

Dienstverleningsmodel Klantreis Senzer

Reader

www.senzer.nl

Versie: 16 oktober 2025



Inhoud

Introductie Dienstverleningsmodel.....	3
Waarom een dienstverleningsmodel?	3
Wat willen we bereiken met het Dienstverleningsmodel?	3
De drie elementen van het dienstverleningsmodel	4
Element 1: Het Integratief Gedragsmodel	7
Gedrag in relatie tot het doel.....	7
Willen.....	8
Kunnen	8
Willen en kunnen versterken	9
Element 2: Motiverende gespreksvoering	10
Het willen en kunnen beïnvloeden	10
Verbinding en veiligheid versus uitdaging en activering.....	15
Verbinding en veiligheid.....	16
Uitdaging en activering.....	23
Element 3: Methodisch werken	29
Doelgericht werken	29
Procesmatig en systematisch werken	30
Bewust handelen.....	30

Introductie Dienstverleningsmodel

Waarom een dienstverleningsmodel?

Als Senzer functioneren we binnen een dynamisch sociaal domein, gekenmerkt door voortdurende veranderingen in wet- en regelgeving, een fluctuerende arbeidsmarkt en een groeiende diversiteit in de samenleving. De opdracht die we uitvoeren is stevig verankerd in de Participatiewet, maar wordt beïnvloed door bredere maatschappelijke ontwikkelingen en de regionale samenwerking binnen het sociaal domein. Deze context vraagt om een organisatie die niet alleen uitvoert, maar ook reflecteert, innoveert en zich aanpast aan veranderende omstandigheden. De complexiteit van deze omgeving maakt het noodzakelijk om dienstverlening niet ad hoc, maar vanuit een duidelijke visie en structuur vorm te geven.

De inwoners die een beroep doen op onze dienstverlening bevinden zich vaak in kwetsbare, onvrijwillige en complexe situaties. Zij hebben veelal te maken met financiële onzekerheid, beperkte mate van regie en een lage mate van zelfredzaamheid. De dienstverlening aan deze groep vraagt om maatwerk, empathie en een brede blik op leefgebieden en omstandigheden. Vanuit hun kwetsbare positie hebben onze klanten behoefte aan duidelijkheid, vertrouwen, respectvolle communicatie en erkenning van hun persoonlijke situatie. Onvoorspelbaarheid in dienstverlening (bijvoorbeeld door verschillen in interpretatie of aanpak) vergroot hun onzekerheid en belemmert hun participatie.

Onze professionals opereren op het snijvlak van regelgeving, organisatiedoelen en individuele klantbehoeften. Zij worden geconfronteerd met:

- Complexe klantvragen die niet altijd passen binnen standaardprocedures.
- Verschillende interpretaties van leidende principes zoals 'mens centraal'.
- Eigen professionele overtuigingen en handelingsvrijheid binnen kaders.
- Druk vanuit systemen en processen die niet altijd ondersteunend zijn aan mensgerichte dienstverlening.

Deze combinatie leidt tot variatie in werkwijzen en uitkomsten, wat de voorspelbaarheid en kwaliteit van dienstverlening onder druk zet. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden en de missie van Senzer waar te maken, is een Dienstverleningsmodel essentieel.

Wat willen we bereiken met het Dienstverleningsmodel?

Het dienstverleningsmodel biedt:

- Een gedeeld kader voor professioneel handelen, gebaseerd op leidende principes.
- Methodische houvast voor het leveren van consistente, effectieve en mensgerichte dienstverlening.
- Ondersteuning bij het faciliteren van gedragsverandering van klanten en professionals.
- Versterking van vakbekwaamheid en eigenaarschap bij professionals.

De toepassing van het Dienstverleningsmodel raakt twee essentiële relaties: die tussen de uitvoerend professional en de klant en die tussen de uitvoerend professional en de leidinggevende. In de relatie met de klant staat het centraal stellen voorop, waarbij methodisch werken, motiverende gespreksvoering en het integratief gedragsmodel bijdragen aan een effectieve, empathische en op maat gesneden begeleiding van klanten. Dit om hen te ondersteunen bij het 'voorzien in eigen bestaan, meedoen in en bijdragen aan de samenleving'. Tegelijkertijd vraagt het model van professionals dat zij actief werken aan hun eigen vakmanschap, wat een lerende houding, reflectie en ontwikkeling vereist. Dit maakt de relatie met de leidinggevende cruciaal, waarin via het scheppen van randvoorwaarden, het tonen van voorbeeldgedrag en motiverend coachen het willen en kunnen van de professional wordt versterkt.

Door het toepassen van het Dienstverleningsmodel op deze twee niveaus wordt het mogelijk om de klant daadwerkelijk centraal te stellen, niet als abstract principe, maar als concreet uitgangspunt in elke interactie. Het draagt bij aan een professionele cultuur waarin vertrouwen, empathie en methodisch werken hand in hand gaan.

De drie elementen van het dienstverleningsmodel

In het organisatiedocument 'Positionering Senzer, aanscherping 2025. Samen Senzer. Samen Sterk' wordt de missie van Senzer als volgt beschreven: "Senzer is er voor iedere inwoner van arbeidsmarktregio Helmond - De Peel die (nog) niet in eigen bestaan, werk of inkomen kan voorzien en daarbij ondersteuning nodig heeft. We gaan uit van eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en eigenwaarde waarbij individuele omstandigheden en mogelijkheden leidend zijn. Wij bouwen aan een inclusieve arbeidsmarkt en bevorderen samen met werkgevers en overige netwerkpartners dat inwoners in eigen bestaan kunnen voorzien, meedoen in en bijdragen aan de samenleving."

Vanuit deze missie zijn leidende principes geformuleerd waarvan een tweetal de dienstverlening aan inwoners in het primair proces raakt:

- **Individuele omstandigheden en mogelijkheden van inwoners zijn leidend.** We sluiten aan bij wat mogelijk, nodig en passend is en verdiepen ons met brede blik in het individu, de diverse leefgebieden, omstandigheden en praktische mogelijkheden.
- **Uitgaan van eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en eigenwaarde.** Eigen regie en de mate van zelfredzaamheid van inwoners zijn het vertrekpunt. We ondersteunen en versterken de eigen kracht en treden vanuit vertrouwen tegemoet zodat ze waar nodig zelfvertrouwen en eigenwaarde op kunnen bouwen waardoor ze dúrven te bewegen. Dit gevoel van eigenwaarde is belangrijk om structureel je plek op de arbeidsmarkt te vinden en te behouden.

Met deze leidende principes wordt de noodzaak verwoord van een dienstverlening waarin de inwoner centraal wordt gesteld. Zowel uit literatuur, uit onderzoek onder professionals Senzer (Hackathon 2024) als uit de bevindingen van 'Community of Practice – Leidende Gedragsprincipes en Klant Centraal' blijkt dat het centraal stellen van inwoners betrekking heeft op de relatie tussen de uitvoerende professional en de inwoner. Wil de inwoner zich centraal gesteld voelen, moet er sprake zijn van een relatie waarin de inwoner zich gehoord en gezien voelt en waarin erkenning is voor de situatie waarin de inwoner zich bevindt. Een relatie waarin de communicatie zowel instrumenteel (praktisch, duidelijk) als affectief is (bouwend aan de relatie en het gevoel van verbondenheid) en

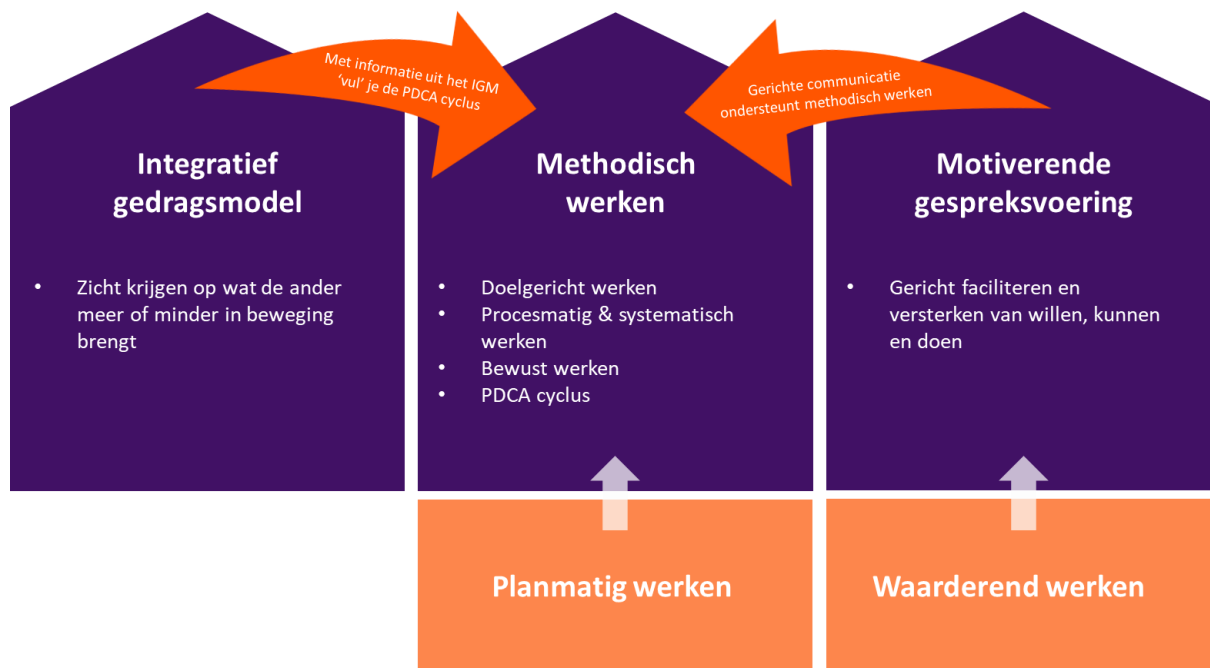
aangepast aan de behoeften van de inwoner. In deze relatie moet de professional in staat zijn alle aspecten die van invloed zijn op de bereidheid tot veranderen bij de klant (het willen en kunnen) te begrijpen en te duiden. Daarnaast moet de professional in staat zijn het vertrouwen van de inwoner te winnen door het tonen van vriendelijkheid, empathie, respect en integriteit laten merken echt om de inwoner te geven.

Om conform de missie van Senzer de ‘inwoner die (nog) niet in eigen bestaan, werk of inkomen kan voorzien te ondersteunen’ is – naast het centraal stellen van de inwoner – methodisch werken noodzakelijk. Door methodisch te werken, wordt voorzien in consistente en efficiënte ondersteuning waardoor de kans op succes toeneemt. Regelmatige evaluaties en bijsturen zijn essentieel om in te kunnen spelen op de veranderende omstandigheden en behoeften van de inwoner. Methodisch werken biedt ook transparantie en verantwoording, wat belangrijk is voor de financiering en samenwerking. En tot slot draagt een gestructureerde aanpak bij aan het zelfvertrouwen van de inwoner, wat een actievere deelname aan het traject richting werk bevordert.

Wanneer de uitvoerende professionals in staat zijn beide aspecten (zowel het centraal stellen van de inwoner als het methodisch werken) in de uitvoeringspraktijk toe te passen, werken ze professioneel en leveren ze een fundamentele bijdrage aan de missie van Senzer.

Het Dienstverleningsmodel Klantreis Senzer bestaat daarom uit 3 elementen die elkaar versterken:

- 1) Het model start met het in gezamenlijkheid bepalen van het doel en vervolgens het inzichtelijk maken van de beginsituatie in relatie tot dat doel: waar staat iemand in zijn motivatie en vermogen om het gewenste gedrag te vertonen? Het **Integratief Gedragsmodel (IGM)** fungeert hierbij als diagnostisch model
- 2) Om mensen daadwerkelijk in beweging te brengen en gedragsverandering te faciliteren, zijn gespreks- en interventietechnieken nodig. **Motiverende Gespreksvoering (MGV)** helpt mensen hun eigen motivatie te verkennen en versterken, passend bij waar ze zich bevinden in het IGM. Senzer zet in op waarderend werken: het herkennen en benutten van iemands krachten en mogelijkheden. De stap naar motiverende gespreksvoering is een verdieping. Deze gesprekstijl biedt handvatten om waarderend werken doelgericht toe te passen in gesprekken die gericht zijn op gedragsverandering.
- 3) Ten slotte biedt **methodisch werken** houvast in de stappen die worden gezet bij het faciliteren van ontwikkeling. Het zorgt ervoor dat de stappen die volgen op de diagnose (IGM) en interventie (MGV) doelgericht en systematisch worden uitgevoerd. Vanuit planmatig werken (het doelgericht en gestructureerd uitvoeren van acties) is methodisch werken een vervolgstap: een bredere, professionele werkwijze waarin planmatig handelen één van de bouwstenen is.



Figuur: samenhang van de 3 elementen van het dienstverleningsmodel.

De 3 elementen van het Dienstverleningsmodel worden in de volgende hoofdstukken verder toegelicht.

Element 1: Het Integratief Gedragsmodel

Het Integratief Gedragsmodel (IGM) wordt internationaal toegepast om motivatie en gedrag te duiden en te beïnvloeden. Binnen het sociaal domein wint het model aan bekendheid, mede doordat het is gebaseerd op de wetenschappelijk onderbouwde theorie van gepland gedrag. Onderzoek toont aan dat het beïnvloeden van de elementen binnen dit model daadwerkelijk leidt tot gedragsverandering.

Gedrag in relatie tot het doel

De kern van het IGM is het gedrag dat we beter willen begrijpen en, indien nodig, beïnvloeden. Dat gedrag kan variëren van abstracte houdingen tot heel concrete handelingen. Binnen het Dienstverleningsmodel Klantreis Senzer worden twee belangrijke clusters van gedrag onderscheiden:

1. **Het gedrag van de uitvoerend professional in de begeleiding van klanten.** Dit gaat over hoe professionals mensen ondersteunen bij het 'voorzien in hun eigen bestaan en het meedoen in de samenleving'. Daarbij hoort een breed scala aan gedragingen, zoals het stellen van vragen tijdens een intake, het opstellen van een plan, het informeren van de klant, het omgaan met weerstand en het bijhouden van een volledige en actuele administratie. Maar ook het handelen naar kernwaarden, het bieden van maatwerk, het voeren van regie over het proces en het in kaart brengen én versterken van wat klanten willen en kunnen, zijn hier onderdeel van.
2. **Het gedrag van professionals in hun eigen ontwikkeling en vakmanschap.** Dit omvat het reflecteren op het eigen handelen, het creëren van rust en ruimte om te leren, het lezen van vakliteratuur, het actief deelnemen aan trainingen, het vragen om feedback, het uitproberen van nieuwe werkwijzen, het tonen van kwetsbaarheid en het nemen van initiatief om kennis en vaardigheden te vergroten. Ook het gezamenlijk vormgeven van vakmanschap valt hieronder.

Deze gedragingen zijn geen doel op zich. Natuurlijk is het waardevol dat professionals reflecteren op hun werk, maar het uiteindelijke doel is dat deze reflectie leidt tot ontwikkeling. Die ontwikkeling zorgt voor een effectievere begeleiding van klanten én voor een professional die beter tot zijn recht komt. Het inzetten van het Integratief Gedragsmodel (IGM) begint daarom altijd met het bepalen van het doel dat bereikt moet worden: welk gedrag is wenselijk in deze specifieke situatie? Het model helpt vervolgens om te analyseren in hoeverre iemand bereid en in staat is om het gewenste gedrag te vertonen dat nodig is om dat doel te bereiken.

Gedrag staat nooit op zichzelf, het krijgt pas waarde als het linkt aan het beoogde (gezamenlijke) doel

Willen

Het gewenste gedrag gaan vertonen dat nodig is om het vastgestelde doel te bereiken, begint met *willen*. Willen raakt motivatie. In het IGM wordt duidelijk dat gemotiveerd zijn niet alleen maar gaat over 'wel of niet willen', maar over 3 gedragskenmerken:

- 1) Houding: de positieve en negatieve associaties en ervaringen die de ander heeft met het gewenste gedrag
- 2) Vertrouwen in eigen kunnen: de mate waarin de ander zichzelf in staat acht om het gewenste gedrag te vertonen
- 3) Sociale druk: de mate waarin de ander druk of behoefte uit zijn omgeving ervaart het gewenste gedrag juist wel of juist niet te vertonen.

Houding

Houding gaat over wat iemand denkt en voelt ten opzichte van het gewenste gedrag. Hoe positiever de emoties, gedachten en verwachtingen zijn, hoe groter de kans dat iemand het gedrag daadwerkelijk zal vertonen. Daarbij speelt ook mee hoeveel voordelen iemand verwacht van het gedrag en of het aansluit bij zijn of haar persoonlijke waarden en normen. Als iemand vooral negatieve ervaringen heeft gehad in vergelijkbare situaties, of het gevoel heeft eerder gefaald te hebben, dan neemt de kans af dat hij of zij nu wél tot actie overgaat.

Geloof in eigen kunnen

Geloof in eigen kunnen gaat over het vertrouwen dat iemand heeft in zijn eigen vermogen om het gewenste gedrag te kunnen uitvoeren. Het draait hierbij niet om algemeen zelfvertrouwen, maar specifiek om het geloof in het kunnen uitvoeren van dat ene gedrag. Wat telt is hoe iemand zichzelf ziet in relatie tot die taak — het gaat om zijn eigen beleving, niet om wat anderen denken of inschatten. Als iemand denkt: *"Dat kan ik,"* is de kans groter dat hij het ook daadwerkelijk doet.

Sociale druk / sociale norm

Sociale druk gaat over de invloed van anderen op het gedrag van iemand. Die druk kan komen van mensen die belangrijk voor hem zijn, zoals familie, collega's of vrienden, maar ook van bredere invloeden zoals de publieke opinie, berichten in (sociale) media of de cultuur binnen een organisatie. Hoe meer waarde iemand hecht aan de mening en het gedrag van zijn omgeving, hoe sterker deze sociale druk doorwerkt. Die druk kan expliciet zijn — bijvoorbeeld doordat anderen hun mening uitspreken — maar ook subtiel, via gedrag of verwachtingen die impliciet voelbaar zijn.

Kunnen

Zelfs wanneer iemand gemotiveerd is, betekent dat nog niet automatisch dat hij ook daadwerkelijk het gewenste gedrag gaat vertonen. Het vermogen om het gewenste gedrag te vertonen wordt beïnvloed door vier factoren:

- 1) Kennis en vaardigheden: de mate waarin hij de benodigde informatie, (zelf)inzicht en kunde heeft
- 2) Zelfregulering: het probleemoplossend en zelfsturend vermogen van de professional
- 3) Context: factoren in de omgeving van de professional van invloed op het gedrag
- 4) Belastbaarheid: de verstandelijke, mentale en fysieke mogelijkheden van de professional.

Kennis en vaardigheden

Bij Geloof in eigen kunnen werd het vertrouwen benoemd dat iemand heeft in zijn eigen vermogen om het gewenste gedrag te kunnen uitvoeren: geloof in het zelf kunnen uitvoeren van dat gedrag. Bij kennis en vaardigheden gaat het over het *daadwerkelijk* kunnen: heeft de persoon de vaardigheden en de kennis om het gewenste gedrag te vertonen?

Zelfregulering

Naast algemene vaardigheden is zelforganiserend vermogen belangrijk. Het gaat hierbij om diverse vaardigheden, zoals:

- Initiatief nemen, een plan maken
- Omgaan met een niet-ideale situatie en obstakels
- Hulp inroepen bij collega's, leidinggevende of anderen
- Volhouden bij tegenslag of weerstand
- Zichzelf weten te motiveren ook als die motivatie er in eerste instantie minder is.

Context: factoren in de omgeving

Met context worden de omstandigheden bedoeld waarin het gedrag plaatsvindt. Die situatie kan het vertonen van gewenst gedrag bemoeilijken, bijvoorbeeld wanneer er veel afleiding is, anderen veel aandacht opeisen of er sprake is van emotionele spanning in de directe omgeving. Maar context kan ook juist ondersteunend zijn, bijvoorbeeld wanneer afspraken, tijden of fysieke omstandigheden zo zijn ingericht dat iemand makkelijker kan deelnemen of handelen.

Binnen de context bevinden zich factoren waarop iemand wel of geen invloed heeft. Juist wanneer die invloed beperkt is, wordt het belangrijk dat iemand beschikt over zelfregulerende vaardigheden. Heeft hij geleerd om effectief om te gaan met omstandigheden die niet ideaal zijn? Kan hij ondanks belemmeringen toch zijn doel bereiken? Het vermogen om flexibel en oplossingsgericht te handelen binnen een gegeven context is dan essentieel.

Belastbaarheid

Belastbaarheid verwijst naar de fysieke, mentale en verstandelijke mogelijkheden van een persoon om bepaald gedrag te kunnen vertonen. Het gaat hierbij niet om vaardigheden, maar om de mate waarin iemand in staat is om het gedrag daadwerkelijk uit te voeren. Wanneer iemand bijvoorbeeld te maken heeft met verminderde energie, concentratie of emotionele draagkracht, kan dat van invloed zijn op wat hij of zij aankan in een bepaalde situatie. Soms is belastbaarheid te beïnvloeden of te vergroten, bijvoorbeeld door ondersteuning, aanpassingen of herstel. Maar dat is niet altijd mogelijk. Dan is zelfregulering essentieel: hoe gaat iemand om met zijn eigen belastbaarheid? Hoe bewaakt hij grenzen, maakt keuzes en blijft effectief binnen wat haalbaar is?

Willen en kunnen versterken

Het Integratief Gedragsmodel (IGM) biedt inzicht in waar iemand staat in zijn motivatie en vermogen om bepaald gedrag te vertonen. Dit inzicht vormt het uitgangspunt voor het inzetten van begeleiding. De volgende stap is het versterken deze motivatie en vermogen. Hiervoor wordt binnen het Dienstverleningsmodel *Motiverende Gespreksvoering* ingezet.

Element 2: Motiverende gespreksvoering

Motiverende gespreksvoering (MGV) is een communicatiestijl die aansluit op het Integratief Gedragsmodel. Waar het IGM inzicht biedt in de motivatie en het vermogen van de ander, helpt MGV om deze factoren doelgericht te versterken. Door aan te sluiten bij waar iemand staat in zijn willen en kunnen, biedt MGV handvatten om gedragsverandering op een effectieve en duurzame manier te faciliteren en te versterken.

Het willen en kunnen beïnvloeden

Houding

Een positieve houding ten opzichte van gewenst gedrag is een belangrijke voorwaarde voor gedragsverandering. Het is van belang dat de ander het gedrag als zinvol, relevant en aantrekkelijk ervaart, en het koppelt aan persoonlijke waarden en positieve emoties.

Er zijn verschillende manieren om houding te versterken:

Het gedrag persoonlijk relevant maken

Maak duidelijk welke positieve gevolgen het gedrag heeft voor de persoon zelf. Dit kan door het gesprek aan te gaan over de verwachte opbrengsten, maar ook door stil te staan bij de negatieve gevolgen van het achterwege laten van het gedrag. Het koppelen van gedrag aan waarden die voor de ander belangrijk zijn, vergroot de kans op gedragsverandering. Daarbij is het essentieel om uit te gaan van wat de ander belangrijk vindt, niet van wat de begeleider of leidinggevende waardevol acht. Vragen stellen is hierbij effectiever dan overtuigen: het uitnodigen tot reflectie vergroot de kans op duurzame verandering.

Het nut en de meerwaarde van het gedrag inzichtelijk maken

Besprek zowel de voordelen als de nadelen van het gewenste gedrag. Door ook aandacht te besteden aan mogelijke bezwaren ontstaat ruimte om samen te onderzoeken hoe deze kunnen worden weggenomen of verminderd. Het perspectief van anderen, zoals collega's, klanten of naasten, kan hierbij helpen en nieuwe inzichten opleveren.

Voorbeeldgedrag vertonen

Door zelf het gewenste gedrag te laten zien, wordt het concreet en zichtbaar. Dit vergroot de herkenning en maakt de positieve gevolgen tastbaar. Wanneer het gedrag wordt gekoppeld aan positieve uitkomsten, zal de houding ten opzichte van dat gedrag eerder positief worden.

Een sterke positieve emotie koppelen aan het gedrag

Koppel het einddoel aan iets wat voor de ander van grote waarde is. Door het gewenste resultaat te verbinden aan intrinsieke drijfveren ontstaat motivatie die dieper verankerd is en langer standhoudt.

Voor- en nadelen bespreken (beslisbalans opstellen)

Het opstellen van een beslisbalans helpt om inzicht te krijgen in de afwegingen die iemand maakt. Door de voordelen en nadelen van het gedrag te bespreken, kan de ander zelf tot de conclusie komen dat de voordelen zwaarder wegen dan de nadelen. Dit kan leiden tot een herwaardering van het gedrag en vergroot de kans dat het daadwerkelijk wordt opgepakt.

Geloof in eigen kunnen

Wanneer er onvoldoende vertrouwen bestaat in het eigen vermogen om gewenst gedrag effectief te vertonen, wordt vaak niet eens een begin gemaakt. In sommige gevallen leidt een poging tot uitvoering juist tot spanning of krampachtig gedrag waardoor het gewenste resultaat uitblijft. Dit onderstreept het belang van het versterken van het vertrouwen in het eigen kunnen, zowel in algemene zin als specifiek gericht op het gewenste gedrag. Het versterken van het vertrouwen in eigen kunnen is een cruciale stap in het faciliteren van gedragsverandering. Wanneer iemand gelooft in zijn vermogen om gewenst gedrag te vertonen, neemt de kans op daadwerkelijke actie aanzienlijk toe.

Het versterken van het geloof in eigen kunnen kan op verschillende manieren:

Veel positieve feedback geven

Effectieve en doelgerichte feedback, bij voorkeur direct na het gewenste gedrag, draagt bij aan het versterken van het geloof in eigen kunnen. Geef positieve feedback op:

- Concreet gedrag dat de ander laat zien
- Bereikte resultaten
- Pogingen en inzet, ook als het resultaat nog niet optimaal is
- Ontwikkeling en groei in het proces

Succeservaringen faciliteren en vieren

Het is belangrijk om stapsgewijs te werken aan en ruimte te creëren voor succeservaringen. Het vervolgens erkennen en vieren van deze successen, hoe klein ook, vergroot het vertrouwen in eigen kunnen. Positieve ervaringen versterken het gevoel van competentie en stimuleren verdere actie richting het behalen van doelen.

Optimistisch zijn over haalbaarheid

Het vroegtijdig bestempelen van een doel als onrealistisch kan demotiverend werken en belemmert het leerproces. Door optimistisch te blijven en vertrouwen uit te spreken in het vermogen van de ander om stappen te zetten, wordt motivatie versterkt en ontstaat ruimte voor ontwikkeling

Sociale druk / sociale norm

Een stimulerende sociale norm kan het gewenste gedrag versterken. Dit vraagt om bewust handelen en het creëren van een omgeving waarin het gedrag als vanzelfsprekend en waardevol wordt gezien. Tegelijkertijd is het belangrijk om remmende sociale druk te herkennen en hier effectief mee om te gaan.

Het beïnvloeden van de sociale druk / sociale norm kan op verschillende manieren:

Afspraken maken

Bespreek gezamenlijk wat als normaal en wenselijk gedrag wordt beschouwd. Leg vast welke verwachtingen er zijn ten aanzien van het eigen handelen, dat van elkaar en van andere betrokkenen.

Gedrag verankeren in formele kaders

Door gewenst gedrag op te nemen in formele documenten zoals functieprofielen of begeleidingsplannen wordt het onderdeel van de norm binnen de organisatie of de samenwerking. Dit vergroot de herkenning en legitimiteit van het gedrag.

Voorbeeldgedrag tonen

Door het gewenste gedrag zelf zichtbaar te maken, wordt de sociale norm versterkt en wordt het gedrag voor anderen concreet en herkenbaar. Dit kan onder andere door transparant te zijn over eigen keuzes, open te staan voor feedback, actief te reflecteren op het eigen handelen en prioriteit te geven aan ontwikkeling. Zo ontstaat een omgeving waarin gewenst gedrag niet alleen wordt besproken, maar ook daadwerkelijk wordt voorgeleefd.

Steunend netwerk stimuleren

Een ondersteunende omgeving draagt bij aan het versterken van gewenst gedrag. Dit vraagt om het actief creëren of stimuleren van netwerken waarin het tonen van het gewenste gedrag vanzelfsprekend is. In een dergelijke context wordt positief gedrag herkend, gewaardeerd en aangemoedigd, waardoor het makkelijker wordt om dit gedrag vol te houden en verder te ontwikkelen.

Omgaan met remmende sociale druk

Wanneer negatieve reacties uit de omgeving invloed hebben op het gewenste gedrag, is het belangrijk om hier bewust mee om te gaan. Dit kan door:

- Bewustwording te vergroten over de invloed van sociale druk
- Redenen achter de negatieve reacties te bespreken
- Ondersteuning te bieden bij het voeren van gesprekken over het ongewenste gedrag
- Het vertrouwen te versterken om eigen keuzes te maken
- Te helpen bij het herkennen van waardevolle elementen in kritische opmerkingen

Focus houden op eigen doelen en waarden

Door het gesprek te richten op wat voor de persoon zelf belangrijk is en welke doelen hij of zij wil bereiken, wordt de invloed van sociale druk vanuit de omgeving kleiner en minder bepalend

Kennis en vaardigheden

De intentie om gewenst gedrag te vertonen is vaak aanwezig, maar de uitvoering blijft soms uit doordat benodigde kennis of vaardigheden ontbreken of onvoldoende ontwikkeld zijn. Het versterken van deze competenties vergroot de kans op effectief en duurzaam gedrag.

Het versterken van kennis en vaardigheden kan op verschillende manieren:

Samen oefenen

Het gezamenlijk oefenen van vaardigheden is een effectieve manier om competenties te versterken. Door samen te oefenen ontstaat ruimte voor experiment, het ontvangen van feedback en het opbouwen van vertrouwen in het eigen handelen. Dit maakt het gedrag concreet en vergroot de kans op succesvolle toepassing in de praktijk.

Gedrag opdelen in haalbare stappen

Wanneer het gedragsdoel te groot of abstract is, kan dit het vertrouwen in de uitvoerbaarheid ondermijnen. Door het gewenste gedrag op te splitsen in overzichtelijke en haalbare stappen, wordt het proces behapbaar en neemt de kans toe dat het daadwerkelijk wordt opgepakt.

Informatie beschikbaar stellen

Soms ligt het uitblijven van gedrag niet aan een gebrek aan vaardigheden, maar aan onvoldoende kennis. In zulke gevallen is het van belang om relevante informatie op een toegankelijke en herhaalbare manier aan te bieden. Een effectieve benadering is het toepassen van de cyclus: eerst verkennen wat iemand al weet of denkt (*ontlokken*), vervolgens aanvullende informatie geven (*aanbieden*), en daarna ruimte bieden voor reflectie of reactie (*ontlokken*). Deze aanpak draagt bij aan een constructieve dialoog en vergroot de kans op gedragsverandering

Zelfregulering

Zelfregulering is een essentiële vaardigheid die mensen in staat stelt om initiatief te nemen, met tegenslagen om te gaan en doelen vol te houden. Het versterken van deze vaardigheid vraagt om begeleiding die gericht is op het vergroten van zelfstandigheid, zonder het overnemen van oplossingen.

Het versterken van zelfregulering kan op verschillende manieren:

Ondersteunen bij het opstellen van een concreet plan

Help bij het formuleren van einddoelen, subdoelen en bijbehorende acties. Door doelen op te splitsen in korte-, middellange- en langetermijndoelen en deze te vertalen naar concrete stappen, ontstaat een overzichtelijk en uitvoerbaar ontwikkeltraject.

Stimuleren van commitment aan gedrag

Vergroot de binding aan doelen door mensen uit te nodigen hun doelen zelf te formuleren, hardop uit te spreken, op te schrijven of te delen met anderen. Positieve emoties ten aanzien van het doel kunnen dit commitment verder versterken.

Vooruitdenken en obstakels bespreken

Breng mogelijke belemmeringen ('beren op de weg') in kaart en bespreek samen hoe hiermee omgegaan kan worden. Door vooraf oplossingen te verkennen, neemt de kans toe dat het gedrag wordt volgehouden, ook bij tegenwind.

Helpen omgaan met tegenslagen en flexibel blijven

Ondersteun bij het ontwikkelen van flexibiliteit in het bereiken van doelen. Bespreek eerdere ervaringen met tegenslag en zoek samen naar alternatieve strategieën. Dit vergroot het vermogen om door te zetten, ook wanneer omstandigheden veranderen.

Context en randvoorwaarden

Het creëren van passende randvoorwaarden is essentieel om mensen in staat te stellen gewenst gedrag te vertonen en zich verder te ontwikkelen.

Het versterken van context kan op verschillende manieren:

Tijd en ruimte organiseren

Zorg dat er voldoende ruimte is in de planning, taakverdeling en werkomgeving om aandacht te besteden actief te kunnen werken aan de doelen.

Een stimulerende fysieke omgeving bieden

Faciliteer een leer- en werkomgeving die ontwikkeling ondersteunt, bijvoorbeeld door te zorgen voor rustige, inspirerende ruimtes met goede voorzieningen en minimale afleiding.

Ruimte om te oefenen creëren

Maak het mogelijk om nieuwe vaardigheden en gedrag in de praktijk te oefenen. Dit kan door taken, rollen of projecten aan te bieden die aansluiten bij het leerproces en ruimte geven voor experiment en groei.

Toegang tot externe inspiratiebronnen faciliteren

Het actief opzoeken van externe inspiratiebronnen kan bijdragen aan het verbreden van perspectieven en het versterken van het gewenste gedrag. Dit kan door deel te nemen aan relevante bijeenkomsten, zoals themadagen, werkbezoeken, netwerkbijeenkomsten of inhoudelijke sessies met andere organisaties. Door in contact te komen met nieuwe inzichten, werkwijzen en ervaringen ontstaat ruimte voor reflectie, vernieuwing en professionele groei.

Daarnaast is het belangrijk om bewust om te gaan met omstandigheden die het gedrag kunnen belemmeren. Dit kan door:

Factoren en randvoorwaarden gezamenlijk in kaart te brengen

Inventariseer samen welke elementen het gedrag beïnvloeden, zowel feitelijk als op basis van beleving. Breng in beeld wat helpt en wat hindert en zoek actief naar ondersteunende factoren en hulpbronnen in de omgeving.

Verken de 'cirkel van invloed'

Onderzoek welke factoren binnen directe invloed liggen, welke slechts beperkt beïnvloedbaar zijn en welke buiten invloed vallen. Bepaal samen strategieën om invloed effectief te benutten en om te gaan met zaken die niet te veranderen zijn. Reflecteer ook op gedrag dat gericht is op het beïnvloeden van oncontroleerbare factoren en bespreek of dit gedrag bijdraagt aan het doel of juist belemmerend werkt.

Belastbaarheid

Hoewel belastbaarheid deels persoonsgebonden is en niet altijd direct beïnvloedbaar, zijn er wel degelijk manieren om deze te ondersteunen. Het gaat hierbij om het creëren van omstandigheden waarin mensen hun fysieke, mentale en emotionele draagkracht beter kunnen benutten en bewaken.

Het versterken van belastbaarheid kan op verschillende manieren:

Balans tussen inspanning en herstel faciliteren

Zorg voor voldoende ruimte voor rust en herstelmomenten binnen het dagelijks functioneren. Denk aan het bewust plannen van pauzes, het monitoren van werkdruk en het stimuleren van een gezonde werk-privébalans. Regelmatige reflectie op energiegevers en energievreters kan helpen om tijdig bij te sturen.

Zelfinzicht en grenzen versterken

Ondersteun het bewustzijn van persoonlijke grenzen en signalen van overbelasting. Dit kan door het gesprek aan te gaan over belasting en belastbaarheid, en door mensen te helpen keuzes te maken die passen bij hun draagkracht. Het stimuleren van zelfregulering speelt hierin een belangrijke rol.

Randvoorwaarden afstemmen op draagkracht

Breng samen in kaart welke factoren het functioneren beïnvloeden en welke randvoorwaarden nodig zijn om het gewenste gedrag vol te houden. Betrek hierbij zowel feitelijke omstandigheden als persoonlijke beleving. Zoek actief naar ondersteunende elementen in de omgeving, zoals sociale steun, hulpmiddelen of aanpassingen in taken en verantwoordelijkheden.

Omgaan met beperkte invloed

Bespreek welke factoren binnen en buiten de eigen invloedssfeer vallen. Onderzoek strategieën om effectief om te gaan met situaties waarop weinig invloed mogelijk is en versterk het vermogen om keuzes te maken binnen wat wél haalbaar is. Dit vergroot het gevoel van controle en veerkracht.

Verbinding en veiligheid versus uitdaging en activering

Effectieve begeleiding bij gedragsverandering vraagt om een zorgvuldige balans tussen verbinding en veiligheid enerzijds en uitdaging en activering anderzijds. Deze twee dimensies vormen samen de basis voor gesprekken die niet alleen ondersteunend zijn, maar ook richting geven aan ontwikkeling en verandering. Wanneer de focus in een gesprek uitsluitend ligt op uitdaging – bijvoorbeeld door het stellen van hoge eisen, het geven van kritische feedback of het benadrukken van prestaties – zonder dat er voldoende verbinding is, kan dit leiden tot gevoelens van onzekerheid, afstand en demotivatie. De ander kan zich terugtrekken, defensief reageren of het contact vermijden, waardoor gedragsverandering juist wordt belemmerd.

Omgekeerd, wanneer er vooral wordt ingezet op verbinding en veiligheid – door veel begrip te tonen, taken over te nemen of voortdurend te bevestigen – zonder dat er sprake is van uitdaging, ontstaat weliswaar een prettige sfeer, maar ontbreekt de urgentie om in beweging te komen. Op termijn kan dit leiden tot stagnatie, verveling of een afname van motivatie. Een effectieve begeleider weet deze balans te bewaken: vanuit een veilige en respectvolle relatie wordt ruimte geboden voor groei, reflectie en het aangaan van nieuwe stappen. Door het gewenste gedrag niet alleen bespreekbaar te

maken, maar ook aantrekkelijk en haalbaar te presenteren, ontstaat een klimaat waarin mensen zich gezien voelen én worden uitgedaagd om te ontwikkelen.



Verbinding en veiligheid

Verbinding en veiligheid gaan over het gevoel dat iemand zichzelf kan zijn in het contact: dat er ruimte is om gedachten, gevoelens en twijfels te delen, ook wanneer dat spannend is. Dit gevoel ontstaat niet automatisch uit goede intenties, maar uit de beleving van de ander. Het versterken van verbinding en veiligheid begint daarom bij zorgvuldig luisteren, aansluiten bij de beleving van de ander en het tonen van betrouwbaarheid in woord en gedrag. Door te doen wat je zegt en te zeggen wat je doet, ontstaat een basis van vertrouwen waarin het 'willen en kunnen' op een veilige manier verkend en versterkt kan worden.

Psychologische basisbehoeften voeden

Een effectieve manier om verbinding en veiligheid te versterken is door bewust aandacht te besteden aan vier psychologische basisbehoeften: autonomie, inclusie, affectie en competentie. Mensen functioneren het best wanneer deze behoeften voldoende worden gevoed, zeker in situaties waarin ontwikkeling of gedragsverandering centraal staat. Wanneer één of meerdere behoeften onder druk staan, kan dit leiden tot weerstand of terughoudend gedrag. De basisbehoeften zijn onderling verbonden en beïnvloeden elkaar. Een gebrek aan autonomie kan het gevoel van competentie ondermijnen, terwijl versterking van competentie juist ruimte geeft om eigen keuzes te maken. Door actief in te spelen op deze behoeften ontstaat een veilige en stimulerende context waarin het 'willen en kunnen' van de ander op een constructieve manier kan worden verkend en versterkt.



Figuur: De 4 basisbehoeften.

Hieronder worden de vier basisbehoeften toegelicht:

1. *Autonomie*

De behoefte aan autonomie gaat over het ervaren van regie, onafhankelijkheid en invloed op de eigen situatie. Het betekent ruimte krijgen om eigen keuzes te maken, ook wanneer deze afwijken van de voorkeuren van anderen. Autonomie vraagt om erkenning van iemands recht op zelfbeschikking, zonder dat dit de relatie of waardering onder druk zet.

2. *Inclusie*

Inclusie verwijst naar het gevoel erbij te horen en welkom te zijn binnen een groep of context die als positief wordt ervaren. Het gaat om oprechte acceptatie en waardering van iemands aanwezigheid en bijdrage, niet om sociale beleefdheid of medelijden. Mensen willen zich onderdeel voelen van een geheel dat zij verrijken.

3. *Competentie*

De behoefte aan competentie draait om het gevoel dat kennis, vaardigheden en talenten worden gezien en gewaardeerd. Het gaat om erkenning van wat iemand kan en weet, zowel door anderen als door zichzelf. Het expliciet benoemen van iemands kwaliteiten draagt bij aan het versterken van dit gevoel.

4. *Affectie*

Affectie gaat over het gevoel gezien, gehoord en geaccepteerd te worden om wie je bent — los van prestaties of eigenschappen. Het draait om erkenning van de persoon achter het gedrag, en vraagt om warmte, empathie en respectvolle aandacht.

De vier psychologische basisbehoeften — autonomie, inclusie, competentie en affectie — hangen onderling samen, maar mensen verschillen in welke behoefte voor hen het meest belangrijk is of waar zij het meest gevoelig voor zijn wanneer deze onvoldoende wordt bediend. Sommigen hechten sterk

aan het gevoel van regie en zelfstandigheid (autonomie), terwijl anderen juist veel waarde hechten aan erbij horen (inclusie), erkenning van hun kwaliteiten (competentie) of persoonlijke waardering (affectie).

In gesprekken is het van belang alert te zijn op signalen die duiden op spanning rond deze behoeften. Een sensitiviteit op wat veel aandacht krijgt in het contact — zowel positief als negatief. Iemand kan zich verdedigen over gemiste ruimte voor eigen keuzes (autonomie), de eigen bijdrage benadrukken (inclusie), wijzen op eigen kennis en ervaring (competentie) of zich uitspreken over hoe hij zich persoonlijk benaderd voelt (affectie). Het gaat hierbij om de beleving van de *ander*, niet om de intentie van degene die begeleidt. Een goedbedoelde interventie kan anders worden geïnterpreteerd dan bedoeld. Het aanbieden van ondersteuning — bijvoorbeeld in de vorm van een training — kan worden ervaren als een extra belasting (affectie onder druk), als een inbreuk op keuzevrijheid (autonomie onder druk) of als een twijfel aan iemands bekwaamheid (competentie onder druk). Door sensitief te zijn voor deze beleving en hierop aan te sluiten, wordt de kans op verbinding vergroot en weerstand verminderd.

Weerstand is een eerste (vaak onprettige) reactie op een situatie of informatie waarbij iemand aangeeft dat 1 of meerdere basisbehoeften onder druk staan

In veranderprocessen wordt gedrag dat als tegendraads, terughoudend of ontwijkend wordt ervaren vaak aangeduid als *weerstand*. Deze term wordt gebruikt omdat de uitingsvormen van dit gedrag doorgaans als onprettig of storend worden geïnterpreteerd. Vanuit het Integratief Gedragsmodel wordt begrepen dat gedrag voortkomt uit een samenspel van motivatie, vaardigheden, sociale invloeden en contextuele factoren. Weerstand is in deze context geen doel op zich, maar een uiting van een onderliggende psychologische behoefte die onder druk staat. Wanneer iemand het gevoel heeft geen invloed te hebben op een besluit of proces, kan de behoefte aan autonomie worden aangetast. Dit kan leiden tot gedrag dat gericht is op het herwinnen van controle, zoals passiviteit, non-verbale terugtrekking of het zoeken van bondgenoten. Hoewel dit gedrag op het eerste gezicht contraproductief lijkt, kan het voor de persoon zelf een manier zijn om regie te ervaren. Het is een vorm van zelfregulatie die, hoe onhandig ook, voortkomt uit een behoefte aan psychologische veiligheid en invloed.

Weerstand wordt daarom niet gezien als een probleem dat moet worden opgelost, maar als een signaal dat er onvoldoende aansluiting is bij de belevingswereld van de ander en dat de psychologische basisbehoeften onder druk staan. Met het (pro)actief voeden van de basisbehoeften wordt een basis gelegd voor een sfeer van (zelf)vertrouwen, eigenaarschap, aanpassingsvermogen, omgaan met moeilijkheden en zelfregulering. Met andere woorden: een goede basis om met het willen en kunnen te versterken.

Groei mindset bevorderen

Een andere belangrijke factor in het begeleiden van mensen bij gedragsverandering is de manier waarop zij aankijken tegen leren en ontwikkelen. De Amerikaanse psycholoog Carol Dweck doet al decennialang onderzoek naar de relatie tussen mindset, prestaties en succes. Haar werk laat zien dat de overtuigingen die mensen hebben over hun eigen capaciteiten een directe invloed hebben op hun leerhouding, motivatie en doorzettingsvermogen. Dweck onderscheidt twee typen mindset:

1. Vaste mindset

Mensen met een vaste mindset gaan ervan uit dat hun intelligentie, talenten en persoonlijkheid grotendeels vastliggen. Zij zien fouten en uitdagingen als bedreigingen voor hun zelfbeeld en vermijden situaties waarin zij kunnen falen. Dit kan leiden tot verminderde leerbereidheid, terughoudendheid in het tonen van kwetsbaarheid en het uitblijven van hulpvragen. De overtuiging “ik ben nu eenmaal zo” beperkt de ruimte voor groei en ontwikkeling.

2. Groei mindset

Mensen met een groei mindset beschouwen hun capaciteiten als ontwikkelbaar. Zij zien uitdagingen als kansen om te leren en geloven dat inspanning en doorzettingsvermogen bijdragen aan verbetering. Deze houding bevordert openheid, zelfreflectie en het vermogen om te leren van fouten. Kwetsbaarheid wordt niet gezien als zwakte, maar als een kracht die bijdraagt aan persoonlijke groei.

Bij het versterken van het willen en kunnen speelt de mindset ten aanzien van leren en ontwikkelen een cruciale rol. Een groei mindset – het geloof dat capaciteiten en vaardigheden ontwikkeld kunnen worden door inzet en oefening – draagt bij aan motivatie, veerkracht en leerbereidheid. Begeleiders kunnen actief bijdragen aan het versterken van deze mindset door het creëren van een leergerichte omgeving waarin fouten en uitdagingen worden gezien als kansen voor groei. Onderstaande interventies zijn effectief in het stimuleren van een groei mindset:

Omarm uitdagingen

Moedig mensen aan om buiten hun comfortzone te treden. Het aangaan van nieuwe en complexe situaties bevordert persoonlijke ontwikkeling en het verwerven van nieuwe vaardigheden.

Geef procesgerichte feedback

Richt feedback op inzet, strategie en leerproces in plaats van op aangeboren talent. Dit versterkt het besef dat succes voortkomt uit inspanning en leervermogen.

Stimuleer continu leren

Faciliteer toegang tot trainingen, intervisie, coaching en andere vormen van professionele ontwikkeling. Een omgeving die leren waardeert, vergroot de bereidheid tot gedragsverandering.

Moedig risicobereidheid aan

Maak expliciet dat fouten maken onderdeel is van leren. Dit verlaagt de drempel om nieuwe dingen te proberen en bevordert een open leerhouding.

Gebruik fouten en tegenvallers als leermomenten

Bespreek tegenvallers en mislukkingen op een constructieve manier. Analyseer samen wat ervan geleerd kan worden en hoe dit bijdraagt aan toekomstige groei.

Bevorder eigenaarschap

Stimuleer mensen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun keuzes en gedrag. Dit vergroot het gevoel van geloof in eigen kunnen, betrokkenheid en zelfregulering.

Kerntechnieken inzetten

Er kan een aantal kerntechnieken onderscheiden worden dat verbinding en veiligheid versterkt:

Duidelijkheid bieden

Een belangrijke techniek is het bieden van duidelijkheid. Mensen functioneren beter wanneer zij weten wat er van hen verwacht wordt, binnen welke grenzen zij kunnen handelen en hoe hun bijdrage past binnen het grotere geheel. Duidelijkheid draagt bij aan psychologische veiligheid, vergroot het gevoel van regie en versterkt het vermogen tot zelfsturing. Het is daarom van belang om expliciet aandacht te besteden aan de volgende elementen:

Doelen concretiseren

Maak helder wat het beoogde resultaat is van een traject, interventie of opdracht. Duidelijke doelen geven richting en maken het mogelijk om voortgang te monitoren.

Kaders schetsen

Geef inzicht in de randvoorwaarden waarbinnen iemand kan opereren, zoals wet- en regelgeving, beleidslijnen, beschikbare tijd en middelen. Dit helpt om realistische verwachtingen te formuleren en voorkomt frustratie.

Spelregels benoemen

Maak duidelijk welke waarden, principes en processen leidend zijn. Dit bevordert samenwerking, voorkomt misverstanden en ondersteunt een gedeeld begrip van professioneel handelen.

Rollen en verantwoordelijkheden afbakenen

Zorg dat helder is wie waarvoor verantwoordelijk is en waar de ruimte ligt voor eigen invulling. Dit versterkt eigenaarschap en voorkomt rolverwarring.

Positieve feedback geven

Positieve feedback speelt een belangrijke rol bij het realiseren van verbinding en veiligheid. Door kwaliteiten, inspanningen en successen expliciet te benoemen, voelen mensen zich gezien en gewaardeerd. Dit vergroot hun bereidheid om zich verder te ontwikkelen en stimuleert het herhalen van gewenst gedrag. Positieve feedback is het meest effectief wanneer het een duidelijke functie heeft, zoals:

- Het aanmoedigen van gewenst gedrag
- Het zichtbaar maken van de positieve effecten van dat gedrag
- Het versterken van het geloof in eigen kunnen

Hoewel negatieve feedback vaak wordt gezien als leerzaam, wordt het belang van positieve feedback soms onderschat. Juist gerichte positieve feedback – meer dan een compliment – draagt bij aan gedragsverandering. Waar een compliment vooral sfeer versterkt (“Wat leuk om je zo vrolijk te zien”), richt positieve feedback zich op het stimuleren van leerhouding en gedrag (“Wat mooi dat je zoveel vragen stelt, dat helpt je leerproces echt vooruit”). Om positieve feedback effectief in te zetten binnen begeleidingsrelaties, is het van belang om:

Feedback concreet maken

Vermijd algemene uitspraken zoals “Goed gedaan” en benoem specifiek gedrag en context. Bijvoorbeeld: *“Je was de afgelopen vijf gesprekken steeds op tijd, terwijl dat eerder lastig was. Dat laat zien dat je echt aan het groeien bent.”*

Oprechtheid waarborgen

Positieve feedback is alleen krachtig als deze authentiek en geloofwaardig is. Mensen voelen feilloos aan wanneer waardering niet gemeend is.

Niet alleen resultaat, maar ook inspanning en voortgang benoemen

Door ook aandacht te geven aan het proces en de inzet, wordt het leerproces gewaardeerd en gestimuleerd.

Regelmatig feedback geven die gericht is op verbinding en veiligheid

Bijvoorbeeld: *“Ik waardeer het dat je zo open bent over wat er speelt”* of *“Ik zie hoe je anderen helpt, dat draagt echt bij aan een fijne samenwerking.”*

Aandacht voor timemanagement

Bij het begeleiden van mensen in gedragsverandering is het belangrijk om aandacht te hebben voor de randvoorwaarden die het willen en kunnen beïnvloeden. Een veelvoorkomende belemmering is een gevoel van overbelasting, bijvoorbeeld door een te volle agenda of een te grote hoeveelheid verantwoordelijkheden. Het benoemen van deze belasting is vaak een eerste stap, maar het vraagt om meer dan het geven van algemene adviezen zoals “je moet gewoon efficiënter werken”. Zulke uitspraken kunnen als weinig helpend of verbindend worden ervaren. Een praktische en inzicht gevende aanpak is het gezamenlijk verkennen van de Eisenhower-matrix, een model dat helpt om activiteiten te ordenen op basis van urgentie en belangrijkheid. Dit biedt structuur en maakt het mogelijk om bewuster keuzes te maken in tijdsbesteding.



Figuur: Het model van Eisenhower

Een begeleider kan de ander uitnodigen om:

- de eigen agenda van de afgelopen 2 tot 4 weken te analyseren
- activiteiten te categoriseren in de vier kwadranten van het Eisenhower-model:
 - Urgent en belangrijk (direct handelen),
 - Belangrijk maar niet urgent (plannen),
 - Urgent maar niet belangrijk (delegeren),
 - Niet urgent en niet belangrijk (eliminieren).

Op basis van deze analyse ontstaat een gesprek over prioriteiten, energieverdeling en mogelijke ondersteuning. Dit helpt om meer grip te krijgen op de eigen belasting, vergroot het gevoel van regie en draagt bij aan het versterken van zelfregulering en motivatie.

Voorbeeldgedrag tonen

Een krachtig middel in het begeleiden van mensen bij gedragsverandering is het inzetten van voorbeeldgedrag. Door zelf het gewenste gedrag zichtbaar en consequent te tonen, wordt het voor de ander concreet, herkenbaar en aantrekkelijk. Wanneer mensen gewenst gedrag observeren in hun omgeving – bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking, communicatie of tijdsbewaking – zijn zij eerder geneigd dit gedrag over te nemen. Dit komt doordat zij het gedrag koppelen aan positieve uitkomsten, zoals een prettige sfeer, efficiëntie of waardering. Hierdoor verandert niet alleen hun houding ten opzichte van het gedrag, maar ook hun motivatie om het zelf toe te passen. Voorbeeldgedrag werkt daarom niet alleen normerend, maar ook motiverend: het laat zien wat mogelijk is en welke positieve gevolgen eraan verbonden zijn:

- Het biedt duidelijkheid over wat er verwacht wordt.
- Het verlaagt de drempel om nieuw gedrag te proberen.
- Het maakt het gedrag sociaal wenselijk en haalbaar.

Om voorbeeldgedrag doelgericht in te zetten binnen begeleidingsrelaties, is het belangrijk om:

- Vooraf te bepalen op welk gedrag gestuurd wordt: nadenken over welk gedrag versterkt moet worden en waarom dit relevant is in de context van begeleiding
- Eigen gedrag bewust en consistent in te zetten: gewenste gedrag zelf laten zien, ook in situaties waarin het niet expliciet gevraagd wordt. Dit vergroot de geloofwaardigheid en het leereffect.
- Samen te reflecteren op de impact van gedrag: Bespreek met de ander hoe jouw gedrag wordt ervaren. Gebruik technieken zoals:
 - Open vragen: “Wat valt je op in hoe ik dit aanpak?”
 - Perspectiefwisseling: “Hoe zou jij dit aanpakken als je in mijn rol zat?”

Non-verbale communicatie gebruiken

Verbinding en veiligheid ontstaan niet alleen door wat er inhoudelijk wordt gezegd, maar ook door hoe het contact wordt vormgegeven. De manier waarop iemand kijkt, zit, beweegt of spreekt, bepaalt in hoge mate of de ander zich serieus genomen en veilig voelt. Wanneer met een open houding geluisterd wordt, regelmatig oogcontact wordt gemaakt en een rustige stem wordt gebruikt, ervaart de ander doorgaans meer ruimte om zich uit te spreken. Dit versterkt het gevoel van erkenning en vertrouwen. Tegelijkertijd kan non-verbaal gedrag ook het tegenovergestelde effect hebben. Wanneer iemand tijdens een gesprek herhaaldelijk op zijn telefoon kijkt, wegdraait of geen oogcontact maakt, ontstaat het signaal dat de ander of het gesprek niet belangrijk is. Ook zuchten, fronsen of een gehaaste toon kunnen onbedoeld afstand creëren. In zulke situaties kiest iemand – bewust of onbewust – ervoor om uit de verbinding te stappen. Dit kan ertoe leiden dat de ander zich terugtrekt, zich niet gehoord voelt of zich minder geneigd voelt om open te zijn.

Het is in gesprekken daarom essentieel bewust te zijn van de eigen non-verbale signalen en de impact daarvan op het contact. Door congruent te communiceren – waarbij woorden en gedrag met elkaar in overeenstemming zijn – ontstaat een veilige basis waarin het ‘willen en kunnen’ van de ander op een constructieve manier kan worden verkend en versterkt.

Uitdaging en activering

Wat voor de één een uitdaging is, kan voor de ander vanzelfsprekend zijn. In de begeleiding bij gedragsverandering verwijst uitdaging niet naar een absolute moeilijkheidsgraad, maar naar het ervaren niveau van inspanning of ongemak dat iemand voelt wanneer er iets van hem of haar gevraagd wordt dat nét buiten de comfortzone ligt. Dit kan variëren van het uitvoeren van een complexe taak tot het omgaan met een onzekere situatie, een lastige vraag of een ongemakkelijke stilte. Het doel van uitdaging is om ontwikkeling te stimuleren door tijdelijk ongemak toe te staan, zonder te overvragen. Wanneer de uitdaging aansluit bij wat iemand belangrijk, waardevol of inspirerend vindt, vergroot dit de kans op motivatie en gedragsverandering.

Kernprincipes toepassen

Effectief uitdaging bieden vraagt aandacht voor twee kernprincipes:

Uitnodigen tot experimenteren en leren

- Maak leren aantrekkelijk en betekenisvol.
- Leg de nadruk op het proces en het zetten van kleine, haalbare stappen.
- Geef positieve feedback op het proberen en starten, niet alleen op het eindresultaat.
- Bied ruimte om veilig te oefenen met nieuwe situaties, vaardigheden of gedragingen.
- Toon nieuwsgierigheid en erken de inspanning die geleverd wordt.

Stimuleren van zelfstandig denken en reflectie

- Stel (open) vragen die uitnodigen tot nadenken.
- Wees terughoudend met het direct aandragen van oplossingen (vermijd de 'reparatiereflex').
- Geef tijd en ruimte om tot antwoorden te komen.
- Maak vragen kleiner of geef keuzemogelijkheden als dat helpend is.
- Laat de ander zelf tot inzichten komen, ook als dat via experimenteren of fouten maken gebeurt.

Kerntechnieken inzetten

Er kan een aantal kerntechnieken onderscheiden worden dat uitdaging en activering versterkt:

Negatieve feedback

Naast het geven van positieve feedback is ook negatieve feedback een belangrijk instrument in het begeleiden van gedragsverandering. Negatieve feedback is een doelgerichte terugkoppeling op niet-effectief of ongewenst gedrag, met als doel het gedrag bespreekbaar te maken en verandering te stimuleren. Negatieve feedback is geen kritiek, maar een vorm van ondersteuning. Het is een uitnodiging tot reflectie en gedragsverandering, mits gegeven met respect en in de juiste context. Negatieve feedback helpt om:

- inzicht te geven in de gevolgen van bepaald gedrag
- ineffectief gedrag om te buigen naar effectiever gedrag
- frustraties te voorkomen door ze tijdig bespreekbaar te maken
- gedragsverandering te ondersteunen op een constructieve manier.

Benoem concreet gedrag

Hoewel negatieve feedback een duidelijke vorm van uitdaging bevat, is het effectiever wanneer deze wordt gegeven vanuit verbinding en veiligheid. Dit betekent: met respect, empathie en een focus op gedrag in plaats van op de persoon. Een bruikbaar model bij het geven van feedback is de ijsbergmetafoor. Het zichtbare gedrag bevindt zich boven de waterlijn – dit is waar feedback zich op moet richten. Onder de waterlijn bevinden zich overtuigingen, waarden, emoties en drijfveren: zaken die niet direct zichtbaar zijn en waarover we zelden met zekerheid kunnen oordelen. Effectieve feedback richt zich op het concrete gedrag, niet op aannames over intenties of persoonlijkheid. Bijvoorbeeld:

- Wel: "Je was vanochtend een kwartier te laat op de afspraak. Dat is de derde keer deze week."
- Niet: "Je lijkt het niet belangrijk te vinden om op tijd te komen."

Open vragen kunnen gesteld worden om inzicht te krijgen in wat zich onder de waterlijn afspeelt: "Je bent nu meerdere keren te laat geweest. Waar komt dat door?"

De 5 G's van effectieve negatieve feedback toepassen

Door het gebruiken van de volgende vijf stappen wordt negatieve feedback op een constructieve manier gegeven:

1. Gedrag
Benoem het ineffectieve gedrag zo concreet en feitelijk mogelijk. Blijf bij wat zichtbaar is.
Voorbeeld: "Je was vanochtend een kwartier te laat."
2. Gevolg
Leg uit welk effect het gedrag heeft, bij voorkeur in relatie tot iets dat voor de ander belangrijk is.
Voorbeeld: "Daardoor miste je belangrijke informatie uit het overleg."
3. Gewenst gedrag
Geef aan welk gedrag je wél verwacht of nodig is.
Voorbeeld: "Zou je de volgende keer wat extra reistijd kunnen inplannen?"
4. Gelegenheid tot reactie
Vraag hoe de ander jouw feedback ervaart.
Voorbeeld: "Herken je wat ik zeg?" of "Hoe komt dit bij je over?"
5. Gezamenlijk zoeken naar oplossingen
Bespreek samen hoe het anders kan. Dit versterkt verbinding en veiligheid.
Voorbeeld: "Wat zou jou kunnen helpen om op tijd te zijn?"

Aandachtspunten

Negatieve feedback is het meest effectief wanneer het zorgvuldig wordt ingezet. Vermijd het geven van feedback wanneer:

- Er anderen bij zijn: Kies een moment waarop het gesprek in vertrouwen gevoerd kan worden.
- Je zelf boos of gefrustreerd bent: Wacht tot je emoties zijn gezakt.
- De ander zichtbaar emotioneel is: Geef ruimte om te kalmeren en kom later terug op het onderwerp.

Confronteren

Confronteren wordt vaak geassocieerd met streng corrigeren of het benoemen van fouten. In de context van gedragsverandering is het echter een motiverende techniek die gericht is op het vergroten van zelfinzicht. Door op een respectvolle en nieuwsgierige manier een ogenschijnlijke tegenstrijdigheid in gedrag of uitspraken te benoemen, wordt de ander uitgenodigd om te reflecteren. Dit kan leiden tot bewustwording en gedragsverandering vanuit intrinsieke motivatie. Confronteren is vooral effectief wanneer er sprake is van een blinde vlek of beperkt zelfinzicht. De techniek bevat een duidelijke uitdaging, maar werkt alleen wanneer deze wordt ingebed in een sfeer van veiligheid en verbinding. Dit vraagt om empathie, respect en het vermijden van oordelen. De confrontatie moet uitsluitend op concreet, observeerbaar gedrag gericht zijn en niet op interpretaties over intenties, persoonlijkheid of motivatie. Dit vergroot de veiligheid en voorkomt defensieve reacties.

Confronteren bestaat uit 2 stappen:

1. De ogenschijnlijke tegenstelling wordt benoemd door twee elementen naast elkaar te zetten die niet met elkaar lijken te stroken. Voorbeelden:
 - *“Je gaf aan dat je weinig ervaring hebt met vragen stellen, maar ik merk dat je in dit gesprek juist veel vragen stelt.”*
 - *“Eerder zei je dat je graag in de metaalbewerking wilt werken, nu hoor ik dat houtbewerking je ook erg aanspreekt.”*
 - *“We spraken af om met respect over anderen te praten, maar ik hoor je nu een negatieve opmerking maken over een collega.”*
 - *“Je zegt dat het goed met je gaat, maar ik zie dat je tranen in je ogen hebt.”*
 - *“Je gaf aan dat je het belangrijk vindt om anderen uit te laten praten, maar dit is de vierde keer dat je mij onderbreekt.”*

Belangrijk is dat deze tegenstelling waardeneutraal wordt benoemd, zonder oordeel of correctie; nieuwsgierig in plaats van beschuldigend.

2. De ander wordt uitgenodigd tot reflectie en zelf na te denken over de benoemde tegenstelling. Mogelijkheden zijn:
 - Stel een open vraag: *“Hoe zie jij dat?”* of *“Hoe verhouden die twee dingen zich tot elkaar?”*
 - Benoem je nieuwsgierigheid: *“We hadden afgesproken dat je een berichtje zou sturen als je later zou zijn. Ik heb niets ontvangen, dat maakt me nieuwsgierig.”*
 - Laat een stilte vallen: Geef ruimte om te reflecteren en te reageren.

Aandachtspunten

- Open blijven voor andere perspectieven. De waargenomen tegenstelling hoeft niet per definitie een tegenstrijdigheid te zijn. De toelichting van de ander kan nieuwe inzichten opleveren – ook voor de begeleider
- Veilige setting. Confrontaties zijn het meest effectief wanneer zij plaatsvinden in een context waarin de ander zich vrij voelt om te reageren. Confronteren in het bijzijn van anderen moet vermeden worden.
- Helderheid over intentie. Confronteren is bedoeld om bewustwording te stimuleren, niet om gedrag te corrigeren. Het kan helpend zijn om expliciet te benoemen dat het doel is om samen kritisch te kijken naar gedag, overtuigingen of patronen.

Ontlokken – aanbieden – ontlokken

Het overbrengen van informatie of advies is een essentieel onderdeel van gedragsbegeleiding. Tegelijkertijd kan het direct geven van informatie leiden tot weerstand, defensieve reacties of passieve ontvangst. De techniek ontlokken – aanbieden – ontlokken biedt een gestructureerde manier om informatie te delen op een manier die zowel verbinding als uitdaging bevat. Deze techniek is met name effectief wanneer:

- het geven van informatie of advies leidt tot weerstand of bewijsdrang;
- informatie wel wordt gehoord, maar niet wordt verwerkt of toegepast op het eigen gedrag of de eigen doelen.

Door eerst aan te sluiten bij de eigen kennis of ervaring van de ander, vervolgens informatie aan te bieden en daarna opnieuw te activeren tot reflectie, ontstaat een gesprek waarin de ander actief betrokken blijft en eerder geneigd is om de informatie te integreren in het eigen denken en handelen.

De drie stappen

1. Ontlocken (voorafgaand aan het geven van informatie)

Voordat informatie of advies wordt gedeeld, is het zinvol om eerst de interesse te activeren en te verkennen welke informatie relevant is. Dit vergroot de kans dat de informatie aansluit bij de behoefte en wordt verwerkt. Mogelijkheden zijn:

- Vragen wat de ander al weet over het onderwerp.
Bijvoorbeeld: "Wat weet je al over...?" of "Wat heb je hierover al gehoord of gelezen?"
- Vragen naar vragen, zorgen of twijfels
Bijvoorbeeld: "Zijn er dingen waar je over twijfelt of vragen over hebt?"
- Toestemming vragen om informatie te delen
Bijvoorbeeld: "Vind je het goed als ik daar iets over vertel?" of "Mag ik een voorstel doen?"

2. Aanbieden van informatie of advies

Op basis van de verkregen input kan de informatie gericht en effectiever worden aangeboden. Aandachtspunten hierbij zijn:

- Aansluiten bij het kennisniveau en de belevingswereld van de ander
- Informatie kort, helder en in begrijpelijke taal formuleren
- Informatie opdelen in overzichtelijke 'brokstukken'
- Zichzelf niet boven de ander plaatsen; gebruik maken van voorbeelden of ervaringen van anderen
Bijvoorbeeld: "Een collega in een vergelijkbare situatie probeerde... en dat werkte goed voor hem."
- Autonomie ondersteunen
Bijvoorbeeld: "Het is aan jou om te bepalen wat je ermee doet." of "Wat denk je, zou dit iets voor jou kunnen zijn?"
- Meerdere opties aanbieden
Bijvoorbeeld: "Er zijn verschillende mogelijkheden, zoals..."

3. Ontlocken (na het geven van informatie)

Na het delen van informatie is het belangrijk om opnieuw te activeren tot reflectie en toepassing. Dit bevordert eigenaarschap en vergroot de kans dat de informatie leidt tot actie. Mogelijkheden zijn:

- Vragen naar een reactie
Bijvoorbeeld: "Hoe klinkt dit voor jou?" of "Is dit wat je had verwacht?"
- Vragen naar reflectie
Bijvoorbeeld: "Wat kun je hiermee in jouw situatie?" of "Wat neem je hieruit mee?"
- Vragen naar actie
Bijvoorbeeld: "Zou je op basis hiervan iets kunnen voorbereiden voor ons volgende gesprek?" of "Kun je dit gebruiken om je plan aan te passen?"

Overdenkingen

Het overbrengen van informatie of advies is een veelgebruikte interventie binnen begeleidingsrelaties. Het doel is niet slechts het overdragen van kennis of het aandragen van oplossingen, maar het stimuleren van nieuw perspectief, vertrouwen in handelingsmogelijkheden en actieve reflectie. Effectief advies draagt bij aan het versterken van motivatie en het zetten van concrete stappen richting gedragsverandering. Advies is pas effectief wanneer het niet wordt opgelegd vanuit een expertpositie, maar wordt aangeboden op een manier die aansluit bij de belevingswereld, autonomie en motivatie

van de ander. De veronderstelling dat advies automatisch wordt opgevolgd omdat het afkomstig is van een deskundige, blijkt in de praktijk vaak onjuist.

Bij het geven van advies is het daarom essentieel om rekening te houden met de vier psychologische basisbehoeften:

- Autonomie: het gevoel zelf keuzes te kunnen maken;
- Competentie: het vertrouwen in eigen kunnen;
- Verbondenheid: het ervaren van respect en erkenning;
- Zingeving: het gevoel dat het advies aansluit bij wat belangrijk is voor de ander.

Door deze behoeften actief te ondersteunen, wordt de kans vergroot dat het advies niet alleen wordt gehoord, maar ook wordt overwogen, toegepast en geïntegreerd in het eigen handelen.

Element 3: Methodisch werken

Methodisch werken is een middel om professioneel handelen te versterken en de kwaliteit van begeleiding te borgen. Door systematisch en doelgericht te werken, wordt het mogelijk om zorgvuldig, transparant en effectief te handelen in complexe situaties. Het draagt bij aan het voeren van regie, het maken van onderbouwde keuzes en het creëren van een lerende praktijk. Methodisch handelen is een basishouding die het gehele professionele handelen doordrenkt en een onderliggende structuur vormt die richting geeft aan keuzes, interventies en evaluaties. Binnen het Dienstverleningsmodel Klantreis Senzer biedt methodisch werken houvast om het willen, kunnen en doen van mensen systematisch te versterken.

***Methodisch handelen =
het handelen volgens een vaste, weldoordachte manier
om daarbij op een zo effectief en efficiënt mogelijke
manier het beoogde doel te bereiken.***

Methodisch werken raakt doen én denken en kent een aantal kenmerken:

- Doelgericht werken
- Procesmatig en systematisch werken
- Bewust handelen.

Doelgericht werken

Het realiseren van resultaten begint met het formuleren van heldere, concrete en specifieke doelen. Methodisch werken vraagt om een duidelijk beeld van wat bereikt moet worden – zowel op individueel niveau als binnen de bredere context van een organisatie of interventie. Dit geldt voor het gehele traject, maar ook voor afzonderlijke activiteiten, zoals een gesprek, training of begeleidingstraject. De vraag is steeds: wat moet deze activiteit opleveren? Wat wordt beoogd te faciliteren, versterken, ontwikkelen of juist te voorkomen?

Doelen worden bij voorkeur in samenspraak met de ander vastgesteld. Dit versterkt de betrokkenheid, vergroot het eigenaarschap en zorgt ervoor dat het doel betekenisvol is voor alle betrokkenen. Het uitgangspunt is dan ook: *praat mét de ander, niet over de ander*. Eenmaal vastgesteld, fungeren de doelen als richtlijn voor het eigen handelen. Dit betekent dat keuzes in gedrag, interventies en communicatie worden afgestemd op het realiseren van deze doelen. Activiteiten die bijdragen aan het doel worden bewust ingezet; handelingen die daar niet aan bijdragen worden achterwege gelaten. Daarbij wordt zowel gekeken naar het effect op korte termijn als naar de mogelijke impact op langere termijn.

Een belangrijk aandachtspunt is het onderscheid tussen **middel** en **doel**. Een doel is het gewenste (eind)resultaat: wat moet er concreet bereikt zijn? Een middel is de manier waarop dat doel wordt nagestreefd. Middelen zijn veranderbaar en contextafhankelijk; doelen zijn richtinggevend. Wanneer het middel een doel op zich wordt, bestaat het risico dat het oorspronkelijke doel uit het zicht raakt.

Procesmatig en systematisch werken

Systematisch werken betekent handelen volgens een vaste, doordachte werkwijze. Dit impliceert niet dat elke situatie op exact dezelfde manier wordt benaderd, maar dat er sprake is van een logische volgorde in het handelen, met ruimte voor flexibiliteit. Deze werkwijze vormt de basis voor doelgericht en procesmatig werken. Procesmatig werken houdt in dat bewust voorwaarden worden gecreëerd voor een effectieve en efficiënte aanpak. Elke stap in het proces draagt bij aan het mogelijk maken van de volgende stap. Daarbij ligt de verantwoordelijkheid voor zowel het procesverloop als het behalen van het doel bij de begeleider.

Wanneer systematisch en procesmatig wordt gewerkt vanuit een dienstverleningsmodel, zijn de volgende uitgangspunten leidend:

- Allereerst wordt relevante informatie verzameld om inzicht te krijgen in zowel de huidige als de gewenste situatie.
- Op basis van deze analyse worden doelen geformuleerd, die vervolgens worden vertaald naar kleinere, samenhangende processtappen.
- Deze stappen bouwen logisch op elkaar voort en vormen geen losse elementen. Elke stap heeft een duidelijke structuur: er wordt teruggeblikt op wat voorafging en vooruitgeblikt op wat volgt.
- Daarnaast worden randvoorwaarden gecreëerd die ontwikkeling mogelijk maken. Dit betekent onder andere dat:
 - tijd en ruimte worden geborgd
 - er voldoende doorlooptijd wordt genomen om doelen te realiseren
 - er actief wordt gewerkt aan een context waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn.
- Indien de noodzakelijke randvoorwaarden ontbreken, wordt overwogen om het proces (nog) niet te starten.

Methodisch werken vraagt om een bijpassende mindset. Dit houdt in dat er vertrouwen is in het proces, dat herhaling en voortschrijdend inzicht worden geaccepteerd en dat fouten worden gezien als onderdeel van leren. Er wordt aandacht besteed aan succeservaringen en aan momenten van stabilisatie in het proces. Methodisch werken is daarmee geen lineair traject met een vast eindpunt, maar een continu proces van afstemmen, bijstellen en ontwikkelen.

Bewust handelen

Methodisch handelen omvat meer dan het volgen van een vaste werkwijze; het vraagt ook om een voortdurende reflectieve houding. Dit betekent kritisch blijven kijken naar het eigen handelen en actief zoeken naar manieren om de kwaliteit van het werk te behouden of te verbeteren. Daarbij gaat het om het leveren van maatwerk zonder willekeur te introduceren en om het voortdurend toetsen of het handelen daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van de gestelde doelen.

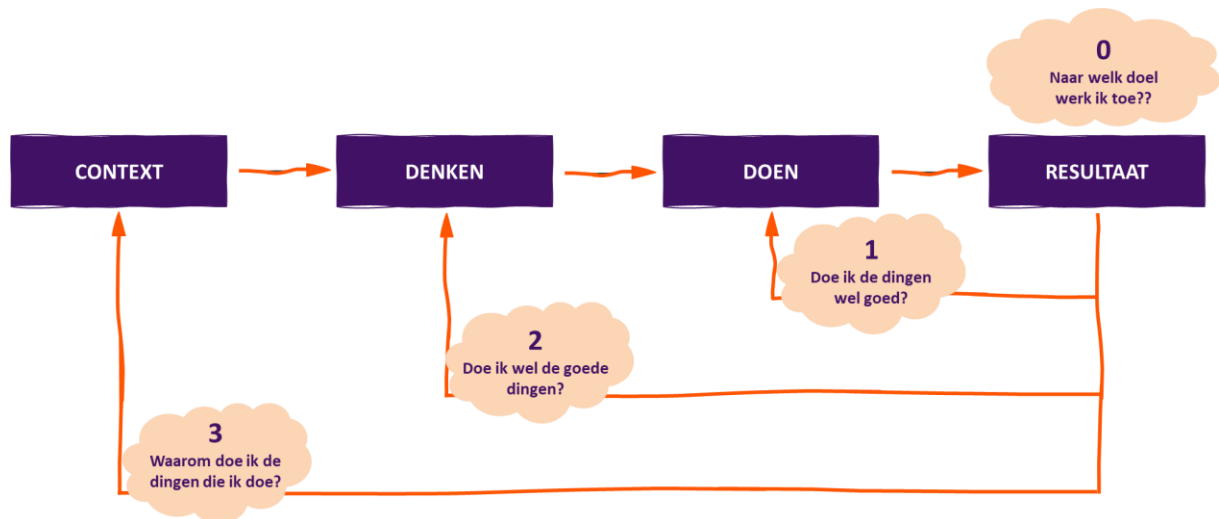
Bij methodisch werken is bijsturen geen teken van falen, maar juist een kracht. Het biedt de mogelijkheid om het proces effectief en efficiënt in te richten en aan te passen waar nodig. Deze manier van werken ondersteunt het maken van bewuste keuzes, bijvoorbeeld over de inzet van tijd, aandacht en middelen, in relatie tot de doelen van het individu en de organisatie.

De triple feedbackloop

Een hulpmiddel bij bewust en doelgericht handelen is de triple feedbackloop. Deze benadering helpt om het handelen voortdurend af te stemmen op:

- het lange termijndoel
- tussendoelen
- randvoorwaarden.

Door deze onderdelen expliciet te maken en regelmatig te evalueren, ontstaat een werkwijze die niet alleen systematisch en doelgericht is, maar ook duurzaam en lerend van karakter.



Figuur: De triple feedbackloop.

In de triple feedbackloop worden drie reflectieve kernvragen regelmatig gesteld. Deze vragen kunnen worden toegepast op verschillende niveaus: per dag, per activiteit of als onderdeel van bredere evaluatiemomenten.

1. Wordt het werk op een goede manier uitgevoerd? (Doe ik de dingen wel goed?)

Deze vraag richt zich op de kwaliteit van de uitvoering: wordt de activiteit zodanig uitgevoerd dat deze daadwerkelijk bijdraagt aan het beoogde doel? Het beantwoorden van deze vraag leidt vaak tot kleine, stapsgewijze verbeteringen in het handelen. Op basis van eerdere ervaringen wordt het gedrag aangepast, wat kan resulteren in optimalisatie van werkprocessen of procedures.

Voorbeelden:

- Is dit gesprek effectiever als het telefonisch of face-to-face wordt gevoerd?
- Welke aanpak vergroot de kans dat de ander daadwerkelijk aan de slag gaat met zijn ontwikkelpunten?

2. Worden de juiste dingen gedaan? (Doe ik wel de goede dingen?)

Deze tweede vraag gaat een niveau dieper en richt zich op de relevantie van de activiteit in relatie tot het doel. Ook wanneer een taak zorgvuldig wordt uitgevoerd, kan het zijn dat deze weinig bijdraagt aan het gewenste resultaat. Door deze vraag te stellen ontstaat inzicht in de effectiviteit van de gekozen werkwijze, de verdeling van verantwoordelijkheden en de onderliggende aannames. Dit kan leiden tot fundamentele aanpassingen in de organisatie van het werk.

Voorbeelden:

- Is het noodzakelijk dat deze taak door deze persoon wordt uitgevoerd?
- Draagt deze activiteit daadwerkelijk bij aan het doel of is een andere aanpak effectiever?

3. Waarom wordt gedaan wat er wordt gedaan? (Waarom doe ik de dingen die ik doe?)

De derde vraag richt zich op de onderliggende motieven, overtuigingen en belangen die het handelen sturen. Door deze vraag te stellen ontstaat inzicht in de drijfveren achter keuzes en gedrag. Dit helpt om onderscheid te maken tussen persoonlijke belangen en het belang van de ander en om deze op een constructieve manier met elkaar te verbinden.

Voorbeelden:

- Wat is het achterliggende doel van deze interventie?
- Wordt deze actie ingezet vanuit het belang van de ander of speelt er ook een behoefte aan controle of efficiëntie?

Het regelmatig stellen van deze drie vragen ondersteunt bewust, doelgericht en professioneel handelen. Het helpt om scherp te blijven op de effectiviteit van het werk, om patronen te herkennen en om keuzes te maken die bijdragen aan duurzame gedragsverandering en professionele ontwikkeling

De PDCA cyclus

De PDCA-cyclus (Plan – Do – Check – Act) biedt een concrete en toepasbare structuur voor methodisch werken. Deze cyclus ondersteunt het systematisch en doelgericht begeleiden van gedragsverandering, waarbij continu wordt gestuurd op verbetering en afstemming. De cyclus bestaat uit vier opeenvolgende fasen:

1. Plan – Informatie verzamelen en doelen formuleren

Het proces start met het verzamelen van relevante, betrouwbare en actuele informatie. Dit betreft zowel de huidige situatie als het perspectief op de gewenste situatie. In het kader van gedragsverandering betekent dit onder andere het verkrijgen van inzicht in het *willen* en *kunnen* van de ander. Op basis van deze informatie worden gezamenlijk doelen vastgesteld, die worden vertaald naar een concreet plan van aanpak.

2. Do – Uitvoeren van het plan

In deze fase wordt het plan van aanpak uitgevoerd. De ander is hierbij primair aan zet; de begeleider faciliteert, ondersteunt en bewaakt de randvoorwaarden. De uitvoering is gericht op het realiseren van de gestelde doelen, waarbij ruimte wordt geboden voor eigen regie en leerervaringen.

3. Check – Monitoren en informatie verzamelen

Tijdens de uitvoering wordt actief gemonitord hoe het proces verloopt. Dit gebeurt niet vanuit controle of wantrouwen, maar vanuit betrokkenheid en het creëren van veiligheid. De begeleider

verzamelt nieuwe informatie over de voortgang, obstakels en leerervaringen. Er wordt bewust ruimte gelaten voor het proces van de ander, inclusief het maken van fouten en het opdoen van inzichten.

4. Act – Evalueren en bijstellen

Op basis van de verzamelde informatie worden conclusies getrokken over de effectiviteit van het plan. Indien nodig wordt het plan van aanpak bijgesteld. Deze fase markeert geen eindpunt, maar vormt het begin van een nieuwe cyclus waarin opnieuw wordt gepland, uitgevoerd, gemonitord en bijgestuurd.

De PDCA-cyclus ondersteunt methodisch werken door structuur te bieden, ruimte te laten voor maatwerk en voortdurend te sturen op ontwikkeling. Het is een dynamisch model dat bijdraagt aan duurzame gedragsverandering en professionele groei.

