat is eigen kracht	5	Bijlage 1: Checklist STERK: 10 basisregels eigen kracht	20
2. Hoe kunt u eigen kracht in kaart brengen?	7	Bijlage 2: SW-OT	21
2.1 Het gesprek aangaan over eigen kracht	7	Colofon	22
2.2 Eigen kracht inzichtelijk maken	9		
2.3 Eigen kracht blijvend monitoren	10		
3. Checklist STERK - 10 basisregels	11		
4. Interventies om eigen kracht te stimuleren	14		
4.1 Interventies bij de eigenkrachtfactor Motivatie	14		
4.2 Interventies bij de eigenkrachtfactor self-efficacy/ zelfbeeld	16		
4.3 Interventies bij eigenkrachtfactor zelfmanagement/ veerkracht	17		

# Waarom STERK?



Als professional heeft u twee klanten: de werkgever en degene met een afstand tot de arbeidsmarkt die werk zoekt of werk wil behouden en zijn<sup>1</sup> duurzame inzetbaarheid wil vergroten.

In deze werkwijzer concentreren we ons op degene met een afstand tot de arbeidsmarkt en hoe u diens eigen kracht optimaal kunt be-nutten. Als u daarin slaagt, vergroot u de kansen van uw cliënt op een succesvolle, duurzame plaatsing in regulier werk. Uiteraard is voor duurzame plaatsingen meer nodig, zoals inzicht in iemands werkgerelateerde vaardigheden en een match tussen werkgeverkenmerken en werknemerkenmerken. De arbeidsmarkt vraagt daarnaast echter in toenemende mate dat werknemers kansen voor zichzelf zien, zich verantwoordelijk voelen voor de eigen loopbaan en initiatieven tonen om zelf zaken aan te pakken of op te lossen. Mensen die op die manier over meer 'eigen kracht' beschikken, maken meer kans op duurzame banen.

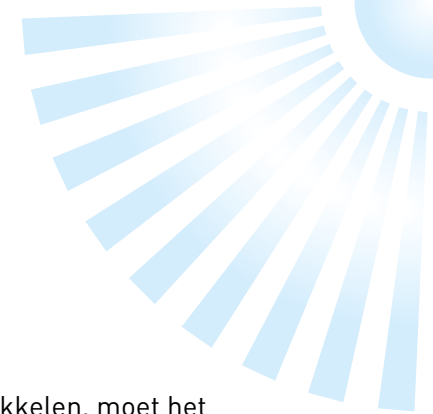
Elke professional die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleidt, moet zich bewust zijn van het belang van eigen kracht. Hoe dat te doen? Het lectoraat Duurzaam Werken heeft op basis van praktijkgericht onderzoek een werkwijze ontwikkeld, STERK genaamd: Samen Tot Eigen Regie en Kracht. STERK biedt praktische informatie over het in kaart brengen en stimuleren van de eigen kracht van mensen uit de doelgroep die u begeleidt.

<sup>1</sup> Waar wij in deze handreiking 'hij' of 'zijn' gebruiken, kan ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.

In de handreiking komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- ✓ Wat is eigen kracht en welke factoren spelen een rol bij het ontwikkelen en behouden van eigen kracht?
- ✓ Hoe brengt u eigen kracht in kaart?
- ✓ Hoe kunt u door uw eigen houding en handelen de eigen kracht van de medewerker positief beïnvloeden?
- ✓ Welke methodieken kunt u inzetten om de eigen kracht van de medewerker te vergroten?

We gebruiken in deze werkwijze de term "cliënt" om te verwijzen naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Als het gaat om uw andere klantengroep, namelijk de werkgever, maken we dat expliciet.

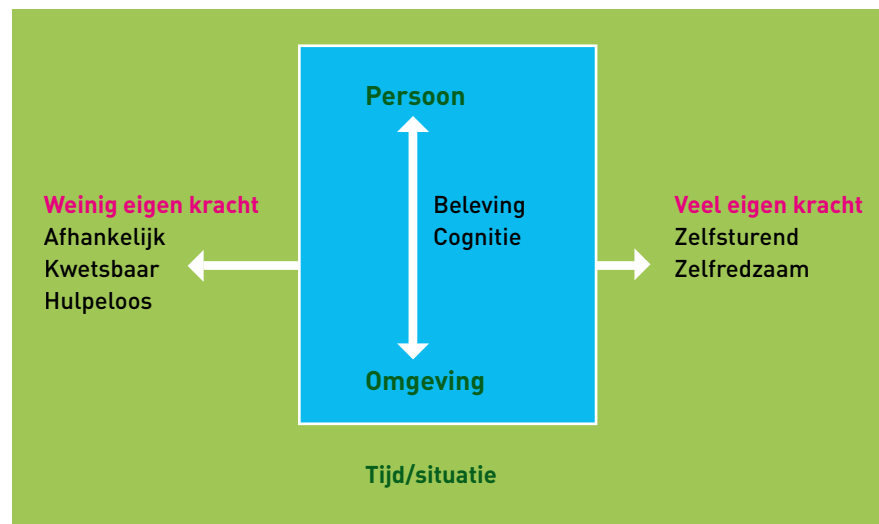


# 1. Wat is eigen kracht?

De volgende termen relateren allemaal op een of andere manier aan eigen kracht: empowerment, eigen effectiviteit, in je kracht staan, zelfredzaamheid, zelfregie of zelfsturing, iemand faciliteren, iemand serieus nemen, aandacht, begrip en erkenning geven, iemand het gevoel geven dat hij er mag zijn, denken in mogelijkheden in plaats van beperkingen, alternatieven aanbieden in plaats van een oplossing, zelfstandigheid en onafhankelijkheid door los te laten, meer verantwoordelijkheid bij de ander, enzovoort.

Eigen kracht is dus een kleurrijk en veelzijdig begrip. In figuur 1 is het begrip eigen kracht uitgewerkt.

Figuur 1: Het begrip Eigen Kracht volgens STERK



Wie eigen kracht wil stimuleren en helpen ontwikkelen, moet het volgende over eigen kracht weten:


**Wanneer spreek je van veel en wanneer van weinig eigen kracht?** Iemand met weinig eigen kracht stelt zich **afhankelijk** en **hulpeloos** op en is daardoor **kwetsbaar**. Iemand met veel eigen kracht is juist **zelfsturend** (bepaalt de eigen koers/kan zelf beslissen op basis van kennis over zichzelf) en **zelfredzaam** (beschikt over de vaardigheden om dingen zelf te doen). Maar het is geen '0 of 1'; het is geen kwestie van: je hebt eigen kracht of je hebt het niet.

**Waardoor wordt deze eigen kracht bepaald?**

Of een medewerker wel of niet in zijn eigen kracht staat, wordt bepaald door zowel de **omgeving** als door de **persoon** zelf.

In deze handreiking staan vooral de persoonsfactoren centraal. De volgende factoren hebben invloed op iemands eigen kracht:

- ✓ **Motivatie:** de belangrijkste voorwaarde om eigen kracht te benutten is motivatie, de wil/behoefte om zelfsturend te (kunnen) zijn in arbeid. De cliënt moet dus zelf willen bepalen en enige behoefte voelen om zelfsturend te (kunnen) zijn.
- ✓ **Eigen effectiviteit/zelfbeeld:** als iemand gelooft dat hij het kan en vertrouwen heeft in zijn eigen kunnen, zal hij eerder de behoefte hebben en bereid zijn om zelf te bepalen. Eigen effectiviteit wordt positief beïnvloed door het opdoen van positieve werkervaring.

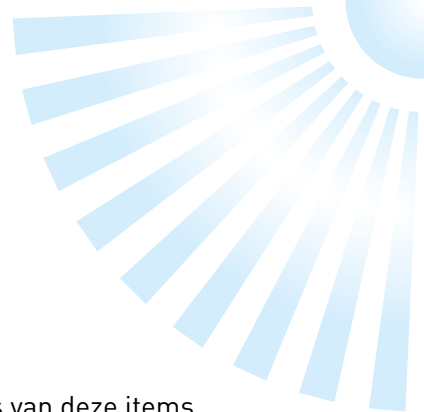
- 
- ✓ **Veerkracht/zelfmanagement:** zelfmanagement en veerkracht spelen een belangrijke rol in het behoud van eigen kracht. Of iemand zichzelf kan redden, hangt voor een groot deel af van hoe hij omgaat met de eigen beperkingen en van de mate waarin de cliënt in staat is om te gaan met veranderingen, tegenslagen of problemen.

Cliënten kunnen hun eigen kracht dus optimaal gebruiken als ze gemotiveerd zijn om hun eigen kracht te benutten, vertrouwen hebben in hun eigen kunnen en weten hoe ze kunnen handelen bij eventuele problemen of tegenslagen.

Bovenstaande persoonsfactoren worden weer beïnvloed door de manier waarop iemand iets ervaart. Hoe iemand iets ervaart, wordt beïnvloed door zijn eerdere ervaringen, zijn manier van naar de wereld kijken, hoe hij over zichzelf en zijn omgeving denkt (**beleving/cognitie**).

Eigen kracht kan dus per **situatie** en in de **tijd** verschillen, eigen kracht is dus niet een vaststaand gegeven.

# 2. Hoe kunt u eigen kracht in kaart brengen?



## 2.1 Het gesprek aangaan over eigen kracht

Om eigen kracht in beeld te krijgen, moeten dus drie persoonsfactoren aan de orde komen, te weten: motivatie, eigen effectiviteit/zelfbeeld en veerkracht/zelfmanagement. In onderstaande tabel is te zien op welke verschillende gespreksonderwerpen u daarbij zoal in kunt gaan en aan welke te observeren gedragingen u daarbij aandacht kunt schenken.

De eigen kracht van de medewerker kan op basis van deze items tijdens reguliere contactmomenten in kaart worden gebracht. Op basis van de reacties van de medewerker kan op een onderwerp nader worden ingezoomd in een gesprek of tijdens een specifieke situatie. Deze tabel kan ook worden gebruikt tijdens intervisie rondom een bepaalde casus. Natuurlijk kunt u de lijst ook samen met collega's op basis van praktijkervaringen en collegiale intervisie verder uitwerken.

Tabel 1 STERK: gespreksonderwerpen eigen kracht

Factor	Gespreksonderwerpen	Gedragingen en uitingen
<b>Motivatie</b>  Wil/behoefte om zelfsturend te (kunnen) zijn in arbeid	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Eigen normen en waarden en die van anderen t.a.v. zelfredzaamheid in en door arbeid</li><li>✓ Ambitie/doelen ten aanzien van werk, leren en ontwikkeling</li><li>✓ Gevoel van keuzevrijheid in arbeidsdeelname</li><li>✓ Eigenaarschap van de loopbaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Voert eigen acties volgens afspraak uit</li><li>✓ Komt op tijd</li><li>✓ Stelt vragen, wil leren</li><li>✓ Heeft interesse in bepaald soort werk</li><li>✓ Omgeving ondersteunt belang arbeid</li><li>✓ Taalgebruik: ik 'wil' (+) i.p.v. ik 'moet' (-)</li><li>✓ Neemt verantwoordelijkheid om zelf problemen op te lossen</li><li>✓ Neemt initiatief, komt uit zichzelf in actie</li><li>✓ Benut geboden kansen actief</li><li>✓ Kijkt naar eigen rol (+) i.t.t. wijst vooral naar anderen (-)</li><li>✓ Noemt voordelen van werk</li><li>✓ .....</li></ul>



Factor	Gespreksonderwerpen	Gedragingen en uitingen
<p><b>Eigen effectiviteit / zelfbeeld</b></p> <p>Vertrouwen in de eigen bekwaamheid en mogelijkheden om met succes invloed uit te kunnen oefenen op zijn werkomgeving</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Eigen competentiebeleving</li><li>✓ Zelfvertrouwen</li><li>✓ Controlegevoel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Concrete verwachtingen over taak en taakeisen (geen onzekerheid)</li><li>✓ Straalt non-verbaal zelfvertrouwen uit, bijvoorbeeld door duidelijk te praten</li><li>✓ Angst voor afwijzing door collega's (-)</li><li>✓ Angst voor falen (-)</li><li>✓ Onzekerheid (-)</li><li>✓ Geloof in positieve uitkomst (baan vinden bijv.), geen twijfel</li><li>✓ Benoemt hoe negatieve werkervaringen in de toekomst voorkomen kunnen worden; kent eigen grenzen</li><li>✓ Benoemt positieve werkervaringen; succeservaringen</li><li>✓ Heeft positieve verwachtingen t.a.v. zelf</li><li>✓ Komt op voor zichzelf - assertief gedrag</li><li>✓ .....</li></ul>
<p><b>Veerkracht/ zelfmanagement</b></p> <p>Bekwaamheid om eigen kracht in stand te houden bij problemen/ tegenslagen/ veranderingen</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hoe iemand handelt bij problemen of in lastige situaties</li><li>✓ Met welke gedachten en cognities dit gepaard gaat</li><li>✓ In staat zijn om risicosituaties te herkennen</li><li>✓ In staat om tijdig hulp in te roepen of grenzen aan te geven</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Praat over problemen of moeilijke situaties, openheid</li><li>✓ Kan zelf aangeven wat hij lastig vindt</li><li>✓ Vraagt zelf hulp, steun</li><li>✓ Blijft niet te lang piekeren</li><li>✓ Slaapt slecht, piekert (-)</li><li>✓ Zoekt fout/mislukking ook bij zichzelf</li><li>✓ Acceptatie van eigen beperking</li><li>✓ Voelt zich geen slachtoffer van de omgeving</li><li>✓ Heeft humor, kan lachen, optimist</li><li>✓ Beperkt probleemoplossend vermogen/IQ (-)</li><li>✓ Mag fouten maken van zichzelf, open leerhouding</li><li>✓ Ziet ook mogelijkheden in beperking of mislukking, positieve (levens-)instelling</li><li>✓ Schakelt sociaal netwerk in</li><li>✓ .....</li></ul>





## 2.2. Eigen kracht inzichtelijk maken

Om te zorgen dat u ook echt een goed beeld krijgt van de stimulerende en belemmerende factoren met betrekking tot eigen kracht kunt u onderstaande SW-OT<sup>2</sup> tabel gebruiken. In de bijlage vindt u deze tabel op A4 formaat, zodat u deze zelf kunt invullen.

Figuur 2: SW-OT tabel eigen kracht STERK

	Stimuleert eigen kracht	Remt eigen kracht
<b>Persoonsfactoren:</b> ✓ Motivatie ✓ Self-efficacy/eigen effectiviteit ✓ Veerkracht/zelfmanagement	<b>Sterktes</b>	<b>Zwaktes</b>
<b>Omgevingsfactoren:</b> ✓ Werkinhoud ✓ Werkrelaties/-sfeer ✓ Houding professionals ✓ Privénetwerk	<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>

Deze tabel dwingt u om datgene wat u in een gesprek of tijdens observaties hebt achterhaald, kernachtig samen te vatten. Overigens besteden we in deze handreiking relatief weinig aandacht aan de omgevingsfactoren. Een goede (werk)omgeving waarin eigen kracht wordt gestimuleerd is heel belangrijk. In deze werkwijze staat centraal hoe

.....  
<sup>2</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats, oftewel Sterktes, Zwakke punten, Kansen en Bedreigingen  
 .....

de persoon zelf diens eigen kracht benut, inclusief hoe hij of zij de mogelijkheden in de omgeving daartoe benut. Daar begint eigen kracht immers mee!

Een ingevulde SW-OT tabel kunt u op verschillende momenten/manieren inzetten:

- ✓ U kunt de tabel (naast andere informatie) als basis gebruiken om samen met de cliënt te gaan kijken in welke werkomgeving hij het beste tot zijn recht zal komen.
- ✓ U kunt bepalen op welke punten uw cliënt kan groeien om met meer eigen kracht inzetbaar te zijn in reguliere arbeid.
- ✓ U kunt gezamenlijk vaststellen in welke situaties er een risico bestaat voor minder functioneren of het afnemen van eigen kracht.
- ✓ De tabel kan als basis dienen voor een ontwikkel/begeleidingsplan.
- ✓ Tot slot kunt u de tabel gebruiken om de werkgever handvatten te geven voor de begeleiding van de cliënt.



Hieronder vindt u een voorbeeld van een ingevulde SW-OT tabel.

Figuur 3: Ingevulde SW-OT tabel eigen kracht STERK

	Stimuleert eigen kracht	Remt eigen kracht
<b>Persoonsfactoren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivatie</li> <li>✓ Self-efficacy/eigen effectiviteit</li> <li>✓ Veerkracht/zelfmanagement</li> </ul>	<b>Sterktes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vindt zelfstandig werken belangrijk</li> <li>✓ Wil graag leren en zichzelf ontwikkelen</li> <li>✓ Wijst bij succes en falen (ook) op eigen optreden</li> </ul>	<b>Zwaktes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Is onzeker over eigen kunnen, faalangstig</li> <li>✓ Heeft moeite met veranderingen</li> <li>✓ Kan boos of verdrietig reageren op feedback</li> </ul>
<b>Omgevingsfactoren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Werkinhoud</li> <li>✓ Werkrelaties/-sfeer</li> <li>✓ Houding professionals</li> <li>✓ Privénetwerk</li> </ul>	<b>Kansen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Duidelijk en vast takenpakket</li> <li>✓ Cultuur waarin je fouten mag maken</li> <li>✓ Professional betreft personen bij doelen stellen</li> </ul>	<b>Bedreigingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Onverwachte wijziging in takenpakket</li> <li>✓ Collega's bieden al te graag helpende hand</li> <li>✓ Professional stelt vage doelen</li> <li>✓ Ouder wil tegenslag bij kind voorkomen</li> </ul>

## 2.3 Eigen kracht blijvend monitoren

Zoals reeds eerder is aangegeven, is de mate van eigen kracht situatie- en tijdafhankelijk. Alleen een inschatting maken van de risico's en kansen voor het optimaal kunnen (blijven) benutten van eigen kracht aan het begin van een begeleidingstraject volstaat dus niet. Voor zelfsturing en zelfredzaamheid dient **gedurende het gehele traject aandacht** te zijn.

Als eigen kracht in een begeleidingstraject onderwerp van gesprek is en blijft, kunt u er redelijk van op aan dat u continu een indicatie heeft van het niveau van zelfsturing en zelfredzaamheid. Hierdoor voelt u beter aan wanneer u moet ingrijpen om de eigen kracht te stimuleren om uitval of terugval te voorkomen.

In de praktijk zien we helaas vaak dat aan het begin van een traject de onderwerpen wel aan bod komen, maar in de loop van het traject minder of anders. Als er aandacht is lijkt de nadruk vooral te liggen op zelfredzaamheid en minder op zelfsturing. Het is daarom raadzaam om de zelfsturing ook gedurende het traject in de gaten te houden.

# 3. Checklist STERK - 10 basisregels

Onderdeel van de werkwijze STERK is de checklist STERK. Deze bevat tien aandachtspunten of 'basisregels' die u in acht neemt om de eigen kracht van uw cliënt te stimuleren. Hoe meer u zich bewust bent van uw eigen houding en handelen op dit gebied, des te meer stimuleert u een cliënt zijn eigen kracht te benutten. De checklist STERK is bedoeld als hulpmiddel hierbij. Het zijn aandachtspunten die vaak tegen uw

natuur als hulpverlener ingaan of die zo vanzelfsprekend lijken dat u er geen aandacht meer aan schenkt. Toch is het van belang om er op zijn tijd zelf en met elkaar bijvoorbeeld tijdens intervisie expliciet bij stil te staan. Ook kan het zinvol zijn om deze punten mee te geven aan degene die een begeleidende rol heeft bij de werkgever (mentor, leidinggevende), zodat hij deze ook kan gebruiken.

1. Geloof in de ander!



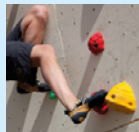
2. Je wordt sterk door vallen en opstaan!



3. Bekrachtig het positieve!  
Spreek waardering uit en bevestig (kleine) successen.



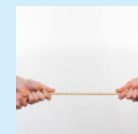
4. Denk in mogelijkheden, denk positief!



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.





Hieronder worden ter illustratie de basisregels toegelicht. In de dagelijkse praktijk kunt u de checklist zelf of met collega's aanvullen met punten die u uit uw eigen ervaring zou willen toevoegen.

### 1) Geloof in de ander

Het **geloof in de ander** zou de basis moeten zijn bij elk begeleidings-traject dat u uitvoert. Toch zijn we allemaal maar mensen met onze eigen voorkeuren en overtuigingen. Het kan zijn dat u door uw eigen ervaringen, normen en waarden een bepaalde afkeer ervaart of juist een extreem positief gevoel hebt bij een cliënt. Het is van belang dat u dit gevoel herkent, ernaar luistert en hier gevolg aan geeft. Soms is het beter om een cliënt door te verwijzen. Immers pas als u in de ander gelooft, kunt u aan de uitdaging beginnen om de ander in zichzelf te laten geloven.

### 2) Je wordt sterk door vallen en opstaan

Professionals zijn geneigd om hun cliënt in bescherming te nemen om bijvoorbeeld falen of afwijzing te voorkomen. Het tegenstrijdige is nu juist dat deze zorgzaamheid eigenlijk het stimuleren van eigen kracht in de weg staat. Om eigen kracht te kunnen benutten en ontwikkelen is het juist van belang om ook je grenzen te leren kennen en te leren omgaan met tegenslagen of mislukkingen. **Je wordt immers sterk door vallen en opstaan.** Gebruik het woord tegenslag niet, maar spreek liever van een leermoment. Elke tegenslag biedt namelijk nieuwe kansen en mogelijkheden. En stap dus niet in de valkuil dingen van uw cliënt over te nemen. Laat de cliënt bijvoorbeeld zelf de werkgever bellen, als hij daar toe in staat is.

### 3) Bekrachtig het positieve. Spreek waardering uit en bevestig (kleine) successen

Ziet u dat de (toekomstige) werknemer die u begeleidt, zelfstandiger is gaan werken, of zelf met een wens komt om prettiger te kunnen werken? Vergeet dan niet een compliment te geven of uw waardering uit te spreken!

### 4) Denk in mogelijkheden, denk positief!

Als u niet in mogelijkheden denkt, zal de cliënt dat ook niet gaan doen. Daag uzelf eens uit als u veel belemmeringen en risico's ziet. Of laat u uitdagen, bijvoorbeeld door tijdens een intervisiesessie juist te kijken naar de mogelijkheden van deze persoon. Of doe dit samen met de cliënt, misschien komt u samen op nieuwe ideeën of ontstaan er nieuwe werkwensen.

### 5) Reflecteer op uw houding, daag uzelf uit om anders te kijken of te werken

Hoe pakt u zaken aan? Hoe stelt u zich op ten opzichte van uw cliënten? Kan het anders, beter? Probeer deze vragen eens aan uzelf te stellen. Of maak dit bespreekbaar met een collega die uw werkwijze kent of tijdens een intervisiesessie. Kortom, kijk eens terug en probeer hiervan te leren. Daag uzelf uit zaken **anders te bekijken** of op een andere manier aan te pakken.

### 6) Niet trekken en duwen! Wel confronteren, informeren en alternatieven voorhouden

Als u merkt dat u aan het duwen en trekken bent, stop daar dan mee. De cliënt is hier niet bij gebaat en het kost u veel energie. Waarschijnlijk ligt hier een verschil in doelen of verwachtingen aan ten grondslag. In zo'n geval is het verstandig om een stap terug te zetten en te onderzoeken waarom de ander weinig initiatief toont, de cliënt te informeren over handelingsalternatieven en indien nodig te confronteren met consequenties van keuzes.

### 7) Voorkom stereotypering! Signaleer en toets uw vermoedens, aannames en normen

Een risico dat professionals lopen, is dat ze als ze vaker hetzelfde soort cliënten tegenkomen, ze het hele beeld automatisch invullen zonder dit te checken. Onze hersenen werken nu eenmaal zo dat ze de wereld voor ons willen vereenvoudigen, daarom slaan we informatie op een bepaalde manier op. Juist als u denkt een casuïstiek te



herkennen vanuit het verleden moet u dus extra alert zijn. Toets uw eigen vermoedens, aannames door te observeren, terug te geven wat u ziet en feedback te geven. **Voorkom stereotypering.** Wees er tevens van bewust dat de hersenen van mogelijke opdrachtgevers ook zo werken. Doordring de opdrachtgever ervan dat elk mens uniek is en dat het dus niet verstandig is om in stereotypen te denken.

#### 8) Gezamenlijkheid: gedeelde doelen en verwachtingen

Met de hedendaagse druk van caseload en doelen kan het voor pro-fessionals soms verleidelijk zijn om meer directief oftewel meer sturend te werk te gaan. Als professional voelt u de urgentie of maatschappelijke verantwoordelijkheid om iemand te plaatsen. Deze verantwoordelijkheid of urgentie wordt echter niet altijd gevoeld door de cliënt zelf, deze kan het begeleidingstraject ervaren als een verplicht nummer waar naar zijn mening voor zijn persoonlijke situatie weinig of geen vooruitgang valt te behalen. Als dit het geval is, is het traject gedoemd te mislukken. Ga daarom eerst op zoek naar of creëer **gedeelde doelen of verwachtingen.**

#### 9) Volledige toewijding! Aandacht, ruimte en oprechte belangstelling

Als u in gesprek bent met de cliënt, zorg dan dat u er ook echt bij bent. Uw cliënt merkt het direct als u met uw gedachten ergens anders bent, nauwelijks tijd heeft en uw belangstelling niet oprecht is. Mocht dit niet lukken ga dan voor uzelf na hoe u hier iets aan kunt veranderen. Mocht er geen goede verstandhouding ontstaan tussen u en uw cliënt, denk er dan over na of u wel diegene bent die hem moet begeleiden of dat u deze persoon kunt overdragen aan een collega-professional.

#### 10) Vertrouwen geven door steun, openheid, eerlijkheid, bereikbaarheid en betrouwbaarheid!

Werk aan een vertrouwensband met betrokkene. Heeft u aandacht voor alle basisregels, dan zal dit ook tot wederzijds vertrouwen leiden. Vraag wat u kunt doen om te helpen de wensen van de cliënt te realiseren. Als u afspraken maakt, kom dan na wat u beloofd heeft te

doen. Laat concreet en duidelijk weten in volgende gesprekken wat uw acties opgeleverd hebben. Kom ook terug op andere zaken die besproken en afgesproken zijn. Laat weten hoe en op welke momenten u bereikbaar bent. U stelt u op als steun en toeverlaat voor uw cliënt en tegelijkertijd maakt u duidelijk dat u schakelt tussen uw cliënt en de werkgever. U biedt uw diensten aan om een voor beide partijen passende en goede arbeidsplek te realiseren.

Om bewustwording van de rol van het eigen handelen in het stimuleren van eigen kracht continue onder de aandacht te brengen, raden we aan de checklist (bijlage 1) op een zichtbare plek te hangen. Daarnaast kan de lijst gebruikt worden bij het bespreken van casuïstiek onder collega's. Daag elkaar uit op de tien punten door naast gedrag ook overtuigingen en aannames te bevragen.

# 4. Interventies om eigen kracht te stimuleren

---



In dit hoofdstuk geven we enkele voorbeelden van relatief eenvoudige interventies die u kunt toepassen om de mate van eigen kracht van de cliënt te stimuleren of te behouden. We concentreren ons op korte interventies die goed te combineren zijn met de methodieken die u al toepast. We beschrijven telkens kort hoe de aanpak is. Het gaat om een eerste selectie ter inspiratie en attendering. De keuze is zeker niet compleet of omvattend bedoeld.

## 4.1 Interventies bij de eigenkrachtfactor 'Motivatie'

We hebben vijf praktische interventies geselecteerd die geschikt zijn om aandacht te besteden aan motivatie (de wil/behoefte om zelfsturend te (kunnen) zijn) in het kader van eigen kracht:

- ✓ Minimaal 4x waarom
- ✓ Doelen stellen
- ✓ Positieve sociale druk
- ✓ Wondervraag
- ✓ Schaalwandelen

### Minimaal 4x waarom

Als u een gedemotiveerde cliënt wilt motiveren, is het van belang de daadwerkelijke bron van de demotivatie te achterhalen. En niet, zoals vaak onze eerste reflex is, de cliënt gaan **vertellen**<sup>3</sup> waarom werk belangrijk is en welke voordelen het hem kan opleveren. Het is maar

---

<sup>3</sup> Mocht je dit toch willen doen, ga dan niet zelf vertellen wat de voordelen zijn. Vraag de cliënt dit zelf te benoemen.

---

de vraag of de demotivatie voortkomt uit het niet zien van de voordelen van werken, mogelijk zit het probleem heel ergens anders.

De daadwerkelijke bron van de demotivatie kunt u achterhalen door de regel 'stel minimaal 4x de waaromvraag' toe te passen om tot de kern van een probleem door te dringen. In bovenstaand voorbeeld zou u kunnen vragen: waarom of wat is de reden dat werk niet belangrijk voor je is? Bij het antwoord dat daarop volgt kunt u opnieuw de waaromvraag stellen.

Bij het gebruik van waaromvragen is het wel belangrijk dat u zich als professional ervan bewust bent dat in de dagelijkse omgang tussen mensen de waaromvraag verworden is tot een soort van strafinstrument. We stellen de vraag eigenlijk alleen aan anderen als we ze terecht willen wijzen. Daarom kunt u tegenwoordig ook beter de volgende vragen stellen: **Welke reden had je?** of **Wat maakt dat je ... ?** U kunt wel de cliënt aan zichzelf de waarom vraag laten stellen.

### Doelen stellen

Als cliënten doelen voor ogen hebben is de kans groter dat ze gemotiveerd zijn om stappen te zetten. Het hebben van een doel geeft een reden van bestaan en een gevoel van controle over het leven. Het versterkt zelfrespect, wanneer iemand weet wat hij wil. Daarnaast geven doelen structuur en betekenis aan het dagelijks leven. Wanneer iemand doelgericht is, stelt hij prioriteiten en gebruikt hij zijn tijd verstandig. Kortom, doelen geven de cliënt richting en energie om zelf te kunnen bepalen.



Deze doelen moeten wel aan een aantal voorwaarden voldoen:

- ✓ Intrinsieke doelen, dat wil zeggen: doelen die de cliënt rechtstreeks een diepe bevrediging geven, zijn beter dan extrinsieke doelen. Bij intrinsieke doelen gaat het eigenlijk om drie behoeftes: autonomie (vrijheid en een zekere controle over de wereld waarin we leven), competentie (praktische vaardigheden waarmee we de wereld om ons heen aankunnen) en verbondenheid (vruchtbare relaties met anderen). Bij extrinsieke doelen loopt de bevrediging via reacties van andere mensen (bijv. aanzien of schoonheid) of via een middel (bijv. geld) dat je niet brengt wat je werkelijk wilt.
- ✓ Kleine, op kortere termijn haalbare doelen werken vaak beter dan lange-termijndoelen. Knip daarom een groter, lange-termijndoel op in kleinere kortetermijndoelen.
- ✓ Leerdoelen werken beter dan prestatiedoelen. Bij leerdoelen staat het aanleren van een vaardigheid centraal, daarbij is er vooral aandacht voor het proces. Fouten maken hoort daarbij, daar kan van worden geleerd. Bij het stellen van prestatiedoelen, staat het resultaat centraal.
- ✓ Een doel, en vooral een stap in de richting daarvan, moet ook realistisch zijn, zodat de cliënt de kans krijgt een succeservaring op te doen.

### Positieve sociale druk

Doelen bereiken doe je voor jezelf, maar het kan motiverend werken als je het gevoel hebt dat je het ook voor je omgeving doet. Je wilt andere mensen niet teleurstellen, dus zal je altijd net een tandje verder gaan. Het is heel makkelijk om jezelf wat minder streng aan te pakken als jij de enige bent die op de hoogte is van je doelen. Indien de cliënt een sociaal netwerk heeft, is het dus aan te raden om hem te stimuleren diens persoonlijke doelen te delen met belangrijke anderen.

Een andere vorm van positieve sociale druk kan ontstaan als mensen zichzelf gaan vergelijken met anderen, omdat ze of graag bij een bepaalde groep willen horen of juist niet. Een cliënt met een afstand

tot de arbeidsmarkt zal zich vergelijken met andere cliënten met een vergelijkbare afstand om zichzelf een norm te vormen van wat hij wel of niet mag, moet of kan. Waarom komt hij wel gemotiveerd over en ik niet? Als hij in deze tijd wel een baan kan vinden, moet dat mij zeker ook lukken.

### Wondervraag

De wondervraag is een oplossingsgerichte techniek. Met de wondervraag vraagt u de cliënt om in detail te beschrijven hoe zijn situatie zou zijn als een wonder zou hebben plaats gevonden en het probleem dat hij nu heeft, zou zijn opgelost. De kracht van de vraag is dat het de aandacht van de cliënt heel snel verschuift van het probleem naar de gewenste toekomst. U kunt de vraag als volgt introduceren:

*“Mag ik je een vraag stellen die misschien een beetje vreemd is? Stel dat nadat we ons gesprek hebben beëindigd jij naar huis gaat en je dag afmaakt en dan ga je naar bed. En terwijl je slaapt gebeurt er een wonder en de problemen waarvoor je hier nu zit zijn verdwenen. Maar je slaapt, dus je weet niet dat het wonder heeft plaatsgevonden. Als je morgen wakker wordt, wat zullen dan de eerste dingen zijn waaraan je merkt dat het wonder heeft plaatsgevonden?”*

Zoals u zich voor kunt stellen, kan deze vraag veel informatie opleveren over zelfsturing. U komt erachter wat de cliënt echt zou willen of waar hij warm voor loopt. Tevens geeft het aan waar hij nog blokkades ervaart of waar zijn geloof in eigen kunnen nog beperkt is. Een mooie opwarmer om met elkaar in gesprek te raken over zelf kunnen en willen bepalen in arbeid.

### Schaalwandelen

Bij schaalwandelen vraagt u aan de cliënt om zichzelf een rapportcijfer (1-10) te geven op een factor die verband houdt met de mate van eigen kracht. Bijvoorbeeld: geef met een rapportcijfer aan hoe groot jij de kans acht dat jij een baan zal krijgen. De cliënt geeft dan redelijk intuïtief een cijfer, stel een 6. De professional vraagt vervolgens door.





Om de cliënt meer zelfvertrouwen te geven kunt u eerst vragen naar wat het maakt dat de cliënt zichzelf al een 6 geeft en bijvoorbeeld geen 4. Ook kan gevraagd worden naar waarom het nog geen 7 of hoger is. Bij de eerste doorvraag zal de cliënt zelfversterkende uitspraken doen en bij de tweede vraag kunt u erachter komen waarom een cliënt zijn eigen kracht nog niet optimaal kan of wil benutten.

#### 4.2 Interventies bij de eigen kracht factor self-efficacy/zelfbeeld

We hebben vier interventies geselecteerd die kunnen helpen bij het beïnvloeden van de factor Self-efficacy/zelfbeeld - (Geloof in eigen kunnen en het kunnen beïnvloeden van de eigen arbeidssituatie):

- ✓ Portfoliopresentatie
- ✓ Rolmodellen
- ✓ Positieve self-talks
- ✓ Stop ineffectieve gedachten

##### Portfoliopresentatie

Het aantonen van eerder behaalde werkgerelateerde resultaten of gemaakte producten kan het zelfvertrouwen en inzicht in het eigen kunnen van de cliënt vergroten. Met deze interventie richt de cliënt zich automatisch op wat al goed gaat en op zijn sterktes/kracht die hij al ontwikkeld heeft - en minder op wat hij nog niet kan. Kortom, een cliënt zelf laten onderzoeken wat hij al kan, levert een positieve bijdrage aan de competentiebeleving en het geloof in eigen kunnen. Op welke manier of in welke vorm u de cliënt zijn eigen werk laat presenteren, maakt niet zoveel uit. Het gaat om het achterliggende effect van het kijken naar wat de betrokkene kan of al bereikt heeft om het zelfbeeld en geloof in eigen kunnen positief te beïnvloeden.

##### Rolmodellen

Wanneer vergelijkbare anderen succesvol zijn in reguliere arbeid, kan dit andere cliënten het gevoel geven dat zij ook in staat zullen zijn om

op eigen kracht in regulier werk te kunnen functioneren. Belangrijk hierbij is dat er voldoende overeenkomsten zijn tussen het rolmodel en de cliënt. Om geloof in eigen kunnen te stimuleren, kan het dus werken om een buddy toe te wijzen met een enigszins vergelijkbare achtergrond. Ook kan het werken met een succesmuur of het laten vertellen van ervaringsverhalen positief werken op de motivatie en het vertrouwen van cliënten om in regulier werk te kunnen functioneren. Cliënten kunnen zo zien/horen wie er al succesvol zijn geweest.

##### Positieve Self-talks

Positieve self-talks zijn positieve woorden of zinnen die je tegen jezelf kunt zeggen ter aanmoediging om bepaalde uitdagingen te doorstaan. U kunt een cliënt die bijvoorbeeld (onterecht) minder vertrouwen heeft in zichzelf, aanleren om positieve woorden of een zin tegen zichzelf te zeggen op momenten dat hij twijfelt aan zijn eigen kracht of zich kwetsbaar/zwak voelt. Voorbeelden van self-talks die energie geven en cliënten voorbereiden op een bepaalde actie zijn: "ik kan het" of "ik ga ervoor". Voorbeelden van self-talks die spanning of zenuwen beheersbaarder kunnen maken voor de cliënt zijn: "haal diep adem" of "ik ben oké". Een ander voorbeeld is simpel het herhalen van het woord "focus" om je te blijven concentreren op een taak. Positieve self-talks kunnen andere interventies ondersteunen en helpen ook bij het verbeteren van de algemene gemoedstoestand.

##### Stop ineffectieve gedachten

Het stoppen van ineffectieve gedachten is een interventie die tot doel heeft om de cliënt anders te laten denken over situaties. Dit doet u door de cliënt inzicht te geven in diens eigen belemmerende gedachten en deze hanteerbaar te maken<sup>4</sup>.

.....  
<sup>4</sup> Gebaseerd op de Rationele Effectiviteits Training  
 .....





De interventie gaat er vanuit dat gedrag niet direct wordt bepaald door de situatie zelf, maar door de gedachten van de cliënt in en over de situatie. Gedachten zijn ineffectief als ze leiden tot ineffectief gedrag en emoties waardoor de cliënt niet tot actie over kan gaan of naar tevredenheid kan functioneren. Zo komt het in de praktijk voor dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt nogal eens last hebben van een vorm van angst die hen belemmert om actie te ondernemen of die er voor zorgt dat ze bepaalde situaties uit de weg gaan. Dit kan zijn angst voor afwijzing door collega's, angst om te falen of bijvoorbeeld angst voor het onbekende. Bij nader onderzoek kan blijken dat deze angst irrealistisch kan zijn en mogelijk niet, of niet alleen gebaseerd is op feitelijke gegevens. Door bewustwording, acceptatie en/of mogelijke gedragsalternatieven kunt u als professional proberen de angst om te buigen naar effectievere emoties en gedrag. Niet zozeer door de situatie zelf aan te passen, maar door de gedachten die de situatie bij de cliënt oproept te beïnvloeden. Hieronder een voorbeeld van de toepassing van de interventie bij een cliënt die angst heeft om afgewezen te worden oftewel niet geaccepteerd te worden.

	Voor interventie	Na interventie
<b>Situatie</b>	Volgende week ga je proefdraaien op je nieuwe werkplek.	
<b>Gedachte</b>	Ik vind het heel erg eng en ik zal vast wel iets verkeerd doen, waardoor ze mij niet willen aannemen.	Ik mag het eng of spannend vinden. Als ik niet bij hen pas, kan ik daar maar beter meteen achter komen. Ik ben gewoon mezelf.

<b>Gedrag en/of emoties</b>	Emotie: angst, spanningen, zenuwen  Gedrag: niet voorbereiden, niet aan denken.	Emotie: gezonde spanning  Gedrag: informatie opzoeken/lezen en het gesprek oefenen.
-----------------------------	---	---

### 4.3 Interventies bij eigenkrachtfactor zelfmanagement/veerkracht

Tot slot noemen we in dit hoofdstuk nog twee interventies die kunnen helpen zelfmanagement en veerkracht te ontwikkelen:

- ✓ Positief herformuleren
- ✓ Coping-strategieën

#### Positief herformuleren

Bij positief herformuleren geeft u uw negatieve gevoelens, gedachten of gedrag van een cliënt in een positieve context aan hem terug. De cliënt kan hierdoor anders naar zijn ervaringen of gedrag gaan kijken. U helpt iemand als het ware om positief naar een negatieve ervaring te kijken door hem op een ander been te zetten. Deze interventie werkt vooral goed bij mensen die vaak negatieve uitspraken doen. Eigenlijk helpt u mensen veerkracht te ontwikkelen door hen naar mogelijkheden te laten kijken in plaats van naar beperkingen.



**Cliënt:** ...dan zit ik in een sollicitatiegesprek en voel ik de ander kijken en dan denk ik dat ik zijn tijd aan het verdoen ben en beter kan gaan, want ik kom toch niet goed over...

**Professional:** jij denkt juist heel goed na voordat je iets zegt, omdat je geen fouten wilt maken. Jouw antwoorden zijn meer dan de moeite waard.

**Cliënt:** ...ja dat is inderdaad zo, misschien moet ik het mezelf niet zo kwalijk nemen...

**Cliënt:** ...als ik feedback krijg van collega's dan weet ik alweer hoe laat het is, ze vinden mij niet goed genoeg...

**Professional:** ...het is dus wel belangrijk wat jij doet, anders zou niemand op je letten...

**Cliënt:** ...aah zo kan ik het ook zien, ik moet niet te gauw denken dat ik er niet toe doe...

### **Coping-strategieën**

U helpt de cliënt om zich bewust te worden van de manier waarop hij normaal met problemen omgaat. Doel is om samen te bekijken of dit een gewenste manier is of dat het effectiever is om dit anders aan te pakken. De cliënt kan bijvoorbeeld geneigd zijn om problemen uit de weg te gaan door ze te vermijden, door drugs of drank te gaan gebruiken, door niks te doen, door het probleem actief aan te pakken, door geruststellende gedachten, door andere activiteiten te gaan ondernemen of door steun te zoeken bij andere mensen.

Als u samen hebt vastgesteld op welke manier de cliënt normaal gesproken met problemen omgaat, kunt u de cliënt stimuleren om te onderzoeken of er effectievere manieren zijn en hoe hij deze zou kunnen toepassen.

Zo kunt u samen onderzoeken welke coping-stijl wanneer effectief is en hoe de cliënt deze toe zou kunnen passen. Het is hierbij zinvol om de cliënt van te voren na te laten denken over probleemsituaties en over hoe hij hierin zou kunnen reageren op een gewenste manier.

# Tot slot



Met deze beschrijving van STERK en de suggesties voor interventies hebben wij u hopelijk bruikbare handvatten gegeven om eigen kracht bij uw cliënt optimaal in kaart te brengen en te stimuleren. We willen nog eens benadrukken dat eigen kracht (helpen) aanspreken heel belangrijk is, maar niet ten koste mag gaan van de persoon om wie het draait. Het mag niet zo zijn dat het benutten van eigen kracht in de praktijk erop neerkomt dat iemand aan zijn lot wordt overgelaten.

STERK is gebaseerd op praktijkonderzoek en veel reflectie op de onderzoeksresultaten samen met de praktijk. Er is veel aandacht besteed aan de toepasbaarheid. Het lijkt erop dat de aanpak de grootste meerwaarde biedt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die over redelijke communicatieve vaardigheden en zelfinzicht beschikken.

Houd er rekening mee dat eigen kracht tijd nodig heeft om tot bloei te komen. Op korte termijn zal het meer begeleidingstijd kosten om uw cliënt binnen diens mogelijkheden zelf de regie te geven. Zeker met de hoge werkdruk en targets die u moet nastreven, zal het niet altijd meevallen om de rust te vinden om deze investering te doen. Toch levert het op lange termijn opbrengsten op en is de investering op korte termijn de moeite waard. Overleg eens met uw collega's over hoe jullie deze methodiek zo goed mogelijk in jullie werkproces kunnen integreren.

Gebruik bij voorkeur de onderdelen van STERK niet alleen in de primaire begeleiding van uw cliënt, maar ook in het overleg met uw collega's (bijvoorbeeld tijdens intervisie) en in contact met de werkgever om e.e.a. duidelijk te maken.

Tot slot: wij stellen voor dat u vooral aan de slag gaat met STERK. U kunt natuurlijk altijd contact met de auteurs opnemen voor nadere informatie.

# Bijlage 1: Checklist STERK: 10 basisregels eigen kracht



✓ 1. Geloof in de ander!



✓ 2. Je wordt sterk door vallen en opstaan!



✓ 3. Bekrachtig het positieve!  
Spreek waardering uit en bevestig (kleine) successen.



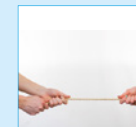
✓ 4. Denk in mogelijkheden, denk positief!



✓ 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.



## Bijlage 2: SW-OT



	Stimuleert eigen kracht	Remt eigen kracht
<b>Persoonsfactoren:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Motivatie</li><li>✓ Self-efficacy/eigen effectiviteit</li><li>✓ Veerkracht/zelfmanagement</li></ul>	Sterktes	Zwaktes
<b>Omgevingsfactoren:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Werkinhoud</li><li>✓ Werkrelaties/-sfeer</li><li>✓ Houding professionals</li><li>✓ Privénetwerk</li></ul>	Kansen	Bedreigingen

# Colofon

---

## Auteurs

L. Smit-Volkers, H. Michon  
Fontys Hogeschool HRM en Psychologie,  
lectoraat Duurzaam Werken

M. Grootsholte, Projectleider SBCM  
Deelnemende SW-bedrijven: Atlant groep, Ergon, Gemeente Amsterdam (werk  
en re-integratie), MTB, UW-bedrijven, Weener XL, Werkse!, WNK en WSD.

Publicatie mogelijk gemaakt door:



Den Haag: SBCM / Eindhoven-Tilburg: Fontys hogeschool HRM en Psychologie

2015