

## **Veerkracht als motor van re-integratie**

Bleeker, Yannick; van Arkel, T.; Spijkerman, Marcel

**Publication date**

2024

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Sociaal Bestek: tijdschrift voor werk, inkomen en zorg

**Citation (APA)**

Bleeker, Y., van Arkel, T., & Spijkerman, M. (2024). Veerkracht als motor van re-integratie. *Sociaal Bestek: tijdschrift voor werk, inkomen en zorg*, 2024(4).

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).  
Please check the document version above.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.  
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Source: Bleeker, Y., Arkel, T. van, & Spijkerman, M. (2024, September 12). *Veerkracht als motor van re-integratie*. Sociaal Bestek. Retrieved December 6, 2024, from <https://sociaalbestekpremium.nl/sociaal-bestek-2024-editie-4-auteurseditie345huiwfv23r8bjksdv304t9u498fwen03f4/veerkracht-als-motor-van-re-integratie/>

## Een wankel evenwicht

### Veerkracht als motor van re-integratie

**Re-integratieprofessionals moeten al tijdens het eerste gesprek de beste strategie bepalen. Meer begrip van gedrag verbetert het gesprek tussen professionals en werkzoekenden. In ons actieonderzoek ontrafelden we met behulp van de sociaal ecologische systeemtheorie gedrag van werkzoekenden. Op basis daarvan ontwikkelden we een gedragsinterventie.**

*DOOR Yannick Bleeker, Thomas van Arkel en Marcel Spijkerman*

De rol van gedragswetenschap in beleid en uitvoering is de laatste jaren gegroeid. Ook rond de re-integratie van mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering proberen beleidsmakers meer en meer rekening te houden met hoe mensen in beweging komen of verleid kunnen worden om in beweging te komen. Dit heeft geresulteerd in meer aandacht voor gedragstheorieën. Veel van deze theorieën proberen gedrag aan de hand van een set meetbare factoren te voorspellen, zoals de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) en het daarop gebaseerde integratief gedragsmodel (Blonk, 2018).

Dit soort modellen helpen goed bij het inventariseren van de factoren die van invloed zijn om de intentie van werkzoekenden te vergroten. Maar de werkelijkheid van individuen is vaak veel complexer dan de causale verbanden die in deze theorieën geschetst worden. En de situaties van mensen zijn zo verschillend dat het niet altijd verstandig is om met een modelmatige bril naar die situaties te kijken. Gedrag valt niet te reduceren tot een aantal knoppen waaraan gedraaid worden.

### Sociaal-ecologisch

Re-integratieprofessionals, bijvoorbeeld, weten dat een re-integratieproces niet altijd kan worden voorspeld, dat doorslaggevende factoren soms pas na een groot aantal gesprekken duidelijk worden en dat de rol van de omgeving groot en veranderlijk is. Een aanvullend perspectief kan dus waardevol zijn, zoals benaderingen die complexiteit als uitgangspunt nemen. Sociaal-ecologische systeemtheorie (Folke et al., 2010; Levin et al., 2013) is daar een goed voorbeeld van, en werd eerder bijvoorbeeld al toegepast bij het ontwikkelen van een nieuw perspectief op psychisch welzijn (Redesigning Psychiatry, 2018).

In deze theorieën worden mensen en hun omgeving gezien als nauw met elkaar verbonden, ze beïnvloeden elkaar continu. Gedrag is in dit soort complexe systemen de uitkomst van interacterende actoren in plaats van een individueel fenomeen. Daarnaast hebben systemen een voorkeur hebben voor stabiele, evenwichtige situaties, en is veerkracht bepalend voor hoe een systeem omgaat met onvoorziene (levens)gebeurtenissen.

### Het onderzoek

Al jaren blijft de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking achter bij de rest van de beroepsbevolking. Het beter begrijpen van het gedrag van mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering kan een sleutel zijn richting meer participatie. Om beter inzicht te verkrijgen in het perspectief van werkzoekenden heeft UWV hier onderzoek naar laten uitvoeren door Regioplan, TU Delft en Centerdata. In dit onderzoek verkenden we hoe dienstverlening en wet- en regelgeving het gedrag van werkzoekenden met een arbeidsongeschiktheidsuitkering beïnvloeden, en wat voor concrete handelingsperspectieven we de uitvoering kunnen bieden om tot effectieve(re) re-integratie te komen.

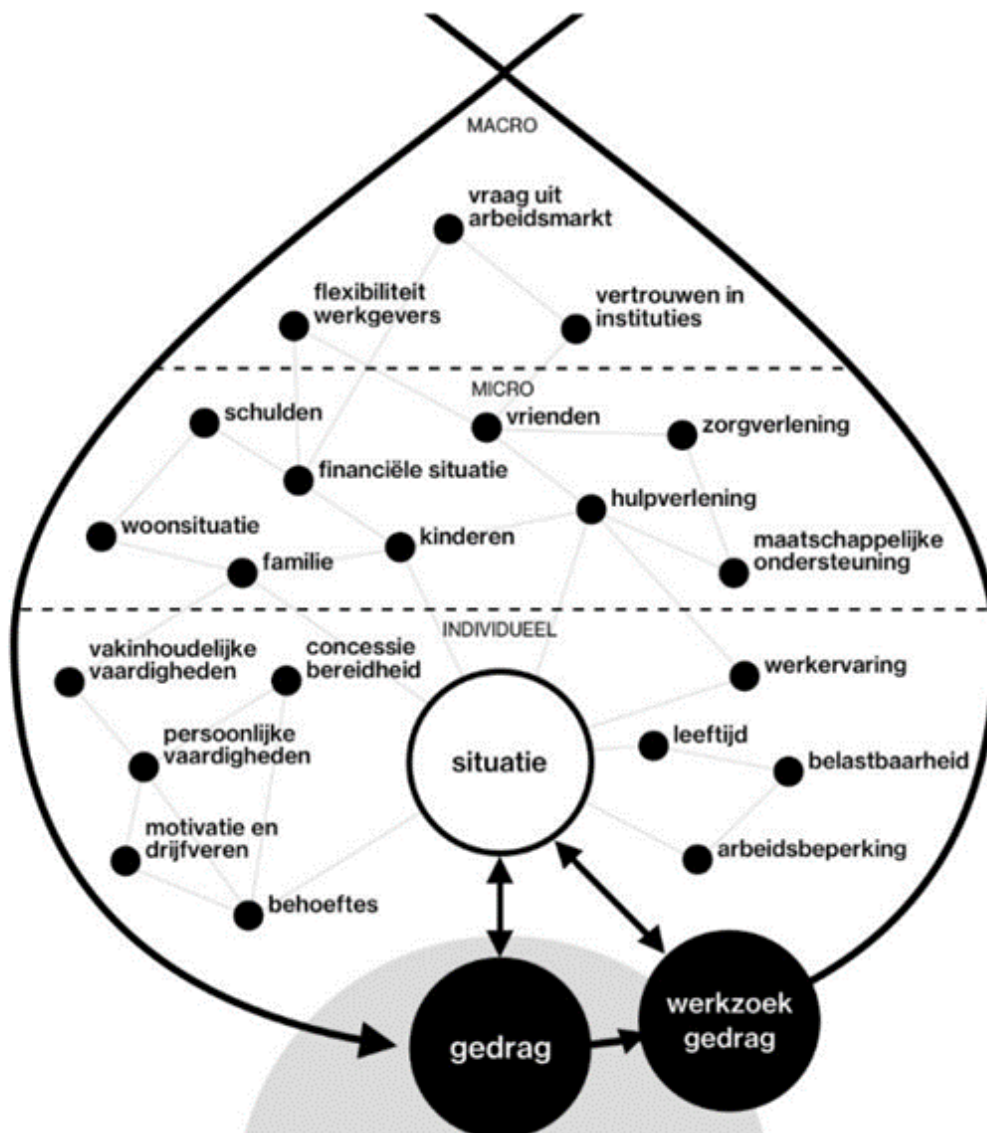
### **Actieonderzoek**

Hiervoor voerden we een actieonderzoek uit waarin we verschillende methoden toepasten om niet alleen inzicht te verkrijgen in het gedrag van mensen, maar ook nieuw handelingsperspectief te ontwikkelen voor de uitvoering. Op basis van literatuuronderzoek en expertinterviews voerden we zestig diepte-interviews met mensen met een Wajong, Ziektewet of WGA-uitkering om inzicht te verkrijgen in hun ervaring van het re-integratieproces. Daarnaast observeerden we gesprekken tussen werkzoekenden en professionals om te zien hoe dit soort gesprekken in de praktijk worden gevoerd. Tijdens co-reflectie workshops met professionals die werken bij UWV en re-integratiebureau's zoomden we uit naar de (systeem)context waarin professionals opereren. Inzichten uit deze activiteiten integreerden we in een interventie die we in een pilot met professionals evalueerden in de praktijk.

### **Onder de loep**

In ons onderzoek passen we de sociaal-ecologische systeemtheorie toe op het gedrag van mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering. In ons onderzoek troffen we aan dat het gedrag van mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering onder invloed van bovengenoemde factoren staat. Het gaat daarbij om factoren die aan de persoon gerelateerd zijn, zoals de arbeidsbeperking, leeftijd, drijfveren en behoeften. Daarnaast spelen factoren in het nabije systeem een rol. Denk hierbij aan de woonsituatie, de aanwezigheid van schulden en de aanwezigheid van niet-werkgerichte ondersteuning.

Tot slot hebben factoren in het macro-systeem, zoals arbeidsmarktdynamiek en bereidheid van werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen een belangrijke invloed. Deze bevindingen bevestigen de inzichten uit het integratief gedragsmodel en zijn bovendien in lijn met eerder onderzoek.

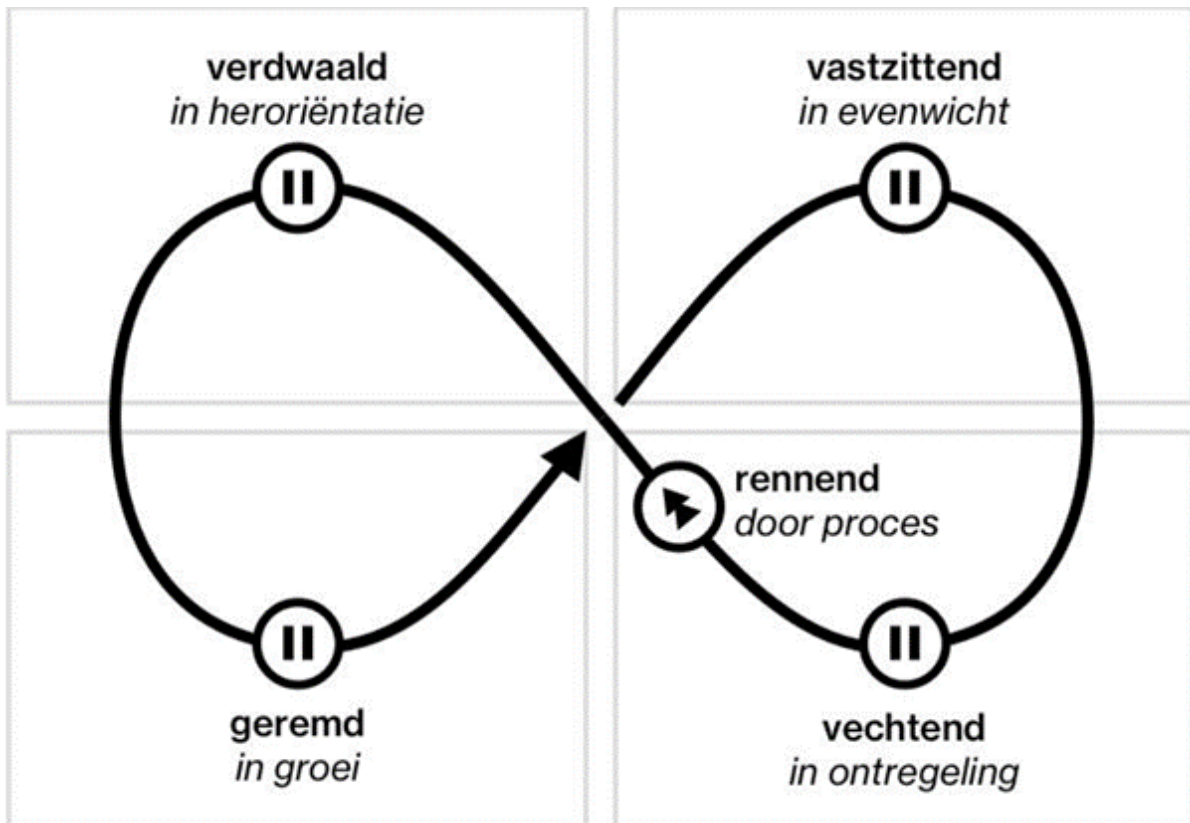


Klik op figuur om te vergroten.

Maar uit ons onderzoek komt ook duidelijk naar voren dat re-integratie geen lineair proces is waarbij een persoon van A (werk zoeken) naar B (werk vinden) gaat. Er ontstaan daarom nieuwe inzichten als we, in lijn met sociaal-ecologische systeembenaderingen, de re-integratie van mensen met een arbeidsbeperking proberen te begrijpen als een proces van vallen en opstaan richting een meer stabiele situatie. Om dit proces te illustreren kunnen we de adaptieve cyclus van Holling (1987) goed gebruiken. Deze adaptieve cyclus bestaat uit vier stadia. Een situatie van evenwicht kan gevolgd worden door een *verstoring* waarna een *heroriëntatie* moet plaatsvinden die leidt tot *groei* (naar een nieuw evenwicht). Concepten zoals veerkracht, een sociaal netwerk en zelfvertrouwen beïnvloeden de mate van succes waarmee mensen zich door de cyclus bewegen. In ons onderzoek bleek dat mensen op vijf manieren kunnen vastzitten op een punt in deze adaptieve cyclus:

- Vastzitten in evenwicht. Mensen kunnen uit onzekerheid of angst voor ontregeling een stabiele situatie zonder werk verkiezen boven het zetten van een stap richting werk.
- Vechtend in ontregeling: Mensen kunnen zich, vaak door een onduidelijk of onvoorspelbaar ziektebeeld, uit onvrede of het gevoel zich niet gehoord te voelen afzetten tegen ondersteuning.

- Verdwaald in heroriëntatie. Mensen zoeken nieuwe structuren en patronen passend bij hun arbeidsbeperking, maar raken verdwaald door een gebrek aan zicht op hun mogelijkheden of bereidheid van werkgevers om een plek te bieden.
- Geremd in groei. Omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat iemand niet kan doorgroeien naar een nieuwe stabiele evenwichtssituatie.
- Rennend door het proces. Sommige mensen gaan te hard van de ene fase naar de andere fase waardoor ze niet in staat worden gesteld om tot een stabiele situatie te komen waarin ze buffers opbouwen om nieuwe tegenslag te voorkomen.



Klik op de figuur om te vergroten.

Eenzelfde benadering kan worden toegepast op de houding en het gedrag van professionals. Door gesprekken met professionals en observaties van gesprekken tussen professionals en mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering hebben we gezien dat professionals veelal hun houding, toon en gedrag aanpassen aan de situatie van de persoon die ze voor zich hebben. Als we door de bril van de adaptieve cyclus naar de werkwijze van de professionals kijken dan valt op dat ze bij elke stagnatie een ander handelingsmechanisme inzetten om iemand naar een volgende fase te helpen.

Stagnatie	Handelingsmechanisme
Vastzittend in evenwicht	Mensen helpen om veilig te ontregelen en zo vanuit het evenwicht tot groei te komen.
Vechtend in ontregeling	Mensen ruimte geven om beperkingen te accepteren om zo tot groei en een nieuw evenwicht te komen.
Verdwaald in heroriëntatie	Variëteit creëren om mensen perspectief te bieden om zo tot groei en een nieuw evenwicht te komen.
Geremd in groei	Mensen bronnen bieden om een steunsysteem te bouwen om groei en een nieuw evenwicht wel te kunnen realiseren.
Rennend door proces	Mensen begeleiding bieden om zelfkennis te vergroten en zo heroriëntatie en groei aan te kunnen gaan.

Klik op de tabel om te vergroten.

### Beter gesprek

Maar ons onderzoek laat ook zien dat het de professional en de werkzoekende lang niet altijd lukt om tot een vervolg te komen dat bij de wensen van de werkzoekende aansluit, dat binnen de grenzen van beleid past én waar de professional van overtuigd is dat het zal werken. Een veelvoorkomende reden is dat het gesprek in de (virtuele) spreekkamer niet altijd verloopt zoals het zou moeten verlopen. Bijvoorbeeld omdat mensen het moeilijk vinden om hun verhaal te doen, de professional en de werkzoekende elkaar niet begrijpen of de persoon niet achter de uitkomst van het gesprek staat.

Het kwam voor dat na afloop van door de onderzoekers geobserveerde gesprekken, de professional en de persoon met een arbeidsongeschiktheidsuitkering volstrekt andere beelden van het gesprek zelf en de uitkomsten ervan hadden. Ook komen we professionals tegen die in mindere mate geneigd lijken te zijn om hun houding, toon, taal en strategie tussen personen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering aan te passen aan de situatie van de cliënt of al na een eerste indruk lijken te besluiten wat de beste vervolgstap moet zijn. Hun handelen kan in zekere mate worden beschreven als routinematig. Er zijn dus aanknopingspunten om de interactie tussen cliënt en professional verder te verbeteren.

### Autonomie

Naast de groter wordende aandacht voor gedragswetenschap in de re-integratie, is ook de aandacht voor het ondersteunen van re-integratieprofessionals sterker geworden. Dit heeft geleid tot instrumenten gericht op het verwerken van inzichten uit wetenschappelijk onderzoek in het werk van de re-integratieprofessional (Van der Valk & Kerckhaert, 2019).

Veel van deze instrumenten beogen het voor professionals makkelijker te maken om zich een beeld te vormen van de mogelijkheden van de persoon, helpen professionals met het maken van keuzes voor effectieve vervolgstappen of hebben tot doel het reflectieve vermogen van professionals te bevorderen. Minder aandacht lijkt er te zijn voor het vergroten van autonomie van mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering en het vormgeven van de interactie met professionals in de spreekkamer.

**Ons actieonderzoek laat zien dat cliënten met een scherper beeld van hun eigen verhaal en mogelijkheden naar een gesprek komen.**

### Scherp beeld

Op basis van nieuwe gedragswetenschappelijke inzichten en een scherp beeld van hoe professionals mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering naar nieuwe fases in hun re-integratieproces proberen

te begeleiden, hebben we tijdens het actieonderzoek samen met professionals een nieuwe interventie bedacht, ontwikkeld en uitgetoetst. Anders dan veel andere interventies die vooral gericht zijn op het versterken van het vakmanschap van de professional – bijvoorbeeld door een training – grijpt deze nieuwe interventie in op de voorbereiding op het gesprek door de werkzoekende om hen een meer actieve rol in hun re-integratieproces te geven.

Het doel van de interventie is om de werkzoekende te stimuleren en te faciliteren om op de eigen situatie te reflecteren. De interventie helpt de werkzoekende bij het identificeren van mogelijkheden en creëert veiligheid om zijn of haar eigen verhaal te doen. De reflectie en het zelfinzicht van de cliënt helpt de professional om de cliënt op de meest passende manier te ondersteunen op weg naar werk. De interventie bestaat uit een kaartenset met vragen (zie afbeelding hieronder) die professionals voorafgaand aan het gesprek naar de werkzoekende sturen. Het werken met de kaartenset helpt de werkzoekende om beter voorbereid, met meer zelfinzicht en met mogelijk zelfs een eerste idee van het mogelijke vervolg naar het gesprek met de professional te komen.



Klik op figuur om te vergroten.

De interventie is al tijdens het actieonderzoek op kleine schaal uitgetoetst. Hoewel het nog vroeg is om de interventie als een succes te zien, zijn de eerste resultaten positief. Werkzoekenden komen beter beslagen ten ijs, en bepalende factoren in hun situatie lijken eerder naar boven te komen. Ze hebben een scherper beeld van het doel van het gesprek, voelen zich meer gehoord en begrepen, zijn zekerder en kunnen duidelijker hun verhaal naar voren brengen.

Daarnaast zien we dat dit ook voor de professional iets betekent. De interventie kan immers leiden tot een voor de professional onverwacht gesprek met onverwachte uitkomsten. Professionals moeten dus soms wat meer luisteren dan zelf praten en de regie over het gesprek uit handen kunnen en willen geven. En dit alles in een systeemcontext die het soms ook lastig maakt om daadwerkelijk opvolging te kunnen geven aan hetgeen uit de gesprekken komt.

### Inzet in de praktijk

De interventie ontwikkelden we in een ontwerp onderzoek. Vanwege de beperkte omvang van de pilot en privacyoverwegingen, maakten we de keuze om alleen met professionals te werken en met hen



te reflecteren op inzet en gebruik van het ontwerp.

De professionals kregen richtlijnen mee tijdens een trainingssessie over hoe idealiter de interventie ingezet kon worden, maar waren verder redelijk vrij in het gebruik. Professionals mochten zelf bepalen bij wie ze de interventie inzetten: voor mensen bij wie een eerste gesprek gepland werd of bij mensen die al langer in een uitkering zitten, maar die ze weer in beweging willen krijgen. Professionals belden potentiële deelnemers op om te vragen of ze bereid waren mee te doen, om de kaartenset met vragen daarna naar hen op te sturen. Invullen was nog steeds vrijwillig, bij sommige mensen lukte het niet, of ze namen het niet mee naar het gesprek. Dit laat zien dat er ook een mate van vertrouwen tussen werkzoekende en professional nodig is om de vragen te durven invullen. Het ontwerp is ook flexibel in te zetten. Zo liet één professional bij een werkzoekende die wat weerstand vertoonde het ter plekke invullen, waardoor het een groot deel van die weerstand wegnam.

### **Kaarten op tafel**

Hoewel het ontwerp gericht is op de voorbereiding, heeft het ook structurerende werking op het daaropvolgende gesprek. De kaarten liggen op tafel, en worden vaak in zijn geheel doorgenomen. Hierdoor weten werkzoekenden ook beter wat er komen gaat in het gesprek. Kleine signalen, zoals bijvoorbeeld iets dubbel opschrijven of iets onderstrepen, kunnen een trigger vormen om dieper door te vragen. Tegelijkertijd ervaren professionals ook spanning, omdat het interenieert in hun routine en daardoor soms het gevoel hebben ‘op hun handen te moeten zitten’.

De interventie lijkt het gesprek ook qua oriëntatie te kunnen vormgeven. Doordat de situatie al uitgevraagd is op de kaarten kan het gesprek toekomstgerichter zijn, toegelegd op het samen bespreken van eventueel te nemen vervolgstappen. Tegelijkertijd zien we dat hier nog meer ontwerpruimte zit in de doorontwikkeling van het ontwerp: om verder te gaan dan het ondersteunen van het startgesprek, zodat mensen niet alleen in beweging komen, maar ook daadwerkelijk stappen richting werk zetten.

### **Tot slot**

Gedragwetenschappelijke inzichten en complexiteitstheorieën kunnen helpen om het complexe en grillige re-integratieproces van werkzoekenden beter te begrijpen. Het re-integratieproces kan worden gezien als cyclus waarin mensen zich na een periode van onregeling (ziek worden en uitvallen) moeten heroriënteren en zich aan de nieuwe situatie zullen moeten aanpassen. Als mensen en hun omgeving veerkrachtig zijn, kunnen zij ook in deze nieuwe situatie duurzaam aan het werk. Professionals kunnen hen helpen om veerkracht op te bouwen. In de praktijk loopt het gesprek tussen professionals en werkzoekenden niet altijd goed.

Ons actieonderzoek laat zien dat als cliënten beter voorbereid en met een scherper beeld van hun eigen verhaal en mogelijkheden naar een gesprek komen, het gesprek beter verloopt. Samen beslissen gaat niet vanzelf, het vraagt om een gelijkwaardige inbreng in een gesprek over passende ondersteuning op weg naar werk. Laten we werkzoekenden met een arbeidsongeschiktheidsuitkering én de re-integratieprofessionals vooral de handvatten bieden om samen aan de slag te gaan. Een eerste stap daartoe is reeds gezet: UWV gaat samen met de TU-Delft de interventie doorontwikkelen voor mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering die vastzitten in hun re-integratieproces.

**Yannick Bleeker** is directeur werk, participatie en sociale zekerheid bij Regioplan. **Thomas van Arkel** is promovendus bij de TU Delft. **Marcel Spijkerman** is senior kennisadviseur bij UWV.

Het besproken actieonderzoek werd op verzoek van UWV uitgevoerd door Regioplan, de TU Delft en Centerdata. Het onderzoeksrapport ‘Een wankel evenwicht: Gedrag van personen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering’ is [hier te vinden](#).

### **Literatuur**



Blonk, R. W. B. (2018). We zijn nog maar net begonnen. Tilburg University.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Bennenbroek, F, A. Buckle, A. Drijvers, N. Kistemaker, R. Oomkens, S. Rossetti, L. Salome, R. van der Schoor & M. Wachter (2021). Afwegingen bij re-integratie en jobcoaching. Panteia, Zoetermeer

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2011). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. Psychology Press

Holling, C. S. (1986). Resilience of ecosystems; local surprise and global change. In W.C. Clark & R. E. Munn (eds.). *Sustainable Development of the Biosphere*. Cambridge University Press. pp. 292-317

Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and society*, 15(4).

Levin, S., Xepapadeas, T., Crépin, A.-S., Norberg, J., de Zeeuw, A., Folke, C., Hughes, T., Arrow, K., Barrett, S., Daily, G., Ehrlich, P., Kautsky, N., Mäler, K.-G., Polasky, S., Troell, M., Vincent, J. R., & Walker, B. (2013). [Social-ecological systems as complex adaptive systems: modeling and policy implications](#). *Environment and Development Economics*, 18(2), 111-132.

Sociaal Bestek: [sociaalbestek.nl](http://sociaalbestek.nl) | [samen beslissen hoe kansrijk voor werk en inkomen](#)  
Valk, van der, I. & A. Kerckhaert (2019) Inventarisatie diagnose instrumenten re-integratie, Ecorys, Rotterdam