

## Het integratief gedragsmodel

# Hoe een theoretisch model verbindend kan werken in de praktijk

**Voor het realiseren van duurzame optimale arbeidsparticipatie is samenwerking tussen klantmanager, inkomensconsulent en accountmanager cruciaal. Toch is dat in de praktijk nog weleens puzzelen. En wat blijkt? Het integratief gedragsmodel zou wel eens het missende puzzelstukje kunnen zijn.**

DOOR Anne Wermers, Femke Bennenbroek en Lissa Hollmann

Het integratief gedragsmodel kan ervoor zorgen dat professionals binnen een organisatie met verschillende achtergronden, prioriteiten en perspectieven, zoals klantmanagers, inkomensconsulenten en accountmanagers, effectiever met elkaar samenwerken. Om dit te bereiken zijn drie stappen belangrijk: het zien van een overkoepelend doel, alle professionals moeten zich realiseren dat zij actief gedrag kunnen beïnvloeden en ze moeten weten hoe ze die rol van gedragsbeïnvloeder invulling geven in de praktijk.

Het integratief gedragsmodel werd eerder in het artikel 'Wetenschappelijke kennis toepassen was nog nooit zo makkelijk' al toegelicht. Hierin werd inzichtelijk gemaakt hoe dit model een

punten om deze begeleiding nog effectiever in te steken door de activiteiten van diverse disciplines binnen werk en inkomen meer met elkaar te verbinden.

### Samenwerking niet vanzelfsprekend

Hoewel diagnose en begeleiding van klanten kerntaken zijn, zijn het zeker niet de enige taken van afdelingen Werk en Inkomen. Naast zoveel mogelijk mensen helpen te participeren op de arbeidsmarkt en in de maatschappij hebben zij immers ook een belangrijke taak in het borgen van rechtmatigheid en het ondersteunen van regionale werkgevers in het vinden van goede kandidaten voor vacatures. Dagelijks zijn klantmanagers, inkomensconsulenten en

niet onnodig of onwettig een uitkering ontvangt en de accountmanager begeleidt de klant in het vervullen van een concrete vacature. Deze focus, met verschillende momenten in de klantreis van de klant en verschillende belangen en doelen, maakt dat integrale samenwerking tussen deze disciplines geen vanzelfsprekendheid is.

### Losse puzzelstukjes

Dat de verschillende professionals een verschillende focus hebben, en werken binnen hun eigen puzzelstukje, is niet zo vreemd. Het brengt wel uitdagingen met zich mee: het kan tot inefficiëntie en onbegrip naar elkaar leiden. Daar waar professionals elkaar zouden kunnen versterken, kan het voorkomen dat ze elkaar afzwakken omdat ze allemaal hun prioriteiten ergens anders leggen. Ook kan het tot onbegrip en frustraties leiden: een klantmanager die niet begrijpt waarom de inkomensconsulent zoveel waarde aan de regels hecht (voor zijn gevoel zelfs meer dan aan de klant), de inkomensconsulent die maar niet begrijpt waarom de klantmanager blijft meebewegen met de klant en de accountmanager die maar niet begrijpt waarom er geen 'betere' kandidaten worden aangeleverd voor een vacature.

## Het staat of valt met het samenspel van de professionals

belangrijke kapstok vormt voor de kernactiviteiten van de klantmanager, namelijk de diagnose en begeleiding van klanten gericht op optimale arbeidsparticipatie. Maar als we breder kijken, dan biedt dit model belangrijke aanknopings-

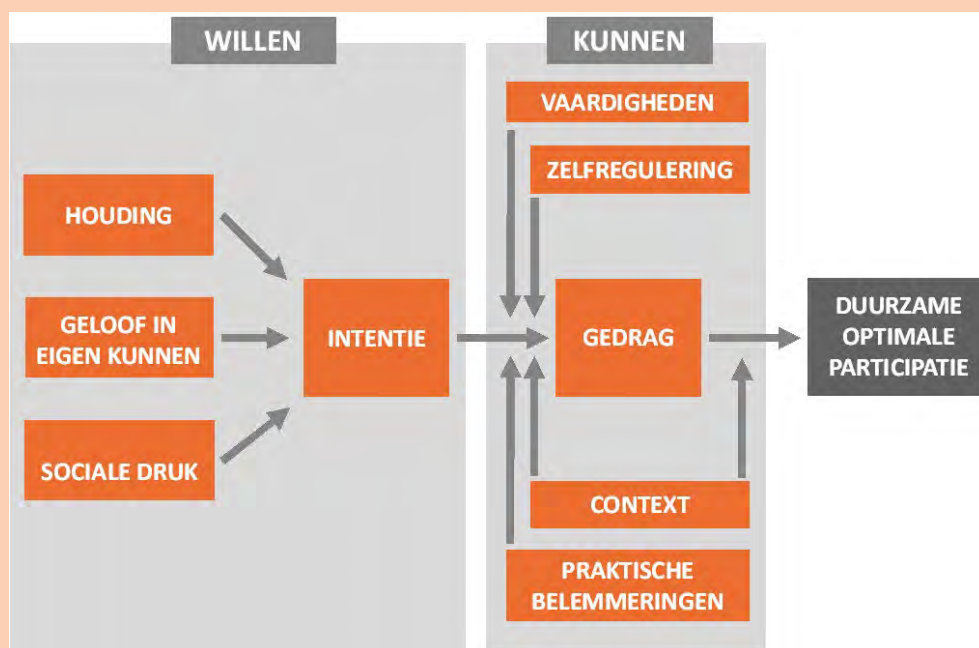
accountmanagers/werkmakelaars bezig om deze taken te vervullen. Daarbij hebben ze een van nature verschillende focus: de klantmanager ondersteunt de klant in het zoeken naar werk, de inkomensconsulent toetst of de klant

## Even terugblikken

Het integratief gedragsmodel laat zien dat gedrag afhangt van willen en kunnen (Blonk, 2018). Willen is sterk gerelateerd aan motivatie, maar geeft daar meer invulling aan. Motivatie, namelijk de intentie van iemand om bepaald gedrag te vertonen, wordt bepaald door drie elementen: houding (emoties en gedachtes over het gedrag), geloof in eigen kunnen (gevoel van competentie en controle) en sociale druk (meningen van anderen en de maatschappij, en het belang dat eraan gehecht wordt). Dit maakt ook direct inzichtelijk dat gemotiveerd zijn wat gecompliceerder is dan 'gewoon wel of niet willen'.



AdobeStock



*En als je het wil, moet (je) het ook nog kunnen.*

Maar zelfs als die motivatie er is, dan ben je er nog niet. Bij gedrag uitvoeren (en dit volhouden) blijkt het kunnen minstens net zo belangrijk. En het kunnen wordt ook weer bepaald door een aantal elementen: vaardigheden (taak-gerelateerd, maar ook sociale vaardigheden), zelfregulering (zelfdiscipline en zelfsturend vermogen), context (de factoren in de omgeving) en praktische belemmeringen (zoals de fysieke toestand). Of bepaald gedrag dus wel of niet tot stand komt, hangt er helemaal vanaf hoe al deze elementen samen er voor een persoon uitzien.

### Een overkoepelend doel

Dit is waar het gebruik van het integratief gedragsmodel kan helpen. Want wat gebeurt er als ze allemaal de klant(reis) centraal zetten in hun werk? Niet in de zin van 'de klant kan en mag alles', maar dat zij zich richten op het ondersteunen van de klant om zo het overkoepelende doel te bereiken: zoveel mogelijk mensen die zo snel en duurzaam mogelijk onafhankelijk van werk en inkomen optimaal participeren op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Dat zij inzien dat de verschillende gedragingen van de klant die de verschillende professionals willen beïnvloeden (het werkzoekgedrag, het naleven van de wet- en regelgeving en het verbinden naar werkgevers en vacatures), samen het overkoepelende doel (kunnen) versterken. Het 'in elkaar schuiven' van de verschillende gedragingen van de klant maakt zichtbaar dat de disciplines

elkaar juist goed kunnen versterken en is een eerste en cruciale stap in het versterken van de interdisciplinaire samenwerking.

### Van reageren naar acteren

Maar dan ben je er nog niet. Een tweede belangrijke stap is dat de professionals ook actief aan de slag gaan met het beïnvloeden van de kerngedragingen van de klant. Want wat gebeurt er als de inkomensconsulent niet alleen registreert of een klant zich gedraagt conform wet- en regelgeving, maar dit gedrag van de klant ook (pro-)actief gaat versterken? En de accountmanager de klant actief coacht op het accepteren van vacatures, ook al is de vacature niet helemaal de droombaan van de klant (om maar een voorbeeld te noemen)? Belangrijk hierbij is het volgende: als alle professionals hun eigen gedrag en

acties zo inzetten om daarmee de kerngedragingen van de klant proactief beïnvloeden, versterken ze niet alleen elkaar, maar ook de kans om het gezamenlijke einddoel te behalen. Dat gaat verder dan reageren op het gedrag van de klant (bijvoorbeeld een sanctie opleggen als de klant zich niet houdt aan de afspraken), maar proactief het gedrag van de klant proberen te beïnvloeden zodat de klant zich aan de wet- en regelgeving blijft houden. Alle professionals hebben daarmee een rol van actieve gedragsbeïnvloeder.

### Gericht invulling geven

In de derde stap wordt het model concreet en geeft het de professionals handvatten hoe ze die rol van gedragsbeïnvloeder (samen) op een effectieve manier invulling kunnen geven. We illustreren dit doen aan de hand van een praktijkvoorbeeld:

Jaap is uitkeringsgerechtigde en op zoek naar werk. Door de verandering van de situatie op de arbeidsmarkt door COVID-19 is de vraag in zijn vakgebied enorm afgenomen. De vaardigheden die hij heeft, passen dus niet meer op de vraag van de arbeidsmarkt. Zijn positieve houding ten opzichte van het vinden van werk en zijn geloof in eigen kunnen zijn enorm afgenomen en zijn vrienden zijn ook van mening dat hij het voor nu maar beter kan opgeven, want hij maakt toch geen kans door deze situatie. Daardoor is hij gestopt met actief zoeken naar nieuwe vacatures en hij komt ook niet meer naar de sollicitatietraining, hoewel hij dit wel had afgesproken met zijn klantmanager.

De klantmanager kan inspelen op verschillende elementen om de klant te activeren:

- werken aan het versterken van sollicitatievaardigheden (vaardigheden),
- versterken van het geloof in eigen kunnen (geloof in eigen kunnen),
- de klant helpen positiever te kijken naar het zoeken en vinden van werk (houding),
- de klant helpen met sociale druk om te gaan (sociale druk).

Er zijn dus een hoop elementen in het model waar de klantmanager invloed op kan uitoefenen. Maar we zien ook dat de klantmanager beperkte middelen heeft om de context en de sociale druk te beïnvloeden om zo het gedrag van Jaap te kunnen beïnvloeden.

Op dit moment kunnen andere afdelingen, zoals de werkgeversdienstverlening en inkomen, in beeld komen om Jaap optimaal te activeren. De inkomensconsulent van Jaap kan namelijk bijvoorbeeld dreigen met het opleggen van een sanctie, namelijk het intrekken van de uitkering. Hierdoor wordt de sociale druk opgevoerd. Dat kan een effectieve strategie te zijn om gedrag te beïnvloeden, mits het op de juiste manier wordt ingezet. Enkel het aankondigen van een sanctie zal in dit voorbeeld onvoldoende zijn om het gewenste gedrag te realiseren. Want een klant met een twijfelende houding ten opzichte van werk, een zeer laag geloof in eigen kunnen en een zeer stressvolle context, zal door deze aankondiging eerder blokkeren in zijn gedrag dan dat hij van gedrag gaat

veranderen. Een combinatie van interventies is dan ook veel effectiever: een inkomensconsulent die een mogelijke sanctie aankondigt, een klantmanager die alternatieven inzichtelijk maakt en het geloof in eigen kunnen van de klant versterkt, en een accountmanager die een aantal praktische belemmeringen wegneemt, waardoor de klant ook op een concrete vacature kan solliciteren. Zo creëren zij samen een stimulerend en effectief krachtenveld in plaats van een verlamdend en verwarrend krachtenveld.

### Samenspel

Het staat of valt dus met het samenspel van de professionals. Belangrijk is dat zij zien dat ze niet enkel aan hetzelfde doel werken, allemaal gedragsbeïnvloeders zijn, maar ook dat ze dit samen doen. Het is een kwestie van overleg, maar ook een kwestie van zich verplaatsen in de andere professional. Als een klantmanager bijvoorbeeld samen met de klant het doel 'werk zoeken' heeft en als middel de negatieve houding van de klant tegenover werk wil veranderen, moet dat op zo'n manier gebeuren dat dat niet alleen bijdraagt aan wat de klantmanager zelf voor ogen heeft met de klant, maar ook bijdraagt aan wat de inkomensconsulent en de accountmanager proberen te bereiken.

### In de praktijk

Een mooi voorbeeld van deze samenwerking vanuit het integratief gedragsmodel zie je in de gemeente Tilburg. In deze gemeente wordt hard gewerkt aan evidence based practice, waarbij het integratief gedragsmodel als rode draad wordt benut om de klantmanagers (in Tilburg klantregisseurs genoemd), inkomensconsulenten en accountmanagers een houvast te bieden in hoe zij op basis van evidence based practice hun overkoepelende doelen, voor zowel individuele klanten als voor de maatschappij, kunnen realiseren. De TiiP (Tilburg investeert in Perspectief)-methode is specifiek daarvoor ontwikkeld. Antoinette van Vught, gemeente Tilburg: 'Door managers, beleidsmakers en uitvoerders is hard gewerkt aan het neerzetten van een dienstverleningsmodel waarbij de klant centraal staat en we integraal kijken naar de vraag en de oplossing. Om te komen van een model

naar werkelijke praktijk vraagt een investering van ons allemaal.'

### Blijven puzzelen

Het blijft dus bij elke klant weer puzzelen hoe je vanuit de professionele rollen effectief invloed kunt uitoefenen en niet alleen de kerngedragingen kunt versterken, maar ook het overkoepelende doel kunt bereiken. De concrete invulling van deze puzzel verschilt niet alleen per gemeente (bijvoorbeeld afhankelijk van beleid en organisatievorm), maar ook bij elke klant opnieuw. Het model geeft concrete handvatten voor hoe je de puzzel in elkaar kunt passen. Het is de taak van de gemeente te zorgen dat de afdelingen binnen Werk en Inkomen elkaar versterken en daar kan het model bij helpen. Als de klant daadwerkelijk centraal wordt gezet, niet alleen in woorden, maar ook in handelen, dan begint het echt wat te worden. ■

Anne Wermers is onderzoeker/trainer, Femke Bennenbroek is directeur en Lissa Hollmann, onderzoeker/trainer, alle drie bij ZINZIZ.

### Geraadpleegde literatuur

- Bennenbroek, F. T.C. (2020). *Gesprekken met meer impact*. Utrecht: Seizoen1.
- Blonk, R.W.B. (2018). *We zijn nog maar net begonnen*. Inaugurele rede. Tilburg University.
- Blonk, R.W.B. (2006). *Het lukt niet zonder werk*. Inaugurele rede. Universiteit Utrecht
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York: Psychology Press.
- Hazelzet, A. M. (2015). 'Vakkundig aan het werk: over de meerwaarde van de verbinding tussen praktijk en wetenschap'. Lezing gegeven op het startcongres van het ZonMW onderzoeksprogramma 'Vakkundig aan het Werk'. Utrecht, november.
- Hooft, E.A.J. van (2016). 'Motivation and Self-Regulation in Job Search: A Theory of Planned Job Search Behavior'. In: U. Klehe & E.A.J. van Hooft, eds. *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*. DOI:10.1093/oxford-hb/9780199764921.013.010.
- Rozin, P., e.a. (2001). 'Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion'. In: *Personality and Social Psychology Review*, 5, 296-320.
- Wermers, A., Bennenbroek, F.T.C., & Hollmann, L. (2020). 'Wetenschap toepassen was nog nooit zo makkelijk', *Sociaal Bestek*, 3, 38-41.