

Re-integratie op maat

Het inzetten van instrumenten in een re-integratietraject



Naam:	Maike van de Langenberg
Studentnummer:	2129529
Datum:	16 januari 2015
Naam praktijkorganisatie:	Reflekt HRA
Naam afstudeerbegeleider:	Timo Wesenaar

Re-integratie op maat

Het inzetten van instrumenten in
een re-integratietraject

Naam:

*Maike van de
Langenberg*

Studentnummer:

2129529

Praktijkorganisatie:

Reflekt HRA

Locatie:

Geldrop

Praktijkbegeleider:

Leonie Schellekens

Opleiding:

*Human Resources
Management*

Opleidingsinstituut:

Fontys Hogescholen

Afstudeerbegeleider:

Timo Wesenaar

*'s-Hertogenbosch,
16 januari 2015*

Samenvatting

Er zijn veel instrumenten die een re-integratiebegeleider in een traject kan inzetten. Een overzicht van alle verschillende instrumenten ontbreekt echter. Daardoor is het lastig te bepalen op welk moment in het traject een bepaald instrument moet worden ingezet. Ook is het onduidelijk of een begeleider bij het inzetten van instrumenten rekening dient te houden met het type kandidaat die hij in begeleiding heeft.

Daarom is onderzocht hoe de verschillende instrumenten het best kunnen worden ingezet. Er is gekeken naar de doelstellingen van deze instrumenten. Vervolgens is onderzocht welke theorieën over verschillende menstypen er zijn. De bruikbaarheid van deze theorieën is gemeten aan de hand van verschillende vooraf vastgestelde criteria. Daarna zijn er verschillende theorieën over procesfasen onderzocht. Deze theorieën zijn eveneens gemeten aan de hand van vooraf vastgestelde criteria. Aan de hand van deze criteria is gekozen voor één theorie over menstypen en voor één theorie over procesfasen. Door beide theorieën uiteen te zetten kan worden bepaald in welke fase van het traject een instrument het best kan worden ingezet. Ook kan per menstype worden gekeken waar de begeleider rekening mee dient te houden bij het inzetten van het instrument.

Uiteindelijk wordt er een nieuwe methodiek ontwikkeld om een re-integratie instrument in te delen. Hiermee kan tevens worden bepaald hoe dit instrument het beste kan worden ingezet. Hiermee wordt een op maat gemaakt traject gecreëerd. Dat leidt dan weer tot meer zelfkennis bij de kandidaat, vergroting van de zelfredzaamheid en een beter passende en duurzame baan.

1. Voorwoord

Bij deze opdracht heb ik twee persoonlijke doelen voor mezelf opgesteld, namelijk:

- 1) Het onderzoek moet van toegevoegde waarde zijn voor mijn eigen ontwikkeling tot re-integratiebegeleider.
- 2) Het onderzoek moet van toegevoegde waarde zijn voor toekomstige re-integratiebegeleiders en voor degenen die reeds in het vakgebied werkzaam zijn.

Het mag best eerlijk gezegd worden: dit was geen makkelijke opgave.

Of mijn tweede doelstelling is gehaald zal wellicht later ooit duidelijk worden. Maar mijn eerste doelstelling is in ieder geval gehaald!

Ik weet nu beter hoe ik een re-integratietraject vorm moet geven. Ook ben ik meer in staat geworden om maatwerk te bieden. Voor mij is het namelijk belangrijk om onderscheidend te zijn; ik wil werkelijk iets toe te voegen hebben voor mijn kandidaten. Niet alleen een simpele betaalde baan, maar een baan die bijdraagt aan hun welzijn. Een duurzame baan. Als dit niet lukt wil ik op zijn minst de zelfkennis en zelfredzaamheid van mijn kandidaat dusdanig hebben vergroot dat hij zelfstandig verder kan zoeken naar zijn ideale baan. Dit onderzoek heeft daar aan bijgedragen. Ook ben ik, door het doen van dit onderzoek, nog zekerder geworden dat ik in dit vakgebied werkzaam wil blijven.

Dit onderzoek had ik nooit op deze manier vorm kunnen geven zonder de nodige hulpbronnen. Allereerst bedank ik Leonie, zij was altijd bereid om tijd vrij te maken om met mij mee te denken. Leonie denkt niet alleen aan haar eigen vraagstuk maar ze wil ook dat ik iets onderzoek waar ik zelf iets aan heb en wat ik leuk vindt om te doen. Ook Rob is van grote toegevoegde waarde geweest. Dankzij Rob heb ik de beschikking gekregen over veel relevante literatuur van de DiSC. Mijn afstudeerbegeleider Timo heeft oneindig veel geduld gehad met mij en mijn onderzoek. Door zijn grote inlevingsvermogen in mijn manier van denken en de vaardigheid om de juiste vertalingen te maken, is het uiteindelijk (min of meer) gelukt om op een 'andere' manier te gaan denken. Emile is inmiddels mijn vaste hulpbron geworden. Ook dit keer heeft zijn creativiteit mij weer geholpen om een mooi verzorgd product te ontwikkelen. Dit keer was hij bereid om de voorkant van dit rapport te ontwerpen. En ten slotte heeft Erwin dit rapport van voor tot achter aandachtig doorgenomen om alle spelfouten en alle fouten in de zinsopbouw te verbeteren. Allemaal heel erg bedankt hiervoor!

2. Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
1. Voorwoord.....	3
2. Inhoudsopgave	4
3. Inleiding	6
4. Theoretisch kader.....	9
4.1 Welke ordeningsprincipes worden er in dit onderzoek gebruikt?	9
4.2 Re-integratie spoor 2.....	9
4.2.1 Wanneer wordt spoor 2 ingezet.....	10
4.2.2 Wet WIA	10
4.3 Geschiedenis procesfasen	11
4.4 Geschiedenis menstypen.....	12
5. Conceptueel model	14
6. Methodische verantwoording.....	15
6.1 Type onderzoek	15
6.2 Procedure	15
7. Resultaten: Welke theorie op het gebied van menstypen en procesfasen kan Reflekt bij haar kandidaten gebruiken om te beslissen welke re-integratie instrumenten het meest passend zijn om in te zetten?	18
7.1 Inleiding	18
7.2 Theorieën over procesfasen in een re-integratietraject	18
7.2.1 Veranderingscyclus van Kübler-Ross	18
7.2.2 Verandervizier	20
7.2.3 Veranderredenering van Kilian Bennebroek Gravenhorst	20
7.2.4 De niveaus van verandering	21
7.3 Theorieën over menstypen	22
7.3.1 Menstypen van Holland	22
7.3.2 Carrière-ankers van Edgar Schein.....	23
7.3.3 De Big Five theorie en het HEXACO-model	25
7.3.4 Het DiSC-model	27
7.3.5 Het enneagram.....	29
7.3.6 Roos van Leary.....	32
8. Resultaten: Welke kenmerken hebben de gekozen theorieën?	33
8.1 Inleiding	33
8.2 De niveaus van verandering	33

8.2.1 Inleiding	33
8.2.2 De zes verschillende niveaus	34
8.2.3 De niveaus gebruiken in een re-integratietraject	35
8.3 De DiSC-menstypen.....	36
8.3.1 Inleiding	36
8.3.2 De vier verschillende gedragskenmerken	37
8.3.4 Deel II van de DiSC-uitslag	38
8.3.5 Deel III van de DiSC-uitslag	40
8.3.6 Deel IV van de DiSC-uitslag.....	40
8.3.7 Hoe om te gaan met de verschillende gedragskenmerken?.....	40
8.3.8 Validiteit en betrouwbaarheid van de DiSC	41
9. Resultaten: Welke re-integratie instrumenten met bijbehorende doelstellingen kunnen in een re-integratietraject worden ingezet?	44
9.1 Inleiding	44
9.2 De verschillende instrumenten en hun doelstellingen	44
10. Resultaten: Hoe kan worden bepaald op welke wijze een re-integratie instrument het beste ingezet kan worden?	52
10.1 Inleiding	52
10.2 Kanttekening bij het inzetten van de methodiek	52
10.3 Een nieuw instrument indelen	52
10.4 Twee voorbeelden van het gebruik van de methodiek.....	53
Conclusie	55
11. Discussie	58
Literatuurlijst	600
Bijlage 1: Voorbeeld intensiteitsindex.....	64
Bijlage 2: De vijftien klassieke profiel patronen	65
Bijlage 3: Voorbeeld van een indeling van instrumenten	73
Bijlage 4: Onderzoeksopzet	844

3. Inleiding

Al jaren lang is duurzaamheid een zogenoemd trending topic, op een heel breed gebied. Van de bouwsector tot de voedselindustrie: alles moet verantwoord en duurzaam. Ook de arbeidsmarkt kan niet meer achterblijven. Arbeid moet duurzaam zijn. Dit houdt in dat werknemers over de mogelijkheden en voorwaarden moeten beschikken om zowel in hun huidige als in hun toekomstige werk dusdanig te functioneren dat dit ten goede komt aan hun gezondheid en welzijn, aldus Van der Klink et al. (2010). Voor werkgevers heeft dit gevolgen, maar ook in de re-integratie speelt dit een steeds grotere rol. Hoe kun je als re-integratiebegeleider hier je steentje aan bijdragen? Zeker in deze tijd en met de huidige ruime arbeidsmarkt is het belangrijk om hier in dit werkveld bij stil te staan. Er zijn nog maar weinig sectoren waar veel werk in te vinden is. Zeker laaggeschoolde mensen en mensen met gezondheidsproblemen hebben grote moeite om een baan te vinden. De verleiding om iemand dan maar naar een minder passende functie te begeleiden, komt dan wel eens om de hoek kijken. Dit zal enkel leiden tot het opnieuw ongewild verzuimen van de kandidaat. Juist in deze tijd is het extra belangrijk om te kijken naar wat écht bij de kandidaat past. In de praktijk blijkt het niet meer haalbaar te zijn om alle kandidaten te plaatsen. Maar het is wél haalbaar om de rugzakjes van de kandidaten zo goed te vullen dat zij zelfstandig die perfect passende baan binnen kunnen halen op het moment dat de arbeidsmarkt weer aantrekt. Dat is wat de begeleiders van Reflekt HRA (hierna te noemen: Reflekt) graag willen bereiken.

In een re-integratietraject kunnen veel verschillende instrumenten of tools worden ingezet. Een instrument kan in de vorm van een spel, een model of een gesprekstechniek zijn. Allemaal hebben ze een eigen doelstelling en dragen ze bij aan het plaatsen van een kandidaat op de arbeidsmarkt. Reflekt is een coöperatie waar meerdere zelfstandige ondernemers bij zijn aangesloten, met allemaal hun eigen expertise op HRM-gebied. Dit onderzoek is uitgevoerd om de re-integratietrajecten die Reflekt uitvoert beter vorm te kunnen geven. De doelgroep bestaat voornamelijk uit mensen die nog in de Ziektewet zitten of net hun WIA-keuring hebben gehad. Deze doelgroep valt onder het UWV. Reflekt werkt al jarenlang met dezelfde instrumenten, die ze bij ieder traject ongeveer op dezelfde wijze inzetten. Middels dit onderzoek willen ze in staat zijn om meer maatwerk te bieden en daarmee betere plaatsingen realiseren.

Wat zijn nu precies de doelstellingen van de vele beschikbare instrumenten? Wanneer moet een re-integratiebegeleider deze instrumenten inzetten? Kunnen de instrumenten zomaar bij iedereen worden ingezet of moet er eerst worden gekeken naar wat voor kandidaat er in begeleiding is? Dit rapport geeft antwoorden op al deze vragen, en meer!

De kandidaat met zijn unieke vragen en behoeften is het uitgangspunt van het traject. Als begeleider zorg je dat je over de benodigde kennis van de verschillende fasen van een re-integratietraject beschikt. Ook weet je wanneer je welke instrumenten met bijbehorende doelstellingen in moet zetten. Door je aan het begin van het traject in te lezen in het menstype van de kandidaat weet je welke instrumenten je op wat voor manier in kunt zetten. Hiermee kan een op maat gemaakt traject worden aangeboden, met als gevolg een passende en duurzame baan.

Wanneer er een nieuw instrument wordt geïntroduceerd moet deze op zodanige wijze worden ingezet dat het bijdraagt aan het vinden van een passende, duurzame baan en het bieden van maatwerk.

Hiervoor wordt de volgende hoofdvraag met bijbehorende deelvragen beantwoord:

Hoofdvraag:

Op welke wijze kan Reflekt HRA re-integratie instrumenten inzetten zodat deze bijdragen aan een op maat gemaakt traject?

Deelvragen:

1. Welke theorie op het gebied van menstypen en procesfasen kan Reflekt bij haar kandidaten gebruiken om te beslissen welke re-integratie instrumenten het meest passend zijn om in te zetten?
2. Welke kenmerken hebben de gekozen theorieën?
3. Welke re-integratie instrumenten met bijbehorende doelstellingen kunnen er in een re-integratietraject worden ingezet?
4. Hoe kan worden bepaald op welke wijze een re-integratie instrument het beste ingezet kan worden?

Een aantal begrippen uit bovenstaande hoofdvraag en deelvragen worden ter verduidelijking hieronder toegelicht:

Re-integratie instrumenten: dit zijn tools die ingezet kunnen worden ingezet in een re-integratietraject. Dit hoeft niet altijd een tastbaar instrument te zijn. Een gesprekstechniek of een theorie kan ook als instrument worden ingezet. Zolang de doelstelling van de tool bijdraagt aan de doelstellingen van het traject, kan dit als een re-integratie instrument worden beschouwd en worden ingezet.

Op maat gemaakt traject: hiermee wordt een traject bedoeld waarbij de kandidaat het uitgangspunt is. Het traject wordt vormgegeven aan de hand van de doelstellingen van de kandidaat. Dit betekent dat ieder traject op een andere manier wordt bekleed.

Orderingsprincipe: onder een orderingsprincipe vallen meerdere theorieën, die allemaal betrekking hebben op hetzelfde onderwerp. Bijvoorbeeld bij menstypen. Het orderingsprincipe is menstypen, hier vallen meerdere theorieën onder, zoals de menstypen van Holland, het enneagram en de DiSC.

Dit onderzoek begint met een theoretisch kader waarin meer informatie wordt gegeven over de context van het onderzoek. Er wordt toegelicht waarom juist voor menstypen en procesfasen als orderingsprincipe is gekozen. Ook wordt uitleg gegeven over spoor 2 trajecten binnen de re-integratie. Ten slotte wordt er in het theoretisch kader wat verteld over de geschiedenis en het ontstaan van menstypen en procesfasen.

Vervolgens wordt een conceptueel model geschetst, gevolgd door een methodische verantwoording. In de methodische verantwoording wordt het type onderzoek en de procedure toegelicht. De methodische verantwoording geeft inzicht in de totstandkoming van dit onderzoek.

Hierna volgen de resultaten van het onderzoek. Deze resultaten bestaan uit een beantwoording op de vier deelvragen. Er worden verschillende theorieën over zowel menstypen als procesfasen gegeven met bijbehorende bruikbaarheid van de theorieën voor dit onderzoek. Die bruikbaarheid wordt getoetst aan criteria die zijn vastgesteld naar aanleiding van gesprekken met Reflekt. Hierna

wordt er voor beide ordeningsprincipes één theorie gekozen die vervolgens verder uiteen wordt gezet. Ook wordt een overzicht gegeven van instrumenten die kunnen worden ingezet in een re-integratietraject, met de bijbehorende doelstellingen. Aan de hand van deze informatie wordt vervolgens een methode beschreven om de instrumenten overzichtelijk te verdelen. Deze methode komt voort uit de eerder beschreven resultaten. Het doel van de methode is om het instrument zo efficiënt mogelijk in te zetten. De methode ondersteunt de re-integratiebegeleider bij het bieden van maatwerk binnen een traject.

Na de resultaten volgen de conclusie en de discussie van dit onderzoek. In de discussie is te lezen wat de zwakke plekken zijn van dit onderzoek en wat een volgende keer anders aangepakt zou moeten worden. Hierna wordt nog een literatuurlijst weergegeven.

Het onderzoek wordt afgesloten met vier bijlages. Achtereenvolgens betreffen dit een voorbeeld van een intensiteitsindex, de vijftien klassieke profiel patronen (deze hebben beide betrekking op de DiSC), een voorbeeld van een indeling van instrumenten en de onderzoeksopzet zoals deze is opgemaakt alvorens het onderzoek werd uitgevoerd.

4. Theoretisch kader

4.1 Welke ordeningsprincipes worden er in dit onderzoek gebruikt?

Er is gekozen om onderzoek te doen naar re-integratie instrumenten die ingezet kunnen worden bij een tweede spoor traject. Het onderwerp bleek al snel heel breed te zijn met veel factoren die een rol spelen. Denk hierbij aan de betrouwbaarheid van de instrumenten, de effectiviteit ervan, overzichtelijkheid, grootte van de afstand tot de arbeidsmarkt van de kandidaat, leeftijd van de kandidaat et cetera. Dit onderzoek richt zich op re-integratie instrumenten in relatie tot menstypen en procesfasen. Dit blijken in de praktijk de twee belangrijkste factoren te zijn voor het al dan niet slagen van een re-integratietraject. Ik heb een jaar bij een Sociale Werkvoorziening gewerkt. Hier was ik actief in het intakeproces. Al snel was het heel duidelijk dat er ontzettend veel verschillende type mensen zijn en dat zij allemaal een andere aanpak behoeven. Als begeleider is het een uitdaging om daar op in te kunnen spelen. Ook bleken mensen in heel verschillende fasen van hun re-integratieproces te zitten. Denk hierbij aan het ontkennen dat er überhaupt een probleem is tot het helemaal hebben uitgedacht wat voor werk iemand wil gaan doen. Bij Reflekt viel al snel hetzelfde op. Ook hier is het heel duidelijk dat het succes van een traject afhankelijk is van de mate waarin de begeleider inspeelt op de procesfasen en rekening houdt met het menstype waarmee hij te maken heeft. Zo heeft iemand met autisme heel veel baat bij duidelijkheid en structuur, hier dien je als begeleider rekening mee te houden. Om een traject succesvol te laten zijn en om een band met de kandidaat op te kunnen bouwen moet een begeleider zichzelf bewust zijn van de verschillende fasen die een kandidaat doorloopt. Je kunt een kandidaat niet op nieuwe functies laten solliciteren als deze kandidaat nog niet heeft geaccepteerd dat hij zijn vorige baan is verloren. Wanneer iemand niet heeft geaccepteerd dat hij bijvoorbeeld lichamelijke beperkingen heeft gekregen, heeft het ook nog geen zin om te gaan solliciteren. Omdat ik zelf heb ervaren hoe belangrijk deze twee factoren zijn, besloot ik deze mee te nemen in mijn onderzoek.

4.2 Re-integratie spoor 2

Volgens Surplus (z.j.), een organisatie die helpt bij arbeidsconflicten en ontslag, betekent re-integratie het volgende: “Als een werknemer arbeidsongeschikt is geworden dient de werkgever inspanningen te verrichten, gericht op de mogelijkheid om de werknemer weer in het productieproces op te nemen. Samen met de Arbo-dienst moet bij langdurige arbeidsongeschiktheid een re-integratieplan worden opgesteld en bij de uitvoeringsinstelling worden ingeleverd.”

Wanneer er sprake is van een tweede spoor traject wordt er bij een andere werkgever gezocht naar arbeidsmogelijkheden.

Er zijn meerdere scenario's te bedenken waarin iemand een re-integratietraject spoor 2 doorloopt. Dit kan bijvoorbeeld vanuit een vast contract worden ingezet, in dat geval is de werkgever verantwoordelijk. Een andere mogelijkheid is dat het UWV verantwoordelijk is voor de re-integratie. Dit wordt de zogenaamde vangnet regeling genoemd. Er zijn volgens PreAct (z.j.) zes mogelijke situaties waarbij het UWV verantwoordelijk is voor de re-integratie:

1. Gedurende het verzuim loopt het tijdelijke contract af.
2. Verzuim als gevolg van een zwangerschap of een bevalling.
3. Verzuim als gevolg van een orgaandonatie.
4. Verzuim bij een arbeidsgehandicapte of medewerker met een SFB-status (SFB staat voor Structurele Functionele Beperking, het UWV bepaalt of iemand in deze regeling valt).
5. Verzuim bij een oproep- of uitzendkracht.
6. Verzuim bij een WW-uitkeringsgerechtigde.

UWV (2013) zelf geeft andere informatie over wie onder de term 'vangnet' valt. Zij beschrijven vier verschillende situaties waarbij de vangnetregeling van kracht wordt:

1. Iemand met een fictieve dienstbetrekking wordt ziek.
2. Iemand wordt ziek binnen vier weken na einde dienstbetrekking.
3. Iemand gaat ziek uit dienst.
4. Iemand met een WW-uitkering wordt ziek.

Volgens Belastingdienst (z.j.) is er bij de volgende arbeidsrelaties sprake van een fictieve dienstbetrekking: aannemer van werk en zijn hulpen, bepaalde sporters, bepaalde artiesten, degene wiens functie op een benoeming berust, personen die enkel op provisiebasis werken. In sommige gevallen vallen de volgende personen hier ook onder: bestuurders van rechtspersonen, commissarissen van rechtspersonen en meewerkende kinderen.

4.2.1 Wanneer wordt spoor 2 ingezet

In beginsel zal worden geprobeerd om een zieke werknemer in zijn eigen functie te re-integreren. Wanneer dit niet lukt is de werkgever verplicht om naar andere mogelijkheden binnen zijn bedrijf te zoeken. Pas op het moment dat de werkgever geen mogelijkheden binnen zijn eigen bedrijf heeft voor de zieke werknemer, kan er een re-integratietraject spoor 2 worden ingezet. Er wordt dan gezocht naar mogelijkheden bij een andere werkgever. Weijs en Van Duinhoven (2008) beschrijven deze stappen als volgt:

- Bij een volledig herstel, zowel functionerings- als klachtherstel, re-integreert de werknemer in zijn eigen functie.
- Bij een gedeeltelijk functioneringsherstel, zonder klachtherstel, re-integreert de werknemer in zijn eigen functie. Wel wordt het werk dan, al dan niet tijdelijk, onder andere condities verricht.
- Bij een gedeeltelijk functioneringsherstel, maar nog geen volledig klachtherstel, re-integreert de werknemer in zijn eigen functie, maar krijgt hierbij wel (tijdelijk) een andere taakinhoud.
- Bij een totaal herstel, maar waarbij er sprake is van een conflict of (seksuele) intimidatie op de oude afdeling, re-integreert de werknemer in zijn eigen functie, op een andere afdeling.
- Bij een blijvend gedeeltelijk functionerings- en klachtherstel, waarbij een totaal herstel niet in de lijn der verwachting ligt, re-integreert de werknemer in een andere functie, op dezelfde of een andere afdeling.
- Bij een totaal herstel, maar waarbij er sprake is van een conflict of (seksuele) intimidatie op bij de oude werkgever, re-integreert de werknemer in dezelfde functie maar met andere werkomstandigheden en werkverhoudingen.
- Bij een blijvend gedeeltelijk functionerings- en klachtherstel, waarbij een totaal herstel niet in de lijn der verwachting ligt en er geen passend werk binnen de eigen organisatie kan worden gevonden, re-integreert de werknemer in een andere functie. Meestal vindt dit binnen een andere organisatie plaats. Dit is echter niet altijd het geval. Na bijvoorbeeld een omscholingstraject kan de werknemer alsnog bij dezelfde werkgever blijven.

4.2.2 Wet WIA

Wanneer iemand na twee ziektejaren nog niet volledig zijn werk heeft hervat, wordt door het UWV een WIA-keuring uitgevoerd. WIA staat voor Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen. Hiermee wordt het percentage arbeidsongeschiktheid bepaald. Deze keuring wordt alleen maar ingezet als de werknemer en de werkgever volgens het UWV voldoende inspanningen hebben verricht om de re-integratie tot een succes te maken. Er zijn drie categorieën van percentages arbeidsongeschiktheid,

met allemaal een eigen regeling. Volgens Tijken (2008), kunnen deze als volgt worden toegelicht:

Categorie 1: 0 tot 35% arbeidsongeschikt:

In deze categorie blijf je zo veel mogelijk in dienst van de werkgever. Er is geen recht op een uitkering in het kader van de WIA. Wel geldt er een no-riskpolis. Wanneer de werknemer binnen vijf jaar ziek wordt, hoeft de werkgever het salaris niet door te betalen.

Categorie 2: 35% tot 80% arbeidsongeschikt:

Binnen deze categorie heb je recht op een Regeling werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten (WGA). Wanneer iemand werkt heeft hij recht op 70 procent van het verschil tussen het oude loon en het nieuwe (lagere) loon. Hier is echter wel een maximumbedrag aan verbonden. Wanneer iemand niet werkt ontvangt hij 70 procent van het laatstverdiende loon. Ook hierbij geldt een maximumdagloon. En net als bij de WW is de uitkeringsduur van de WGA afhankelijk van het arbeidsverleden.

Wanneer iemand geen recht meer heeft op een WGA krijgt hij een loonaanvulling of een vervolgutkering. Een gedeeltelijke arbeidsgeschikte die werkt en daarmee minstens de helft verdient van wat hij, ondanks zijn beperking, nog zou moeten kunnen verdienen (de restverdiencapaciteit), krijgt een loonaanvulling van 70 procent van het verschil tussen het oude loon en de restverdiencapaciteit. Een gedeeltelijke arbeidsgeschikte die niet werkt of minder dan de helft van zijn restverdiencapaciteit verdient, heeft recht op een vervolgutkering die 70 procent van het minimumloon, vermenigvuldigd met het arbeidsongeschiktheidspercentage, bedraagt. De loonaanvulling en de vervolgutkering lopen door tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.

Categorie 3: 80% tot 100% arbeidsongeschikt:

Wanneer iemand binnen deze categorie valt, hoeft hij geen betaalde arbeid meer te verrichten. Hij is dan volledig en duurzaam arbeidsongeschikt en wordt niet meer beter, of de kans hierop is heel klein. Voor hem is er de regeling inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikten (IVA). De IVA bedraagt 70 procent van het laatstverdiende loon. Ook hier is een maximumbedrag vastgesteld.

4.3 Geschiedenis procesfasen

Net als bij menstypen lijkt het bij de procesfasen eveneens een vanzelfsprekendheid dat deze een rol spelen in een re-integratietraject. Het traject start met een werkloze kandidaat die niet weet wat er van hem wordt verwacht. Het eindigt, in de meest ideale situatie, met een kandidaat vol kennis én met een baan. Om die weg te bewandelen doorlopen de kandidaat en de begeleider samen verschillende fasen. Dit proces is vergelijkbaar met de levenscyclus van de mens. Je begint als klein wezentje dat alleen kan huilen en drinken. Maar al snel doe je veel kennis op en ontwikkel je steeds meer vaardigheden. Uiteindelijk eindig je met een rugzak vol kennis en ervaringen. Maar ook hier doorloop je meerdere fasen.

Winston et al. (2005) vertellen meer over deze cyclus. Het begint allemaal met de geboorte en eindigt met de dood. In iedere cultuur worden dezelfde fasen doorlopen. Namelijk kindertijd, pubertijd en volwassenheid. Ook worden overal belangrijke gebeurtenissen, zoals een bruiloft, gevierd. Hoe dit wordt gevierd en waar in de levenscyclus dit plaatsvindt varieert wel sterk per cultuur. Dit wordt veroorzaakt door verschillen in religie, traditie, sociale status en inkomen. Vanaf de eerste fase, de geboorte, breekt er meteen een spannende tijd aan. Het verschilt namelijk per plek in de wereld hoe groot de kans is dat de baby de geboorte overleeft. In Angola is de kans dat

een baby in de eerste vijf levensjaren overlijdt ruim 35 keer groter dan in Nederland. Toch is de geboorte in iedere cultuur een vreugdevolle gebeurtenis met vele tradities. De hulpeloze baby waar het allemaal mee begint verandert al snel in een vaardig individu. De kindertijd wordt ook wel als een leertijd aangeduid. Wat er wordt geleerd verschilt ook weer per cultuur. Denk hierbij aan lezen, schrijven, huishouden doen en op het land werken.

Hierna volgt de tweede fase, de puberteit. In deze fase vindt de overgang van kind naar volwassene plaats. Deze overgang gaat gepaard met vele lichamelijke veranderingen. Er zijn culturen waarin kinderen bij aanvang van de puberteit als volwassene worden gezien. Meestal wordt 18 of 21 gezien als de leeftijd waarop iemand volwassen is.

De puberteit wordt opgevolgd door de fase waarin het huwelijk en het gezin een centrale rol spelen. Het vinden van een partner en het opbouwen van een band met hem of haar is het belangrijke begin van deze fase. Dit wordt allemaal aangedreven door de biologische drang tot voortplanting. De samenstelling van een (echt)paar verschilt sterk per cultuur. Een man met meerdere vrouwen, een vrouw met meerdere mannen, een partner van het andere geslacht, of juist van hetzelfde geslacht, alles is mogelijk. Ook kunnen mensen ervoor kiezen om alleen te blijven. Waar het in Nederland jarenlang de gewoonte was om een liefdesrelatie te bezegelen met een huwelijk, zijn er steeds meer stellen die ervoor kiezen om niet te trouwen. Er kan bijvoorbeeld ook een samenlevingscontract worden opgesteld. Een andere grote verandering vindt plaats in de gezinssamenstellingen. Steeds meer mensen gaan scheiden, waardoor er steeds meer kinderen zijn die in een eenoudergezin opgroeien.

Hierna breekt de voorlaatste fase aan, de fase van ouderdom. Het is heel lang zo geweest dat bijna overal in Europa mensen mochten stoppen met werken op het moment dat ze 65 jaar werden. Mede door de stijgende levensverwachting werd dit systeem onbetaalbaar. Daarom is in enkele landen deze leeftijd al verhoogd naar 67 jaar. Hierna kunnen mensen van hun pensioen en/of hun AOW leven. Doordat veel oudere mensen geen familie in de buurt hebben, brengen zij hun laatste jaren door in tehuisen. In landen als China, waar geen sociale voorzieningen zijn, moeten ouderen blijven werken zolang ze kunnen. Waar ouderen in industriële landen als onproductief worden gezien, worden ze in Afrika en Azië juist gerespecteerd door hun ervaring en hebben ze veel autoriteit. In China wordt de familie gezien als de basis van het leven. De ouderen worden dan ook door de familieleden verzorgd.

De levenscyclus wordt afgesloten met de dood. De meeste mensen geven er de voorkeur aan om thuis te sterven, in het bijzijn van hun familie. In de ontwikkelde landen sterft toch ongeveer de helft van de mensen in het ziekenhuis. In alle culturen wordt er respectvol met de overledene omgegaan. Deze wordt begraven of gecremeerd en er volgt een fase van rouw voor de nabestaanden. Sommige culturen zien de dood als het begin van een nieuw leven.

4.4 Geschiedenis menstypen

Menstypen spelen een belangrijke rol in dit onderzoek. De keuze voor menstypen komt voort uit praktijkervaring. Doordat iedereen weer anders in elkaar zit, wordt er in ieder traject weer iets anders van een re-integratiebegeleider verwacht. Verschillende menstypen zijn misschien al wel zo oud als de mens zelf. Dit wordt dan ook als een normaal verschijnsel beschouwd, iets wat nu eenmaal zo is. Maar waar komt het idee om mensen onder te verdelen in verschillende typen eigenlijk vandaan?

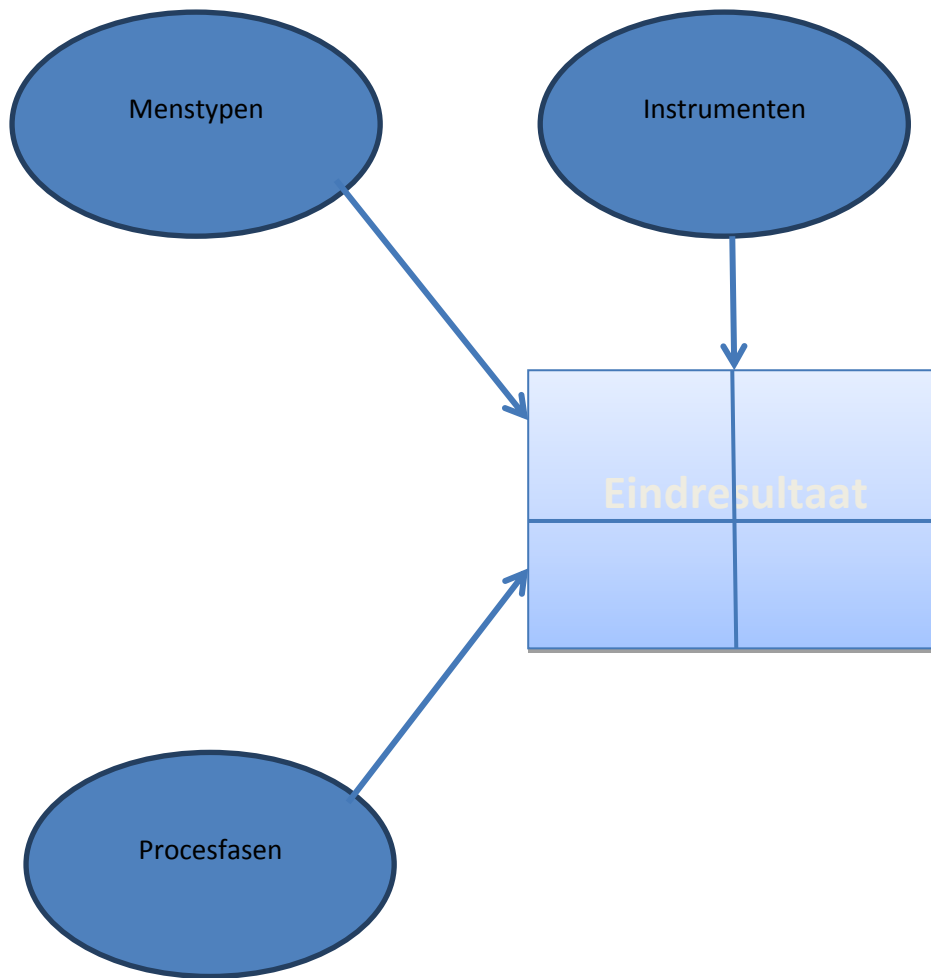
De oudste theorie is, voor zo ver bekend, gebaseerd op uitspraken van Hippocrates. Zimbardo, Johnson en McCann (2009): Hippocrates was een Griekse arts die ruim tweeduizend jaar voor de

opkomst van de wetenschappelijke psychologie al een onderscheid maakte tussen vier temperamenten. Hij introduceerde de term 'humores'. Dit zijn vier lichaamsvloeistoffen, namelijk bloed, flagma, zwarte en gele gal. De humor die een persoon het meest bezit, bepaalt de persoonlijkheid van het individu. Zo wordt een opgewerkte persoonlijkheid veroorzaakt door sterk, warm bloed. Een persoonlijkheid die voornamelijk wordt gekenmerkt door woede, wordt veroorzaakt door een overvloed aan gele gal. Een gedeprimeerde persoonlijkheid wordt veroorzaakt door zwarte gal. Volgens Hippocrates komt zowel gele als zwarte gal van de lever af. De laatste humor, flegma (ook wel slijm genoemd), zorgt voor een koele, afstandelijke, trage en weinig emotionele persoonlijkheid.

Hoewel er op deze theorie het nodige kan worden aangemerkt, zijn deze ideeën over de temperamenten al eeuwenlang algemeen bekend. Tegenwoordig worden ze nog steeds wel eens aangehaald in beschrijvingen van een persoonlijkheid.

In het vervolg van dit onderzoek worden er verschillende theorieën voor menstypen en voor procesfasen beschreven. De bruikbaarheid van deze theorieën wordt onderzocht. Vervolgens worden er twee theorieën gekozen die verder worden uitgediept. Bij beide theorieën wordt er een koppeling gemaakt naar het gebruik van re-integratie instrumenten.

5. Conceptueel model



6. Methodische verantwoording

6.1 Type onderzoek

De hoofdvraag van dit onderzoek betreft een open vraag. Feiten en cijfers komen in dit onderzoek niet aan bod. Daarom betreft het hier een kwalitatief onderzoek. Er zijn verschillende varianten van een kwalitatief onderzoek. Er is gekozen om een literatuuronderzoek uit te voeren omdat hiermee de hoofdvraag het best en het meest betrouwbaar beantwoord kan worden. Andere mogelijke varianten waren bijvoorbeeld het afnemen van interviews, observatieonderzoeken en casestudies. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden moesten er meerdere theorieën op een methodische wijze worden vergeleken en vervolgens aan elkaar gekoppeld worden. Middels observatieonderzoeken en casestudies konden zowel de hoofdvraag als de deelvragen niet worden beantwoord. Het afnemen van interviews had een methode kunnen zijn om de benodigde resultaten te verkrijgen. Dit zou echter zeer tijdrovend zijn omdat er veel informatie moet worden vergaard voordat er überhaupt besloten kan worden voor welke theorieën er moeten worden gekozen. Bovendien moesten twee van deze theorieën daarna nog uitgebreider worden behandeld. Daarnaast is het erg lastig om iemand te vinden die de benodigde resultaten kan geven. Hierdoor zou het afnemen van interviews niets toevoegen. Door het uitvoeren van literatuuronderzoek konden er binnen een relatief korte tijd meerdere bronnen worden gebruikt en onderling worden vergeleken. Door meerdere bronnen te gebruiken om informatie te vinden over één theorie, werd de betrouwbaarheid van de verkregen informatie zo veel mogelijk gewaarborgd. Vervolgens is er een gestructureerd deskresearch uitgevoerd om de koppeling tussen de verschillende resultaten te maken. Later in dit hoofdstuk wordt dit uitgebreider toegelicht.

6.2 Procedure

Hieronder wordt beschreven hoe de vier deelvragen methodisch zijn beantwoord.

Deelvraag 1: Welke theorie op het gebied van menstypen en procesfasen kan Reflekt bij haar kandidaten gebruiken om te beslissen welke re-integratie instrumenten het meest passend zijn om in te zetten?

De eerste deelvraag vormde een belangrijke kapstok voor het verdere onderzoek. Door deze deelvraag op een goede en methodische manier te beantwoorden, kon de juiste keuze worden gemaakt voor twee theorieën. Hiervoor moesten zowel de verschillende theorieën om menstypen te onderscheiden als de verschillende theorieën om procesfasen te onderscheiden worden uitgediept.

Om tot menstypen theorieën te komen werd allereerst de kennis gebruikt die de afgelopen drie jaar gedurende de opleiding is opgedaan. Hierbij werd er via Google meer informatie gezocht ter oriëntatie op de theorie zodat de bruikbaarheid ervan in kon worden geschat. Hierbij is de titel van de theorie als zoekterm gebruikt. Daarna werd via Google gezocht naar andere ordeningsprincipes. Hoewel Google geen betrouwbare wetenschappelijke literatuur oplevert, is het wel een goede zoekmachine om te gebruiken ter oriëntatie. Hierbij is de zoekterm 'menstypen' gebruikt. Deze zoektocht leverde ongeveer twintig verschillende theorieën op. Hiervan zijn de zes theorieën gekozen die het best toepasbaar zijn op dit onderzoek. Hierbij is een inschatting gemaakt van de bruikbaarheid van de theorie, rekening houdend met het vraagstuk van de opdrachtgever. Middels deze zes theorieën kon er een stevige kapstok worden neergezet en was er een ruime keuze om voor die theorie te kiezen die de beste resultaten op zou leveren. Bij de zes gekozen theorieën werd vervolgens gezocht naar wetenschappelijke literatuur. Om een gedegen onderzoek te doen is het

noodzakelijk om betrouwbare bronnen te gebruiken die juiste informatie geven. Daarom is geprobeerd om uitsluitend gebruik te maken van wetenschappelijk literatuur. De titels van de gevonden theorieën zijn als zoektermen gebruikt op de sites Biep.nu, Google Scholar, Narcis en HBO Kennisbank.

Vervolgens werd gezocht naar theorieën over procesfasen. Hier was bij de oriëntatie van het onderzoek ook al naar gezocht en dit bleek heel erg lastig te zijn. Daarom was er via verscheidene zoekmachines, denk hierbij aan Google, Biep.nu, Google Scholar, Narcis en HBO Kennisbank, gezocht naar procesfasen. Hierbij werd in eerste instantie specifiek gezocht op de termen 're-integratie procesfasen'. Wanneer hier niets meer mee te vinden was werden de zoektermen aangepast. Hierbij werden de volgende zoektermen gebruikt: 'fasen omgaan met veranderingen', 'stappen in re-integratieproces' en 're-integratie spoor 2'. Deze zoektocht leverde vier verschillende theorieën op, een verdere selectie was dus niet nodig.

Hierna brak een belangrijk moment uit in de uitvoering van dit onderzoek. Twee theorieën werden gekozen om dit onderzoek verder mee uit te voeren, een theorie voor procesfasen en een theorie voor menstypen.

Om de bruikbaarheid van de theorieën te testen moesten er criteria worden opgesteld waaraan de verschillende theorieën moesten voldoen. Uit gesprekken met de opdrachtgever komen zowel bij procesfasen als bij menstypen verschillende criteria naar voren.

De volgende criteria speelden een rol in de keuze voor een procesfasetheorie:

- Toepasbaarheid van de theorie; in hoeverre de beschreven processen overeen komen met de processen die de doelgroep van Reflekt doorloopt.
- Of de theorie dekkend is voor het gehele traject dat met de kandidaat wordt aangegaan.

De theorieën over menstypen werden beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- Toepasbaarheid op arbeidsomgevingen.
- Toepasbaarheid op de doelgroep waar Reflekt mee werkt.
- In hoeverre iemands zelfkennis wordt vergroot: dit maakt het zoeken naar een passende werkplek gemakkelijker.
- Of de theorie kan helpen bij het vergroten van iemands belastbaarheid: Reflekt werkt met mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak zijn zij al langere tijd werkloos of ziek. Dit betekent in de praktijk dat de conditie en de belastbaarheid zijn afgenomen. Dit maakt kandidaten vaak onzeker. Daarom is het belangrijk dat de menstyperingstheorie kan bijdragen aan het vergroten van deze belastbaarheid.

Deelvraag 2: Welke kenmerken hebben de gekozen ordeningsprincipes?

Vervolgens werden beide gekozen theorieën verder uitgediept. Er werd uitgebreid beschreven wat de theorieën inhouden in relatie tot arbeid en arbeidsomstandigheden. Over de gekozen theorie van de procesfasen heeft Reflekt wat informatie tot hun beschikking. Dit was echter onvoldoende om een goed en stevig verhaal neer te zetten. Daarom werd deze informatie aangevuld met wetenschappelijke bronnen. Hiervoor werd de naam van de theorie als zoekterm gebruikt bij de sites Google Scholar en Biep.nu. Deze sites zijn weer gekozen omdat ze wetenschappelijk literatuur opleveren. Om de gekozen theorie over menstypen te beschrijven kon er gebruik worden gemaakt van de informatie die Reflekt beschikbaar heeft. Omdat Reflekt licentiehouder is van de gekozen theorie, hebben zij veel betrouwbare informatie tot hun beschikking.

Deelvraag 3: Welke re-integratie instrumenten met bijbehorende doelstellingen kunnen in een re-integratietraject worden ingezet?

Voor het beantwoorden van de derde deelvraag werd eveneens gebruik gemaakt van de literatuur die beschikbaar is bij Reflekt. Zij hebben een dikke map vol met instrumenten die ingezet kunnen worden. Hier werden de instrumenten uitgehaald die het meest bruikbaar zijn. Om die bruikbaarheid te beoordelen werd de kennis gebruikt over de verschillende kandidaten die Reflekt in begeleiding heeft. Hierbij werden de doelstellingen, vraagstukken en strubbelingen van deze kandidaten in gedachten gehouden. Ook werd de toegevoegde waarde van het instrument ingeschat wanneer het gaat over het uiteindelijk vinden van een passende baan. Hierna werd verder gezocht naar instrumenten. Er werd gezocht op internet en nagevraagd bij andere re-integratiebegeleiders waar zij zoal gebruik van maken. In dit geval werd het kwaliteitenspel gevonden en vanuit dit instrument bleken nog veel meer zinvolle instrumenten te bestaan, die allemaal door dezelfde persoon zijn ontworpen. Hiermee werden zo veel instrumenten gevonden dat er per procesfase en per menstype voldoende instrumenten waren om in te zetten. Kort gezegd werd hierbij gebruik gemaakt van het volgende toetsingskader: zijn er voldoende instrumenten om het ontwikkelde model mee te vullen? Over het ontwikkelde model wordt in deelvraag vier meer duidelijkheid gegeven. Hierna is alleen nog gebruik gemaakt van de reeds aanwezige kennis van instrumenten ter aanvulling.

Deelvraag 4: Hoe kan worden bepaald op welke wijze een re-integratie instrument het best ingezet kan worden?

Bij deelvraag vier werd ten slotte een koppeling gemaakt tussen de resultaten van deelvraag twee en deelvraag drie. Om de procesfasen in verband te brengen met re-integratie instrumenten is een gestructureerd deskresearch uitgevoerd. Hieruit bleek dat de doelstellingen van de verschillende fasen vrij eenvoudig gekoppeld kunnen worden aan de doelstellingen van de instrumenten. De koppeling tussen de menstypen en de instrumenten is gemaakt door dit op een trial-and-error manier uit te proberen. Het uitgangspunt was dat er per menstypen verschillende instrumenten zouden zijn. In de praktijk bleek het zo niet uit te vallen. De meeste instrumenten kunnen bij alle menstypen in worden gezet. Wel kan de manier van inzetten en begeleiden verschillen per menstype.

Uiteindelijk is een methode ontwikkeld om een nieuw instrument mee in te kunnen delen, kijkend naar procesfasen en menstypen. Meer hierover is te lezen in hoofdstuk 10.

7. Resultaten: Welke theorie op het gebied van menstypen en procesfasen kan Reflekt bij haar kandidaten gebruiken om te beslissen welke re-integratie instrumenten het meest passend zijn om in te zetten?

7.1 Inleiding

Er bestaan veel theorieën om verschillende menstypen en procesfasen te onderscheiden. Hieronder worden er verschillende toegelicht, waarna een keuze kan worden gemaakt voor een theorie die voor dit onderzoek het best passend is.

Om tot een keuze te komen voor een theorie over procesfasen worden deze theorieën beoordeeld op de volgende criteria:

- Toepasbaarheid van de theorie; in hoeverre de beschreven processen overeen komen met de processen die de doelgroep van Reflekt doorloopt.
- Of de theorie dekkend is voor het gehele traject dat met de kandidaat wordt aangegaan.

Ook voor het aanduiden van menstypen bestaan verschillende theorieën. Deze worden eveneens toegelicht zodat ook hierbij een onderbouwde keuze kan worden gemaakt voor een passende theorie.

- Toepasbaarheid op arbeidsomgevingen.
- Toepasbaarheid op de doelgroep waar Reflekt mee werkt.
- In hoeverre iemands zelfkennis wordt vergroot; dit maakt het zoeken naar een passende werkplek gemakkelijker.
- Of de theorie kan helpen bij het vergroten van iemands belastbaarheid; Reflekt werkt met mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak zijn zij al langere tijd werkloos of ziek. Dit betekent in de praktijk dat de conditie en de belastbaarheid zijn afgenomen. Dit maakt kandidaten vaak onzeker. Daarom is het belangrijk dat de menstyperingstheorie kan bijdragen aan het vergroten van deze belastbaarheid.

7.2 Theorieën over procesfasen in een re-integratietraject

Er is een overzicht gemaakt van verschillende theorieën om procesfasen mee aan te duiden.

Hieronder worden achtereenvolgens de volgende theorieën beschreven:

- Veranderingscyclus van Kübler-Ross
- Verandervizier van Boonstra
- Veranderredenering van Kilian Bennebroek Gravenhorst
- Niveaus van verandering van Bateson

7.2.1 Veranderingscyclus van Kübler-Ross

Het uitgangspunt van deze theorie is volgens Theales (z.j.) dat iedere ingrijpende verandering zorgt voor een overgangsproces. Mogelijk wordt dit ervaren als een crisis en gaat het gepaard met heftige gevoelens. Dit geldt zeker wanneer iemand voor het eerst wordt geconfronteerd met een ingrijpende en opgelegde verandering. Meestal verloopt het proces vrij geruisloos omdat mensen geneigd zijn om hun reacties voor anderen en voor zichzelf te verbergen. Deze heftige reacties worden veroorzaakt door het gevoel dat je met lege handen staat. Er is iets vertrouwds weg gevallen en er is (nog) geen zicht op iets nieuws. Eerst komt er een periode van verwarring, onzekerheid en onduidelijkheid.

In dit geschetste veranderingsproces zijn verschillende fasen te onderscheiden. Deze zijn door Elisabeth Kübler-Ross onderzocht en beschreven. Stemmingen wisselen elkaar af en lopen door elkaar heen. Veranderingen kunnen gemakkelijker worden geaccepteerd wanneer de fasen en



Afbeelding 1: veranderingscyclus van Kübler-Ross

bijbehorende gevoelens worden herkend en er wordt erkend dat er tijd nodig is om de fasen te doorlopen. Ook is het dan gemakkelijker om vertrouwen te hebben in de toekomst.

Kübler-Ross heeft een algemeen patroon in veranderingsprocessen ontdekt en deze schematisch weergegeven (zie Afbeelding 1 (Theales, z.j.)). De horizontale as geeft het tijdsverloop aan en de verticale as is de stemming, het gevoel.

Kübler-Ross onderscheidt drie fasen, namelijk de afscheidsfase, de overgangsfase en het nieuwe begin.

Bruikbaarheid van de veranderingscyclus van Kübler-Ross

- Toepasbaarheid van de theorie; in hoeverre de beschreven processen overeen komen met de processen die de doelgroep van Reflekt doorloopt:

Het verliezen van je baan omdat je de werkzaamheden niet meer uit kunt voeren, wordt beschouwd als een heftige gebeurtenis. Het zelfbeeld dat je gedurende je leven hebt opgebouwd klopt niet meer en je moet opnieuw op zoek gaan naar wat je wil en kan. Deze theorie besteedt veel aandacht aan het loslaten van de oude situatie. Dat is waar enkele kandidaten van Reflekt veel moeite mee hebben. Echter, er zijn ook kandidaten die deze fase al doorlopen hebben of het verlies van hun baan niet als dusdanig ervaren dat ze een heel 'rouwproces' doormaken. Voor hen is de veranderingscyclus minder van toepassing.

- Of de theorie dekkend is voor het gehele traject dat met de kandidaat wordt aangegaan:

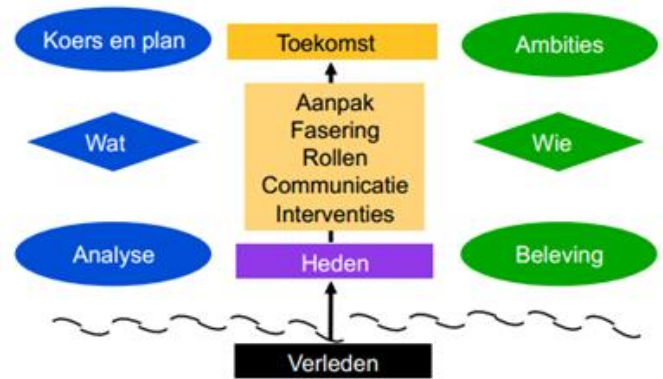
Deze theorie onderscheidt duidelijk verschillende fases, dit maakt het ook gemakkelijk om hier re-integratie instrumenten bij te zoeken. Echter lopen deze fases door elkaar heen, niet iedereen doorloopt ze in dezelfde volgorde. Dit maakt het voor de re-integratiebegeleider wellicht lastiger omdat deze eerst moet achterhalen in welke fase de kandidaat zit. Bovendien omvat deze theorie maar een klein stukje van het hele proces dat de kandidaten doorlopen. Het eindigt met 'besluit;

integratie' (zie afbeelding 1), maar vanuit daar hebben de kandidaten van Reflekt nog een hele weg te bewandelen.

7.2.2 Verandervizier

Boonstra en De Caluwé (2006) introduceren het verandervizier. Hierbij is het de bedoeling dat iemand het verleden achter zich laat en in stappen naar de toekomst gaat werken. Er wordt een analyse gemaakt van het heden. Hierbij is het van belang om in te zoomen op de beleving hierbij: wat voor gevoelens roept het op?

Vervolgens worden er verschillende interventies gepleegd om de weg naar de toekomst te bepalen. Hierbij zijn de volgende twee vragen het uitgangspunt: Wat wil iemand bereiken? En, wie kan hierbij een rol spelen? Wanneer dit helder is kan er een plan van aanpak worden gemaakt. Dit plan wordt opgesteld aan de hand van de bepaalde koers en iemands ambities. Middels dit plan wordt duidelijk hoe de toekomst eruit gaat zien en hoe iemand hier kan komen. In Afbeelding 2 (Boonstra en De Caluwé, 2006, p.2) is dit schematisch weergegeven.



Afbeelding 2: verandervizier

Bruikbaarheid van het verandervizier

- Toepasbaarheid van de theorie; in hoeverre de beschreven processen overeen komen met de processen die de doelgroep van Reflekt doorloopt:

Ook in deze theorie wordt het verwerken van het verleden als een belangrijke gebeurtenis beschouwd. Doordat deze theorie met een plan van aanpak werkt, is de stap naar een nieuwe baan gemakkelijk te maken en is het voor de kandidaat heel duidelijk wat de bedoeling is. Doorgaans moeten de begeleider en de kandidaat samen een plan van aanpak opstellen. Wanneer deze theorie wordt gebruikt, wordt dit plan al opgesteld door de theorie.

- Of de theorie dekkend is voor het gehele traject dat met de kandidaat wordt aangegaan: Hier worden er minder duidelijk verschillende fasen doorlopen en er zijn maar weinig verschillende fasen. Hierdoor worden er snel belangrijke stappen overgeslagen.

7.2.3 Veranderredenering van Kilian Bennebroek Gravenhorst

Kilian Bennebroek Gravenhorst heeft de veranderredenering ontwikkeld voor organisaties die gaan reorganiseren. Het doel van deze redenering is begrip, en daarmee medewerking, kweken bij de medewerkers, aldus Ardon et al. (2013). Echter, deze theorie is ook prima op individuen van toepassing wanneer zij door omstandigheden in de omgeving zijn gedwongen om te veranderen, maar nog veel weerstand bieden en dit nog ontkennen. Middels deze veranderredenering kan iemand inzicht krijgen in de noodzaak van de verandering. De veranderredenering bestaat uit vijf vragen:

1. Waarom deze verandering? Wat is de aanleiding van de verandering en waarom is de verandering nodig of zinvol?
2. Waartoe dient de verandering? Wat is het doel van de verandering, wat wordt er nagestreefd?
3. Wat gaat er allemaal veranderen? Wat moet er gebeuren om de nieuwe situatie te bereiken?
4. Wie spelen er allemaal een rol in deze verandering? Hoe beleven zij de huidige situatie en hoe kijken zij aan tegen de toekomstige situatie? Wat kan de omgeving hierin betekenen?
5. Hoe wordt de verandering vormgegeven? Hoe wordt de verandering aangepakt en ingericht?

Door deze vragen achtereenvolgens te behandelen en hier bijbehorende interventies bij in te zetten kan er eerst acceptatie van de verandering optreden. Vervolgens wordt er een plan gemaakt hoe het doel bereikt kan worden.

Bruikbaarheid van de veranderredenering

- Toepasbaarheid van de theorie; in hoeverre de beschreven processen overeen komen met de processen die de doelgroep van Reflekt doorloopt:

Ook deze theorie sluit goed aan op de vraag van Reflekt en haar kandidaten. Het helpt hen om klaargestoomd te worden voor een nieuwe situatie. Maar het is ook een eenzijdige theorie, na de acceptatie van de verandering stopt het proces.

- Of de theorie dekkend is voor het gehele traject dat met de kandidaat wordt aangegaan:

Deze procesfasetheorie is zo eenzijdig dat het bijna als een instrument kan worden ingezet in een van de eerste fasen van de andere theorieën. Dit maakt het ook lastig om hier passende instrumenten bij te vinden. Bovendien wordt er niet naar de toekomst gekeken en naar hoe deze kan worden ingevuld. Terwijl dit voor de kandidaten van Reflekt wel een cruciale fase is om een nieuwe baan te kunnen vinden.

7.2.4 De niveaus van verandering

Korthagen (2002): de niveaus van verandering staan ook wel bekend als ‘de logische niveaus’.

Antropoloog Gregory Bateson ontwikkelde deze niveaus in 1972. Bateson stelde dat er verschillende niveaus bestaan die het functioneren van mensen beïnvloeden. Omgeving en gedrag, de twee buitenste niveaus, zijn voor de buitenwereld waarneembaar. De niveaus daarbinnen (vaardigheden, waarden, identiteit en missie) hebben meer betrekking op de kern van de persoon, zie Afbeelding 3 (Broeckx, 2007). Deze binnenste niveaus bepalen het uiteindelijke zichtbare gedrag, oftewel de buitenste zichtbare niveaus. Omgekeerd is er ook een invloed van buiten naar binnen.

Het meest binnenste niveau, spiritualiteit, wordt ook wel aangeduid als doel of missie. Dilts (geciteerd in Korthagen, 2002) voegt hier aan toe: reflectie op dit binnenste niveau houdt het stellen van vragen in als: ‘waartoe wil ik mijn werk doen?’ of zelfs: ‘wat zie ik als mijn roeping in de wereld?’. Het gaat hierbij om de vraag wat iemand drijft. Het identiteitsniveau gaat over het ervaren van de persoonlijke eigenheid. Mensen die handelen en denken vanuit het niveau van spiritualiteit, stimuleren hetzelfde type bewustzijn in hun omgeving.



Afbeelding 3: niveaus van verandering

Bruikbaarheid van de niveaus van verandering

- Toepasbaarheid van de theorie; in hoeverre de beschreven processen overeen komen met de processen die de doelgroep van Reflekt doorloopt:

Ook in deze theorie kan gebruik worden gemaakt van het feit dat de kandidaten van Reflekt zichzelf en hun kwaliteiten opnieuw moeten leren kennen, middels de niveaus van binnen naar buiten te behandelen. Dit model denkt niet vanuit een ‘traumatische gebeurtenis’ maar daagt wel uit om naar het diepste niveau van jezelf te kijken. Voor de kandidaten van Reflekt kan dit veel toegevoegde

waarde hebben.

- Of de theorie dekkend is voor het gehele traject dat met de kandidaat wordt aangegaan:
Deze theorie houdt rekening met alle fases waar kandidaten binnen de re-integratie doorheen moeten. Wellicht zijn er kandidaten waarbij niet iedere fase uitgebreid behandeld hoeft te worden. Het is gemakkelijk om de juiste instrumenten bij de fasen te vinden. Het begint heel veilig en algemeen, zodat er eerst een band kan worden opgebouwd met de kandidaat. Langzaam worden de niveaus dieper en moet de kandidaat zich meer blootstellen.

7.3 Theorieën over menstypen

Er is een overzicht gemaakt van verschillende theorieën om menstypen mee aan te duiden.

Hieronder worden achtereenvolgens de volgende theorieën beschreven:

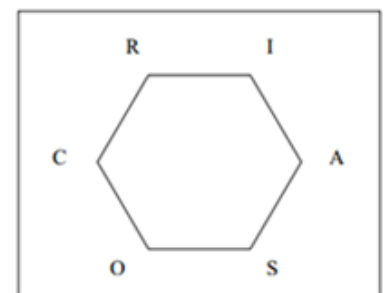
- Menstypen van Holland
- Carrière ankers van Edgar Schein
- De Big Five theorie en het HEXACO-model
- DiSC
- Het enneagram
- De Roos van Leary

7.3.1 Menstypen van Holland

Volgens Werkplanet (z.j.) wordt de theorie van Holland ook wel de RIASOC menstypen genoemd.

Iedere letter staat voor een bepaald persoonlijkheidstype. Dit uitgangspunt wordt nog steeds gebruikt door loopbaanadviseurs en in beroepskeuzetests. Dit zijn de zes verschillende types:

- Realistisch: deze types hebben veel technisch inzicht, zijn handvaardig en zijn graag lichamelijk bezig. Ze houden niet van sociale bezigheden, zijn vaak ook niet sociaal aangelegd. Wel houden ze van activiteiten waarbij ze direct kunnen omgaan met bijvoorbeeld gereedschap en materialen.
- Intellectueel: het intellectuele menstype onderzoekt graag door te observeren. Ze willen zaken doorgronden en beheersen. Ze hebben een hekel aan routinematig werk en situaties waarin ze sociale vaardigheden in moeten zetten.
- Artistiek: mensen die artistiek zijn hebben een voorkeur voor kunstzinnige activiteiten. Ze kunnen goed toneelspelen, schrijven, dansen e.d. Dit menstype houdt niet van geordende en systematische werkzaamheden, zoals administratie.
- Sociaal: de sociale types zijn gek op het werken met andere mensen. Ze bezitten veel contactuele vaardigheden en hebben weinig tot geen technisch inzicht.
- Ondernemend: ondernemende types hechten veel waarde aan organisatorische, politieke of economische doelen. Zij beschikken over sterke leidinggevende capaciteiten en ze hebben veel overtuigingskracht. Maar ze hebben dan weer een hekel aan wetenschappelijke bezigheden.
- Conventioneel: het conventionele menstype houdt van duidelijke en geordende werkzaamheden die om een precieze en systematische aanpak vragen. Hun kracht ligt in het uitvoeren van administratieve taken.



Afbeelding 4: Holland's RIASOC hexagonale ordening

Wille (2007-2008) voegt hier aan toe dat de zes letters van Holland ook gelden voor omgevingen, zoals een opleiding of een beroep. Personen zoeken omgevingen op waar ze hun voorkeursactiviteiten kunnen uitvoeren. Sommige persoonstypen zijn meer verwant aan elkaar, terwijl anderen juist tegengesteld zijn. Dit geldt ook voor de omgevingstypen. Afbeelding 4 (Wille,

2007-2008, p.11) geeft weer hoe de zes letters zich tot elkaar verhouden. De meetkundige afstand in deze afbeelding is gelijk aan de psychologische afstand. Dus type R en I zijn vrij verwant aan elkaar, terwijl type C en type A tegenpolen zijn.

Bruikbaarheid van de menstypen van Holland:

- Toepasbaarheid op arbeidsomgevingen:

De theorie van Holland is heel toepasbaar op arbeidsomgevingen en vacatures die een kandidaat in zou kunnen vullen. De verschillende letters hebben betrekking op zowel de persoon zelf als op de omgeving waarin iemand het best tot zijn recht komt. Dit bevordert het zoekproces naar een passende werkplek.

- Toepasbaarheid op de doelgroep waar Reflekt mee werkt:

Veel van de kandidaten van Reflekt zijn laag- of ongeschoold. Dit betekent dat de theorie niet te ingewikkeld moet zijn. De menstypen van Holland zijn gemakkelijk uit te leggen en te begrijpen.

- In hoeverre iemands zelfkennis wordt vergroot:

De menstypen van Holland kunnen nieuwe inzichten geven in jezelf en je omgeving. De verschillende menstypen en hoe deze zich tot elkaar verhouden, wordt inzichtelijk gemaakt.

- Of de theorie kan helpen bij het vergroten van iemands belastbaarheid:

De theorie behandelt geen elementen als energiegevers of iets dergelijks. Het geeft goede inzichten en het helpt in de zoektocht naar een baan, maar daar houdt het ook bij op. Wanneer iemand een nieuwe balans moet vinden in zijn energie dan draagt deze theorie daar niet aan bij.

7.3.2 Carrière-ankers van Edgar Schein

Edgar Schein ontdekte dat individuen die groeien in hun loopbaan, meer zelfkennis ontwikkelen en een duidelijker zelfconcept ontwikkelen. Iemands zelfbeeld wordt gevormd door drie componenten, samen vormen deze componenten een carrière-anker, aldus Maes (2004-2005). De drie componenten zijn:

1. Bekwaamheden en talenten: door ervaringen op te doen in werksituaties leer je waar je wel en waar je niet goed in bent.
2. Motieven en behoeften: waar iemand naar op zoek is in zijn loopbaan of carrière, gebaseerd op zelfdiagnose en op feedback van de omgeving.
3. Waarden en attitudes: het soort onderneming, werkomgeving, product of dienst dat iemand aantrekt. Dit is gebaseerd op confrontaties tussen de persoon zelf en de normen en waarden van de organisatie.

Deze drie componenten worden, gedurende de jaren, met elkaar verbonden waardoor er een zelfbeeld ontstaat. Individen zijn geneigd om een carrière-beslissing te nemen die consistent is met het opgebouwde zelfbeeld. Zelfs als iemand een loopbaankeuze maakt die inconsistent is met het zelfbeeld, zal diegene teruggetrokken worden naar een situatie die wel congruent is met de zelfperceptie. Daarom heeft Schein hier de term 'anker' aan gegeven. Andere onderzoekers hebben dit career values genoemd (Arthur et al., 1989; Nordvik, 1996 in Maes (2004-2005)).

Met het patroon van iemands talenten, motieven en waarden kunnen carrièrekeuzes worden verklaard en zelfs worden bijgestuurd. Daarom is het essentieel dat een individu zijn carrière-anker ontdekt zodat hij rationele keuzes kan maken.

Iemands zelfbeeld staat los van wat diegene voor werk doet. Wanneer iemand een beroep uitoefent dat niet overeen komt met het verkregen zelfbeeld, zal dit zelfbeeld niet beïnvloed worden.

Daarnaast kan iedere individu maar één carrière-anker hebben. Wanneer er geen duidelijk anker naar voren komt, wordt dit veroorzaakt door te weinig werkervaring. Hoewel het anker niet verandert gedurende iemands loopbaan, wordt het wel stabiel.

Maes vervolgt: Schein heeft acht ankers vastgesteld. Er is slechts één anker dat perfect op een persoon aansluit. Dit zijn de acht verschillende ankers:

1. Management competitie anker: de behoefte om competent te zijn in algemene managementactiviteiten. Hiervoor moet iemand goed problemen kunnen analyseren, om kunnen gaan met mensen en controle houden over zijn eigen emoties.
2. Technisch-functionele competentie: de behoefte aan uitdaging op technisch, functioneel of werkinhoudelijk gebied. Deze werknemers zullen liever hun organisatie verlaten dan gepromoveerd worden naar een ander werkgebied.
3. Veiligheid/stabiliteit: het verlangen naar een organisatie die op lange termijn stabiliteit en zekerheid biedt. Deze individuen linken hun loopbaan aan de organisatie waar ze werken. Wanneer ze hun loopbaan willen ontwikkelen zijn ze compleet afhankelijk van de mogelijkheden die de organisatie biedt waar ze reeds werkzaam zijn.
4. Creativiteit/ondernemerschap: de behoefte om iets nieuws te creëren en nieuwe projecten uit te proberen. Deze personen willen zelf een onderneming starten of een nieuw product ontwikkelen. Dit type vertoont een zekere vorm van narcisme, in combinatie met een sterk gevoel van veiligheid, zelfvertrouwen en analytische vaardigheden. Het verschil met het anker onafhankelijkheid en autonomie, dat hierna wordt besproken, is dat deze groep de zakenwereld niet verlaat om autonomie te bereiken. Deze personen delen de ambitie om veel geld te verdienen.
5. Autonomie/onafhankelijkheid: de behoefte om vrij te zijn van regels die gelden in organisaties. Deze individuen vinden het bedrijfsleven te beperkend, irrationeel en storend voor hun privéleven. Zij werken dan ook liever voor zichzelf, op een eigen tempo en volgens een eigen planning.
6. Dienstverlening/toewijding aan een bepaald doel: deze groep oefent een beroep uit om zo een centrale waarde uit te werken. Denk hierbij aan 'werken met mensen' of 'de mensheid dienen'. Deze mensen willen graag anderen helpen en ze willen voor verandering zorgen. Vaak werken ze als leraar, arts, therapeut of maatschappelijk werker. Echter niet iedereen die dit beroep uitoefent heeft dit anker.
7. Pure uitdaging: de behoefte hebben om grote obstakels te overwinnen, bijna onoplosbare problemen op te lossen of om te winnen van extreem harde tegenpartijen. De carrière wordt gezien als een dagelijks gevecht waarbij winnen het belangrijkste is. Alles wat gemakkelijk gaat, wordt ervaren als vervelend.
8. Levensstijl: een sterke behoefte aan het vinden van een evenwicht tussen carrière en levensstijl. Voor hen is succes breder dan enkel carrièresucces. De identiteit is niet alleen verbonden met het beroep dat wordt uitgeoefend maar staat in verband met de gehele levensstijl.

Hoewel deze theorie veel gebruikt wordt binnen organisaties, zijn er ook wat kanttekeningen te plaatsen. Schein combineert interviews en enquêtes, dat in principe een prima manier is om tot betrouwbare resultaten te komen. Echter, hij vertrouwt volledig op de codering van één interviewer. Dit heeft tot gevolg dat de betrouwbaarheid en de validiteit sterk afnemen.

Daarnaast stelt Schein dat ieder individu slechts één anker kan hebben, terwijl uit zijn eigen onderzoeken blijkt dat er personen zijn met meerdere ankers. 23% Van zijn respondenten van een onderzoek uit 1978 bleek twee carrière-ankers te hebben.

Bruikbaarheid van de carrière-ankers

- Toepasbaarheid op arbeidsomgevingen:

De theorie van Edgar Schein is nuttig als iemand niet weet in wat voor arbeidsomgeving hij het beste tot zijn recht komt. De verschillende ankers beschrijven precies waar een passende omgeving aan moet voldoen.

- Toepasbaarheid op de doelgroep waar Reflekt mee werkt:

Ook deze theorie is vrij gemakkelijk te begrijpen. Het zal ook antwoord kunnen geven op veel vragen waar de kandidaten van Reflekt mee te maken krijgen.

- In hoeverre iemands zelfkennis wordt vergroot:

Het is interessant dat deze theorie is gebaseerd op het zelfbeeld. Door deze theorie krijgen kandidaten meer inzicht over de reden waarom ze in een bepaalde werkomgeving wel of juist niet goed op hun plek zitten. Echter, door de beknopte omschrijvingen van de verschillende menstypen wordt relatief weinig informatie gegeven.

- Of de theorie kan helpen bij het vergroten van iemands belastbaarheid:

Het is middels deze theorie inzichtelijk te maken waarom iemand ergens niet goed op z'n plek zit. Daardoor is het maken van de stap naar iemands belastbaarheid een stuk gemakkelijker.

Echter doordat de theorie niet hoog scoort op validiteit en betrouwbaarheid kan bovenstaande ook in twijfel worden getrokken.

7.3.3 De Big Five theorie en het HEXACO-model

De Big Five theorie is volgens Spijker en Trijsburg (1998) gebaseerd op het uitgangspunt dat er vijf kernbegrippen zijn om iemands persoonlijkheid te beschrijven: neuroticisme, extraversie, intellect, vriendelijkheid en gewetensvolheid. Andere bronnen, zoals Werkplanet (z.j.) beschrijven deze vijf begrippen als volgt: extraversie (tegenover introversie), meegaandheid (tegenover dominantie), ordelijk (tegenover wanordelijk), emotionele stabiliteit (tegenover neuroticisme) en behoudend (tegenover innovatief).

De Vries, Ashton en Lee (2009): de Big Five theorie wordt op verschillende vakgebieden gebruikt, denk aan de Arbeids- en Organisationspsychologie, de Klinische psychologie en de Ontwikkelingspsychologie.

Er zijn echter ook onderzoekers die beweren dat er zes onafhankelijke persoonlijkheidsdimensies zijn. Zij zijn aanhangers van het HEXACO-model. In het Nederlands staat dit voor integriteit, emotionaliteit, extraversie, verdraagzaamheid, consciëntieusheid en openheid voor ervaringen. Dit model heeft de integriteitsdimensie toegevoegd.

De Big Five theorie is in een korte tijd heel populair te worden. Dit werd veroorzaakt door de overeenstemming over de totstandkoming van deze methode en structuur. In 1884 suggereerde Francis Galton al dat dat je een overzicht van de belangrijkste karaktertrekken kunt verkrijgen door simpelweg het woordenboek erbij te pakken en het aantal woorden met betrekking tot karaktertrekken op te tellen. Dit is later de lexicale methode genoemd.

Het HEXACO model is op eenzelfde manier tot stand gekomen. Er is enkel een dimensie toegevoegd en volgens het HEXACO model verhouden de dimensies zich op een andere manier tot elkaar. Het HEXACO model scoort hoog op validiteit.

De Vries, Ashton en Lee beschrijven de zes dimensies als volgt:

1. Honesty - Humility (Integriteit): deze dimensie staat voor oprechtheid, rechtvaardigheid en bescheidenheid. Geen waarde hechten aan persoonlijk gewin, geen neiging tot manipulatief gedrag en jezelf niet op de eerste plaats zetten. Luxe en sociale status is niet belangrijk. Mensen die hier laag

op scoren vinden zichzelf het belangrijkste, hechten waarde aan materiële zaken en zijn eerder geneigd om regels te overtreden wanneer ze hier zelf beter van worden.

2. Emotionality (Emotionaliteit): deze dimensie weergeeft de mate waarin iemand angstig, bezorgd, afhankelijk en sentimenteel is. Snel ongerust zijn, bezorgd zijn, grote behoefte aan emotionele steun en meeleven met andermans zorgen zijn kenmerken van deze dimensie. Iemand die hier laag op scoort stelt zich minder emotioneel, afstandelijker en onafhankelijker op in persoonlijke relaties.

3. Extraversion (Extraversie): kenmerken van deze dimensie zijn levenslust, waardering voor jezelf hebben, sociale situaties opzoeken en jezelf hier ook comfortabel in voelen, jezelf op je gemak voelen wanneer je leiding moet geven en presentaties moet geven aan een grote groep mensen. Deze mensen nemen graag deel aan sociale bijeenkomsten en interacties. Doordat ze zich positief over zichzelf voelen, stralen ze dit op een enthousiaste manier uit. Wanneer je hier juist laag op scoort ben je doorgaans wat gereserveerder, ben je geneigd te denken dat je niet populair bent en vind je het niet prettig wanneer de aandacht op jou gevestigd wordt. Je bent dan minder graag betrokken bij sociale activiteiten.

4. Agreeableness (Verdraagzaamheid): deze dimensie staat voor zachtaardigheid, vergevingsgezind zijn, bereid zijn aanpassingen te leveren en geduldig zijn. Mensen die hier hoog op scoren sluiten eerder compromissen, werken graag samen, zijn mild in hun beoordeling jegens anderen, zijn in staat om hun boosheid onder controle te houden en vergeven anderen die hen onrecht hebben aangedaan sneller en makkelijker. Personen die hier laag op scoren worden snel boos wanneer ze zich benadeeld voelen, zijn geneigd om langere tijd een wrok te houden tegen mensen die hen beledigd hebben, zijn kritisch naar anderen toe en zijn geneigd om hun mening op een koppige manier te verdedigen.

5. Conscientiousness (Consciëntieusheid): deze dimensie weergeeft in hoeverre iemand ordelijk, ijverig, perfectionistisch en bedachtzaam is. Het staat voor discipline, doelgerichtheid, perfectie, beslissingen grondig overdenken en talent hebben voor organiseren. Iemand die hier laag op scoort staat wat onverschilliger tegenover de mate waarin zijn omgeving op orde is, trekt zich weinig aan van tijdschema's, maakt zich minder druk over fouten in zijn werk, hecht minder waarde aan uitdagende doelen en is impulsief in het nemen van beslissingen.

6. Openness to Experience (Openheid voor Ervaringen): deze laatste dimensie staat voor kunstgevoel hebben, weetgierig, creatief en onconventioneel zijn. Deze mensen houden van kunst en natuur, hebben brede interesses en hebben een grotere fantasie. Iemand die hier laag op scoort is niet gevoelig voor kunst, toont geen interesse in sociale- of natuurwetenschappen en zal geen creatieve opleiding kiezen.

Bruikbaarheid van het HEXACO-model

- Toepasbaarheid op arbeidsomgevingen:

Dit model geeft inzicht in iemands persoonlijkheid en persoonlijkheidskenmerken. Ook helpt het bij het inzichtelijk maken van redenen waarom iemand bepaalde werkzaamheden wel of juist niet leuk vindt. Maar het is lastig om vanuit een dimensie de stap te maken naar het zoeken naar een passende arbeidsomgeving. Dit komt omdat er weinig criteria worden gegeven waar je bij het zoeken naar werk gericht op kunt selecteren. Veel criteria ontdek je pas wanneer je reeds in een functie werkzaam bent.

- Toepasbaarheid op de doelgroep waar Reflekt mee werkt:

Naar verwachting geeft dit model geen antwoord op de vragen waar de kandidaten van Reflekt mee worstelen. Hierdoor is dit model niet goed toepasbaar. De kandidaten van Reflekt willen ontdekken

waar ze goed in zijn, wat bij hen past en wat ze aankunnen. Middels deze theorie worden er geen antwoorden gevonden op deze vragen.

- In hoeverre iemands zelfkennis wordt vergroot:

Doordat de kenmerken van de verschillende dimensies vrij voor de hand liggend zijn, zal dit model minder nieuwe inzichten geven dan sommige andere modellen die worden behandeld in dit onderzoek. Wel zal het herkenningsmomenten opleveren.

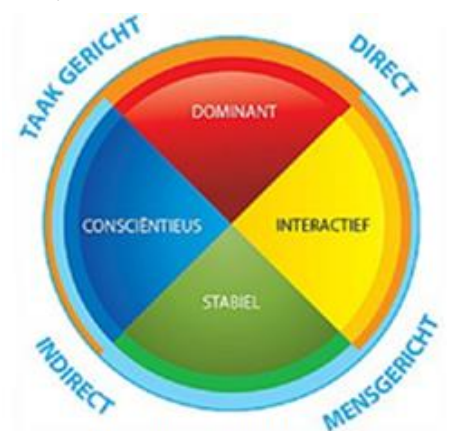
- Of de theorie kan helpen bij het vergroten van iemands belastbaarheid:

Dit model werkt niet met energiegevers en energievreters. Ook geeft het model geen aanknopingspunten om hier een vertaalslag naar te maken.

7.3.4 Het DiSC-model

Volgens Rob Alberigs (persoonlijke communicatie, 9 oktober 2014) gaat het DiSC-model uit van vier gedragskenmerken, namelijk dominantie, invloed, stabiliteit en conformiteit/consciëntieus. De basis van dit model bestaat uit de criteria introvert/extravert en rationeel/emotioneel. Door het beantwoorden van vragen wordt er een cirkel gevormd waarin je kunt zien hoe hoog je scoort op de verschillende gedragskenmerken (zie Afbeelding 5 (Schriel, z.j.)). Wanneer je een DiSC-uitslag te zien krijgt, staat er in iedere kleur een puntje waaraan je kunt zien hoe hoog je op dit gedragskenmerk scoort.

Kenmerkend voor de DiSC-theorie is dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen je basisstijl en je responsstijl. Met basisstijl wordt het gedrag bedoeld dat je bijvoorbeeld thuis laat zien. Je responsstijl is hoe anderen jouw zien en hoe je reageert op je omgeving, bijvoorbeeld op je werk.



Afbeelding 5: Het DiSC-model

Volgens VMR-partners (z.j.) kunnen de verschillende gedragskenmerken als volgt worden omschreven:

D: Dominantie, heerser:

Mensen die hoog op dominantie scoren zijn vaak doortastend, direct, weetgierig, ondernemend en zelfbewust. Het zijn meestal actieve en daadkrachtige mensen die een duidelijke wens hebben om een bepaalde doelstelling te halen. Zij hebben vaak de touwtjes in handen. Overal steken ze hun neus in, maar niet te diepgaand omdat dat te veel tijd kost. De werkwijze en de communicatie is bij deze mensen direct en 'to the point'. Dit kan ooit wat kort door de bocht zijn. De heerser heeft graag macht en hij wil dat er tegen hem wordt opgekeken. Hij is gevoelig voor erkenning van zijn gezag. Zijn grootste angst is om te falen en hij houdt niet van beperkingen.

I: Invloed, beïnvloeder:

Wie hoog op invloed scoort komt vaak over als hartelijk, enthousiast, geïnteresseerd, charmant, druk, spraakzaam en positief. Verbaal is de beïnvloeder erg sterk, hij legt gemakkelijk contact met mensen en hij kan goed overtuigen, enthousiasmeren en motiveren. Maar hij houdt niet van conflicten, deze vermijdt hij meestal. Dit komt vooral omdat hij zich snel aangevallen voelt. Afwijzing is zijn grootste angst. Hij heeft het liefst contact met zo veel mogelijk mensen. Dit kan soms gepaard gaan met oppervlakkigheid. De beïnvloeder kan niet zo goed luisteren. Wel zoekt hij naar genegenheid en is hij graag onderdeel van een groep.

S: Stabiliteit, zekerheidszoeker

Dit type zoekt naar stabiliteit en zekerheid. De zekerheidszoeker houdt absoluut niet van onzekerheid en hij is geneigd om zijn gedrag aan te passen om dit te voorkomen. Mensen die hier hoog op scoren zijn gewoon vriendelijk, voorkomend en welwillend in de omgang met anderen. Ze zijn beslist niet impulsief en ze zijn moeilijk over te halen tot avonturen. De zekerheidszoeker bouwt liever een relatie op met een relatieve kleine groep vrienden en collega's. Hierin is hij zeer loyaal en oprecht. Ook kijkt hij liever eerst de kat uit de boom. Hij heeft zeker mensen om zich heen nodig, bij voorkeur een klein, betrouwbaar en stabiel team. Soms kan dit type weinig enthousiasme uitstralen. Dit zegt echter niet zo veel, aangezien dit type op een rustige manier zeer gemotiveerd kan zijn. De zekerheidszoeker kan ook goed luisteren.

C: Conformiteit, specialist

De specialist is vaak diplomatiek en gedisciplineerd. Hij is kritisch en laat zich niet gemakkelijk beïnvloeden. Hij haalt zijn motivatie uit de mogelijkheid om zichzelf te laten specialiseren. Dit type is erg rationeel ingesteld. Gevoelens zijn niet makkelijk in 'regels en procedures' te vatten, daarom loopt de specialist vaak vast als er een meningsverschil ontstaat waarbij gevoel een rol speelt. Hij zal wel gemakkelijk vergeven, maar niet gemakkelijk vergeten. Als dit type een beslissing moet nemen weegt hij alle argumenten nauwkeurig tegen elkaar af, om op die manier tot een weloverwogen besluit te komen. Het lijkt alsof de specialist zichzelf nooit voor de volle honderd procent geeft. Ook wanneer hij enthousiast is, is dit niet makkelijk te merken.

Bruikbaarheid van het DiSC-model:

- Toepasbaarheid op arbeidsomgevingen:

Vanuit de beschrijving van de vier gedragskenmerken is het lastig om op zoek te gaan naar passende arbeidsomgevingen. Wel kan het inzicht geven in oorzaken van eventuele problemen op de werkvloer. Wanneer je gebruik maakt van de criteria (rationeel/emotioneel en introvert/extravert) waarop de vier gedragskenmerken zijn gebaseerd, is deze vertaalslag wel gemakkelijker te maken. Wanneer iemand heel hoog scoort op introvert is het wellicht niet verstandig om diegene te plaatsen in een omgeving waarin er veel extravert gedrag van hem wordt verlangd. Wanneer er dieper wordt ingezoomd op deze theorie komt er veel meer informatie naar boven, waarin ook aanknopingspunten worden gegeven om op zoek te gaan naar een nieuwe werkplek.

- Toepasbaarheid op de doelgroep waar Reflekt mee werkt:

Ook deze beschrijvingen zijn, met de juiste manier van informatieoverdracht, vrij gemakkelijk te begrijpen. Omdat de DiSC zoveel dimensies kent is het lastig om dit in een korte beschrijving weer te geven. Met name door het verschil tussen natuurlijke gedrag en responsgedrag is dit model goed toepasbaar op de kandidaten van Reflekt.

- In hoeverre iemands zelfkennis wordt vergroot:

De vier verschillende gedragskenmerken op zichzelf zullen geen nieuwe inzichten geven. Wat wellicht wel verrijkend kan zijn is het zien van de scores op de vier verschillende gedragskenmerken. Zo kan het gebeuren dat iemand toch vrij hoog scoort op een bepaald kenmerk waarvan hij vooraf dacht dat dit niet op hem toepasbaar zou zijn. Ook kan het verschil tussen het responsgedrag en het natuurlijke gedrag tot nieuwe inzichten leiden.

- Of de theorie kan helpen bij het vergroten van iemands belastbaarheid:

Middels het responsgedrag en het natuurlijke gedrag is de vertaalslag naar het opnieuw vinden van een balans qua energiegevers en -vreters vrij eenvoudig te maken.

7.3.5 Het enneagram

Dit is een eeuwenoud model, vermoedelijk is het een paar eeuwen geleden ontstaan in het Midden-Oosten. Naar het Grieks vertaald heet dit model 'negen punten' en 'beweging'. Dit model gaat dan ook uit dan negen verschillende persoonstypes. Ieder type vertoont bepaald gedrag met bepaalde patronen. De verschillende types worden onderscheiden in het denken, voelen en doen. Ook geeft het je sterktes en je zwaktes weer, aldus Carrièreijger (z.j.).

Dit zijn de negen verschillende types:

1. De perfectionist wil graag goed zijn en verbetering aanbrengen. Dit type wordt ook wel als een control freak gezien. Hij is kritisch naar zichzelf en naar anderen. Het kan altijd beter. De perfectionist wil graag zelf de touwtjes in handen houden. Hij ergert zich aan mensen die er met de pet naar gooien. Sterke punten van de perfectionist zijn: discipline, betrouwbaarheid, netjes en idealistisch. Ook heeft dit type zwakke punten: kritisch, veeleisend, stijf, formeel en ongeduldig. Voor de perfectionist is het goed om te leren omgaan met zijn irritatie en boosheid. Ook moet hij zich realiseren dat hij best fouten mag maken, dat het helpt om contact te hebben met zijn emoties en dat zijn manier niet de enige juiste manier is.

2. De helper wil altijd geliefd zijn of geliefd worden. Hij staat voor iedereen klaar en voelt aan wanneer iemand iets nodig heeft. Dit heeft wel tot gevolg dat de helper zichzelf wel eens wegcijfert en moeite heeft met 'nee' zeggen. Hij vindt het namelijk veel te leuk om voor iemand van toegevoegde waarde te zijn. De aandacht en waardering die dat tot gevolg heeft maken de helper gelukkig. Hij heeft een hekel aan leed en ruzie en kan niet goed iets voor zichzelf vragen. Zijn sterke punten zijn: behulpzaam, sensitief, goed in aanknopen en onderhouden van contacten, enthousiast en tactvol. Daar staat tegenover dat de helper als bemoeizuchtig en bezitterig kan worden ervaren. Als iemand hem niet waardeert wordt hij klagerig, behoeftig en jaloers. Daarom is het voor de helper belangrijk om te leren dat zijn eigen behoeftes en gevoelens ook belangrijk zijn en dat hij zichzelf moet accepteren, in plaats van afhankelijk zijn van de goedkeuring van anderen. En hij mag best iets alleen voor zichzelf doen, zonder zich zorgen te maken om anderen.

3. De succesvolle werker, ook wel de presteerder genoemd, streeft naar succes. Hij zet zich ergens met de volle 100% voor in en ziet dit als een wedstrijd die gewonnen moet worden. De presteerder wil de best zijn. Hier werkt hij dan ook hard voor. Ideeën worden direct omgezet in daden. Hij weet zichzelf goed op de kaart te zetten. De presteerder wordt door zijn omgeving wel eens als arrogant gezien. Zijn grote angst is om te falen. Alles en iedereen wat tussen hem en zijn doel staat wordt als irritant ervaren. De sterke punten van de presteerder zijn de gedrevenheid waarmee hij alles aanpakt, zijn efficiëntie, doelgerichtheid, optimisme en besluitvaardigheid. Wel kan hij egoïstisch en berekenend zijn, andermans gevoelens negeren en ongeduldig zijn. Het helpt hem te leren samenwerken en anderen te vertrouwen.

4. De romanticus of individualist is een echt gevoelsmens. Hij wil zichzelf begrijpen en uit kunnen drukken. Voor hem is het leven een aaneenschakeling van pieken en dalen, door zijn omgeving wordt hij als overdreven dramatisch gezien. Doordat hij alles op zijn eigen manier wil doen wordt hij snel een buitenbeetje. De romanticus houdt van authentiek, niet van het gewone. Zijn originaliteit, creativiteit, authenticiteit, gevoeligheid en betrokkenheid worden als zijn sterktes gezien. Hij kan wel snel emotioneel uit balans raken, hij is erg gevoelig en hij overdrijft regelmatig. De romanticus moet leren om niet te ver af te dwalen, te relativeren en haalbare doelen op te stellen.

5. De observeerder of waarnemer streeft ernaar om de wereld om zich heen te begrijpen. Hij is nuchter ingesteld en beredeneert alles op een logische manier. Voor hem is het prettig om emotionele afstand te houden. Hij houdt ervan om veel informatie en kennis te verzamelen waar hij over na kan denken. Hij ordent alles zodat hij het begrijpt en het in zijn eigen referentiekader toe kan passen. Vaak specialiseert hij zich ergens in. Sterktes zijn: onafhankelijk, beschouwen en kalm blijven. Hij kan daarentegen kil, gierig en emotieloos overkomen. Ook is hij geneigd zichzelf af te sluiten van de buitenwereld. Voor de observeerder is het belangrijk dat hij leert om daadkrachtig te zijn en achter hetgene te staan waar hij in gelooft.

6. De loyalist houdt van zekerheid en veiligheid. Naar zijn mening zijn regels er niet voor niets, hier houdt hij zich ook strikt aan. Want hij ziet overal gevaar en hij vertrouwt niemand helemaal. Dit heeft tot gevolg dat hij zich angstig voelt, veel twijfelt en moeite heeft beslissingen te nemen. Zijn sterke punten zijn: betrouwbaarheid, loyaliteit en verantwoordelijkheidsgevoel. Ook is hij een echte doorzetter. Daar staat tegenover dat hij wantrouwig en een zwartkijker is. Veranderingen worden zo veel mogelijk vermeden. Hij zou moeten leren om te relativeren en in zichzelf te geloven.

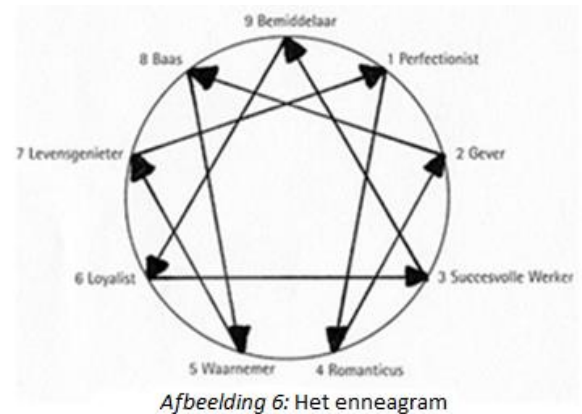
7. De levensgenieter, oftewel optimist, is graag blij, gelukkig en tevreden. Volgens hem moet je zelf een feestje van het leven maken. De optimist geniet van alle mooie dingen om pijn te vermijden. Hij vrolijkt graag anderen op en hij ziet veel mogelijkheden. Echter maakt hij zo veel plannen dat de uitvoering ervan regelmatig in het geding komt. Sterktes zijn spontaniteit en optimisme. Hij komt charmant over. Wel is hij wat oppervlakkig, impulsief, onverantwoordelijk, narcistisch en hij verliest zichzelf snel in al zijn dromen. Daarom is het voor hem beter om te leren zijn enthousiasme wat te temperen en meer betrokkenheid jegens zijn omgeving te tonen.

8. De baas of leider is sterk en vol zelfvertrouwen, dit is tevens zijn beschermingsmechanisme. Hij is nergens bang voor, gaat zelfs graag de strijd aan om macht te verwerven. Wetten en regels bepaalt hij zelf wel. Als anderen meer macht hebben kan hij dit moeilijk verkroppen. De leider geloof niet in een middenweg: het is goed óf het is fout. Zijn boosheid uit hij direct en instinctief. Hierna is hij dit ook snel weer kwijt. Hij wordt door anderen als overweldigend ervaren. Zijn rechtvaardigheid, grootmoedigheid en zelfstandigheid worden als zijn sterktes beschouwd. Daar staat tegenover dat hij kan intimideren, egocentrisch en wraakzuchtig is. Daarom moet hij leren om wat socialer en menselijk te worden, open te staan voor anderen en zorgzaam te zijn.

9. De bemiddelaar houdt ervan om als een eenheid met anderen samen te leven. Hij ontloopt conflicten, bekijkt dingen van alle kanten. De bemiddelaar streeft ernaar de vrede te bewaren. Hij heeft moeite met het nemen van beslissingen. Omdat hij ook andermans belangen inzien, is hij een goede onderhandelaar. In eerste instantie komt hij wat moeilijk op gang, maar als hij eenmaal op stoom is, dan zet hij ook door. Onechtheid en opgeblazen ego's zitten in zijn allergie. Zijn sterke punten zijn: diplomatiek, een goede onderhandelaar, bescheiden, kan zich goed aanpassen. Zwaktes zijn: vlug afgeleid, vergeetachtig en besluiteloos. Voor de bemiddelaar is het handig om te leren prioriteiten te stellen en te kiezen. Ook moet hij leren om zelf een positie in te nemen en daar vervolgens ook naar te handelen.

Volgens van Berkel (2001) kan iedereen kenmerken in zichzelf terug vinden van alle negen persoonlijkheidstypen. Er is echter altijd één persoonlijkheidstype dominant aanwezig, dat is het basistype. Dit wordt ook wel passie genoemd. Vanuit deze passie wordt je gedrag bepaald. Ook vormen ze je persoonlijke overtuigingen. Het is belangrijk om jezelf te realiseren dat je niet een

bepaald persoonlijkheidstype *bent*, maar dat je een bepaald voorkeurstype *hebt*. Hoewel het enneagram ervan uit gaat dat je één type hebt, is het ook een ontwikkelingsmodel. Je kunt je in je eigen type ontwikkelen. Via de lijnen en pijlen in de afbeelding kun je zien hoe iemand in stress en in rust neigt te reageren. De stresslijn gaat met de pijl mee, de rustlijn gaat tegen de pijl in, zie Afbeelding 6 (Piederiet Consultancy, z.j.).



Behalve dat er één type dominant aanwezig is, zijn er ook nog twee types die van invloed zijn, de zogenoemde vleugels. Zij brengen wat nuance aan in je dominante type. In de praktijk blijken het meestal die twee typen te zijn waarop je ook hoog scoort. In de afbeelding zijn dit de twee types die naast je dominante type liggen. De geveger/helper scoort dus ook hoog op perfectionist en op succesvolle werker/presteerder. Dat zijn de vleugels van de geveger, aldus Carrièrejetiger.

Palmer (1999) voegt hier aan toe: de verschillende types staan allemaal op een bepaalde manier met elkaar in verbinding (zie afbeelding 6). Kenmerkend voor dit model is dat het zich echt op het gedrag richt van mensen. Het ene type is niet beter dan het andere type, allemaal hebben ze hun sterktes en zwaktes. Ieder type heeft een bepaalde passie en verlangt, vaak onbewust, naar de passie van zijn tegenpool, dat is namelijk zijn gemis. Door kennis te maken met het enneagram wordt het duidelijk hoe veel mensen van elkaar verschillen. En hoewel iedereen een eigen verhaal heeft, vertelt toch iedereen de waarheid. Mensen leven vanuit hun eigen levensvisie en hebben vaak niet door dat ze bevooroordeeld zijn.

Daarnaast heeft iedereen de neiging om mensen uit hun omgeving in te delen in één van de negen persoonstypen. Op die manier kun je zelf invullen wat de ander denkt en hoe de ander zich zal gaan gedragen. Ook kun je voorspellen hoe we waarschijnlijk met elkaar om zullen gaan. Hierbij is het van belang om jezelf te realiseren dat we onszelf vaak zien zoals onze omgeving ons ziet. We leren hoe we iemand kunnen typeren, om diegene vervolgens te benaderen volgens de toegeschreven eigenschappen. Degene die getypeerd wordt, voelt die eigenschappen continu bevestigd, waardoor hij gaat denken dat hij zo nu eenmaal is. Dit wordt ook wel een selffulfilling prophecy genoemd.

Bruikbaarheid van het enneagram:

- Toepasbaarheid op arbeidsomgevingen:

Dit model is gebaseerd op het gedrag dat iemand vertoont. Vanuit dat principe is het lastig om op zoek te gaan naar een passende werkplek. Echter, vanuit de sterktes en zwaktes die er worden beschreven is deze stap wel makkelijker te maken.

- Toepasbaarheid op de doelgroep waar Reflekt mee werkt:

Dit model is goed toepasbaar op de doelgroep van Reflekt. Veel kandidaten weten niet meer goed wie ze zijn en wat ze kunnen. Middels dit model kunnen ze hier opnieuw inzicht in krijgen.

- In hoeverre iemands zelfkennis wordt vergroot:

Middels deze menstypenbeschrijvingen kan iemand tot nieuwe inzichten komen. Ook de zogenaamde vleugels kunnen hierbij helpen. Daarnaast kan het helpen om andermans gedrag beter te begrijpen.

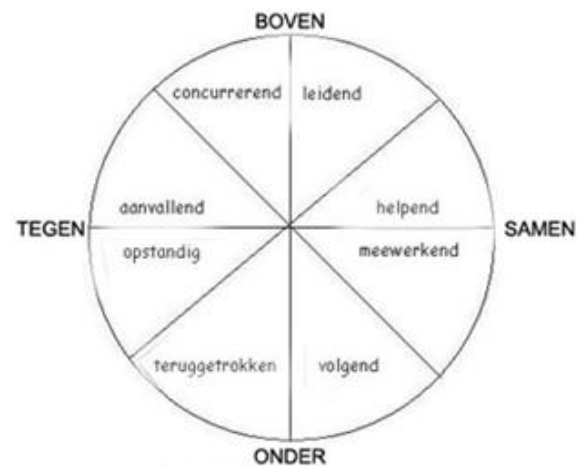
- Of de theorie kan helpen bij het vergroten van iemands belastbaarheid:

Het spreekt voor zich dat iemand meer energie krijgt wanneer hij zijn sterktes zo veel mogelijk in kan zetten en zijn zwakke punten zo veel mogelijk kan ontzien. Het is echter twijfelachtig of vanuit de beschreven sterktes en zwaktes vervolgens ook de link naar een werkplek gelegd kan worden.

7.3.6 Roos van Leary

De Roos van Leary is gebaseerd op het idee dat jouw eigen gedrag consequenties heeft voor het gedrag van een ander. De Roos van Leary is volgens

Carrièretijger (z.j.) gebaseerd op twee basisbehoeften: mensen willen invloed hebben op anderen en hun omgeving en mensen willen geaccepteerd worden. De Roos van Leary heeft een verticale as en een horizontale as, zie Afbeelding 7 (Zinspiratie, 2013). De verticale as geeft de mate van invloed aan. Bovenaan heb je heel veel invloed, onderaan heb je weinig of geen invloed. De horizontale as geeft de mate van acceptatie aan. Rechts zit veel acceptatie, links zit weinig acceptatie. Bovengedrag roept ondergedrag op en andersom. Tegengedrag roept ook tegengedrag op en samengedrag roept samengedrag op.



Afbeelding 7: Roos van Leary

Als je erachter komt waar in de cirkel jouw eigen gedrag thuis hoort, kun je het gedrag van de ander beter plaatsen. Vervolgens kun je je eigen gedrag daar gemakkelijker op aanpassen.

Melis en Korrelboom (2000) geven een andere beschrijving van de Roos van Leary. Volgens hen geeft de verticale as aan of iemand een leidende of een volgende rol inneemt in de interactie met zijn omgeving. De horizontale lijn geeft volgens hen aan of iemand geneigd is tot een samenwerkende of een opponerende interactie. Wel zijn zij het met Carrièretijger eens over de wisselwerking van deze lijnen: iemand die geneigd is tot samenwerking lokt dit ook bij anderen uit, voor tegenwerking geldt hetzelfde. De verticale dimensie, boven-onder, is wel complementair.

Bruikbaarheid van de Roos van Leary:

- Toepasbaarheid op arbeidsomgevingen:

Dit model is nagenoeg niet toepasbaar op een arbeidsomgeving. Het enige waar men in een zoektocht naar een baan rekening mee kan houden is of iemand graag samenwerkt. Vergeleken met veel andere modellen is dit vrij eenzijdig.

- Toepasbaarheid op de doelgroep waar Reflekt mee werkt:

Ook dit model is vrij eenvoudig uit te leggen. Echter zal het geen antwoorden geven op de vragen waar de doelgroep van Reflekt mee worstelt.

- In hoeverre iemands zelfkennis wordt vergroot:

Ook de vergroting van de zelfkennis blijft bij dit model vrij beperkt. Wel kan het inzicht geven in andermans gedrag in relatie tot jouw eigen gedrag.

- Of de theorie kan helpen bij het vergroten van iemands belastbaarheid:

Ook hierbij geldt dat iemand het best op zijn plek zit, en daarmee het meeste energie heeft, wanneer hij op een plek zit passend bij de uitslag van dit model. Maar ook hiervoor geldt dat er andere modellen zijn die hier een grotere bijdrage aan kunnen leveren.

8. Resultaten: Welke kenmerken hebben de gekozen theorieën?

8.1 Inleiding

Bij de procesfasen is er gekozen voor de niveaus van verandering. Deze niveaus zijn gemakkelijk uit te leggen en door de niveaus te doorlopen kan er meer maatwerk worden verricht. Dit maakt dat dit ordeningsprincipe goed toepasbaar en van toegevoegde waarde is. Ook is de koppeling naar re-integratie instrumenten snel te maken wanneer de niveaus achtereenvolgens worden behandeld. Bij de andere ordeningsprincipes is dit onderscheid minder duidelijk te maken. Daarnaast daagt het model je uit om naar het meest binnenste niveau van jezelf te kijken en op een andere manier naar werk te kijken. Dit blijkt in de re-integratie een belangrijk element te zijn. Motivatie is een van de belangrijkste voorwaarden voor een succesvol traject. Op het moment dat iemand vanuit een intrinsieke motivatie werkt zal dit tot een duurzame arbeidsplek leiden.

Bij de menstypen is gekozen voor het DiSC-ordeningsprincipe. Er zijn meerdere redenen voor deze keuze. Allereerst zijn de menstypen die dit ordeningsprincipe onderscheidt goed toepasbaar op arbeidsomgevingen. Middels de DiSC kan men namelijk zien bij wat voor personen iemand baat heeft, wat voor omgeving iemand nodig heeft en hoe iemands effectiviteit kan worden vergroot. Deze drie factoren zijn belangrijk bij het zoeken naar een passende werkplek. Daarnaast maakt dit ordeningsprincipe onderscheid tussen je basisstijl en je responsstijl. Daar kan de doelgroep van Reflekt veel baat bij hebben. Zij zijn namelijk allemaal al lange tijd ziek en er zijn zelfs veel kandidaten die ziek zijn geworden door het werk. In de praktijk blijkt de afstand tot de arbeidsmarkt groot te zijn. Deze mensen zijn geneigd zichzelf aan te passen aan hun omgeving en vergeten daarbij hun eigen belangen snel uit het oog. Door inzicht te krijgen in je natuurlijke stijl en het verschil te zien met je responsstijl wordt het wellicht gemakkelijker om de weg naar je natuurlijke stijl weer terug te vinden. Ten slotte komt er uit de combinatie van de vier gedragskenmerken uiteindelijk een patroon. De DiSC onderscheidt vijftien patronen. Door bekend te raken met je eigen patroon wordt je zelfinzicht aanmerkelijk vergroot. Ook dit maakt het gemakkelijker om een passende baan te vinden.

8.2 De niveaus van verandering

8.2.1 Inleiding

Gregory Bateson heeft de niveaus van verandering, ook wel de logische niveaus genoemd, ontwikkeld. Hij heeft dit model bedacht als hulpmiddel om duidelijk te krijgen waarop een bepaalde verandering betrekking heeft. Robert Dilts heeft deze niveaus vervolgens verder uitgewerkt, aldus Remmerswaal (2012). Verder dragen de niveaus van verandering volgens Sinnema (2010) ook bij aan het vergemakkelijken van het bereiken van je doelen en aan het op een bepaald niveau formuleren van de gewenste verandering. Volgens Korthagen (2002) zijn omgeving en gedrag, de twee buitenste niveaus, voor de buitenwereld waarneembaar. De niveaus daarbinnen (vaardigheden, waarden, identiteit en missie) hebben meer betrekking op de kern van de persoon. De niveaus worden ook vaak in een driehoek weergegeven, waarbij het hoogste niveau als het binnenste niveau gezien kan worden, zie Afbeelding 9 (van Dam, 2013). Deze binnenste niveaus bepalen het uiteindelijke zichtbare gedrag, oftewel de twee buitenste



Afbeelding 9: niveaus van verandering

zichtbare niveaus. Omgekeerd is er ook een invloed van buiten naar binnen. De termen 'missie' en 'spiritualiteit' worden door elkaar gebruikt, maar ze duiden hetzelfde aan.

8.2.2 De zes verschillende niveaus

Dekkers (2006) omschrijft de zes verschillende niveaus als volgt.

Omgeving:

Dit buitenste niveau heeft betrekking op de omgeving waarin iemand kan leren of veranderen.

Hierbij worden vragen gesteld als:

'Hier ziet de omgeving eruit?'

'Wat voor middelen staan daar ter beschikking?'

'Met wie ben je daar?'

De omgeving waarin iemand zich bevindt brengt zowel mogelijkheden als beperkingen met zich mee.

Iedereen reageert daar op een eigen manier op.

De centrale vraag bij dit niveau is: 'waar?'

Gedrag:

Dit niveau gaat over het concrete en direct waarneembare gedrag.

Hierbij worden vragen gesteld als:

'Wat voor gedrag laat je zien in die omgeving?'

'Als je een video-opname maakt van wat je doet, wat zie je dan?'

De centrale vraag bij dit niveau is: 'wat?'

Vaardigheden:

Vaardigheden zijn bepalend voor het gedrag dat iemand vertoont. Vaardigheden worden ingezet om bepaald gedrag zo goed mogelijk te kunnen vertonen. Hierbij gaat het voornamelijk om cognitieve vermogens.

De centrale vraag bij dit niveau is: 'hoe?'

Overtuigingen:

Dit niveau heeft betrekking op de normen en waarden. Iemands overtuigingen stimuleren het inzetten van de vaardigheden en geven daar bovendien ook toestemming voor.

Hierbij worden vragen gesteld als:

'Wat is volgens jou belangrijk?'

'Wat zijn je overtuigingen, je waarden en normen?'

De centrale vraag bij dit niveau is: 'waarom?'

Identiteit:

Dit niveau heeft al veel meer betrekking op hoe iemand van binnen is, wat voor de buitenwereld al lang niet meer zichtbaar is. Het gaat erom wie diegene is met die overtuigingen, die zijn vaardigheden zo inzet dat hij bepaald gedrag laat zien in zijn omgeving.

Hierbij worden vragen gesteld als:

'Wat voor beeld heb je van jezelf?'

'Wat is je identiteit?'

De centrale vraag bij dit niveau is: 'wie?'

Spiritualiteit:

In dit buitenste niveau, wat ook wel wordt aangeduid als doel en missie, draait het om jouw rol in het grotere geheel. Een individu staat niet alleen in de wereld. Een individu wordt door dit geheel gevoed en geleid. Als individu zijnde wil je een bijdrage leveren aan het grotere geheel (familie, wereld, samenleving), door datgene te doen wat je doet. De centrale vraag bij dit niveau is: 'waartoe?'

Volgens Dekkers kunnen de niveaus van verandering ook wel als een congruentietest worden gezien. Als je alle niveaus doorloopt, en alle vragen bij de niveaus goed en kloppend kunt beantwoorden, doe je wat je goed kunt en wilt.

8.2.3 De niveaus gebruiken in een re-integratietraject

Het model als een dubbele cyclus doorlopen

Randstad HR Solutions (2009) heeft de niveaus van verandering dusdanig beschreven dat ze specifiek gericht zijn op re-integratietrajecten. Zij stellen dat de niveaus eerst van buiten naar binnen worden doorlopen, waarbij het draait om het nu, het heden. Vervolgens worden de niveaus van binnen naar buiten doorlopen, waarbij er naar de toekomst wordt gekeken. Op die manier wordt gezocht naar een nieuwe functie waarbij de match wordt gemaakt vanuit het binnenste niveau. De keuze voor een baan is in dat geval gebaseerd op iemands identiteit, missie en drijfveren. Wanneer een functie hierop aansluit zal deze veel sneller als passend worden ervaren en zal de uitvoering van de functie een bevredigend gevoel geven. Hiernaast wordt afbeelding 9 opnieuw weergegeven, waarbij de dubbele cyclus wordt aangeduid.

Conclusie

Wanneer bovenstaande wordt toegepast, kan het model als volgt worden gebruikt. De fases worden in deze volgorde en met deze doelstellingen doorlopen:

1. Gericht op hoe de situatie NU is.

Omgeving: In welke omgeving werk ik?

Gedrag: Wat doe ik? Hoe ziet mijn dag eruit?

Vaardigheden: Wat kan ik? Over welke kennis, vaardigheden, kwaliteiten en talenten beschik ik?

Overtuigingen: Wat vind ik nu belangrijk?

Identiteit: Wie ben ik?

Doel/missie: Wat geeft mij energie? Wat drijft mij? Waar doe ik het voor?



Afbeelding 9: niveaus van verandering

2. Gericht op hoe de kandidaat wil dat de situatie in de TOEKOMST gaat zijn.

Doel/missie: Met dit doel in gedachten.....

Identiteit: In welke functie of rol wil ik aan het werk?

Overtuigingen: Wat is dan belangrijk? In welke cultuur wil ik werken?

Vaardigheden: Welke vaardigheden en kwaliteiten wil ik inzetten? Wat wil ik ontwikkelen?

Gedrag: Wat ga ik doen? Welke taken en werkzaamheden wil ik gaan verrichten?

Omgeving: Wat is er in mijn nieuwe werkomgeving?

8.3 Het DiSC-ordeningsprincipe

8.3.1 Inleiding

Het DiSC-model is ontwikkeld in 1928 door de Amerikaanse psycholoog Marston. Veel van de modellen die tegenwoordig worden gebruikt om gedragskenmerken aan te duiden, zijn gebaseerd op deze theorie. 'DiSC is, binnen de commerciële sector, een bewezen en succesvolle methode die mensen helpt adequater om te leren gaan met eigen gedrag en dat van anderen'. (Spits en van Dam, 2011, p. 2). Marston ging ervan uit dat mensen het best functioneren in een omgeving waar ze hun sterke kanten in kunnen zetten.

Het model wordt op verschillende gebieden en voor verschillende doeleinden gebruikt. Over het algemeen wordt het ingezet ter vergroting van de zelfkennis. In het bedrijfsleven wordt het model ingezet om de tijdsmanagement te verbeteren, leidinggevende vaardigheden te vergroten of teamwerk, verkoop en partnerschap te verbeteren. Ook coaches maken gebruik van de DiSC. Zij gebruiken dit om meer zicht te krijgen in hun eigen gedragsstijl en om andermans gedragsstijl te herkennen en erop te reageren. Ook helpt het bij het opbouwen van banden met kandidaten, oplossen van conflicten, wegnemen van weerstand en bij het verbeteren van kwaliteiten.

Volgens Rob Alberigs (persoonlijke communicatie, 9 oktober 2014) gaat het DiSC-model uit van vier gedragskenmerken, namelijk dominantie, invloed, stabiliteit en conformiteit/consciëntie. De basis van dit model bestaat uit de criteria introvert/extravert en rationeel/emotioneel. Een DiSC-uitslag bestaat onder andere uit een grafiek waarin je kunt zien hoe hoog je op ieder gedragskenmerk scoort. Hier kun je uit afleiden of dit gedragskenmerk zichtbaar is voor de omgeving en of het je energie kost of juist oplevert.

Kenmerkend voor de DiSC-theorie is dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen je basisstijl en je responsstijl. Met basisstijl wordt het gedrag bedoeld dat je bijvoorbeeld thuis laat zien, wanneer je in je natuurlijke doen bent. Je responsstijl is hoe anderen jouw zien en hoe je reageert op je omgeving, bijvoorbeeld op je werk. Dit wordt ook wel aangepast gedrag genoemd. De DiSC werkt met vijftien klassieke patronen. Dit zijn vijftien verschillende menstypen die ontstaan uit de scores op de verschillende gedragskenmerken.

De uitslag van een DiSC-onderzoek is vrij uitgebreid. Het bestaat uit vier onderdelen, die hieronder worden toegelicht. Wiley (2003): het eerste deel van de uitslag bestaat uit een grafiek waarin wordt weergegeven hoe hoog er op de vier gedragskenmerken is gescoord. Ook kun je zien welk klassiek patroon daar bij hoort. Bij ieder gedragskenmerk horen bepaalde eigenschappen waar sterke en zwakke kanten uit voort komen. Er wordt een tabel weergegeven waarin staat aangegeven welke eigenschappen van toepassing zijn op de kandidaat. Deel twee geeft de tendensen, behoeften, voorkeursomgeving en effectieve strategieën weer voor iedere stijl. Daarna wordt er in deel drie een overzicht gegeven van de vijftien verschillende klassieke patronen met bijbehorende kenmerken. Ten slotte worden in het vierde onderdeel drie verschillende grafieken weergegeven waaruit het natuurlijke, het aangepaste en het uiteindelijke gedrag is af te leiden.

Allereerst wordt de informatie over de vier verschillende gedragskenmerken uit het theoretisch kader herhaald. Hierna worden de vier delen van een DiSC-uitslag achtereenvolgens toegelicht. Vervolgens wordt toegelicht hoe een re-integratiebegeleider met de vier verschillende gedragskenmerken om kan gaan. Ten slotte wordt er geïnformeerd over de validiteit en de betrouwbaarheid van de DiSC.

8.3.2 De vier verschillende gedragskenmerken

Volgens VMR-partners (z.j.) kunnen de verschillende gedragskenmerken als volgt worden omschreven:

D: Dominantie, heerser:

Mensen die hoog op dominantie scoren zijn vaak doortastend, direct, weetgierig, ondernemend en zelfbewust. Het zijn meestal actieve en daadkrachtige mensen die een duidelijke wens hebben om een bepaalde doelstelling te halen. Zij hebben vaak de touwtjes in handen. Overal steken ze hun neus in, maar niet te diepgaand omdat dat te veel tijd kost. De werkwijze en de communicatie is bij deze mensen direct en 'to the point'. Dit kan als kort door de bocht worden gezien. De heerser heeft graag macht en hij wil dat er tegen hem wordt opgekeken. Hij is gevoelig voor erkenning van zijn gezag. Zijn grootste angst is om te falen en hij houdt niet van beperkingen.

I: Invloed, beïnvloeder:

Wie hoog op invloed scoort komt vaak over als hartelijk, enthousiast, geïnteresseerd, charmant, druk, spraakzaam en positief. Verbaal is de beïnvloeder erg sterk, hij legt gemakkelijk contact met mensen en hij kan goed overtuigen, enthousiasmeren en motiveren. Maar hij houdt niet van conflicten, deze vermijdt hij meestal. Dit komt vooral omdat hij zich snel aangevallen voelt. Afwijzing is zijn grootste angst. Hij heeft het liefst contact met zo veel mogelijk mensen. Dit kan soms gepaard gaan met oppervlakkigheid. De beïnvloeder kan niet zo goed luisteren. Wel zoekt hij naar genegenheid en is hij graag onderdeel van een groep.

S: Stabiliteit, zekerheidszoeker

Dit type zoekt naar stabiliteit en zekerheid. De zekerheidszoeker houdt absoluut niet van onzekerheid en hij is geneigd om zijn gedrag aan te passen om dit te voorkomen. Mensen die hier hoog op scoren zijn vriendelijk, voorkomend en welwillend in de omgang met anderen. Ze zijn beslist niet impulsief en ze zijn moeilijk over te halen tot avonturen. De zekerheidszoeker bouwt liever een relatie op met een relatieve kleine groep vrienden en collega's. Hierin is hij zeer loyaal en oprecht. Ook kijkt hij liever eerst de kat uit de boom. Hij heeft zeker mensen om zich heen nodig, bij voorkeur een klein, betrouwbaar en stabiel team. Soms kan dit type weinig enthousiasme uitstralen. Dit zegt echter niet zo veel, aangezien dit type op een rustige manier zeer gemotiveerd kan zijn. De zekerheidszoeker kan ook goed luisteren.

C: Conformiteit, specialist

De specialist is vaak diplomatiek en gedisciplineerd. Hij is kritisch en laat zich niet gemakkelijk beïnvloeden. Hij haalt zijn motivatie uit de mogelijkheid om zichzelf te laten specialiseren. Dit type is erg rationeel ingesteld. Gevoelens zijn niet gemakkelijk in 'regels en procedures' te vatten, daarom loopt de specialist vaak vast als er een meningsverschil ontstaat waarbij gevoel een rol speelt. Hij zal wel gemakkelijk vergeven, maar niet gemakkelijk vergeten. Als dit type een beslissing moet nemen weegt hij alle argumenten nauwkeurig tegen elkaar af, om op die manier tot een weloverwogen besluit te komen. Het lijkt alsof de specialist zichzelf nooit voor de volle honderd procent geeft. Ook wanneer hij enthousiast is, is dit niet makkelijk te merken.

8.3.3 Deel I van de DiSC-uitslag

Het eerste deel van een DiSC-uitslag bestaat onder andere uit een grafiek. Dit is de grafiek die ontstaat wanneer het natuurlijke gedrag en het aangepaste gedrag gecombineerd worden. In de toelichting op deel IV wordt uitgebreid besproken hoe deze grafiek tot stand komt. In deze grafiek is

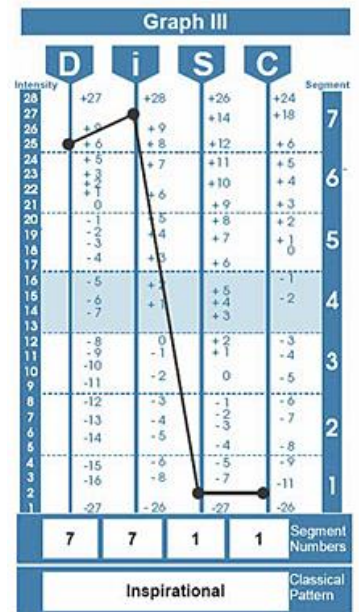
af te leiden hoe hoog er op ieder gedragskenmerk is gescoord. Zie Afbeelding 8 (ProGrowth, 2014) voor een voorbeeld van deze grafiek.

De gekleurde balk bij het vierde segment is bepalend voor de zichtbaarheid van het gedragskenmerk. Als er onder deze gekleurde balk is gescoord, is het gedragskenmerk niet zichtbaar voor de omgeving. Dit betekent echter niet dat de kandidaat niet over dit gedragskenmerk beschikt. Het betekent wel dat het veel energie kost wanneer er een beroep wordt gedaan op dit gedragskenmerk. Ook staat er bij de grafiek welk klassieke patroon van toepassing is. Deze worden in de toelichting bij deel III behandeld.

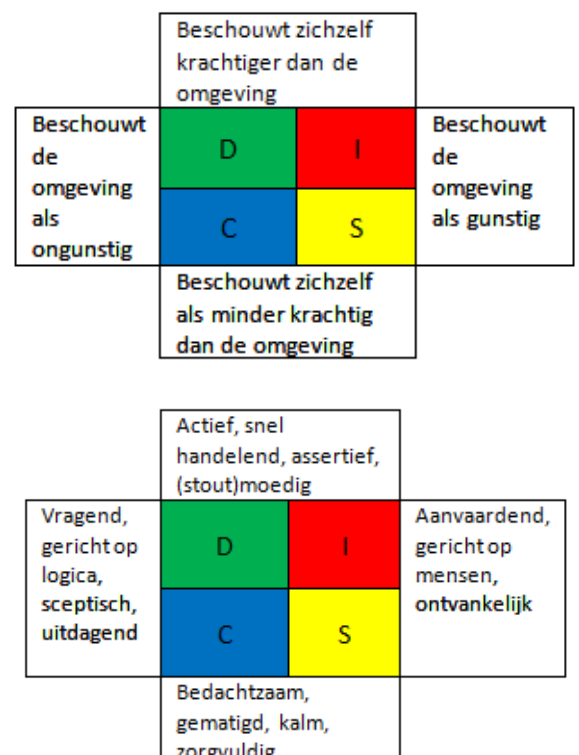
Vervolgens wordt het gedragskenmerk waarop het hoogst is gescoord uitgebreid toegelicht. Hierin staat bijvoorbeeld beschreven wat voor omgeving het best passend is en hoe iemand met dit gedragskenmerk doorgaans in elkaar zit. Daarna wordt er een tabel weergegeven, de zogenoemde 'intensiteitsindex' waarin per gedragskenmerk de bijbehorende eigenschappen staan. Zie bijlage 1 voor een voorbeeld van deze intensiteitsindex. In dit voorbeeld is de intensiteitsindex van het klassieke patroon van een presteerder weergegeven. De gekleurde eigenschappen zijn op het presteerder patroon van toepassing. De eigenschappen die per gedragskenmerk het meest ver weg staan van de gekleurde eigenschappen, zitten in de allergie van de kandidaat. Bij het presteerder patroon bijvoorbeeld zit bij het eerste gedragskenmerk, dominantie, de eigenschappen onzeker, rustig en mild in de allergie van de presteerder. Aan alle eigenschappen die van toepassing zijn op de presteerder zitten sterke en minder sterke kanten. In de DiSC-uitslag worden al deze eigenschappen met bijbehorende sterktes en zwaktes beschreven. Onder het gedragskenmerk 'invloed' scoort de presteerder bijvoorbeeld op eigenschap 8: beheerst. Hierbij wordt toegelicht dat deze persoon over zelfdiscipline beschikt en dat hij zich in de meeste situaties weet te gedragen. Hij wordt door zijn omgeving serieus genomen. Echter, wanneer hij te gereserveerd is, loopt hij de kans om nieuwe ervaringen en kansen mis te lopen. Bij iedere eigenschap die van toepassing is wordt een dergelijke beschrijving gegeven. Ook wordt er in het eerste deel alvast een beschrijving van het klassieke profiel patroon dat van toepassing is gegeven. Daarnaast worden de werkgewoontes beschreven en worden er inzichten gegeven, als dus Wiley (2003).

8.3.4 Deel II van de DiSC-uitslag

In het tweede deel van de DiSC-uitslag wordt beschreven hoe de verschillende stijlen zich tot elkaar verhouden. Wiley (2003): de vier letters worden in een vierkant weergegeven, zoals in de tabellen die hiernaast staan afgedrukt. Ieder gedragskenmerk heeft iets gemeen met het daarnaast gelegen gedragskenmerk. Bij ieder gedragskenmerk horen bepaalde eigenschappen. Alle vier hebben ze baat bij een andere omgeving, hebben ze behoefte aan andere typen mensen en zijn er andere triggers nodig om de effectiviteit te vergroten. Op de volgende pagina is dit schematisch weergegeven.



Afbeelding 8: voorbeeld van een DiSC-grafiek



Dominantie		Invloed	
Het vormen van de omgeving door weerstand te overwinnen zodat resultaten bereikt kunnen worden		Het vormen van de omgeving door anderen te beïnvloeden of te overtuigen	
Gedragstendensen: ➤ Snel resultaten verkrijgen ➤ Voor actie zorgen ➤ Uitdagingen accepteren ➤ Snel beslissingen nemen ➤ Vraagtekens zetten bij status quo ➤ Gezag naar zich toetrekken ➤ Moeilijke situaties aanpakken ➤ Problemen oplossen	Heeft iemand nodig die: ➤ Voors en tegens afweegt ➤ Risico's inschat ➤ Voorzichtigheid betracht ➤ Een voorspelbare werkomgeving creëert ➤ Feiten onderzoekt ➤ Overweegt alvorens te beslissen ➤ Behoeften van anderen onderkent	Gedragstendensen: ➤ Contacten zoeken ➤ Gunstige indruk maken ➤ Welbespraakt zijn ➤ Scheppen van een motiverende omgeving ➤ Enthousiasme opwekken ➤ Mensen aangenaam onderhouden ➤ Mensen en situaties in een optimistisch licht zien ➤ Meedoen in een groep	Heeft iemand nodig die: ➤ Zich concentreert op de taak ➤ Op zoek is naar feiten ➤ Zich direct uit ➤ Oprechtheid respecteert ➤ Liever met dingen bezig is dan met mensen ➤ Een logische benaderingswijze heeft ➤ Iets zelf wil voltooien
Heeft een omgeving nodig met: ➤ Macht en gezag ➤ Prestige en uitdaging ➤ Gelegenheid voor individuele prestaties ➤ Een breed activveld ➤ Direct antwoorden ➤ Groeikansen ➤ Vrijheid van controle en supervisie ➤ Veel nieuwe en gevarieerde activiteiten	Effectiviteit wordt vergroot door: ➤ Moeilijke opdrachten ➤ Besef anderen nodig te hebben ➤ Technieken gebaseerd op praktische ervaring ➤ Af en toe een schokeffect ➤ Identificatie met groep ➤ Besef van bestaande sancties ➤ Meer tot rust komen en meer ontspannen	Heeft een omgeving nodig met: ➤ Populariteit, sociale erkenning ➤ Erkenning van capaciteiten ➤ Vrije meningsuiting ➤ Groepsactiviteiten buiten het werk ➤ Democratische relaties ➤ Vrijheid van controle en detailkwesties ➤ Gelegenheid om voorstellen te verwoorden ➤ Coaching en ondersteuning ➤ Gunstige werkomstandigheden	Effectiviteit wordt vergroot door: ➤ Betere tijdscontrole ➤ Objectieve besluitvorming ➤ Verantwoordelijkheid te nemen ➤ Realistische beoordeling van anderen ➤ Prioriteiten en tijdslimieten ➤ Krachtadiger opstellen t.o.v. anderen, indien lage score op Dominantie.
Consciëntieus		Stabiliteit	
Consciëntieus werken binnen bestaande omstandigheden om kwaliteit en nauwkeurigheid te garanderen		Samenwerken met anderen om de taak uit te voeren	
Gedragstendensen: ➤ Aandacht voor belangrijke richtlijnen en normen ➤ Concentratie op belangrijke details ➤ Analytisch denken ➤ Diplomatieke omgang met mensen ➤ Subtiel en indirect benaderen van conflicten ➤ Controle op nauwkeurigheid ➤ Prestaties kritisch analyseren ➤ Een systematische benadering van situaties of activiteiten	Heeft iemand nodig die: ➤ Belangrijke taken delegeert ➤ Snel beslissingen neemt ➤ Beleid slechts als een richtlijn gebruikt ➤ Een compromis met de tegenpartij sluit ➤ Impopulaire standpunten durft in te nemen ➤ Gesprekken weet te initiëren en te vergemakkelijken ➤ Teamwerk aanmoedigt	Gedragstendensen: ➤ Werken op een consequente, voorspelbare manier ➤ Geduld tonen ➤ Ontwikkelen van speciale vaardigheden ➤ De wens anderen te helpen ➤ Loyaliteit tonen ➤ Aandachtig luisteren ➤ Opgewonden mensen bedaren ➤ Een stabiele, harmonieuze werkomgeving creëren	Heeft iemand nodig die: ➤ Snel reageert op een onverwachte verandering ➤ Ingaat op de uitdaging van geaccepteerde taken ➤ Betrokken raakt bij meer dan één zaak ➤ Zichzelf kan verkopen ➤ Druk op anderen uitoefent ➤ Prettig werkt in een onvoorspelbare omgeving ➤ Helpt prioriteiten t.o.v. het werk te stellen ➤ Soepel in zijn werkwijze is
Heeft een omgeving nodig met: ➤ Duidelijke prestatieverwachtingen ➤ Waardering voor kwaliteit en nauwkeurigheid ➤ Zakelijke sfeer ➤ De kans om deskundigheid te tonen ➤ Controle over die factoren die hun prestaties beïnvloeden ➤ De kans om 'waarom' vragen te stellen ➤ Erkenning voor specifieke kwaliteiten en resultaten	Effectiviteit wordt vergroot door: ➤ De mogelijkheid tot zorgvuldige planning ➤ Duidelijke taakbeschrijvingen en prestatiedoelen ➤ Regelmatige evaluatie van prestaties ➤ Specifieke feedback over prestaties ➤ Leren waarden van iemands persoonlijke waarde en prestaties ➤ Tolerantie aan de dag te leggen bij conflicten	Heeft een omgeving nodig met: ➤ In stand houden van de status quo, tenzij er duidelijke redenen voor veranderingen zijn ➤ Voorspelbare routine ➤ Erkenning voor geleverde werkprestatie ➤ Minimale inbreuk van het werk op de privésituatie ➤ Oprechte waardering ➤ Identificatie met een groep ➤ Standaardwerkwijzen ➤ Minimale conflicten	Effectiviteit wordt vergroot door: ➤ Actieve aanvaarding van verandering ➤ Bevestiging van eigenwaarde ➤ Besef van zijn/haar bijdrage aan het geheel ➤ Collega's met dezelfde competentie en oprechtheid ➤ Kennis van de richtlijnen om de taak uit te voeren ➤ Aanmoediging van creativiteit

8.3.5 Deel III van de DiSC-uitslag

Door de scores op de vier verschillende gedragskenmerken met elkaar te verbinden komt er een 'klassiek profiel patroon' uit. Wiley (2003): alle vier de gedragskenmerken hebben hun eigen bijbehorende patroon. De DiSC onderscheidt in totaal vijftien patronen, die worden toegelicht in het derde deel van de DiSC-uitslag. Deze vijftien verschillende patronen worden weergegeven in bijlage 2.

8.3.6 Deel IV van de DiSC-uitslag

Wiley (2003): in het vierde en laatste deel van de DiSC-uitslag wordt er een samenvatting gegeven van het zogenoemde persoonlijke verslag. Hier worden drie grafieken weergegeven, zoals de grafiek uitgebeeld bij de toelichting op deel I. Grafiek 1 geeft het aangepaste gedrag weer. Dus het gedrag dat iemand laat zien onder invloed van wat de omgeving van die persoon vraagt. De tweede grafiek geeft het gedrag weer dat iemand van nature vertoont. Het gedrag dat het meest eigen is, wat iemand laat zien wanneer hij in zijn natuurlijke doen is. Grafiek 3 laat zien wat het uiteindelijke gedrag is als je deze twee grafieken combineert. Deze grafiek weergeeft hoe iemand uiteindelijk is. Ook voor deze grafieken geldt dat de gedragskenmerken onder het vierde segment, de gekleurde balk, niet zichtbaar zijn voor de omgeving. Als bij het aangepaste en uiteindelijke gedrag dit kenmerk alsnog boven het vierde segment uitkomt, betekent dit dat het die persoon veel energie kost om dit gedragskenmerk te laten zien.

8.3.7 Hoe om te gaan met de verschillende gedragskenmerken?

Hoewel op ieder persoon meerdere gedragskenmerken van toepassing zijn, is er bijna altijd één kenmerk dominant aanwezig. Dit gedragskenmerk beïnvloedt de manier waarop je met je omgeving omgaat en hoe je reageert op anderen. VMR-partners (z.j.) beschrijft hoe met ieder type mens om kan worden gegaan.

Omgaan met Dominantie

Dit type mens is heel goed in het voeren van discussies. Hij weet zijn mening namelijk op het juiste moment met de juiste argumenten te onderbouwen. Hij voelt zichzelf het best wanneer hij macht heeft en mensen tegen hem op kijken. Dit type mens hecht veel waarde aan gezag, respect en bewondering. Zijn grootste angst is om te falen, hij zal er dan ook alles aan doen om dit te voorkomen. Wanneer je te maken krijgt met iemand waarbij dit gedragskenmerk dominant aanwezig is kun je het best niet te veel tegen hem in gaan wanneer er sprake is van een discussie. Je kunt je mening het best naar voren brengen middels het stellen van vragen. Ook is het belangrijk om niet emotioneel maar juist zakelijk te reageren. Voorkom dat je snel en zacht gaat praten, hier kan dit type niet goed tegen. Daarnaast is het van belang om de woorden 'ja, maar' zo veel mogelijk te vermijden. Dit duidt er namelijk op dat je het niet met hem eens bent. Probeer zo veel mogelijk met hem mee te veren, zonder dit te overdrijven. Laat hem ten slotte regelmatig over zichzelf praten.

Omgaan met Invloed

Dit type mens verlangt naar genegenheid en het is voor hem belangrijk om deel uit te maken van een groep. Dit kan tot gevolg hebben dat concrete afspraken niet worden nagekomen, er worden namelijk toezeggingen gedaan aan meerdere mensen. Doordat ze niet van conflicten houden hebben ze de neiging om beloftes te doen die ze eigenlijk niet na kunnen komen.

Voor dit type mens is het belangrijk dat hij de tijd krijgt om zijn zegje te kunnen doen. Hier wil hij ook waardering voor krijgen. Discussies kunnen beter worden vermeden. Voor de omgeving lijkt het al snel dat hij het met je eens is, dit hoeft dan lang niet altijd het geval te zijn. Wanneer hij het niet met je eens is laat hij dit niet snel merken, dus het is belangrijk om goed door te vragen. Mondelinge

afspraken dienen altijd schriftelijk samengevat te worden. Ten slotte heeft dit type er baat bij als er wat persoonlijke belangstelling wordt getoond.

Omgaan met Stabiliteit

Deze mensen zijn het meest gemotiveerd wanneer ze zich zeker voelen. Het is voor hen belangrijk dat ze tijdig worden geïnformeerd over eventuele veranderingen en dat ze hier ook vragen over kunnen stellen. Daarnaast hebben ze baat bij begrip. Het liefst horen ze dat iemand anders hun problemen wel op gaat lossen. Bij dit type mens moet ervoor worden gewaakt dat er niet te veel tijd in hem wordt gestoken. Wel is het belangrijk om je interesse in hem te tonen en aandachtig naar hem te luisteren. Als er sprake is van een meningsverschil kun je beter niet te veel ingaan op de feiten maar de nadruk leggen op het gevoel. Probeer ook altijd openhartig, oprecht, ontspannen en informeel te zijn. Houd er ten slotte rekening mee dat dit type altijd angst heeft voor onzekerheid.

Omgaan met Consciëntieus

Dit type houdt ervan om serieus genomen te worden en zichzelf te verdiepen in zijn vakgebied. Ze kunnen beter niet te veel betrokken worden bij activiteiten die gericht zijn op sfeer of op persoonlijke onderwerpen. Dit type discussieert graag over onderwerpen die betrekking hebben op zijn vakgebied. Wanneer je hiermee te maken krijgt kan de begeleider zelf beter niet te veel praten en hem niet in de rede vallen. Een gesprek moet goed worden voorbereid zodat nauwkeurig en systematisch te werk kan worden gegaan. Inspelen op emoties moet worden vermeden en overdrijven heeft weinig zin omdat hij de feiten precies kent. Overenthousiast reageren wordt als overdreven beschouwd. Dit type heeft de tijd nodig om over een voorstel na te kunnen denken. Houdt er ten slotte rekening mee dat deze mensen geneigd zijn om korte antwoorden te geven, open vragen stellen is dus belangrijk.

8.3.8 Validiteit en betrouwbaarheid van de DiSC

Inscape Publishing (2007): de betrouwbaarheid van de DiSC wordt bepaald door de stabiliteit en door de interne consistentie van het instrument.

Wanneer een instrument hoog scoort op stabiliteit betekent dit dat gedurende een langere periode metingen dezelfde resultaten opleveren. De stabiliteit wordt meestal getest door dezelfde mensen de test twee keer in te laten vullen, met een voldoende ruime tussenperiode. Dit wordt de test-hertest methode genoemd. Vervolgens wordt gekeken in hoeverre de resultaten correleren, oftewel vergelijkbaar zijn. Indien de DiSC stijl niet is veranderd, zou de test vergelijkbare resultaten op moeten leveren. Toch komt het bijna nooit voor dat er een perfecte test-hertest wordt uitgevoerd, ook niet wanneer de persoon in kwestie niet veranderd is. Dit wordt veroorzaakt door vele externe factoren die van invloed zijn op de antwoorden die iemand geeft bij het invullen van een test. Denk hierbij aan humeur en conditie.

Ook bij de DiSC zijn meerdere test-hertests uitgevoerd. Bij een stabiel instrument zijn de resultaten weinig veranderd. De stabiliteit wordt weergegeven in de vorm van een betrouwbaarheidscoëfficiënt. Dit is een statistiek die wordt verkregen door te kijken naar de wiskundige verhoudingen tussen de eerste test en de latere test. Deze betrouwbaarheidscoëfficiënten variëren van de +1 tot -1. Hoe dichterbij de +1 ligt, hoe betrouwbaarder het instrument. Over het algemeen worden coëfficiënten boven de 0.70 als acceptabel beschouwd en worden coëfficiënten boven de 0.80 als goed beschouwd.

De resultaten van de betrouwbaarheid van de DiSC test zijn als volgt:

1 week (N* = 142)	5-7 maanden (N* = 174)	1 jaar (N* = 138)
D: .89	D: .84	D: .79
i: .87	i: .82	i: .80
S: .89	S: .77	S: .76
C: .89	C: .73	C: .71

**N staat voor het aantal deelnemers*

Interne consistentie staat voor de correlatie tussen de vragen die hetzelfde meten. Elk van de vier DiSC-schalen wordt gemeten aan de hand van een aantal verschillende eigenschappen, zoals gedurfd, onafhankelijk, agressief et cetera. Indien al deze eigenschappen op een bepaalde schaal, bijvoorbeeld de Dominantie-schaal, hetzelfde meten, moeten ze tot op een bepaalde hoogte met elkaar correleren. Dus al deze eigenschappen moeten consequent zijn ten opzichte van elkaar. Meestal wordt de statistiek van Cronbach's Alfa gebruikt om de interne consistentie te beoordelen. Ook Cronbach's Alfa maakt gebruik van een getal om de correlatie weer te geven. In dit geval is dit een getal dat varieert tussen 0.0 en 1.0. Hierbij geeft een correlatie van 0.0 weer dat er geen verband is tussen de verschillende eigenschappen op een bepaalde schaal. Een waarde van 1.0 geeft een absolute interne consistentie weer. Dit zou betekenen dat alle verklaringen in een vragenlijst identiek zijn. Vaak is dit een teken dat de verschillende eigenschappen van de schaal teveel op elkaar lijken. Veel punten van het instrument verschaffen dan weinig nieuwe informatie over een respondent. De DiSC scoort als volgt op interne consistentie:

D:	.92
i:	.87
S:	.88
C:	.85

Deze test is uitgevoerd in 1996. De steekproefomvang was toen 812.

Validiteit geeft volgens Inscape Publishing de mate aan waarin een instrument meet wat hij dient te meten. Bij een psychologisch instrument dat abstracte kwaliteiten meet, zoals intelligentie of dominantie, is de validiteit vaak lastig vast te stellen. Onderzoekers gebruiken een aantal basisstrategieën om de vraag 'Hoe goed meet dit instrument wat het dient te meten?' te beantwoorden.

Er zijn verschillende categorieën binnen het begrip validiteit. Een van deze categorieën is de 'construct validiteit'. De construct validiteit onderzoekt de validiteit van een instrument op een hoog theoretisch niveau. Een 'construct' is een abstract idee of concept, zoals intelligentie of eerlijkheid, dat wordt gebruikt om onze ervaring te verklaren. De Dominantie-schaal van DiSC meet bijvoorbeeld de construct van Dominantie. De construct van Dominantie is weer theoretisch verbonden aan een aantal andere constructen. Redelijkerwijs kan worden aangenomen dat iemand die erg dominant is door zijn collega's als agressiever wordt beschouwd. Dus 'dominantie' en 'collega evaluaties van agressiviteit' zijn theoretisch gezien met elkaar verbonden. Dit heeft tot gevolg dat, wanneer de meting van Dominantie een hoge validiteit heeft, dit in hoge mate correleert met collega evaluaties van agressiviteit. Dit is wat onderzoekers doen wanneer ze de construct validiteit onderzoeken. Eerst wordt er een reeks van theoretische relaties bepaald. Vervolgens wordt deze reeks op empirische wijze getest om te achterhalen of deze relaties daadwerkelijk bestaan. Indien dit het geval is, kan een

instrument een hoge validiteit worden toegeschreven.

Er zijn verschillende manieren om de construct validiteit te testen. Zo kan de validiteit van het instrument in zijn geheel worden onderzocht. Instrumenten zoals de DiSC hebben een onderliggend model waarin de schalen binnen het instrument een specifieke verhouding met elkaar hebben. Het DiSC model stelt dat de aangrenzende schalen, zoals Conformiteit en Stabiliteit (zie het kopje: 'Deel II van de DiSC-uitslag') een zwakke tot matige correlatie vertonen. Dat wil zeggen dat deze correlaties aanzienlijk kleiner zijn dan de Alfa betrouwbaarheid van de individuele schalen. Anderzijds zijn de aanvullende schalen, zoals Dominantie en Stabiliteit, theoretisch het tegenovergestelde, dus deze dienen een sterke negatieve correlatie te vertonen. Onderzoekers bekijken de werkelijke correlatie tussen de schalen om te zien of dit de theoretische relatie weergeeft waar het model voor pleit. Uit een steekproef naar de intercorrelaties tussen de DiSC schalen met 7038 respondenten kwamen in 2002 de volgende resultaten:

	D	i	S	C
D	.87			
i	-.11	.81		
S	-.82	-.22	.82	
C	-.37	-.71	.30	.77

De DiSC kan dus als een betrouwbaar en valide instrument worden beschouwd.

9. Resultaten: Welke re-integratie instrumenten met bijbehorende doelstellingen kunnen in een re-integratietraject worden ingezet?

9.1 Inleiding

Er is een overzicht gemaakt van verschillende instrumenten die ingezet kunnen worden in een traject. Veel van deze instrumenten zijn niet specifiek ontwikkeld voor een re-integratie traject, maar zijn wel geschikt om in te zetten wanneer iemand wordt begeleid in het opnieuw ontdekken van zichzelf en zijn arbeidsmogelijkheden. Bovendien zijn niet alle instrumenten tastbaar. Vaak betreft het een gesprekstechniek of een oefening. Om het overzichtelijk te maken wordt alles onder het begrip 'instrument' geschaard. In werkelijkheid zijn het hulpmiddelen die een re-integratiebegeleider in een traject in kan zetten.

9.2 De verschillende instrumenten en hun doelstellingen

Eigen wijsheden spel

Gerrickens, Verstege, Kunen en Willemse (2005) hebben dit spel ontwikkeld. Het spel bestaat uit 144 kaarten waarop vragen en citaten staan over de volgende zes thema's:

- Leiderschap
- Communicatie
- Zingeving
- Verandering
- Persoonlijke ontwikkeling
- Relaties

Middels in gesprek te gaan over de citaten en de vragen op de kaarten kom je meer te weten over de kandidaat en de kandidaat komt meer over zichzelf te weten. Het wordt duidelijk hoe de kandidaat over bovenstaande thema's denkt, wat voor ervaringen de kandidaat hiermee heeft en hoeveel waarde de kandidaat aan de thema's hecht.

Gevoelswereldspel

Dit spel is ontwikkeld door Gerrickens en Verstege (2003). Het bestaat uit 144 kaarten, die betrekking hebben op vier verschillende groepen:

- Prettige gevoelens, zoals blijdschap, geluk, trots en veilig.
- Onprettige gevoelens, zoals boos, onrustig, beledigd.
- Levensgebieden (belangrijke aspecten van het leven met een emotionele lading), zoals vrienden, gezondheid en arbeid.
- Afbeeldingen, zodat je op basis van foto's met elkaar in gesprek kunt gaan over gevoelens.

Naar aanleiding van de verschillende kaarten kun je met de kandidaat in gesprek gaan over de manier waarop hij situaties, mensen of bijvoorbeeld een organisatie ervaart. De kandidaat zal zich bewuster worden van zichzelf en de begeleider zal de kandidaat beter gaan begrijpen.

Inspiratiespel

Het inspiratiespel bestaat uit 140 kaarten, die verdeeld kunnen worden over vier verschillende groepen:

- Activiteiten. Hiermee krijg je inzicht in vragen als: Wat doe je graag? Wat geeft je energie? Op de kaartjes staan verschillende activiteiten, bijvoorbeeld: verzorgen, onderzoeken, ontwerpen.
- Inspiratiebronnen. Helpt inzicht te krijgen in de vraag: Waar komt mijn inspiratie vandaan? Op deze

kaartjes staan verschillende inspiratiebronnen, zoals natuur, idealen en wetenschap.

- Voorwaarden. Om inzicht te krijgen in de vraag: Wat heb ik nodig om effectief en prettig te kunnen functioneren? De kaartjes beschrijven verschillende voorwaarden, bijvoorbeeld: vrijheid, steun van anderen en resultaat zien.

- Belemmeringen. Hierdoor krijg je inzicht in de vraag: Welke gedachten belemmeren mij in het doen wat ik het liefst doe of in het inzetten van mijn kwaliteiten? Op deze kaartjes vind je verschillende belemmeringen, zoals 'Ik ben niet de moeite waard', 'Niemand vindt mij aardig' en 'Ik wil geen hulp vragen'.

Door inzicht te krijgen in de activiteiten, inspiratiebronnen, voorwaarden en belemmering is het gemakkelijk om het probleem van de kandidaat helder te krijgen. Ook helpt het bij het bepalen van de voorwaarden waar een toekomstige werkgever en functie aan moeten voldoen. Gerrickens en Verstege (2002) ontwikkelde dit spel.

Keuzespel

Gerrickens, Verstege en Beekers (2010) ontwikkelde het keuzespel om mensen te helpen bij het maken van keuzes, om mensen terug te laten kijken op een gemaakte keuze en daar lering uit te laten trekken en om iemand zijn keuzeproces te laten verbeteren. Het uitgangspunt van dit spel is dat het stellen van de juiste vragen essentieel is om een goede keuze te kunnen maken.

In dit spel zijn er 64 vragen en opdrachten die over de volgende zeven verschillende groepen verdeeld kunnen worden:

- Verkenning, bijvoorbeeld: 'Wat wil je met deze keuze bereiken?'
- Informatie, bijvoorbeeld: 'Hoe betrouwbaar is de informatie die je verzameld hebt?'
- Waarden, bijvoorbeeld: 'Wat vind jij belangrijk in het leven? Wat betekent dat voor deze keuze?'
- Gevoelens, bijvoorbeeld: 'Welke gevoelens roepen de verschillende keuzemogelijkheden bij je op?'
- Motieven, bijvoorbeeld: 'Laat je je bij één van de keuzemogelijkheden beïnvloeden door gebeurtenissen uit het verleden?'
- Gevolgen, bijvoorbeeld: 'Bedenk bij elke keuzemogelijkheid: als ik dit kies, vind ik mezelf.....'
- Manieren van kiezen, bijvoorbeeld: 'Welke keuzemogelijkheid zou je kiezen als je met niemand rekening hoefde te houden?'

Behalve deze kaarten met vragen beschikt het spel ook over 29 verschillende kaarten met afbeeldingen. Deze kaarten zijn bedoeld om op een associatieve manier naar de keuze te kijken die de kandidaat moet maken.

Kwaliteitenspel

Gerrickens (1991) ontwikkelde het kwaliteitenspel om mensen in te laten zien wat hun sterke en minder sterke kanten zijn, hoe zij worden gezien door de buitenwereld en welke kwaliteiten ze nog graag willen ontwikkelen.

Het spel bestaat uit 70 kaarten waar kwaliteiten op staan en 70 kaarten waar vervormingen, oftewel valkuilen, op staan. Kwaliteiten zijn bijvoorbeeld: vriendelijk, behulpzaam, ijverig etc. Vervormingen zijn bijvoorbeeld lui, afstandelijke en bemoeizuchtig. Middels dit spel kan er bijvoorbeeld een persoonlijke sterkte-zwakke analyse worden gemaakt. Maar de kwaliteiten kunnen ook helpen bij het zoeken naar een passende functie en bij het schrijven van een sollicitatiebrief.

Leer- en ontwikkelingsspel

Dit spel heeft als doel om inzicht in leersituaties en verbetermogelijkheden te geven. Dit kan worden ingezet in het kader van een opleiding of cursus, maar is ook heel bruikbaar op een werkplek of in het

leven van alledag. Dit spel bevat 167 kaartjes die onder te verdelen zijn in vijf verschillende categorieën. Gerrickens, Verstege en van Dun (2010) gaan er namelijk vanuit dat er vijf factoren zijn die het succes van leren bepalen:

1. Leermotieven. Deze kaartjes bevatten kreten als: ' (meer) geld verdienen' en 'waardering krijgen'. Middels deze kaartjes wordt er inzicht gekregen in het 'waarom' van het leren.
2. Manieren van leren. Deze kaartjes bevatten kreten als: 'ik leer door te doen' en 'ik leer het liefst in een groep'. Door deze kaartjes komt iemand erachter op welke manier hij het liefst leert en hoe een leerproces bij hem verloopt.
3. Leervaardigheden. Deze kaartjes bevatten kreten als: 'op tijd hulp en advies vragen' en 'uit het hoofd leren'. Met deze kaartjes ontdekt iemand wat hij moet kunnen om effectief te leren en in hoeverre hij reeds over deze vaardigheden beschikt.
4. Leervoorwaarden. Deze kaartjes bevatten kreten als: 'eigen studieplek' en 'toetsen die aansluiten bij de lesstof'. Door deze kaartjes wordt er inzicht verkregen in wat iemand nodig heeft om prettig te leren en in hoeverre hier op dit moment aan wordt voldaan.
5. Leerbelemmeringen. Deze kaartjes bevatten kreten als: 'ik heb teveel afleiding' en 'ik ben bang om fouten te maken'. Deze kaartjes helpen bij het inzien wat of wie je belemmert bij het leren.

Levenskunstspel

Dit spel hebben Gerrickens, Verstege en van Dun (2005) ontwikkeld om iemand te helpen meer balans in het leven te krijgen. Bij dit spel horen 140 kaarten die zijn onder te verdelen in de volgende vier groepen:

1. Levensstijlen. Op deze kaarten staan woorden die betrekking hebben op het leven dat iemand nu leidt of zou willen leiden. Bijvoorbeeld: 'onrustig', 'afwisselend' en 'gestresst'.
2. Vragen. Op deze kaarten staan vragen die kunnen helpen bij het ontdekken van (onbewuste) verlangens met betrekking tot de manier van leven. Bijvoorbeeld: 'Wat is je levensmotto?' en 'Welke gebeurtenis heeft een grote indruk op je gemaakt?'.
3. Model voor levenskunst. Dit model ondersteunt bij het zoeken naar een balans in je leven of bij het concreet invullen van het leven dat je graag zou willen leiden. Het doel is om een evenwicht te vinden tussen vier aspecten: eigen wensen, wensen van anderen, eigen mogelijkheden en beperkingen en mogelijkheden en beperkingen van de omgeving.
4. Afbeeldingen. Op deze kaarten staan foto's afgebeeld die het uitgangspunt vormen voor een gesprek over het huidige leven of het leven dat je zou willen leiden.

Relatiespel

Gerrickens (2006): het relatiespel helpt bij het onderhouden en het verbeteren van relaties. Het spel is geschikt zowel zakelijk als privé te gebruiken. Dit spel is ontwikkeld vanuit de overtuiging dat de kwaliteit van een relatie door twee factoren wordt bepaald, namelijk het gedrag naar elkaar toe en de band die je met elkaar hebt. Met de band wordt datgene bedoeld dat jullie verbindt. Deze twee factoren beïnvloeden elkaar. Waar het gedrag een momentopname is, is de band een meer consistente factor.

Het relatiespel bevat 140 kaarten die kunnen worden onderverdeeld in twee groepen:

1. De gedragskaarten. Deze kaarten helpen je inzien welk gedrag voor jou belangrijk is in relaties met andere mensen. Voorbeelden zijn: 'gevoelens en persoonlijke dingen delen', 'kwetsbaar durven opstellen' en 'negatieve dingen loslaten'. De mate waarin dit gedrag wordt vertoond in een relatie is bepalend voor de kwaliteit van die relatie.

2. De verbindingsskaarten. Middels deze kaarten kom je erachter wat jou verbindt in de relatie met een ander. Voorbeelden zijn: 'hetzelfde hebben meegemaakt', 'elkaar gemakkelijk begrijpen' en 'dezelfde levensstijl'.

Spel van verlangens

Dit spel is gebaseerd op behoeften. Behoeften zijn bepalend voor het gedrag dat mensen vertonen. De eigen behoeften, andermans behoeften en de behoeften die vanuit de samenleving worden opgedrongen zijn van invloed op het gedrag dat mensen vertonen. Dit spel helpt bij de zoektocht naar waar iemand echt behoefte aan heeft.

Gerrickens en Verstege (2008) vervolgen: door de behoeften weer op een rij te zetten maken mensen makkelijker keuzes die zo goed mogelijk aansluiten bij hun wensen. Bij het ontwikkelen van dit spel was het uitgangspunt dat de mate waarin een behoefte wordt vervuld van invloed is op het gedrag en op de gesteldheid. De 144 kaarten uit dit spel kunnen worden verdeeld over de volgende drie groepen:

1. Behoeften, zoals 'aardig gevonden worden', 'ontspanning' en 'een gezond lichaam'.
2. Effecten op gevoelens: onprettige gevoelens, veroorzaakt voor (deels) onvervulde behoeften, zoals 'in de steek gelaten', 'angstig' en 'jaloers'.
3. Effecten op gedrag: (deels) onvervulde behoeften kunnen tot verschillende vormen van ongewenst gedrag leiden, zoals 'klagen', 'piekeren' en 'teveel of te weinig eten'.

Vaardighedenspel

Gerrickens (2008) ontwikkelde dit spel om mensen te helpen zicht te krijgen op de vaardigheden waarover ze beschikken en op de vaardigheden die ze nog verder kunnen ontwikkelen.

Het spel bestaat uit 140 kaarten waar sociale en communicatieve vaardigheden op staan.

Voorbeelden zijn: 'samenvatten', 'beslissingen nemen', 'weerstand opmerken', 'omgaan met veranderingen' en 'duidelijk uitleggen'.

Deze vaardigheden zijn onder te verdelen in zestien verschillende competentiegebieden, denk daarbij aan samenwerken, leidinggeven en klantgerichtheid.

Op iedere kaart staan drie balkjes afgebeeld in de kleuren groen, oranje en rood. De betekenis is vergelijkbaar met die van een verkeerslicht:

- Groen: goede beheersing van de vaardigheid
- Oranje: redelijke beheersing van de vaardigheid
- Rood: onvoldoende beheersing van de vaardigheid

Effectief gedrag/SMART

Randstad HR Solutions (2009): bij dit instrument draait het erom dat de kandidaat concrete doelen gaat stellen.

De begeleider laat de kandidaat de volgende dingen voor zichzelf opschrijven:

- Ik ga het volgende doen: ...
- ... (collega's, familie etc.) gaan van mij merken ...
- Daarbij gaat ... me belemmeren en ... gaat me helpen
- Als het gelukt is en ik kijk erop terug voel ik me ...

Door dit instrument in te zetten maakt de kandidaat een persoonlijk 'commitment' naar effectief gedrag en op de stappen die hij gaat ondernemen. De stappen worden SMART weergegeven waardoor ze redelijkerwijs uitvoerbaar zijn.

Niveaus van verandering: droomfase

Volgens Randstad HR Solutions helpt dit de kandidaat te ontdekken welke functie hij graag wil uitoefenen. De kandidaat wordt gemotiveerd om na te denken welke waarde, kwaliteiten en gedrag voor hem belangrijk zijn. De kandidaat wordt gestimuleerd om te dromen over zijn toekomst. Voor de begeleider is het belangrijk om deze 'droom' te accepteren.

Metafoor: beroepsbeeld

Middels dit instrument krijgt de kandidaat een eerste indruk van wat hij het liefst zou willen doen in zijn nieuwe functie. Er wordt een beroep gedaan op de intrinsieke motivatie en inspiratie van de kandidaat. De praktische realiseerbaarheid van het beroepsbeeld komt hierbij nog niet aan bod. Door terug te denken aan wat je als kind graag wilde worden, wordt je uitgedaagd om te bedenken welke vervolgstap je nu zou willen zetten. De kandidaat tekent een symbool dat metafoor staat voor zijn droombaan, aldus Randstad HR Solutions.

Creatiespiraal

Door het doorlopen van de creatiespiraal van Marinus Knoope (zie Afbeelding 10 (Landman, 2009)) wordt volgens Randstad HR Solutions de kandidaat geholpen concrete stappen te zetten. Er wordt inzicht verkregen in hoe ver de kandidaat is in het omzetten van zijn dromen in de werkelijkheid. De kandidaat krijgt helderheid en herkenning over belemmerende en stimulerende overtuigingen. Ook verschaft de spiraal inzicht in de werking van geloofssystemen. Verder leert de kandidaat inzien dat hij in vrijwel alle situaties een keuze heeft. En ten slotte leert de kandidaat middels de creatiespiraal wat hem tegenhoudt om te doen wat voor hem belangrijk is.



Afbeelding 10: De creatiespiraal

Afscheid van mijn baan

Randstad HR Solutions: voor kandidaten is het vaak lastig om afscheid te nemen van hun baan en werkgever. Zeker wanneer ze hier niet zelf voor kiezen. Middels dit instrument kan de begeleider hen daarbij ondersteunen. Het helpt bij het daadwerkelijke afscheid nemen en het helpt bij het zien van nieuwe kansen voor de toekomst. Door het stellen van vragen komt de kandidaat erachter hoe hij in het afscheidproces staat. Als begeleider help je de kandidaat bij het vinden van 'rituelen' om 'goed' afscheid te nemen van een baan en werkgever. Er kan eventueel een plan worden gemaakt rondom het afscheid nemen van de baan.

Klaagmuur

De klaagmuur helpt volgens Randstad HR Solutions bij het benoemen van belemmeringen en bij het maken van een volgende stap naar een nieuwe toekomst. De kandidaat schrijft op een groot vel alles op waarop of waarom hij boos, verdrietig of teleurgesteld is. Ook worden de belemmeringen om een nieuwe baan te vinden opgeschreven. De begeleider stelt vragen over de belemmeringen en probeert samen met de kandidaat bouwstenen te vinden. Met bouwstenen kijk je op een andere manier tegen de belemmeringen aan. Dus in plaats van: 'ik ben te oud' zeg je 'ik heb heel veel ervaring'.

Jackpot winnen

Dit instrument heeft dezelfde inslag als 'niveaus van verandering: droomfase'. Alleen is de insteek

net was anders. Randstad HR Solutions: de kandidaat wordt uitgedaagd om alle belemmeringen en praktische beperkingen even los te laten en te ervaren wat hij het allerliefste met zijn werk en leven zou willen doen. Dit gebeurt middels het inbeelden dat je een jackpot wint en dat dus alles mogelijk is. Eventueel kan ook de slag worden gemaakt naar welke onderdelen er al wel en welke onderdelen er niet in de toekomstplannen worden gebruikt.

Buzan-diagram

Het Buzan-diagram wordt ook wel 'mind map' genoemd. Het helpt bij het vinden van antwoorden op vragen als 'wie ben ik?', 'wat kan ik?' en 'wat wil ik?'. Middels het Buzan-diagram worden gedachten en ideeën overzichtelijk geordend, aldus Randstad HR Solutions.

Spiegel

Geïnspireerd op het idee dat we onszelf soms anders zien en beoordelen dan anderen, is dit instrument ontwikkeld. Volgens Randstad HR Solutions is het zelfs zo dat familie en vrienden op een andere manier kijken dan collega's in de werksfeer. Behalve in functionerings-, beoordelings- en sollicitatiegesprekken wordt dit niet vaak uitgesproken. Middels dit instrument krijgt de kandidaat meer inzicht in zijn positieve en negatieve eigenschappen zoals hij die zelf ziet en zoals zijn omgeving dat ziet.

Kernkwaliteitenkwadrant

Dit instrument kan volgens Randstad HR Solutions het best worden ingezet wanneer iemand reeds zicht heeft gekregen op zijn kernkwaliteiten. De kandidaat kiest een of meerdere van deze kwaliteiten uit en ontdekt vanuit daar zijn valkuilen, uitdagingen en allergieën. Dit vergroot de zelfkennis en omgaan en samenwerken met anderen kan hierdoor in de toekomst soepeler verlopen. Middels het kernkwaliteitenkwadrant kunnen namelijk bepaalde irritaties en strubbelingen verklaard worden.

Werkzaamheden

Dit is een instrument wat niet wordt vormgegeven middels een dialoog tussen kandidaat en begeleider. Het betreft een invuloefening die door de kandidaat zelfstandig wordt uitgevoerd. Middels deze oefening verkrijgt de kandidaat een overzicht van de verschillende functies die hij heeft vervuld en welke bijbehorende werkzaamheden hij wel en niet leuk vindt en waar hij wel en niet goed in is, aldus Randstad HR Solutions.

Werkvoorwaarden

Ook dit betreft een individuele invuloefening. Door deze oefening krijgt de kandidaat inzicht in werkvoorwaarden (omstandigheden op het werk), die voor hem belangrijk zijn om met plezier te kunnen werken. De kandidaat krijgt inzicht in welke voorwaarden ze beslist wel of juist niet in hun toekomstige functie willen terugzien. Ook krijgt hij inzicht in zijn huidige pakket arbeidsvoorwaarden. Ten slotte kan de kandidaat middels deze oefening ontdekken welke concessies hij wil doen om in een nieuwe functie te gaan werken.

Werkomgeving

Door in gesprek te gaan over vorige werkomgevingen kan de kandidaat erachter komen in wat voor werkomgeving hij terecht wil gaan komen. Hij ontdekt aan welke aspecten hij veel waarde hecht en welke aspecten voor hem niet aantrekkelijk zijn, aldus Randstad HR Solutions.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Dit instrument maakt gebruik van het POM-model. POM staat voor: Product/dienst, Organisatie en Markt. Hiermee worden volgens Randstad HR Solutions voornamelijk economische ontwikkelingen mee inzichtelijk gemaakt en de gevolgen daarvan voor organisaties en functies. Door dit instrument helpt de begeleider de kandidaat met het maken van een vertaalslag naar de persoonlijke situatie van de kandidaat. Doordat de kandidaat zich meer bewust wordt van de arbeidsmarkt en dienst (on)mogelijkheden wordt het voor hem gemakkelijker om het heft in eigen hand te nemen betreft het realiseren van een nieuwe baan.

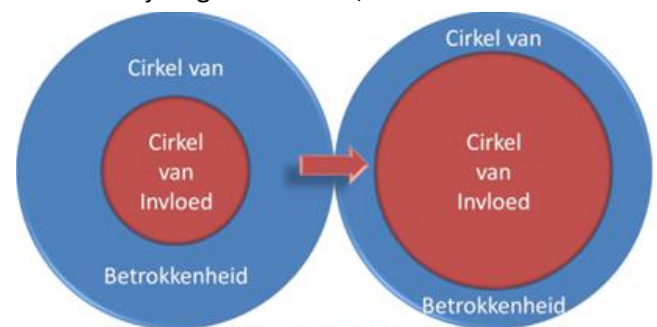
De vacaturemarkt

Dit instrument komt volgens Randstad HR Solutions het best tot z'n recht wanneer er sprake is van een training met meerdere kandidaten. Het doel is om de kandidaat kennis te laten maken met de huidige vacaturemarkt, hem leren hier inzicht in te krijgen en hem leren hoe hij de juiste vacatures kan vinden. Dit werkt het best wanneer kandidaten aan elkaar vertellen hoe zij vacatures zoeken en vinden en met elkaar sparren over mogelijke manier om passende vacatures te vinden.

Ook kan de begeleider helpen om de kandidaten op de juiste manier naar de vacatures te leren kijken. Welke eisen stellen werkgevers? Wat vraagt de arbeidsmarkt? Wat biedt de arbeidsmarkt in relatie tot de ideale vacature van de kandidaat?

Cirkel van Covey

De cirkel van Covey (2010) helpt om inzicht te krijgen in de zaken waar je energie in steekt. Ook ontdek je hiermee waar je wel een geen invloed op hebt. Het laat je inzien hoe je naar jezelf en hoe je naar de omgeving kijkt. Door conditionering reageert iedereen op een bepaalde manier op een stimulus uit zijn omgeving. De cirkel van Covey maakt je ervan bewust dat er tussen de stimulus en de respons nog een mogelijkheid ligt om te kiezen voor een bepaalde respons. Het uitgangspunt van Covey is dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen leven en zijn eigen besluiten, en dat dit niet alleen aan de omstandigheden is af te schrijven. Door het nemen van initiatief en eigen verantwoordelijkheid kies je ervoor om iets wel of niet te laten gebeuren. Middels dit instrument kan de begeleider de kandidaat helpen om zijn cirkel van betrokkenheid kleiner te maken en zijn cirkel van invloed groter te maken, zie Afbeelding 11 (Hetnieuwesolliciteren.nu, 2013). Hierdoor kan de zelfredzaamheid en de zelfstandigheid van de kandidaat toenemen.



Afbeelding 11: Cirkel van Covey

GROW-model

GOC (z.j.): GROW is een vrij eenvoudige manier om op een gestructureerde manier iemand te coachen. Door het stellen van vragen wordt het voor de kandidaat duidelijk wat hij wil, hoe de stand van zaken is en welke mogelijkheden er zijn. Het gesprek wordt afgesloten met een actieplan.

Achtereenvolgens worden de volgende vier onderwerpen behandeld:

Goal: Welk doel wil iemand bereiken? Hoe ziet de gewenste situatie eruit?

Reality: Hoe ziet de huidige situatie eruit? Wat is het echte probleem? Wie zijn er bij dit probleem betrokken? Wat heb je tot nu toe ondernomen?

Options: Welke mogelijkheden zijn er? Welke mogelijkheden zijn wel en juist niet aantrekkelijk?

Will: Wat ga je nu daadwerkelijk doen? Hoe groot is de kans dat dit plan daadwerkelijk wordt uitgevoerd?

Metaprogramma

Ready en Burton (2005): metaprogramma's zijn, samen met waarden, overtuigingen, attitudes en herinneringen, de reden dat iedereen anders op dezelfde prikkels reageert en andere herinneringen vormt uit dezelfde ervaring. Een metaprogramma wordt ook wel een onbewust filter genoemd. Bijvoorbeeld: iemand die snel de leiding neemt en in actie wil komen (dit zijn typische Dominantie-kenmerken) zou kunnen zeggen: 'Ik wil geen excuses horen, maar resultaten zien.' Wanneer hij dit zegt tegen iemand die graag veel tijd neemt om uitgebreid over dingen na te denken (dit is een typisch Consciëntieus-kenmerk) kan er een conflict ontstaan. Door hun metaprogramma's zijn mensen geneigd om anderen in hokjes te stoppen. Ook zijn deze programma's bepalend voor iemands motivatie en werkhouding. Het is daarom van belang dat de context, oftewel omgeving, waarin iemand zich bevindt, congruent is aan zijn metaprogramma. Indien dit niet het geval is, leidt dit tot lusteloosheid en demotivatie.

De vijf stadia van rouw

Kübler-Ross en Kessler (2006) benadrukken dat er niet één typische reactie is op verlies. Dit kan zowel het verlies van een dierbare persoon als het verlies van iets dierbaars betreffen. Er zijn vijf stadia te onderscheiden, namelijk ontkenning, woede, marchanderen, depressie en aanvaarding. Niet iedereen doorloopt al deze vijf stadia en de volgorde waarin deze stadia worden doorlopen verschilt per persoon. Bovendien kan een stadium ook een reactie op een gevoel zijn. In dat geval duurt een stadium ooit maar een paar uur. Daarnaast kan iemand een stadium meerdere keren opnieuw doorlopen.

De fase van ontkenning uit zich in de vorm van ongeloof. Deze fase kan ook wel als een beschermingsmechanisme worden gezien; de onomkeerbaarheid van de verandering dringt langzaam door en steeds meer gevoelens komen voorzichtig naar boven.

De fase van woede kan zowel op de buitenwereld als op zichzelf gericht zijn. Die woede hoeft niet logisch of terecht te zijn.

Marchanderen (onderhandelen) kan op verschillende manier worden ingevuld. Het gaat gepaard met schuldgevoelens en kenmerkend is het 'als-' en 'stel dat-' denken. Iemand blijft in het verleden hangen en wil de verandering ongedaan maken.

De fase van depressie is wel gericht op het heden. Iemand zit midden in het verdriet van de verandering.

De laatste fase, aanvaarding, wordt door de buitenwereld vaak verward met het idee dat iemand het uiteindelijk allemaal wel best vindt wat er gebeurt. Dit is echter niet het geval. In deze zin betekent aanvaarding: aanvaarden en erkennen dat de nieuwe realiteit ook de permanente realiteit is. Die realiteit wordt nooit prettig gevonden, maar kan wel worden geaccepteerd. Je kan leren om ermee te leven.

Wanneer iemand na het verlies van zijn baan daadwerkelijk in een rouwproces terecht komt kunnen zowel de begeleider als de kandidaat veel baat hebben bij kennis over deze stadia. De begeleider krijgt handvaten aangereikt om te leren hoe hij zijn kandidaat het best van dienst kan zijn. De kandidaat krijgt een gevoel en erkenning en herkenning, weet wat hem mogelijk nog te wachten staat en door een betere begeleiding zal hij zijn rouwproces wellicht sneller doorlopen.

10. Resultaten: Hoe kan worden bepaald op welke wijze een re-integratie instrument het beste ingezet kan worden?

10.1 Inleiding

Hieronder wordt beschreven hoe een re-integratiebegeleider een instrument op een overzichtelijke en verantwoorde wijze kan indelen. De methode die hier voor ontwikkeld is wordt toegelicht en er wordt een voorbeeld gegeven. Maar eerst worden er een aantal kanttekeningen gegeven die in gedachten gehouden moeten worden wanneer de resultaten van dit onderzoek worden toegepast.

10.2 Kanttekening bij het inzetten van de methodiek

Deze kanttekeningen moet de begeleider in ogenschouw nemen, alvorens hij daadwerkelijk met de kandidaat en de instrumenten aan de slag gaat.

Allereerst is het van belang om te benadrukken dat het menstype van de kandidaat slechts een gedragsvoorkeur aangeeft. Het zegt iets over hoe de kandidaat zich het liefst gedraagt, niet over hoe hij daadwerkelijk is.

Daarnaast wordt er in dit rapport veel informatie gegeven over de vier verschillende gedragsvoorkeuren. Wanneer een kandidaat een bepaalde gedragsvoorkeur heeft, betekent dit niet dat al deze beschreven kenmerken ook daadwerkelijk van toepassing zijn op die kandidaat. Daarom blijft het belangrijk om de kandidaat als een individu te zien met zijn eigen unieke persoonlijkheidskenmerken. De DiSC is slechts een hulpmiddel om de instrumenten zo goed mogelijk in te zetten, dit moet niet als leidend worden beschouwd.

Een ander gevolg van het feit dat iedereen uniek is, is dat iedereen de procesfasen op een andere manier doorloopt. De niveaus worden niet door iedere kandidaat hetzelfde doorlopen. Anderzijds zijn er ook kandidaten waarbij bepaalde niveaus overgeslagen of samengepakt kunnen worden.

10.3 Een nieuw instrument indelen

Om een nieuw instrument in te delen moeten de volgende stappen achtereenvolgens worden gezet:

Stap 1. Het instrument toetsen aan de niveaus van verandering van Bateson.

1A. Stel de doelstelling van het instrument vast. Bepaal of deze doelstelling is gericht op de huidige situatie of op de toekomstige, gewenste situatie. Hiermee wordt bepaald of het instrument wordt ingezet bij de eerste keer of bij de tweede keer doorlopen van de niveaus, zie afbeelding 9.

1B. Bekijk de doelstellingen van de fasen, zoals deze zijn bepaald bij 'nu' of bij 'toekomst', afhankelijk van de uitkomsten bij stap 1A. Zie pagina 35 voor de doelstellingen van de fasen. Pak de doelstelling van het instrument er nogmaals bij. Bepaal aan welke fase-doelstelling het instrument bijdraagt.

Wanneer een instrument zowel voor 'nu' als voor 'toekomst' kan worden ingezet, is het aan de re-integratiebegeleider om in te schatten wanneer het instrument het best tot zijn recht komt. Uiteraard kan het instrument ook twee keer worden ingezet, wanneer de situatie hier om vraagt. Bij instrumenten die gericht zijn op het bovenste niveau, iemands missie, blijkt het vaak lastig te zijn om te bepalen of het gericht is op het nu of op de toekomst. In dat geval kan het instrument tevens worden gebruikt om de overgang van huidig naar toekomst te ondersteunen.



Afbeelding 9: niveaus van verandering

Stap 2. Het instrument toetsen aan de DiSC-menstypen.

2A. Bestudeer het gebruik van het instrument. Hoe wordt het instrument ingezet? Wat wordt er van

de kandidaat verwacht? Wat wordt er van de kandidaat verwacht in relatie tot de re-integratiebegeleider? Op welke eigenschappen en vaardigheden wordt er een beroep gedaan? Pak ook de doelstelling van het instrument er nogmaals bij.

2B. Bestudeer de vier verschillende menstypen. Gebruik hiervoor de informatie die wordt gegeven op pagina 36 tot 41 en bijlage 2. Onderstreep of markeer alle informatie die je tegenkomt die relevant is bij het inzetten van het instrument. Hiermee zorg je dat deze informatie gemakkelijk en overzichtelijk terug te vinden is.

2C. Zet de gemarkeerde informatie per menstype onder elkaar. Kijk nu of er menstypen bij zijn waarbij dit instrument beter niet ingezet kan worden. Beoordeel daarna per menstype waar rekening mee moet worden gehouden bij het inzetten van het instrument.

Wanneer deze stappen worden doorlopen en worden geïmplementeerd, wordt het bieden van persoonlijk traject gewaarborgd. Hiermee worden de instrumenten, en daarmee het traject, namelijk per kandidaat op een eigen manier vormgegeven. Ook wordt het instrument dan op een efficiënte manier ingezet. Gericht op de doelstelling van het instrument en het type kandidaat wordt het maximaal haalbare eruit gehaald.

Hierbij is het wel van belang dat de begeleider aan het begin van het traject laat onderzoeken met wat voor type mens hij te maken heeft. Vervolgens kan hij zichzelf inlezen in dit type zodat hij weet bij wat voor omgeving de kandidaat gebaat is en wat de kandidaat van de begeleider nodig heeft. Hier kan hij zijn begeleiding en manier van benaderen gedurende het hele traject op aanpassen. De tabel op bladzijde 30 kan hier een handig en overzichtelijk hulpmiddel voor zijn. Vergeet echter niet dat hierin slechts richtlijnen en indicatoren worden gegeven, die niet op iedereen met deze gedragsvoorkeur van toepassing zijn. Wanneer de begeleider helder heeft op welk moment hij een instrument in kan zetten en waar hij per menstype rekening mee dient te houden, kan er een traject worden aangeboden waarbij de kandidaat het uitgangspunt is. Oftewel, een op maat gemaakt traject.

Uit deze ontwikkelde methode blijkt het conceptuele model niet te kloppen. In het huidige conceptuele model wordt er namelijk geen verband aangegeven tussen de procesfasen en de menstypen. In het hierop volgende hoofdstuk, de conclusie, wordt dit verder toegelicht en wordt er een nieuwe conceptueel model weergegeven.

10.4 Twee voorbeelden van het gebruik van de methodiek

Hieronder volgen ter verduidelijking twee voorbeelden van het indelen van een instrument aan de hand van de beschreven methodiek. In bijlage 3 zijn alle reeds beschreven instrumenten ingedeeld.

Het in te delen instrument: Keuzespel

Stap 1: Het instrument toetsen aan de niveaus van verandering van Bateson.

1A. Dit instrument is het meest waardevol wanneer het wordt ingezet bij het eerste keer doorlopen van de procesfasen, voordat er een toekomstplan moet worden gevormd en er dus daadwerkelijk keuzes moeten worden gemaakt.

1B. Omdat dit voor de rest van het traject van toegevoegde waarde is, is het verstandig om dit instrument bij het niveau van gedrag in te zetten. Het maken van keuzes is bepalend voor het gedrag dat iemand vertoont. Ook kan de kandidaat middels dit instrument inzicht krijgen in de gemaakte keuzes en daarmee in het vertoonde gedrag in het verleden.

Stap 2: Het instrument toetsen aan de DiSC-menstypen.

2A. De kandidaat moet met zijn begeleider in gesprek over de keuzes die hij maakt en heeft gemaakt en over zijn manier van kiezen.

2B en 2C. Voor de heersers, dit zijn de mensen die hoog scoren op dominantie, is dit een belangrijk instrument. Voor hen is het namelijk lastig om keuzes te maken, zij hebben vaak vanuit hun omgeving iemand nodig die de voors en tegens afweegt, de feiten onderzoekt en zaken overweegt alvorens een beslissing te nemen. Middels dit instrument kan de heerser hier inzicht in krijgen en kan hij leren om zijn keuzeproces te verbeteren.

De beïnvloeder is conflict vermijdend en past zich gemakkelijk aan, ooit zelfs te gemakkelijk. Zijn valkuil is te veel rekening houden met anderen in een keuzeproces. Middels dit spel wordt er onder andere gefocust op de manieren van kiezen, dit kan bij de beïnvloeder een extra aandachtspunt zijn. Zekerheidszoekers, die hoog scoren op het gedragskenmerk stabiliteit, vermijden doorgaans vernieuwing. In een re-integratietraject kan dit een grote hindernis zijn, die middels het keuzespel bespreekbaar gemaakt kan worden. Vernieuwing vermijden is namelijk ook een keuze.

De specialist, het menstype met een hoge consciëntieusheidsscore, heeft vaak moeite met gevoelens. Gevoelens zijn niet rationeel vast te leggen en daarom lastig hanteerbaar voor dit menstype. Voor hen is het dan ook van belang om in te zoomen op de kaartjes die betrekking hebben op de gevoelens die verschillende keuzemogelijkheden oproepen, zodat ze kunnen leren om hun gevoelens bij het keuzeproces te betrekken. Ook kan de specialist zichzelf verliezen in de details van een besluitvormingsproces, doordat hij zeer nauwkeurig alles tegen elkaar afweegt. Het voordeel van deze eigenschap is dat de specialist in staat is om uiterst belangrijke beslissingen te nemen. Anderzijds krijgt hij vaak kritiek op de tijd die hij hier voor nodig heeft. Ook dit kan door middel van het keuzespel bespreekbaar worden gemaakt.

Het in te delen instrument: Kernkwaliteitenkwadrant.

Stap 1: Het instrument toetsen aan de niveaus van verandering van Bateson.

1A en 1B: Doelstelling van het instrument: de kandidaat vanuit zijn kernkwaliteiten zijn valkuilen, uitdagingen en allergieën laten ontdekken. Het kernkwaliteitenkwadrant helpt de kandidaat bij het vergroten van zijn zelfkennis. Het kan pas worden ingezet wanneer de kandidaat zijn kernkwaliteit heeft ontdekt, dus wanneer het niveau van vaardigheden voor de eerste is doorlopen. Het niveau van identiteit is de eerste keer gericht op de vraag 'wie ben ik?'. Het kernkwaliteitenkwadrant helpt bij het ontdekken van de valkuilen, uitdagingen en allergieën van de kandidaat, dus kan het best bij dit niveau worden ingezet.

Stap 2: Het instrument toetsen aan de DiSC-menstypen.

2A: De kandidaat moet zijn kernkwaliteiten kennen en ook erkennen. Vaak wordt deze oefening als lastig ervaren dus de begeleider kan met de kandidaat meedenken. De kandidaat moet ook open staan om zijn eigen valkuilen te laten zien.

2B en 2C: Het doel van dit instrument komt grotendeels overeen met die van 'de spiegel', alleen worden bepaalde vragen nu vanuit de kandidaat zelf beantwoord. Dit heeft tot gevolg dat bepaalde menstypen deze antwoorden eerder serieus zullen nemen. Bijvoorbeeld de specialist neemt vaak niet zo snel dingen van anderen aan, voor hem kan de kernkwaliteitenkwadrant uitkomst bieden. Ook geeft het voor alle menstypen vaak veel inzicht in de vraag: 'waarom kan ik bepaalde eigenschappen van mensen zo slecht uitstaan?'.

Conclusie

Dit onderzoek is opgezet om de volgende hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

‘Op welke wijze kan Reflekt HRA re-integratie instrumenten inzetten zodat deze bijdragen aan een op maat gemaakt traject?’.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden bleken menstypen en procesfasen de belangrijkste orderingsprincipes te zijn. Hier zijn vervolgens meerdere theorieën over uiteengezet die allemaal werden beoordeeld aan de hand van vooraf vastgestelde criteria. Hieruit blijkt dat de DiSC de meest waardevolle theorie is wat betreft menstypen.

Middels de DiSC kan snel een vertaalslag naar arbeidsomgevingen worden gemaakt. Er wordt informatie gegeven over de omgeving die iemand nodig heeft, hoe de effectiviteit wordt vergroot en bij wat voor persoon iemand baat heeft. Dit zijn drie belangrijke factoren bij het zoeken naar een passende werkplek. Omdat de DiSC een onderscheid maakt tussen natuurlijk gedrag en responsgedrag, is het een waardevolle theorie voor de kandidaten van Reflekt. Ook kan de theorie hierdoor ondersteuning bieden bij het vergroten van iemands belastbaarheid.

De niveaus van verandering blijken het best van toepassing te zijn voor de procesfasen die worden doorlopen in een re-integratietraject. Deze fasen zijn daadwerkelijk vergelijkbaar met de fasen en processen die veel van de kandidaten van Reflekt doorlopen. Ook daagt de theorie de kandidaat uit om naar het diepste niveau van zichzelf te kijken, wat belangrijk is om te onderzoeken wat voor functie echt bij iemand past en waar diegene ook energie van krijgt. Ook is vanuit deze theorie de koppeling naar verschillende in te zetten instrumenten gemakkelijker te maken dan bij veel andere theorieën en is de theorie dekkend voor het gehele proces dat de kandidaten doorlopen.

Uit de resultaten blijken instrumenten te kunnen worden geordend door ze af te meten aan de niveaus van verandering. Dit kan worden gedaan door de doelstellingen van de instrumenten helder te krijgen. Hierdoor kan worden bepaald op welk moment in het traject het instrument ingezet kan worden.

Vervolgens kunnen de menstypen worden bestudeerd met oog op het betreffende instrument. De relevante kenmerken van deze typen kunnen in verband worden gebracht met het instrument dat moet worden ingedeeld. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt waar de begeleider rekening mee moet houden bij de verschillende menstypen wanneer dit instrument wordt ingezet. Op deze manier kan een instrument efficiënt en waardevol worden ingezet, wat bijdraagt aan het bieden van maatwerk binnen trajecten.

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is het model dat uiteindelijk is ontwikkeld. Reflekt wil in staat zijn om maatwerk te bieden in haar trajecten zodat er betere plaatsingen gerealiseerd kunnen worden. Daarom willen zij weten welke instrumenten er allemaal zijn en hoe deze het best kunnen worden ingezet. Met dit model kunnen nieuwe instrumenten worden ingedeeld aan de hand van de niveaus van Bateson en de DiSC-menstypen. Het doel van dit model is dat het ondersteunend is bij het bieden van maatwerk.

Het model heeft de vorm gekregen van een stappenplan en ziet er als volgt uit:

Stap 1. Het instrument toetsen aan de niveaus van verandering van Bateson.

1A. Stel de doelstelling van het instrument vast. Bepaal of deze doelstelling is gericht op de huidige situatie of op de toekomstige, gewenste situatie. Hiermee wordt bepaald of het instrument wordt ingezet bij de eerste keer of bij de tweede keer doorlopen van de niveaus, zie afbeelding 9.

1B. Bekijk de doelstellingen van de fasen, zoals deze zijn bepaald bij 'nu' of bij 'toekomst', afhankelijk van de uitkomsten bij stap 1A. Zie pagina 35 voor de doelstellingen van de fasen. Pak de doelstelling van het instrument er nogmaals bij. Bepaal aan welke fase-doelstelling het instrument bijdraagt.

Stap 2. Het instrument toetsen aan de DiSC-menstypen

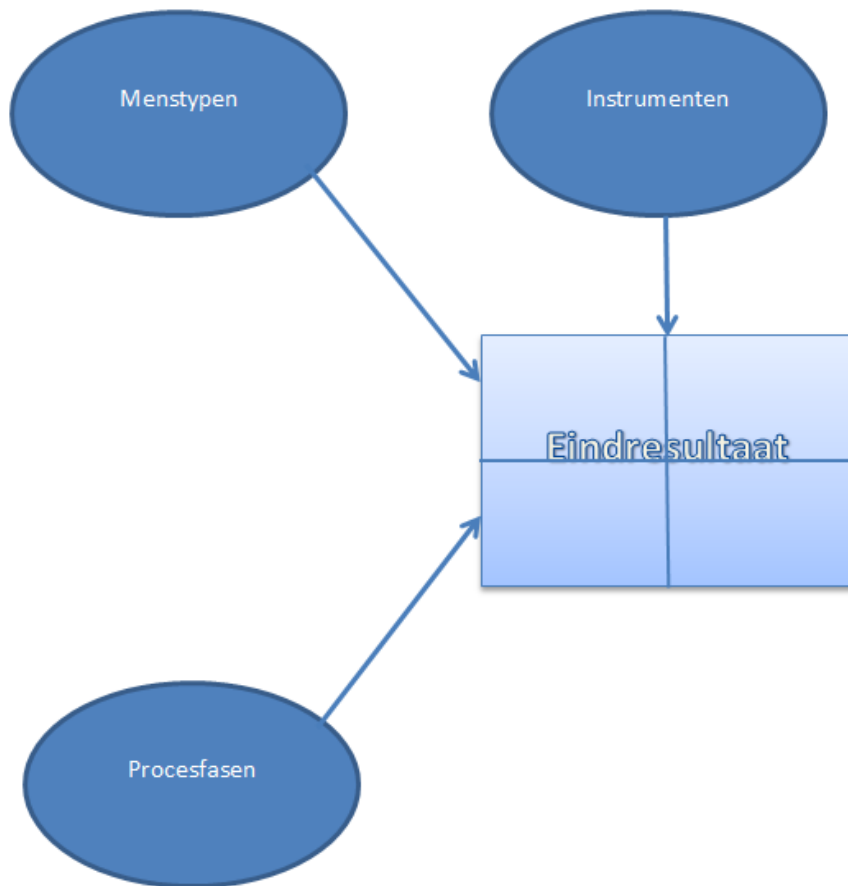
2A. Bestudeer het gebruik van het instrument. Hoe wordt het instrument ingezet? Wat wordt er van de kandidaat verwacht? Wat wordt er van de kandidaat verwacht in relatie tot de re-integratiebegeleider? Op welke eigenschappen en vaardigheden wordt er een beroep gedaan? Pak ook de doelstelling van het instrument er nogmaals bij.

2B. Bestudeer de vier verschillende menstypen. Gebruik hiervoor de informatie die wordt gegeven op pagina 36 tot 41 en bijlage 2. Onderstreep of markeer alle informatie die je tegenkomt die relevant is bij het inzetten van het instrument. Hiermee zorg je dat deze informatie gemakkelijk en overzichtelijk terug te vinden is.

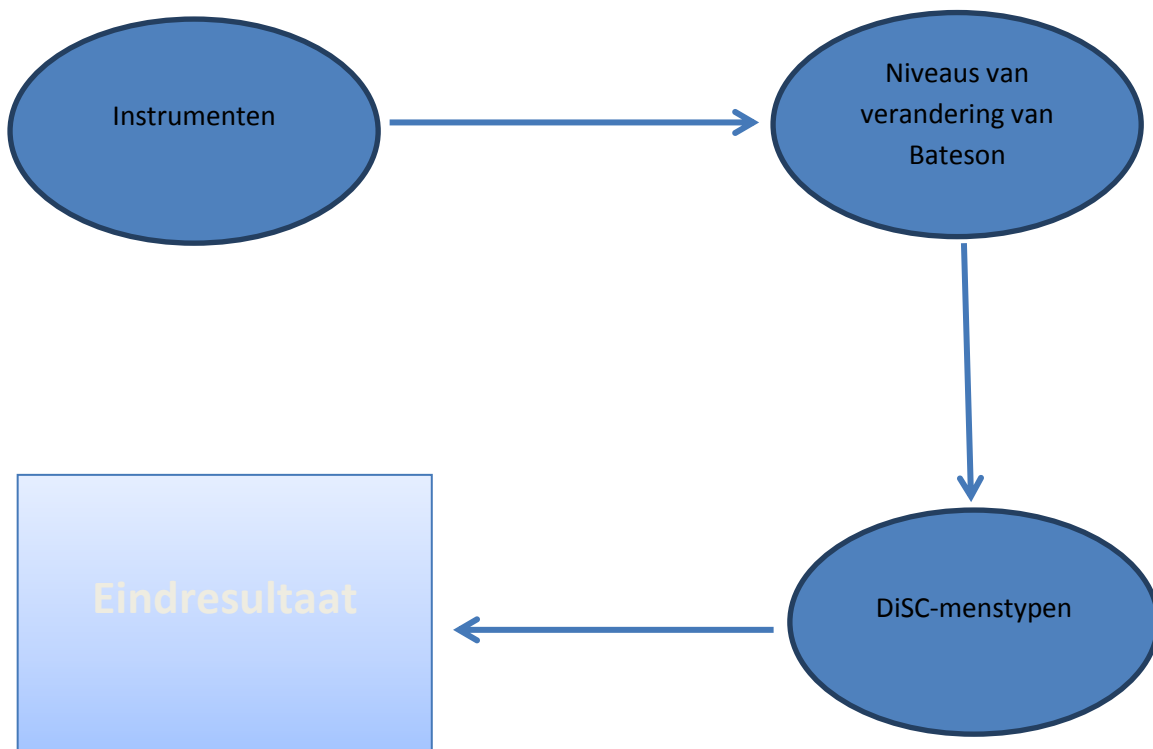
2C. Zet de gemarkeerde informatie per menstype onder elkaar. Kijk nu of er menstypen bij zijn waarbij dit instrument beter niet ingezet kan worden. Beoordeel daarna per menstype waar rekening mee moet worden gehouden bij het inzetten van het instrument.

Kijkend naar het conceptueel model zou dit wat aangepast moeten worden. In het huidige conceptuele model worden er geen verbanden aangegeven tussen instrumenten, menstypen en procesfasen. Deze worden vanuit drie losse elementen tot één gezamenlijk eindresultaat gebracht. In werkelijkheid worden eerst de instrumenten aan de procesfasen getoetst en daarna wordt er pas een koppeling naar de menstypen gemaakt. Het voordeel van deze volgorde is dat er bij de menstypen tevens informatie wordt gegeven over bepaalde fasen waar zij veel of juist helemaal geen moeite mee hebben. Denk hierbij aan het zetten van nieuwe stappen en het loslaten van de oude situatie. Door de instrumenten eerst aan een fase te koppelen kan er gemakkelijker worden bepaald hoe het instrument bij de verschillende menstypen ingezet dient te worden. Op de volgende bladzijde wordt weergegeven hoe dit conceptuele model eruit zou zien.

Het oude conceptuele model:



Het nieuwe conceptuele model:



11. Discussie

Gedurende dit onderzoek kwam ik erachter dat het doel van mijn onderzoek lastig op een methodische wijze te behalen is. Ik heb me gericht op bieden van maatwerk in een re-integratietraject. Het onderzoek is gericht op het werken met mensen. Ik ben zelf gewend om veel keuzes in dit werkgebied op mijn intuïtie te maken. Door mezelf in te leven in mijn gesprekspartner probeer ik te achterhalen waar zijn behoeftes liggen en daar speel ik vervolgens op in. Dit heb ik bij het doen van mijn onderzoek helemaal los moeten laten, wat ik best lastig vond. Vaak moesten mijn gedachten en ideeën echt 'vertaald worden' in methodische bewoordingen. Uiteindelijk heeft het me wel nieuwe inzichten opgeleverd en ik denk ook dat ik hierdoor in staat ben om trajecten op een betere manier vorm te geven. In de toekomst verwacht ik minder moeite te hebben met deze vertaalslag omdat ik dit nu vaker heb moeten doen. Maar dit zal nooit een talent worden. Dit kost mij nu eenmaal veel energie. Kijkend naar de gedachten achter de DiSC zou ik dit in de toekomst moeten proberen te vermijden en energie moeten steken in dingen waar ik wel goed in ben. Ook heb ik ontdekt dat het belangrijk is om iemand in je omgeving te hebben die helpt bij het omzetten van je gedachtegang. Door het horen van concrete voorbeelden wordt het steeds makkelijker om zelf op een methodische manier te gaan denken.

Wat verder een uitdaging vormde was het feit dat er niet eerder onderzoek is gedaan naar dit onderwerp. Ik heb geen voorbeelden van anderen kunnen gebruiken ter vergelijkingsmateriaal of om inspiratie op te doen. Hierdoor moest ik regelmatig goed zoeken naar een manier om dit onderzoek vorm te geven. Zo heb ik op het laatste moment nog een deelvraag en de hoofdvraag aangepast. Toen het onderzoek ongeveer af was ontdekte ik pas dat ik eigenlijk antwoorden had gegeven op andere vragen dan in eerste instantie de bedoeling was. Verrassend genoeg bleek dit wel veel beter aan te sluiten op de vraag van de opdrachtgever.

Daarnaast was het hierdoor lastig om een theoretisch kader neer te zetten. Normaliter wordt er in een theoretisch kader informatie gegeven over onderzoeken op hetzelfde gebied die al eerder zijn uitgevoerd. Dat was in dit geval dus geen mogelijkheid. Daarom heb ik er voor gekozen om wat algemene informatie over het werkveld te geven. Ook heb ik hier de verantwoording voor de orderingsprincipes verwoord.

Een volgende keer is het wellicht verstandig om bij de oriëntatie alvast te zoeken naar soortgelijke onderzoeken, zodat dit eventueel mee kan wegen bij het maken van een keuze voor een onderzoeksonderwerp.

Ook was het wel eens lastig om te beslissen wat ik er wel en wat ik er juist niet aan toe moest voegen. Zo wordt er veel informatie over de DiSC gegeven. Wellicht maakt dit het wat langdradig. Toch heb ik dit er in laten staan omdat ik van mening ben dat deze informatie de keuze voor de DiSC wel rechtvaardigt. Ook op het moment dat iemand na het lezen van dit onderzoek zelf een nieuw instrument in wil delen is het handig om deze informatie paraat te hebben.

Verder worden er heel veel verschillende instrumenten toegelicht. Deze informatie is niet relevant voor iemand die zelf een instrument in wil delen, terwijl dat dit het kennisdoel is van dit onderzoek. Wel verschaft het duidelijkheid over het begrip 're-integratie instrumenten' aan de lezers die niet thuis zijn in dit werkgebied. Ook kan het een inspiratiebron zijn voor andere re-integratiebegeleiders die al jarenlang hun trajecten op een soortgelijke wijze vorm geven en altijd dezelfde tools inzetten. Tijdens het opstellen van mijn resultaten had ik beter in mijn achterhoofd kunnen houden dat de informatie wel nuttig en waardevol moet zijn voor mijn lezers. Door mijn eigen interesses en

nieuwsgierigheid wordt er misschien in sommige hoofdstukken te veel informatie gegeven. Ik heb geprobeerd om later met een grotere afstand naar mijn onderzoek te kijken en me in te leven in mijn doelgroep. Toen had ik al zo veel tijd gestoken in alle beschreven resultaten dat ik het bij alles heel zonde vond om het weer weg te halen. Bovendien vond ik wel alle informatie nuttig en van belang. Ik concludeerde uiteindelijk dat alle informatie bijdraagt aan de kwaliteit van het onderzoek.

Verder hadden interviews een vernieuwende werking kunnen hebben. Vaak helpt het om andermans visie te horen bij het opdoen van nieuwe ideeën. Ook had het was afwisseling gebracht bij het uitvoeren van het onderzoek. In eerste instantie was het plan om met andere re-integratie begeleiders te brainstormen over wat voor instrumenten er allemaal zijn. Doordat mijn eigen onderzoek al heel veel verschillende instrumenten opleverde en door de tijdsdruk heb ik uiteindelijk besloten om dat achterwege te laten. Voor een volgende keer zou ik liever een combinatie maken van literatuuronderzoek en interviews.

Het is niet zo dat op grond van mijn onderzoek bepaalde theorieën moeten worden herzien. Wel denk ik dat mijn onderzoek bevestigt dat je als re-integratiebegeleider zijnde je kandidaat beter van dienst bent als je de kandidaat als uitgangspunt neemt bij het vormgeven van een traject.

Dat er nog niet eerder onderzoek is uitgevoerd maakte het niet alleen maar lastig, het had ook een positief gevolg. Namelijk dat de innovatieve waarde van dit onderzoek best hoog is. Voor zover ik heb kunnen vinden is deze onderzoeksmethodiek nog niet eerder in deze vorm gebruikt. Het is een onderzoek waarin niet alleen een hoofdvraag wordt beantwoord, er wordt ook een nieuwe methodiek ontwikkeld. Daarom hoop ik ook dat dit onderzoek daadwerkelijk iets toevoegt voor de lezers van het rapport. Naast het overbrengen van kennis wil ik ook een stuk bewustwording teweeg brengen. Middels dit onderzoek wil ik mijn lezers ervan overtuigen dat maatwerk binnen de re-integratie belangrijk is, en ik hoop zelfs tussen de regels door duidelijk te maken waarom dit zo belangrijk is. Binnen mijn praktijkstage is dit gelukkig al een gezamenlijke overtuiging. Dit onderzoek is bedoeld om hen handvaten aan te reiken om beter in staat te zijn de trajecten zo persoonsgericht mogelijk in te richten.

Literatuurlijst

- Ardon, A., Breuker, E., Jansen, J., Kuhlmann, M., Loo, H. & Peters, P. (2013). Voorstel masterclass succesvol veranderen 'incompany'. *Bindje*. Geraadpleegd via <http://www.bindje.nl/wp-content/uploads/2013/08/Voorbeeld-inzet-masterclasses-Succesvol-Veranderen.pdf>
- Beekers, P., Gerrickens, P. & Verstege, M. (2010). Speelwijze keuzespel. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/spelregels_keuzespel.pdf
- Belastingdienst (z.j.). Begrippen dienstbetrekking en loon. Geraadpleegd op <http://www.belastingdienst-cn.nl/bcn/nl/zakelijk/vanaf-belastingjaar-2011/loonbelasting/begrippen-dienstbetrekking-en-loon>
- van Berkel, Renske (2001). Het enneagram als begeleidingsinstrument bij supervisie en coaching. *Supervisie en coaching*, 18, 46-56. doi: 10.1007/BF03079603
- Bird, H., Boer, G., Meijwaard, Mohun, H., Veerman & Winston, R. (2005). *Mensen*. Den Haag: Uitgeverij ANWB Media.
- Boonstra, J. & De Caluwé, L. (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Broeckx, J. (2007). NLP in een integratief kader. Geraadpleegd op <http://psy.cc/5946.html>
- Burdorf, A., Bültmann, U., Brouwer, S., Klink, J., Schaufeli, W., van der Wilt, G. & Zijlstra, F. (2010). Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24, 342. Geraadpleegd op <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/369.pdf>
- Burton, K. & Ready, R. (2005). *NLP voor Dummies*. Amersfoort: Uitgeverij BBNC.
- Carrièreijger (z.j.). Roos van Leary. Geraadpleegd op <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/sociale-vaardigheden/beinvloeden/roos-van-leary>
- Covey, S.R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Van Dam, R. (2013). Als jij niet weet wat je niet weet, hoe weet een coach het dan wel? Geraadpleegd op <http://www.vandamcoaching.com/personal-coaching/als-jij-niet-weet-wat-je-niet-weet-hoe-weet-een-coach-het-dan-wel/>
- Dekkers, A. (2006). *Trainen op topniveau – succesvolle trainers als rolmodel*. Amsterdam: Uitgeverij Pearson Education.
- van Dun, Z., Gerrickens, P. & Verstege, M. Speelwijze leer- en ontwikkelingsspel. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/spelregels_leerenontwikkelingsspel.pdf

- van Dun, Z., Gerrickens, P. & Verstege, M. (2005). Speelwijze levenskunstspel. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/SpeelwijzeLevenskunstspel2014.pdf
- Gerrickens, P. (1991). Speelwijze kwaliteitenspel. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/SpeelwijzeKwaliteitenspel2014.pdf
- Gerrickens, P. (2006). Speelwijze relatiespel. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/spelregels_relatiespel.pdf
- Gerrickens, P. (2008). Speelwijze spel van verlangens. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/spelregels_spelvanverlangens.pdf
- Gerrickens, P., Kunen, J., Verstege, M. & Willemse, G. (2005). Speelwijze eigen wijsheden spel. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/spelregels_eigenwijsheidenspel.pdf
- Gerrickens, P. & Verstege, M. (2002). Speelwijze inspiratiespel. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/spelregels_inspiratiespel.pdf
- Gerrickens, P. & Verstege, M. (2003). Speelwijze gevoelswereldspel. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/Spelregels_gevoelswereldspel.pdf
- Gerrickens, P. & Verstege, M. (2008). Speelwijze spel van verlangens. Geraadpleegd op http://www.kwaliteitenspel.nl/images/HIKASHOP/Spelregels_pdf/spelregels_spelvanverlangens.pdf
- GOC (z.j.). GROW model. Geraadpleegd op <http://www.goc.nl/HRDeveloper/leidinggeven-aan-talenten/GROW-model>
- Hetniewesolliciteren.nu (2013). Hoe de cirkel van invloed je kan helpen in je baanzoektocht. Geraadpleegd op <http://hetniewesolliciteren.nu/de-cirkel-van-invloed-stephen-covey/>
- Inscape Publishing (2007). DiSC® Certificatie Training.
- Johnson, R., McCann, V. & Zimbardo, P. (2009) *Psychologie Een Inleiding*. Amsterdam: uitgeverij Pearson Education.
- Landman, A. (2009). De creatiespiraal blijft een bruikbaar model. Geraadpleegd op <http://www.arendlandman.nl/2009/12/de-creatiespiraal-blijft-een-bruikbaar-model/>
- Kessler, D. & Kübler-Ross, E. (2006). *Over rouw. De zin van de vijf stadia van rouwverwerking*. Amsterdam: uitgeverij Ambo Anthos.
- Korthagen, F. (2002). Niveaus in reflectie: naar maatwerk in begeleiding. *VELON tijdschrift voor lerarenopleiders*, 23 (1), 32.
- Maes, V. (2004-2005). De relatie tussen carrière-ankers en loopbaanbeslissingen: literatuurstudie en empirisch onderzoek. Geraadpleegd op http://buck.ugent.be/fulltxt/RUG01/000/941/459/RUG01-000941459_2010_0001_AC.pdf

- Melis, P. M. L., & Korrelboom, C. W. (2000). Persoonlijkheidsproblematiek en therapeutische interactie. *Psychopraxis*, 2(2), 32-39. doi: 10.1007/BF03071841
- Palmer, Helen (1999). *Handboek enneagram*. Utrecht: Uitgeverij Servire
- Piederiet Consultancy (z.j.). Enneagram. Geraadpleegd op <http://www.piederietconsultancy.nl/enneagram.html>
- PreAct (z.j.). Vangnetregeling, AMBER en WAZO. Geraadpleegd op <http://www.preact.nl/verzuim-vangnet.php>
- ProGrowth (2014). All about DiSC. Geraadpleegd op <http://discassessmentprofiles.com/resources/>
- Randstad HR Solutions (2009). Trainersmap versie mei 2009.
- Remmerswaal, J. (2012). *Persoonsdynamica. Professioneel omgaan met emoties*. Houten: Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum.
- Schriel, P. (z.j.). Persoonlijke Stijl (DISC) Analyse. Geraadpleegd op <http://patrickschriel.nl/coaching/persoonlijke-stijl-analyse/>
- Sinnema, C. (2010). *NLP – Effectief, kort en krachtig*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema
- Spijker, A. & Trijsburg, R.W. (1998). Psychodynamische persoonlijkheidsdiagnostiek. *Tijdschrift voor psychotherapie*, 24, 106-107. doi: 10.1007/BF03061882
- Spits, D. & van Dam, N. (2011). DiSC binnen de beeldende groepstherapie voor persoonlijkheidsproblematiek. Geraadpleegd op <http://hu.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:38411/DS1/>
- Sturman, G.M. (2004). *Gezocht: een baan die bij me past!* Zaltbommel: Uitgeverij Thema
- Surplus (z.j.). Woordenlijst. Geraadpleegd op <http://www.wattedoenbijontslag.nl/tips/woordenlijst>
- Thaeles (z.j.). Veranderingscyclus (Kübler-Ross). Geraadpleegd op https://www.koraalgroepmc.nl/media/8530/130131_veranderingscyclus_kubler_ross.pdf
- Tijken, H. (2008). *Aan het werk! Over trajectbegeleiding en re-integratie*. Meppel: Uitgeverij Boom
- UWV (2012). Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters (Wet BeZaVa). Geraadpleegd op http://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV_Modernisering_Ziektewet.pdf
- VMR-partners (z.j.). Omgaan met verschillende menstypen. Geraadpleegd op <http://www.vmrpartners.nl/omgaan-met-verschillende-menstypen-exclusief-ppa-uitleg.pdf>
- De Vries, Reinout E., Ashton, Michael C. & Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO-persoonlijkheidsvragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 22, nr. 3, 232-241. Geraadpleegd op <http://hdl.handle.net/1871/17786>
- Weijts, W. & van Duinhoven, C. (2008). *Casemanagement bij verzuim en re-integratie*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Werkplanet (z.j.). Big Five Theorie. Geraadpleegd op <https://www.werkplanet.nl/artikelen/testen-en-assessments/big-five-theorie/artikel/1104/2232/Big%20Five%20theorie>

Werkplanet (z.j.). Riasoc en John Holland. Geraadpleegd op <https://www.werkplanet.nl/home/actueel/artikelen/artikel/1104/2229/RIASOC%20en%20John%20Holland>

Wiley, J. & Sons (2003). DiSC Classis 2.0. Verslag werd geleverd door: Reflekt HRA.

Wille, B. (2007-2008). Validiteit van persoonlijkheidsbeoordeling op basis van een eerste virtuele indruk. Geraadpleegd op http://buck.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/293/616/RUG01-001293616_2010_0001_AC.pdf

Zinspiratie (2013). De Roos van Leary. Geraadpleegd op <http://www.zinspiratie.nl/de-roos-van-leary/>

Bijlage 1: Voorbeeld intensiteitsindex

Voorbeeld klassieke patroon: presteerder patroon

D	i	S	C
28 egocentrisch	28 enthousiast	28 afwachtend	28 perfectionist
27 direct	27 gezelligheidsmens	27 geduldig	27 accuraat
26 gedurfd	26 overredend	26 loyaal	26 alert op feiten
25 overheersend	25 impulsief	25 voorspelbaar	25 diplomatiek
24 veeleisend	24 emotioneel	24 teamspeler	24 systematisch
23 krachtig	23 kan zichzelf verkopen	23 kalm	23 conventioneel
22 neemt risico's	22 goed van vertrouwen	22 bezitterig	22 hoffelijk
21 avontuurlijk	21 invloedrijk	21 voldaan	21 zorgvuldig
20 besluitvaardig	20 aangenaam	20 passief	20 ingetogen
19 onderzoekend	19 prettig in omgang	19 ontspannen	19 hoge normen
18 zelfverzekerd	18 edelmoedig	18 weinig opvallend	18 analytisch
17 competitief	17 evenwichtig	17 afgewogen	17 gevoelig
16 snel	16 charmant	16 aardig	16 volwassen
15 zelfstandig	15 vol vertrouwen	15 stabiel	15 ontwijkend
14 doordacht risiconemer	14 overtuigend	14 beweeglijk	14 zelfbewust
13 kritisch voor zichzelf	13 oplettend	13 vlot	13 hoge eigendunk
12 zonder pretenties	12 onderscheidend	12 alert	12 eigenwijs
11 zichzelf wegcijferend	11 beschouwend	11 gretig	11 volhardend
10 realistisch	10 feitelijk	10 kritisch	10 onafhankelijk
9 weegt voors en tegens af	9 logisch	9 ontevreden	9 onbuigzaam
8 zachtmoedig	8 beheerst	8 onrustig	8 vastberaden
7 behoudend	7 niet opdringerig	7 ontstuimig	7 koppig
6 vredelievend	6 wantrouwend	6 rusteloos	6 willekeurig
5 mild	5 pessimistisch	5 gericht op verandering	5 opstandig
4 rustig	4 afstandelijk	4 fouten zoeken	4 uitdagend
3 onzeker	3 teruggetrokken	3 spontaan	3 hardnekkig
2 afhankelijk	2 zelfbewust	2 teleurgesteld door status quo	2 weinig tactvol
1 bescheiden	1 zwijgzaam	1 actief/initiërend	1 sarcastisch

Bijlage 2: De vijftien klassieke profiel patronen

Door de scores op de vier verschillende gedragskenmerken met elkaar te verbinden komt er een 'klassiek profiel patroon' uit. Alle vier de gedragskenmerken hebben hun eigen bijbehorende patronen. De DiSC onderscheidt in totaal vijftien patronen, die hieronder worden weergegeven.

Dominantie-patronen:

Ontwikkelaar patroon

Ontwikkelaars zijn vaak individualistisch ingesteld en zijn continu op zoek naar een nieuwe horizon.

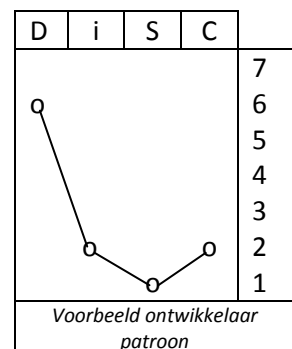
Ze zijn onafhankelijk in hun denken en bepalen hun eigen koers. Zij vinden liever hun eigen oplossingen. De ontwikkelaar trekt zich weinig van eventuele groepsinvloeden. Zij zijn in staat om de regels te omzeilen en ze komen vaak met innovatieve oplossingen.

Hoewel ze in hun gedrag vaak direct en krachtig zijn, kunnen ze ook heel goed mensen en situaties berekenend manipuleren. Zij vinden het prettiger om taken alléén te volbrengen. Hier zetten ze zich dan ook volledig voor in.

Ook zijn ze zeer doortastend in het bereiken van hun doelen, ongeacht de obstakels die zij tegenkomen. Van hun omgeving hebben ze hoge verwachtingen en ze zijn kritisch wanneer iemand niet aan hun normen voldoet.

Het is voor de ontwikkelaar belangrijk om uitdaging te hebben en vooruitgang te kunnen boeken.

Doordat ze zo gefixeerd zijn op de resultaten tonen ze vaak een gebrek aan empathie en komen ze ongevoelig over.



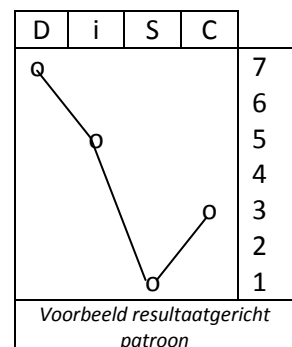
Resultaatgericht patroon

Resultaatgerichte personen zijn erg zelfverzekerd, door hun omgeving worden ze wel eens als arrogant gezien. Ze proberen mogelijkheden te creëren om resultaten te bereiken, te toetsen en te ontwikkelen. Zij zijn dol op het bereiken van resultaten, competitieve situaties, unieke opdrachten en belangrijke posities.

Dit type persoon neemt graag verantwoordelijkheden op zich en is trots wanneer zij een taak succesvol hebben afgerond. Resultaatgerichte personen zijn geneigd om factoren die zij als beperkend ervaren, te vermijden. Denk hierbij aan directe controle, tijdrovende details en routinematig werk. Doordat ze erg direct en krachtig zijn, komen zij sneller in een conflict terecht. Voor hen is onafhankelijkheid een grote prioriteit en zij worden erg onrustig van groepsactiviteiten en werken in commissies. Ondanks dat ze liever solistisch werken zijn ze wel bereid om mensen over te halen om hen te ondersteunen, zoals het afmaken van routinematig werk.

Resultaatgerichte personen zijn geneigd om factoren die zij als beperkend ervaren, te vermijden. Denk hierbij aan directe controle, tijdrovende details en routinematig werk. Doordat ze erg direct en krachtig zijn, komen zij sneller in een conflict terecht. Voor hen is onafhankelijkheid een grote prioriteit en zij worden erg onrustig van groepsactiviteiten en werken in commissies. Ondanks dat ze liever solistisch werken zijn ze wel bereid om mensen over te halen om hen te ondersteunen, zoals het afmaken van routinematig werk.

Dit type mens denkt en handelt snel. Wanneer zij in aanraking komen met iemand die zo niet in elkaar zit, worden ze ongeduldig en vitterig. Zij beoordelen anderen op hun vermogen om resultaten te behalen. Resultaatgerichte personen zijn vastbesloten en vasthoudend, ongeacht eventuele tegenslagen. Ze nemen gemakkelijk de leiding, ook als dit hiërarchisch niet helemaal juist is. Doordat ze onophoudelijk op zoek zijn naar resultaten komen ze vaak bot en ongevoelig over.

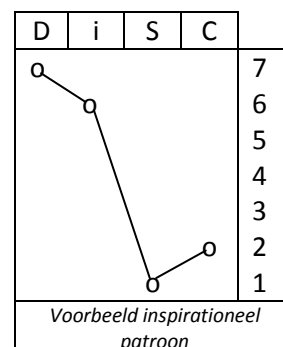


Inspiratieel patroon

Mensen met een inspiratieel patroon zijn er bewust mee bezig om gedachten en acties van anderen te beïnvloeden en te veranderen. Zij kunnen goed andermans motieven herkennen en bespelen om op die manier het gedrag van die persoon naar een bepaald doel te sturen.

Hoewel ze heel goed weten wat ze willen, zeggen ze dit niet altijd meteen. Zij zorgen er eerst voor dat ze een juiste sfeer hebben gecreëerd zodat anderen ook ontvankelijk zijn voor hun ideeën. Zo bieden zij vriendschap wanneer iemand graag aanvaard wil worden en ze bieden zekerheid wanneer iemand graag zich graag in een voorspelbare omgeving bevindt.

Inspiratiele mensen kunnen heel charmant zijn naar hun omgeving. Ze zijn erg overtuigend. De omgeving van inspritationele mensen wordt graag naar hun toe getrokken, terwijl ze ook genoeg op afstand gehouden willen worden. Dit komt omdat ze anders het gevoel kunnen hebben dat ze worden gebruikt. Ondanks dat inspiratationele mensen angstgevoelens bij anderen kunnen opwekken, worden ze toch vaak sympathiek gevonden. Dit hebben ze te danken aan hun goede verbale vaardigheden waarmee zij anderen makkelijk kunnen overtuigen. Zij willen liever hun doelstellingen bereiken door met anderen samen te werken dan door hen te domineren.



Probleemoplosser patroon

Mensen met dit patroon tonen twee tegengestelde krachten in hun gedrag. Agressiviteit wordt gematigd door gevoeligheid. Snelheid van denken en reageren wordt in toom gehouden door de wens alle mogelijkheden te onderzoeken alvorens tot een beslissing te komen.

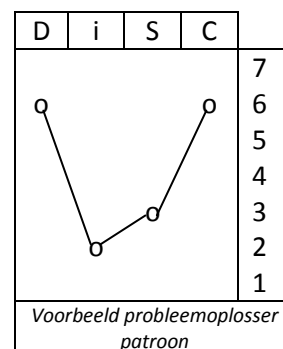
Zij hebben vaak een sterk vooruitziende blik en ze brengen verandering teweeg. Door hun drang naar perfectie en hun vermogen om goed te kunnen plannen brengen zij solide veranderingen teweeg.

Eenzijds willen probleemoplossers vrijheid om te kunnen onderzoeken.

Anderzijds willen ze ook autoriteit om de bevindingen van die onderzoeken

te toetsen. Ze zijn in staat om in hun dagelijkse werkzaamheden vlugge beslissingen te nemen, maar ze kunnen hier ook heel voorzichtig in zijn

wanneer het belangrijke beslissingen betreft. Omdat zij streven naar resultaten en perfectie en zich hierbij niet bekommeren om de sociale kant van de zaak, kunnen zij als koud, afstandelijk en bot overkomen.



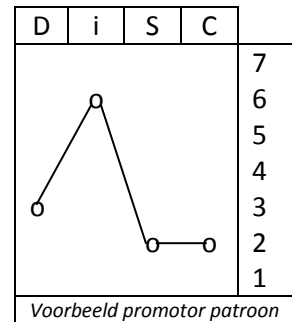
Invloed-patronen

Promotor patroon

Promotors hebben vaak een groot netwerk met veel contacten. Het zijn gezelligheidsmensen en door hun sociale vaardigheid maken ze snel vrienden. Ze bevinden zich graag in een gunstig sociaal klimaat zodat ze hun contacten kunnen ontwikkelen en uitbreiden. Ook zullen zij zelden opzettelijk iemand boos maken. Doordat ze verbaal begaafd zijn kunnen zij makkelijk hun ideeën promoten en enthousiasme opwekken. En hun uitgebreide netwerk kunnen ze perfect inzetten bij het zoeken naar mensen die hen van dienst kunnen zijn.

Promotors nemen graag deel aan activiteiten waar mensen bij betrokken zijn. Ze zijn zelfs continu op zoek naar sociale situaties waar andere mensen bij betrokken zijn, zelfs als hun werk om solistische activiteiten vraagt. De promotor ontwikkelt zichzelf het best wanneer hij deel kan nemen aan vergaderingen, commissies en conferenties.

Doordat ze optimistisch zijn ingesteld zijn ze geneigd om andermans vaardigheden ze overschatten. Vaak trekken ze voorbarige optimistische conclusies, zonder alle feiten hierin te betrekken. De promotor heeft hulp van anderen nodig om te leren de nadruk meer op het resultaat te leggen. Ook hebben zij moeite met hun tijdsindeling.

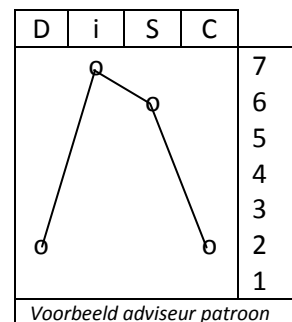


Adviseur patroon

De kracht van adviseurs ligt in het oplossen van problemen. Een adviseur valt op door zijn warmte, empathie en begrip. Ze zijn optimistisch en zien het goede in hun medemens. Zij prefereren langdurige relaties. Het zijn goede luisteraars, altijd bereid om naar andermans problemen te luisteren. Adviseurs geven op een aardige manier suggesties, maar leggen niet hun eigen ideeën op aan anderen.

Ze zijn soms zelfs te tolerant en geduldig met mensen die niet productief zijn. Wanneer ze onder druks staan vinden ze het moeilijk om prestatieproblemen direct aan te pakken. Door hun indirecte manier van communiceren zijn ze onduidelijk in hun opdrachten of eisen. Zij vinden mensen belangrijk en leggen minder nadruk op het volbrengen van een taak. Het behalen van een realistisch tijdschema kan daarom problemen opleveren.

Kritiek wordt door een adviseur vaak persoonlijk opgevat. Wel reageren ze goed op aandacht en complimenten. Wanneer zij de verantwoordelijkheid hebben letten ze goed op de arbeidsomstandigheden en zorgen ze voor erkenning van de groepsleden.

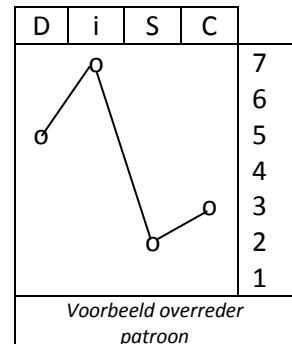


Overreder patroon

Overreders werken met en door middel van mensen. Zij willen op een prettige manier zaken doen, waarbij ze hun eigen doelstellingen niet uit het oog verliezen. Ze zijn van nature extravert, geïnteresseerd in mensen en ze zijn in staat om vertrouwen en respect te krijgen van verschillende soorten mensen. Zij hebben het vermogen om mensen te overtuigen van hun standpunt. Door deze vaardigheid, en door het vermogen om hun ideeën en zichzelf te verkopen zijn zij erg goed in het verwerven van posities met gezag.

De overreder komt het best tot zijn recht in een omgeving met mensen, interessante opdrachten, gevarieerd werk en activiteiten die mobiliteit vereisen. Hij is op zoek naar opdrachten waarbij hij de mogelijkheid heeft om een goede indruk te maken. Omdat overreders een positieve instelling hebben is hun valkuil het te optimistisch inschatten van projectresultaten of potentieel van mensen. Ook hebben ze de neiging om hun vermogen om andermans gedag te kunnen veranderen, te overschatten.

Ondanks dat overreders afkerig zijn van routine en discipline, hebben zij de behoefte om op systematische basis voorzien te worden van analytische gegevens. Voor de overreder is het zinvol om het belang van de kleine dingen in te zien. Op die manier kan hij een situatie realistischer inschatten, wat een goed tegenwicht vormt voor zijn enthousiasme.

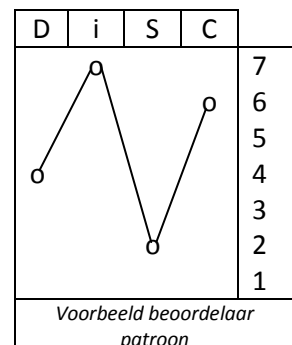


Beoordelaar patroon

Beoordelaars hebben creatieve ideeën die ze inzetten voor praktische doeleinden. Ze zijn competitief ingesteld en willen zo snel mogelijk resultaten boeken. Door hun omgeving worden ze sneller als assertief dan als aanvallend ervaren. De beoordelaar geeft geen orders of bevelen maar betreft iemand bij een taak door diegene te overtuigen. Anderen werken mee omdat ze beoordelaar hen de activiteiten uitlegt.

De beoordelaar kan goed de benodigde stappen visualiseren om zo tot resultaten te komen. Er wordt een gedetailleerd actieplan opgesteld om de voortgang te verzekeren. Omdat de beoordelaar graag wil winnen kan hij ongeduldig worden wanneer zijn normen niet worden aangehouden.

Hij is een goede en kritische denker. Hij kan bijtende of sarcastische taal gebruiken. De beoordelaar heeft meer controle over de situatie wanneer hij zichzelf ontspant.



Stabiliteit-patronen

Specialist patroon

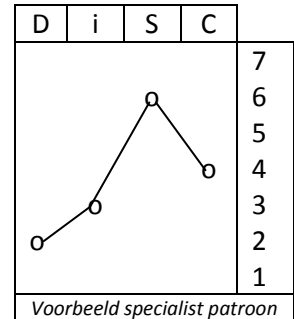
De specialisten zijn over het algemeen geliefde personen. Ze hebben een gecontroleerde en bescheiden houding. Ze kunnen met verschillende gedragstijlen goed door één deur. De specialist is zorgzaam, heeft veel geduld en is altijd bereid om zijn vrienden te helpen. Op het werk zijn er maar een aantal collega's waarmee ze een nieuwe band aangaan.

Zij spannen zich in om bekende en voorspelbare patronen vast te houden. Je kunt ze het best op een specialistisch gebied inzetten, dan zijn ze het meest effectief. De specialist plant zijn werk zorgvuldig volgens voorgeschreven richtlijnen. Hiermee behaalt hij uitzonderlijke consequente prestaties.

Waardering vanuit de omgeving bevordert deze prestaties.

Een specialist heeft moeite zich aan te passen aan zijn omgeving. Het helpt hen als ze zichzelf hier op voor kunnen bereiden. Bij het opstarten van een nieuw project heeft hij wel eens hulp nodig.

Wanneer een project klaar is wordt het vaak opzij gelegd om later nog te verbeteren. Het helpt de specialist als hij leert om oude bestanden gewoon eens weg te gooien.

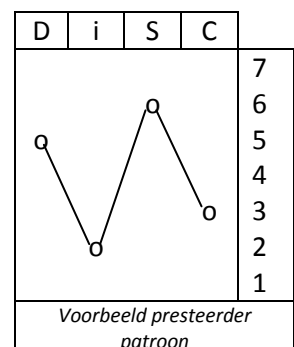


Presteerder patroon

Presteerders hebben over het algemeen een intrinsieke motivatie, gevormd door diepliggende persoonlijke doelstellingen. Deze primaire toewijding aan de eigen doelstellingen staat de toewijding aan de groepsdoelstellingen wel eens in de weg. Presteerders hebben er behoefte aan te zien dat hun eigen doelstellingen gemengd worden met de organisatiedoelstellingen. Omdat presteerders de hoofdrichting van hun leven zelf bepalen en daar ook aan vast houden, hebben zij een sterk gevoel van verantwoordelijkheid ontwikkeld.

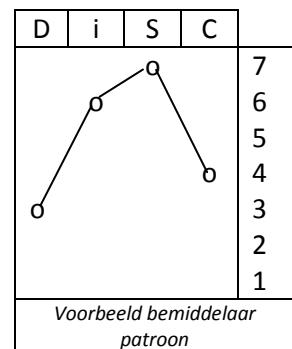
Ook tonen presteerders een levendige interesse in hun werk waarbij ze streven naar resultaat. Ze hebben veel vertrouwen in hun werk en besteden dit ook liever niet uit. Ze willen namelijk zeker weten dat het goed gebeurt. Het zijn harde werkers die altijd hun verantwoordelijkheid nemen.

De presteerders zouden het zichzelf gemakkelijker maken wanneer ze meer met anderen communiceren, zodat ze niet meer alles zelf willen doen. Ze weten van zichzelf dat ze erg efficiënt werken en hier verwachten ze dan ook de gepaste erkenning voor.



Bemiddelaar patroon

Bemiddelaars hebben oog voor de intermenselijke relaties en voor de taakaspecten van het werk. Ze zijn empathisch en ondersteunend. Ze staan erom bekend goed te luisteren. Bemiddelaars geven anderen graag het gevoel dat ze gewenst en nodig zijn. Mensen hoeven niet bang te zijn om afgewezen te worden door bemiddelaars. Zij bieden namelijk vriendschap en ze zijn bereid anderen van dienst te zijn. Hun kwaliteit ligt bij de organisatie van de werkzaamheden en het effectief uit te voeren. Zij zijn voornamelijk goed in het uitvoeren van werkzaamheden voor anderen. Bemiddelaars houden van harmonie en teamwork. Maar dit betekent niet dat ze conflicten uit de weg gaan. Zij zijn hierin vaak ondersteunend, zodat een ander de situatie eerder tolereert. Ondanks dat de bemiddelaar zich bezig houdt met hoe hij goed in de groep past, is hij redelijk onafhankelijk.



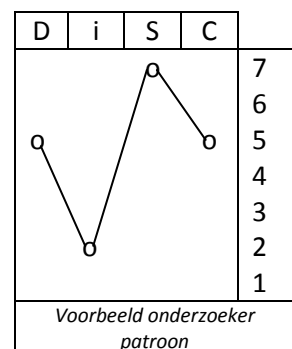
Onderzoeker patroon

Onderzoekers zijn objectief en analytisch ingesteld, wat hen tot emotioneel 'ankers van de realiteit' maakt. Ze zijn gereserveerd en ze volgen kalm en vastberaden hun eigen weg naar hun eigen doel.

Doordat ze zich ergens in vastbijten en vastberaden zijn, zijn ze succesvol op vele gebieden. Ze zijn op zoek naar een duidelijk doel waarvoor ze een methodisch plan kunnen ontwikkelen. Wanneer een project van start is gegaan, doen ze er alles aan om de geplande doelstellingen te bereiken. Door hun omgeving kunnen zij als koppig en eigenwijs worden gezien.

Vaak zijn onderzoekers goed in uitdagende opdrachten die technisch van aard zijn, zodat ze gebruik kunnen maken van feitelijke gegevens, informatie kunnen interpreteren en conclusies kunnen trekken. Zij zijn meer thuis in logica dan in gevoelens. Zij zijn met name succesvol in het verkopen van een concreet product.

De onderzoeker komt het best tot zijn recht als hij alleen werkt. Ze kunnen overkomen als koel, bot en tactloos. Ze waarderen hun eigen denkvermogen en beoordelen anderen op basis van hun gebruik van feiten en logica. De onderzoekers kunnen veel effectiever zijn in hun omgang met mensen wanneer ze leren om anderen en hun emoties te begrijpen.



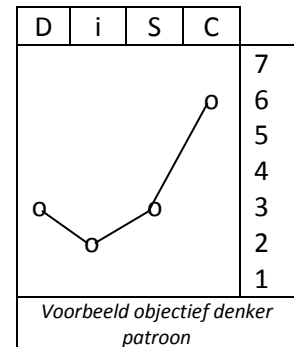
Consciëntieus-patronen

Objectief denker patroon

De objectieve denker heeft meestal een goed ontwikkeld kritisch denkvermogen. Hij legt de nadruk op het belang van feiten bij het trekken van conclusies of het plannen van acties. De objectieve denker wordt gekenmerkt door zijn nauwgezette en accurate manier van werken. Wanneer hij ergens aan twijfelt zorgt hij ervoor dat alles tot in de puntjes is geregeld, om de kans op falen zo klein mogelijk te maken. Als er een bepaalde vaardigheid in een groepsactiviteit moet worden ingezet, zal hij zorgen dat hij zich deze vaardigheid eerst eigen heeft gemaakt.

Voor de objectieve denker is het prettig om met mensen te werken die ook graag in een rustige werkomgeving werken. Door de buitenwereld wordt hij wel eens als verlegen gezien, omdat hij zijn gevoelens niet makkelijk toont. Vooral bij agressieve mensen voelt de objectieve denker zich niet op zijn gemak. Ondanks zijn goedaardige voorkomen heeft hij sterk te behoefte om controle te hebben over zijn omgeving. Hij doet dit indirect door ervoor te zorgen dat mensen zich aan de regels houden.

Voor de objectieve denker is het moeilijk om een beslissing te nemen in een onduidelijke situatie. Omdat zij de neiging hebben zich zorgen te maken, lopen ze het risico om verstikt te raken in hun eigen analyses. Eigen fouten geven ze niet graag toe. Liever doen ze er alles aan om die informatie te vinden om hun situatie toch nog te rechtvaardigen.

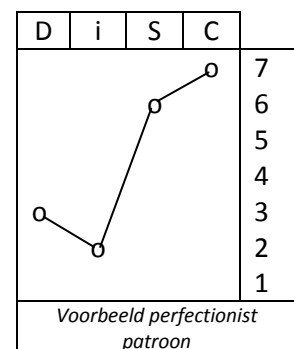


Perfectionist patroon

Perfectionisten denken en werken systematisch en precies. Ze hebben de neiging om zowel in hun werk als in hun privé-situatie volgens procedures te werk te gaan. Omdat ze extreem consciëntieus zijn, komen zij het best tot hun recht wanneer ze werkzaamheden verrichten die veel aandacht en precisie behoeven. Een perfectionist voelt zich het meest op zijn gemak in een stabiele, duidelijk bepaalde werkomgeving met voorspelbare activiteiten. Zij hebben specifieke details nodig over wat er van hen wordt verwacht, hoeveel tijd daarvoor nodig is en hoe het werk geëvalueerd zal worden.

Een valkuil van de perfectionist is dat hij zich verliest in de details van het besluitvormingsproces. Hoewel zij in staat zijn om uiterst belangrijke beslissingen te nemen, kunnen ze kritiek krijgen op de hoeveelheid tijd die ze nodig hebben om informatie te verzamelen en te analyseren. En hoewel ze graag de mening van de managers horen durven ze wel risico's te nemen wanneer ze dit kunnen onderbouwen met feiten.

Perfectionisten evalueren zichzelf en anderen aan de hand van precieze normen voor het behalen van concrete resultaten, waarbij zij zich houden aan standaard werkwijzen. Deze consciëntieuze aandacht voor het werk is waardevol voor een organisatie. Een perfectionist meet zijn waarde eigenlijk te veel af aan wat hij doet, in plaats van hoe hij als mens is. Dit heeft tot gevolg dat hij moeite heeft met het omgaan met persoonlijke complimenten. De perfectionist denkt dan al snel:



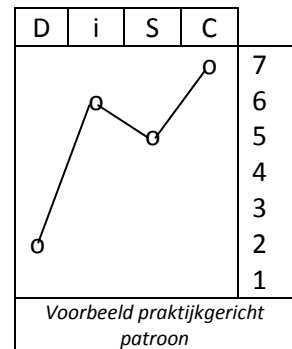
‘Wat zal deze persoon van mij willen?’. Wanneer de perfectionist leert om oprechte waardering te accepteren kan zijn zelfvertrouwen worden vergroot.

Praktijkgericht patroon

Praktijkgerichte mensen waarderen bekwaamheid op gespecialiseerde gebieden. Ze worden gedreven voor het verlangen om ergens goed in te zijn. Daarom houden ze hun eigen prestaties nauwlettend in de gaten. Ondanks dat zij graag de expert willen zijn op een bepaald gebied, geven ze toch vaak de indruk dat ze kennis hebben op vele gebieden. Dit imago wordt versterkt wanneer zij hun kennis over verschillende onderwerpen verbaal uiten.

Wanneer een praktijkgericht persoon met anderen werkt, komt hij vaak ontspannen, diplomatiek en vlot over. Op het moment dat hij zich op zijn eigen werk te sterk richt op het realiseren van hoge prestatienormen komt hier echter snel verandering in. Hij hecht veel waarde aan zelfdiscipline, hij beoordeelt anderen op basis van hun vermogen zich te concentreren op hun dagelijkse prestaties. De verwachtingen van zichzelf en van anderen zijn altijd hoog. Wanneer hier niet aan wordt voldaan, wordt zijn teleurstelling openlijk geuit.

Van nature concentreert hij zich op het ontwikkelen van een geordende aanpak van het werk en op verbetering van zijn eigen vaardigheden. Ook heeft hij een grote behoefte om anderen te helpen hun vaardigheden te vergroten.



Bijlage 3: Voorbeeld van een indeling van instrumenten

Hieronder zijn de reeds beschreven instrumenten ingedeeld aan de hand van de ontwikkelde methodiek. Hoofdstuk 10 geeft meer informatie over deze methodiek.

Werkzaamheden

Doel: leuke en minder leuke werkzaamheden, waar iemand wel of juist niet goed in is.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument kan al vrij vroeg in het traject worden ingezet. De kandidaat maakt inzichtelijk en overzichtelijk wat voor werkzaamheden hij doet en wat hij van die werkzaamheden vindt. Bij de doelgroep van Reflekt zal het vaak gaan over werkzaamheden die in het verleden zijn verricht, aangezien veel van de kandidaten het traject starten vanuit de Ziektewet. Het instrument past bij het niveau van gedrag. De kandidaat kijkt naar wat hij doet of deed. Reflekt kan dit instrument ook breder inzetten: wat voor dagbesteding heeft iemand op dit moment? Wat vindt hij wel of niet leuk om te doen? Ook dit kunnen aanknopingspunten zijn om naar een passende functie te zoeken.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit instrument wordt grotendeels voor de kandidaat zelfstandig uitgevoerd en ingevuld. Dat maakt dat iemand met een dominantie-gedragsvoorkeur dit instrument het meest zal liggen. Deze mensen zijn namelijk actief en daadkrachtig en gaan graag zelf aan de slag. Ook vinden zij het heel prettig om taken solistisch uit te voeren. Degenen die hoog scoren op invloed komen juist verbaal meer tot hun recht. Hen zal dit instrument dus vermoedelijk minder liggen. Dit wordt versterkt door het feit dat ze liever samen werken dan alleen. Bij dit type is het tevens van belang dat zij een tijdslimiet krijgt wegens problemen met het indelen van hun tijd. Bij kandidaten met een gedragsvoorkeur voor stabiel en consciëntieus zal deze opdracht geen bijzonderheden met zich meebrengen.

Keuzespel

Doel: ondersteunen bij het maken van keuzes en het verbeteren van deze processen.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument is het meest waardevol wanneer het wordt ingezet bij het eerste keer doorlopen van de procesfasen, voordat er een toekomstplan moet worden gevormd en er dus daadwerkelijk keuzes moeten worden gemaakt. Omdat dit voor de rest van het traject van toegevoegde waarde is, is het verstandig om dit instrument bij het niveau van gedrag in te zetten. Het maken van keuzes is bepalend voor het gedrag dat iemand vertoont. Ook kan de kandidaat middels dit instrument inzicht krijgen in de gemaakte keuzes en daarmee in het vertoonde gedrag in het verleden.

Bijbehorend DiSC-menstype: voor de heersers, dit zijn de mensen die hoog scoren op dominantie, is dit een belangrijk instrument. Voor hen is het namelijk lastig om keuzes te maken, zij hebben vaak vanuit hun omgeving iemand nodig die de voors en tegens afweegt, de feiten onderzoekt en zaken overweegt alvorens een beslissing te nemen. Middels dit instrument kan de heerser hier inzicht in krijgen en kan hij leren om zijn keuzeproces te verbeteren.

De beïnvloeder is conflict vermijdend en past zich gemakkelijk aan, ooit zelfs te gemakkelijk. Zijn valkuil is te veel rekening houden met anderen in een keuzeproces. Middels dit spel wordt er onder andere gefocust op de manieren van kiezen, dit kan bij de beïnvloeder een extra aandachtspunt zijn. Zekerheidszoekers, die hoog scoren op het gedragskenmerk stabiliteit, vermijden doorgaans vernieuwing. In een re-integratietraject kan dit een grote hindernis zijn, die middels het keuzespel bespreekbaar gemaakt kan worden. Vernieuwing vermijden is namelijk ook een keuze. De specialist, het menstype met een hoge consciëntieusheidsscore, heeft vaak moeite met

gevoelens. Gevoelens zijn niet rationeel vast te leggen en daarom lastig hanteerbaar voor dit menstype. Voor hen is het dan ook van belang om in te zoomen op de kaartjes die betrekking hebben op de gevoelens die verschillende keuzemogelijkheden oproepen, zodat ze kunnen leren om hun gevoelens bij het keuzeproces te betrekken. Ook kan de specialist zichzelf verliezen in de details van een besluitvormingsproces, doordat hij zeer nauwkeurig alles tegen elkaar afweegt. Het voordeel van deze eigenschap is dat de specialist in staat is om uiterst belangrijke beslissingen te nemen. Anderzijds krijgt hij vaak kritiek op de tijd die hij hier voor nodig heeft. Ook dit kan door middel van het keuzespel bespreekbaar worden gemaakt.

Leer- en ontwikkelingsspel

Doel: inzicht krijgen in leersituaties en verbetermogelijkheden.

Bijbehorend niveau van verandering: omdat een re-integratietraject doorgaans bestaat uit vele leermomenten is het zinvol om dit instrument zo vroeg mogelijk in een traject in te zetten, dus bij het eerste keer doorlopen van de niveaus. Dit instrument past het best bij het niveau van gedrag. Hoe iemand omgaat met leersituaties en of iemand open staat voor verbeteringen hierin is bepalend voor het gedrag dat iemand vertoont. Vervolgens, wanneer er een stap naar binnen wordt gemaakt en de kandidaat naar zijn vaardigheden gaat kijken, zal dit mogelijk ook terugkomen. Lering trekken uit eerdere ervaringen en bereid zijn tot verbetering kan eveneens als een vaardigheid worden gezien.

Bijbehorend DiSC-menstype: heersers hebben vaak faalangst, ze zijn bang om dingen fout te doen en daardoor geneigd bepaalde situaties te ontlopen. Bij het behandelen van de leerbelemmeringen met een heerser moet een re-integratiebegeleider dit in zijn achterhoofd houden.

De specialist heeft baat bij de mogelijkheid om een zorgvuldige planning te maken, dit zal vermoedelijk bij zijn leervoorwaarden ook naar boven komen.

Voor de andere twee menstypes zijn er bij het gebruik van dit instrument geen bijzonderheden.

Kwaliteitenspel

Doel: inzicht krijgen in reeds ontwikkelde kwaliteiten en in kwaliteiten die nog ontwikkelbaar zijn.

Bijbehorend niveau van verandering: het is zinvol om het kwaliteitenspel in te zetten wanneer de niveaus voor het eerst worden doorlopen, dus van 'buiten' naar 'binnen'. Dit instrument past het best bij het niveau van de vaardigheden. Hiermee krijgt de kandidaat heel concreet zicht op zijn ontwikkelde vaardigheden en kwaliteiten.

Bijbehorend DiSC-menstype: bij alle menstypen is dit een waardevol instrument ter vergroting van het vaak aangetaste zelfvertrouwen. Ook is het bij het solliciteren een handig hulpmiddel om nog eens op terug te pakken. Maar met name voor de beïnvloeder is het belangrijk om de benoemde kwaliteiten gedurende het traject met enige regelmaat te herhalen. Voor hem is het namelijk van belang dat hij zich in een omgeving begeeft waarin zijn capaciteiten worden erkend.

Cirkel van Covey

Doel: waar steek je energie in, terwijl je er geen invloed op hebt? Cirkel van Invloed vergroten zodat zelfredzaamheid en zelfstandigheid toeneemt.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument is met name waardevol voor kandidaten die zich om verschillende dingen druk maken en veel piekeren. Zeker wanneer de kandidaat zich druk maakt over zaken waar hij eigenlijk geen invloed op heeft, kan dit instrument hem vooruit helpen. Om het maximale uit de Cirkel van Covey te halen wordt er best veel van een kandidaat gevraagd; hij moet open staan voor een andere denkwijze en moet ook eerlijk durven zijn. Daarom is het raadzaam om het instrument wat later in het traject in te zetten, wanneer er een vertrouwensband is

ontstaan tussen de begeleider en de kandidaat. Anderzijds moet de begeleider hier ook niet te lang mee wachten omdat de kandidaat hier de rest van het traject veel aan kan hebben. Daarom is het verstandig om het instrument in te zetten bij het niveau van de vaardigheden, wanneer deze voor de eerste keer wordt behandeld. Hoewel de Cirkel zich niet zozeer richt op iemands vaardigheden, is dit wel het juiste moment. De kandidaat kan zich dan namelijk bij de niveaus van overtuigingen, identiteit in missie, oftewel de diepere niveaus, richten op de zaken waar hij daadwerkelijk invloed op heeft.

De begeleider kan er ook voor kiezen om de Cirkel van Covey te combineren met, of nogmaals aan te halen bij, de 'klaagmuur' en 'afscheid van mijn baan'. Deze instrumenten richten zich namelijk op het loslaten van het 'oude', en het focussen op het 'nieuwe'. Kandidaten die moeite hebben met het loslaten van hun vorige baan, blijken vaak veel energie te steken in hun cirkel van betrokkenheid. De Cirkel van Covey kan hen helpen inzien waarom zij ergens juist wel of juist niet energie in moeten steken.

Bijbehorend DiSC-menstype: de heerser is over het algemeen actief en daadkrachtig ingesteld en zijn niet zo geneigd om veel energie te steken in zaken die er niet toe doen. Hij heeft uitdaging nodig, het gevoel dat hij vooruitgang boekt en hij vermijdt beperkende factoren meestal. Het is dus denkbaar dat de heerser het nut van dit instrument niet in ziet en hier dus ook weinig energie in zal steken. In dat geval is bijvoorbeeld de 'klaagmuur' wellicht beter passend omdat dit instrument minder diep op de persoon inzoomt en ook minder lang duurt.

Voor de specialist is dit instrument wel weer heel waardevol. De specialist is namelijk geneigd om zich zorgen te maken en kan zelfs verstikt raken in al zijn eigen analyses. De Cirkel van Covey kan hem helpen om makkelijker dingen los te laten.

Voor de andere twee menstypen gelden er geen bijzonderheden voor het gebruik van dit instrument.

Vaardighedenspel

Doel: zicht krijgen op vaardigheden waarover iemand beschikt en vaardigheden die nog ontwikkelbaar zijn.

Bijbehorend niveau van verandering: het vaardighedenspel helpt de kandidaat en de begeleider bij het eerste keer doorlopen van de niveaus. Het is namelijk gericht op hoe de situatie op dit moment is, op wat voor vaardigheden iemand op dit moment in kan zetten. Vanzelfsprekend kan dit instrument het best worden ingezet op het niveau van vaardigheden. Ook kan er op dit spel worden teruggepakt wanneer dit niveau voor de tweede keer voorbij komt en de begeleider met de kandidaat gaat kijken welke vaardigheden de kandidaat daadwerkelijk in wil gaan zetten en welke vaardigheden hij nog wil gaan ontwikkelen.

Bijbehorend DiSC-menstype: er is geen menstype dat bij dit instrument extra aandacht behoeft. Wel is het voor alle menstypen een belangrijk instrument om in te zetten omdat het veel handvaten geeft om naar passende functies te gaan zoeken.

Spiegel

Doel: inzicht krijgen in de positieve en negatieve eigenschappen.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument ondersteunt bij het inzicht krijgen in de huidige situatie. Eigenschappen zijn bepalend voor hoe iemand is. Dit maakt dat de spiegel het best kan worden ingezet bij het niveau van identiteit. Het draagt bij aan het vergroten van iemands zelfkennis.

Bijbehorend DiSC-menstype: heersers kunnen zo gefixeerd zijn op de resultaten dat ze een gebrek aan empathie tonen en ongevoelig over kunnen komen. En doordat ze direct en krachtig zijn komen

ze snel in een conflict. Dit zijn eigenschappen die een succesvolle plaatsing in de weg kunnen staan, maar die vrij lastig bespreekbaar te maken zijn. De begeleider kan middels dit instrument proberen om de kandidaat zo te sturen dat deze eigenschappen naar boven komen, zodat ze vervolgens ook bespreekbaar gemaakt kunnen worden.

De zekerheidszoeker en de specialist lopen dan weer het risico om te weinig enthousiasme uit te stralen, ook dat staat een succesvolle plaatsing in de weg. De begeleider kan hier wat extra aandacht aan geven wanneer hij dit instrument bij een zekerheidszoeker of een specialist inzet.

Ook is het voor alle menstypen een handig instrument om naar boven te kunnen krijgen waarom er in het verleden bijvoorbeeld conflicten op de werkvloer ontstonden, hoe de kandidaat op anderen overkomt en waarom het bij bepaalde bedrijven wel of juist niet goed liep.

Kernkwaliteitenkwadrant

Doel: vanuit kernkwaliteiten de valkuilen, uitdagingen en allergieën van de kandidaat ontdekken.

Bijbehorend niveau van verandering: het kernkwaliteitenkwadrant helpt de kandidaat met het vergroten van zijn zelfkennis. Het kan pas worden ingezet wanneer de kandidaat zijn kernkwaliteit heeft ontdekt, dus wanneer het niveau van vaardigheden is doorlopen. Het niveau van identiteit is de eerste keer gericht op de vraag 'wie ben ik?'. Het kernkwaliteitenkwadrant helpt bij het ontdekken van de valkuilen, uitdagingen en allergieën van de kandidaat. In de praktijk blijkt dit vaak een grote 'eye-opener' te zijn. De kandidaat begrijpt nu waarom hij niet accordeerde met bepaalde collega's of leidinggevendenden. Dit kan hij in de toekomst beter plaatsen en hij kan er daardoor beter mee omgaan.

Bijbehorend DiSC-menstype: het doel van dit instrument komt grotendeels overeen met die van 'de spiegel', alleen worden bepaalde vragen nu vanuit de kandidaat zelf beantwoord. Dit heeft tot gevolg dat bepaalde menstypen deze antwoorden eerder serieus zullen nemen. Bijvoorbeeld de specialist neemt vaak niet zo snel dingen van anderen aan, voor hem kan de kernkwaliteitenkwadrant uitkomst bieden. Ook geeft het voor alle menstypen vaak inzicht in de vraag: 'waarom kan ik bepaalde eigenschappen van mensen zo slecht uitstaan?'.

Levenskunstspel

Doel: balans vinden in het leven.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument focust zich op het hoogste niveau van de piramide, oftewel de meest binnenste ring, het doel/de missie. Het levenskunstspel helpt iemand bij het vinden van een balans in zijn energie uitgaven en middels dit spel ontdek je waar je juist energie van krijgt. Wanneer iemand antwoord vindt op dergelijke vragen, zoals wat hem daadwerkelijk drijft, kan er vanuit deze antwoorden, via de omliggende niveaus, naar een passende match gezocht worden.

Bijbehorend DiSC-menstype: kandidaten die hoog scoren op dominantie, de heersers, hebben moeite om tot rust te komen en om zich te ontspannen. Dit kan een handig hulpmiddel zijn om hen daar bij te helpen.

Bij beïnvloeders en zekerheidszoekers is het een aandachtspunt dat zij de neiging hebben te aanvaardend te zijn, te makkelijk alles te accepteren en hiermee hun eigen belangen uit het oog verliezen. Dit is vaak een belangrijke oorzaak van het vastlopen op de werkvloer. Middels dit spel kan de balans worden terug gevonden en kunnen de beïnvloeder en de zekerheidszoeker leren zichzelf minder aanvaardend op te stellen.

De specialist is geneigd zich zorgen te maken, hierbij kan ook dit instrument een ondersteunende werking hebben om hem te helpen met zijn energiebalans. Bovendien meet de specialist zijn waarde

te veel af aan wat hij doet in plaats van aan hoe hij als mens is, middels het levenskunstspel kan hij leren inzien hoe hij is en dat hij ook alleen daarmee van toegevoegde waarde voor anderen kan zijn.

Jackpot winnen

Doel: ervaren wat iemand het allerliefst met zijn werk en leven wil doen.

Bijbehorend niveau van verandering: middels dit instrument wordt de kandidaat uitgedaagd om naar de toekomst te kijken, dus de begeleider kan dit het best inzetten wanneer de niveaus voor de tweede keer worden doorlopen. Het instrument sluit het best aan bij het niveau van doel/missie. Dit instrument is namelijk niet alleen gericht op werk maar richt zich op een breder gebied, namelijk iemands hele leven. De kandidaat komt erachter wat hij met zijn leven wil doen, vanuit die gedachten kan hij de rest van de niveaus doorlopen, die specifiek op het werk zijn gericht.

Bijbehorend DiSC-menstype: omdat de kandidaat wordt uitgedaagd om alle belemmeringen los te laten, zal dit instrument de heerser goed bevallen. Heersers houden namelijk niet van beperkingen, deze ontkennen en ontlopen ze het liefst. Voor de andere menstypes kan het lastig zijn om zichzelf echt toe te staan te dromen en alle belemmerende gedachten los te laten. Dat is tevens de reden dat dit voor iedereen een goede oefening is.

Klaagmuur

Doel: benoemen van belemmeringen om zo een volgende stap te kunnen zetten.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument sluit mooi aan bij het instrument 'afscheid van mijn baan'. Hierbij wordt de kandidaat ook gestimuleerd om het voorgaande los te laten en een nieuwe stap te nemen. Ook dit instrument zal doorgaans het meest ingezet worden bovenin de piramide. Echter wordt er een andere manier van denken van de kandidaat verlangd en zal dit instrument dus ook bij andere menstypen worden ingezet.

Bijbehorend DiSC-menstype: zoals bij 'Cirkel van Covey' toegelicht is dit voor de heerser waarschijnlijk een prettig instrument om in te zetten omdat het instrument niet zo diep op de persoon zelf inzoomt en het niet zo lang duurt. Ook kunnen de beperkingen direct worden omgezet in bouwstenen, voor iemand die beperkende factoren vermijdt is dit een goede manier om ze alsnog onder ogen te zien.

Ook voor de specialist is dit een waardevol instrument omdat het gaat over boosheid, teleurstelling en verdriet. Allemaal emoties die voor de specialist lastig zijn, maar waar wel iets mee moet worden gedaan om de beperkingen tot bouwstenen om te kunnen zetten.

Voor de andere twee menstypen zijn er geen bijzonderheden bij het inzetten van dit instrument.

Afscheid van mijn baan

Doel: loslaten van de vorige baan en werkgever.

Bijbehorend niveau van verandering: zo lang de niveaus van verandering voor de eerste keer wordt doorlopen en er wordt gekeken naar de huidige situatie, of zoals de situatie was bij de laatste werkgever, is dit over het algemeen nog geen probleem. Voor de kandidaat wordt het pas echt duidelijk dat hij zijn vorige baan los moet laten wanneer de stap naar de toekomst wordt gemaakt. Dus wanneer de niveaus voor de tweede keer worden doorlopen, in de piramide is dit van boven naar beneden. Dit zal in de meeste gevallen dan ook het moment zijn waarop dit instrument ingezet moet gaan worden. Doorgaans zal dit zijn op het moment dat het traject boven aan de piramide is beland en de kandidaat zijn drijfveren in moet zetten bij het opstellen van nieuwe doelen. Hierbij vindt er een verandering van de mindset plaats. Indien de kandidaat hier moeite mee heeft kan dit instrument van grote toegevoegde waarde zijn.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit instrument kan worden ingezet wanneer de begeleider signaleert dat de kandidaat moeite heeft met het loslaten van zijn baan. Door dit een keer uitgebreider te bespreken kan de kandidaat hierbij worden geholpen. Dit kan bij alle menstypen het geval zijn. Wel is het van de heerser, de beïnvloeder en de specialist bekend dat zij over het algemeen weinig moeite hebben om zelf in actie te komen. De zekerheidszoeker heeft het hier vaak wat moeilijker mee, voor hem is het lastiger om zich open te stellen voor verandering.

De vijf stadia van rouw

Doel: bewustwording van de stadia en acceptatie van de verandering.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument kan worden ingezet op het moment dat de begeleider signaleert dat de kandidaat zijn vorige baan nog niet heeft losgelaten en hier ook daadwerkelijk veel moeite mee heeft. Het kan de kandidaat helpen om kennis te maken met deze stadia. Wanneer dit naar boven komt verschilt per persoon. Bij de ene kandidaat is het na een intake al heel duidelijk omdat de begeleider bijvoorbeeld veel weerstand opmerkt. Een andere mogelijkheid is dat de kandidaat en begeleider hier pas tegenaan lopen wanneer de overgangsfase van nu naar toekomst plaats moet vinden. Het moment van inzetten van dit instrument verschilt dus per kandidaat.

Bijbehorend DiSC-menstype: wanneer blijkt dat het instrument 'afscheid nemen van mijn baan' niet voldoet aan de behoefte van de kandidaat, kunnen de vijf stadia van rouw worden ingezet. In dat geval zit iemand daadwerkelijk in een rouwproces. Dat heeft meer te maken met eerdere ervaringen, overige omstandigheden en het referentiekader dan met bepaalde gedragsvoorkeuren. Er is dus niet één menstype te benoemen voor wie dit sneller het geval zal zijn.

Spel van verlangens

Doel: geeft inzicht in behoeften.

Bijbehorend niveau van verandering: middels dit instrument ontdekt iemand zijn behoeften, ook op werk gerelateerd gebied. Behoeften zijn bepalend voor iemands missie en identiteit. Ook zijn behoeften niet zichtbaar voor de buitenwereld. Wel kan de begeleider aan de hand van iemands behoeften concreter gaan kijken naar passende functies. Daarom kan dit instrument het best worden ingezet wanneer de niveaus net voor de tweede keer worden doorlopen, dus bij de overstap van doel/missie naar identiteit. Enerzijds helpt het namelijk bij het ontdekken van iemands drijfveren en doelstellingen en anderzijds helpt het bij het zoeken naar een passende functie of rol.

Bijbehorend DiSC-menstype: de beïnvloeder en de zekerheidszoeker kunnen ook middels dit spel leren waar hun eigen behoeften liggen zodat ze hun keuzes ook meer kunnen maken aan de hand van wat ze zelf willen, in plaats van wat de omgeving van hen verlangt.

Niveaus van verandering: droomfase

Doel: ontdekken welke functie iemand wil uitoefenen.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument is gericht op de toekomst, dus moet worden ingezet wanneer de niveaus voor de tweede keer worden doorlopen. Bij het niveau van identiteit gaat het er de tweede keer over welke functie of rol iemand in de toekomst wil vervullen. Bij het beantwoorden van die vraag kan dit instrument goed worden ingezet.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit instrument is voor alle menstypen belangrijk om in te zetten omdat het de kandidaat helpt na te denken over waarden, kwaliteiten en gedrag die voor hem belangrijk zijn. Gedurende de rest van het traject kan hier nog op terug worden gepakt en eventuele functies kunnen worden getoetst aan de uitkomsten van dit instrument.

Werkvoorwaarden

Doel: ontdekken aan welke werkvoorwaarden belang wordt gehecht.

Bijbehorend niveau van verandering: het niveau van overtuigingen is gericht op waar iemand belang aan hecht. Bij de eerste keer doorlopen van de piramide wordt dit nog vrij breed benaderd. Wanneer dit niveau voor de tweede keer wordt behandeld wordt er al veel specifiek gekeken naar wat belangrijk is in de toekomstige functie en toekomstige organisatiecultuur. Daar past dit instrument mooi tussen omdat de kandidaat hiermee ontdekt welke werkvoorwaarden voor hem belangrijk zijn.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit instrument wordt, net als 'werkzaamheden' door de kandidaat zelfstandig uitgevoerd en ingevuld. Ook dit instrument zal de heerser dus met meest liggen omdat zij graag solistisch werken. De beïnvloeders zullen minder met dit instrument hebben omdat zij verbaal juist sterker zijn en liever samenwerken. Bij specialisten en zekerheidszoekers zal deze opdracht geen bijzonderheden met zich meebrengen.

Eigen wijsheden spel

Doel: hoe denkt iemand over leiderschap, communicatie, zingeving, verandering, persoonlijke ontwikkeling en relaties.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument kan worden ingezet bij de tweede keer doorlopen van de procesfasen omdat het inzicht geeft in wat iemand belangrijk vindt in zijn toekomstige functie, beïnvloed door eerdere ervaringen. Er wordt een beroep gedaan op de meest binnenste niveaus, daarom is het belangrijk dat deze doorlopen zijn. Het heeft betrekking op het niveau van overtuigingen. Het instrument geeft namelijk inzicht in iemands normen en waarden en deze betreffende overtuigingen zijn van invloed op de vaardigheden die iemand inzet.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit spel geeft inzichten in veel verschillende onderwerpen. Daarom is er over ieder menstype wel iets te zeggen in relatie tot een van de onderwerpen die worden behandeld. Zo is de heerser niet heel empathisch aangelegd en hij komt wel eens ongevoelig over. Dit zou bespreekbaar gemaakt kunnen worden bij een van de relatiekaartjes. Van nature is de heerser meer geneigd een leidersrol op zich te nemen, zelfs als dit hiërarchisch niet helemaal klopt. Ook heeft hij vaak niet veel moeite met veranderingen, zolang deze niet ten nadelen van hemzelf zijn. De beïnvloeder is verbaal sterk, dit zal bij de communicatiekaartjes ook naar boven komen. Wellicht is het door middel van deze kaartjes ook bespreekbaar te maken dat de beïnvloeder vaak conflict vermijdend gedrag vertoont. De zekerheidszoeker en de specialist kunnen niet goed tegen verandering, dit kan bespreekbaar worden gemaakt door middel van de veranderingskaartjes. De specialist steekt vaak veel tijd in zijn persoonlijke ontwikkeling.

Metafoor: beroepsbeeld

Doel: ontdekken wat voor werkzaamheden iemand uit wil voeren.

Bijbehorend niveau van verandering: omdat dit instrument ondersteunt bij het kijken naar de toekomst, kan het worden ingezet bij het tweede keer doorlopen van de niveaus. Dit instrument past het best bij het niveau van overtuigingen. De kandidaat moet zichzelf voor gaan stellen wat hij heel graag wil, zonder naar de praktisch realiseerbaarheid van het plan te kijken.

Bijbehorend DiSC-menstype: de heersers zullen niet erg blij worden van dit instrument. De heerser wil in actie komen en wil resultaten zien. Alles wat als beperkend wordt ervaren, wordt het liefst vermeden. Met dit instrument wordt de kandidaat uitgedaagd om te dromen en om de realiteit los te laten. Dit zal voor de heerser heel lastig zijn. Indien er al genoeg informatie beschikbaar is, kan dit

instrument bij dit menstype worden overgeslagen. De beïnvloeder zal in eerste instantie ook niet heel enthousiast worden van dit instrument, maar hem zal het vermoedelijk minder moeite kosten. Ook de zekerheidszoeker zal hier in beginsel moeite mee hebben, maar voor hem is het heel nuttig om het toch in te zetten. Het is voor de zekerheidszoeker goed om te leren los te weken van de huidige situatie en te dromen over andere scenario's. Bij de specialist worden geen bijzonderheden verwacht.

Gevoelswereldspel

Doel: hoe ervaart iemand bepaalde situaties, mensen en organisaties.

Bijbehorend niveau van verandering: het gevoelswereldspel kan worden ingezet bij de tweede keer doorlopen van de procesfasen. Het ondersteunt bij het verkrijgen van meer zelfinzicht, gericht op een toekomstige baan. Het instrument komt het best tot zijn recht bij het behandelen van het niveau van overtuigingen. De uitkomsten van dit instrument hebben direct invloed op de vaardigheden die iemand laat zien.

Bijbehorend DiSC-menstype: het gevoelswereldspel is erg gericht op alles wat met gevoelens te maken heeft. Met name voor de specialist is dit een belangrijk instrument om in te zetten. De specialist heeft moeite met gevoelens, vaak loopt hij hier op vast. Omdat dit wel van belang is in een re-integratie traject, wordt het aangeraden om dit instrument juist wel in te zetten bij de specialist. Bij de andere menstypen worden geen bijzonderheden verwacht bij het inzetten van dit instrument.

Inspiratiespel

Doel: probleem helder krijgen, duidelijkheid verkrijgen over de ideale werkgever en functie en belemmeringen boven water krijgen.

Bijbehorend niveau van verandering: dit spel kan worden ingezet bij het voor de tweede keer doorlopen van de piramide. Omdat het inspiratiespel veel voorgaande inzichten koppelt, kan dit instrument het best worden ingezet wanneer de niveaus voor de eerste keer reeds doorlopen zijn. Omdat vanuit deze inzichten de stap naar concreet gedrag gemakkelijk gemaakt kan worden, komt dit instrument het best tot z'n recht wanneer het bij het niveau van gedrag wordt ingezet.

Bijbehorend DiSC-menstype: voor alle menstypen is dit een belangrijk instrument om in te zetten. Het geeft namelijk veel aanknopingspunten om op zoek te gaan naar een baan. Er zijn geen menstypen waar bijzonderheden worden verwacht bij het inzetten van dit spel.

Relatiespel

Doel: onderhouden en verbeteren van relaties.

Bijbehorend niveau van verandering: het relatiespel heeft pas echt toegevoegde waarde wanneer iemand weet wat hij wil en kan en klaar is om te gaan solliciteren, dus bij het niveau van gedrag. De kandidaat zal dan zo veel mogelijk een beroep moeten doen op zijn netwerk, waarbij dit spel hem kan helpen. Aangezien het ook gaat over het onderhouden van het relaties kan een begeleider er voor kiezen om dit instrument eerder in het traject in te zetten, omdat relaties vanaf het begin onderhouden moeten worden. Echter blijkt in de praktijk dat kandidaten in die fase nog helemaal niet toe zijn aan het netwerken en hier dus ook niet voor open staan.

Bijbehorend DiSC-menstype: mensen die hoog scoren op het gedragskenmerk invloed hebben doorgaans een groot netwerk met sociale contacten. Hen zal het relatiespel waarschijnlijk wel liggen. Dit type is sociaal aangelegd en bevindt zich ook graag in sociale situaties. Kandidaten die hoog scoren op stabiliteit zijn gebaat bij een omgeving met minimale conflicten. Wellicht geeft dit spel meer duidelijkheid over relaties waarin wel conflicten kunnen ontstaan, zodat deze conflicten in de

toekomst gemakkelijker voorkomen kunnen worden. Bij de andere twee menstypen zijn er geen extra aandachtspunten.

Effectief gedrag/SMART

Doel: opstellen van concrete doelen en het nastreven hiervan.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument kan pas worden ingezet wanneer de kandidaat zo ver is om concrete doelen op te stellen voor zichzelf. Dit betekent dat hij moet weten wat hij precies kan en wil en hij wellicht een idee heeft wat voor functie daar bij past. Dit houdt dus in dat de niveaus grotendeels al twee keer zijn doorlopen. Wanneer de begeleider en de kandidaat voor de tweede keer bij het niveau van gedrag zijn aangekomen kan dit instrument hen helpen. Het ondersteunt bij het bepalen van het te vertonen gedrag om de beoogde doelstellingen te behalen.

Bijbehorend DiSC-menstype: de heersers en de beïnvloeders nemen uit zichzelf al snel actie, voor hen zal dit instrument minder van toegevoegde waarde zijn. De zekerheidszoeker daarentegen voorkomt juist veranderingen en doet er alles aan om de huidige situatie in stand te houden. Voor hen is het dus heel belangrijk om dit instrument wel goed en gedisciplineerd in te zetten. Hoewel de specialisten niet altijd even dol zijn op veranderingen, zijn ze wel heel gedisciplineerd. In de meeste gevallen zullen zij ook minder geactiveerd hoeven te worden.

Metaprogramma

Doel: helpt bij het vaststellen van richtlijnen voor het zoeken van een passende functie.

Bijbehorend niveau van verandering: iemands metaprogramma wordt belangrijk op het moment dat er wordt bepaald in wat voor richting, naar wat voor functies en naar wat voor organisaties er gezocht gaat worden. Het is dus bepalend voor wat iemand gaat doen en waar hij dat gaat doen. Daarom kan dit instrument het best worden ingezet bij het niveau van gedrag, waarbij er ook meteen een stap naar het niveau van omgeving gemaakt kan worden.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit instrument is voor alle menstypen van belang om in te zetten. Het helpt bij het zoeken van de juiste werkomgeving. Hier hoeft niet eens een heel actieve oefening bij te horen. Wanneer de begeleider hier rekening mee houdt bij het zoeken van een baan kan dat ook al voldoende zijn. Dit is meer een stukje bewustwording wat voor duidelijkheid zorgt en de kans op een passende baan vergroot.

Creatiespiraal

Doel: ondersteunt bij het zetten van concrete stappen, verschaft inzicht in hoe ver iemand is in het omzetten van dromen in werkelijkheid, geeft inzicht in belemmerende en stimulerende overtuigingen, geeft inzicht in de werking van geloofssystemen, laat inzien dat iemand altijd een keuze heeft en leert wat iemand tegenhoudt om te doen wat voor hem belangrijk is.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument kan met name worden ingezet wanneer een kandidaat vast loopt in het proces. Middels dit instrument kan de huidige situatie met bijbehorende belemmeringen gemakkelijk inzetbaar worden gemaakt. In de praktijk blijkt deze situatie zich het meest voor te doen wanneer de kandidaat fysiek tot actie moet komen, dus wanneer het daadwerkelijke zoeken naar vacatures of nieuwe loopbaanmogelijkheden plaats moet gaan vinden. In het model van niveaus van verandering is dit het niveau van gedrag, wanneer deze voor de tweede keer wordt doorlopen. Uiteraard kan dit instrument ook worden ingezet wanneer de situatie hier in een andere fase van het proces om vraagt.

Bijbehorend DiSC-menstype: het doel van dit instrument is vrijwel hetzelfde als bij 'effectief gedrag/SMART', alleen is dit instrument uitgebreider. Wanneer 'SMART' niet voldoet, kan de

creatiespiraal erbij worden gehaald. Met name bij de zekerheidszoekers zou dit het geval kunnen zijn.

GROW-model

Doel: duidelijk krijgen wat iemand wil, hoe het ervoor staat, wat de mogelijkheden zijn en wat voor actieplan daar bij hoort.

Bijbehorend niveau van verandering: het GROW-model is het meest zinvol wanneer het wordt ingezet op het moment dat de kandidaat tot fysieke actie moet komen, dus daadwerkelijk aan de gang moet met solliciteren. Zoals gezegd is dit vaak een moment waarop kandidaten min of meer dichtklappen. Nu moet het allemaal 'echt' gaan gebeuren. Het GROW-model ondersteunt bij het beoordelen van de realiteit van de plannen en bij het daadwerkelijke uitvoeren van deze plannen.

Bijbehorend DiSC-menstype: ook dit is min of meer gelijk aan de creatiespiraal, alleen is het wat minder uitgebreid. Waarschijnlijk wordt het te veel om beide instrumenten in te zetten, hier zou de begeleider dus een keuze uit kunnen maken. De creatiespiraal is geschikter wanneer het lijkt alsof er beperkingen zijn die nog niet zijn uitgesproken en de kandidaat nog niet toe is aan het zetten van een volgende stap. Het GROW-model is geschikter voor kandidaten die wel willen, maar het op de een of andere manier nog niet voor elkaar krijgen om nieuwe stappen te nemen.

Buzan-diagram

Doel: gedachten en ideeën overzichtelijk ordenen.

Bijbehorend niveau van verandering: het Buzan-diagram heeft een grote toegevoegde waarde wanneer de kandidaat wel veel plannen en ideeën heeft maar nog niet concreet weet wat hij hier mee wil gaan doen. Deze situatie doet zich voornamelijk voor wanneer de niveaus bijna allemaal voor de tweede keer zijn doorlopen. Wanneer de kandidaat weet wat voor rol hij wil gaan vervullen, wat voor hem belangrijk is en welke vaardigheden hij daarbij wil inzetten. Dan breekt het moment aan om alle ideeën daadwerkelijk uit te gaan voeren. Het Buzan-diagram kan net dat laatste zetje geven dat de kandidaat nodig heeft alvorens hij zijn ideeën in de praktijk kan gaan brengen.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit instrument is ook geschikt om in te zetten wanneer een soortgelijke situatie zich voordoet als op het laatst bij het 'GROW-model' is beschreven. Dus de kandidaat wil wel vooruit, maar weet niet hoe hij dit aan moet pakken. Deze situatie kan zich bij alle menstypen voordoen, omdat er nu eenmaal lastige stappen genomen moeten worden en de kandidaten zich in nieuwe situaties moeten gaan bevinden.

Werkomgeving

Doel: wat voor werkomgeving past bij iemand.

Bijbehorend niveau van verandering: dit instrument focust zich niet op de huidige omgeving waarin iemand zich bevindt maar op de toekomstige omgeving waarin iemand zich wil gaan bevinden. Dit maakt dat dit instrument bij het tweede keer doorlopen van de piramide bij het niveau van omgeving kan worden ingezet.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit instrument zal vermoedelijk voor alle kandidaten van toegevoegde waarde zijn. Er zijn geen menstypen waarbij er speciale aandachtspunten zijn.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Doel: geeft inzicht in (economische) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en helpt bij het heft in eigen hand nemen.

Bijbehorend niveau van verandering: dit is een van de laatste stappen die er in een re-

integratietraject worden gezet. Om deze stap goed te kunnen nemen moet de kandidaat voor zichzelf duidelijk hebben welke kwaliteiten hij in welke functie en wat voor organisatie in wil zetten. Daarom is dit instrument het best toepasbaar wanneer het niveau van omgeving voor de tweede keer wordt behandeld.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit instrument zal vermoedelijk voor alle kandidaten van toegevoegde waarde zijn. Er zijn geen menstypen waarbij er speciale aandachtspunten zijn.

De vacaturemarkt

Doel: kandidaten kennis laten maken met de huidige vacaturemarkt en bijbehorende mogelijkheden en beperkingen.

Bijbehorend niveau van verandering: ook dit instrument wordt, net als 'ontwikkeling op de arbeidsmarkt' ingezet op het einde van het traject. Omdat dit instrument net wat dieper inzoomt dan 'ontwikkelingen op de arbeidsmarkt', wordt dit instrument logischerwijs achtereenvolgend ingezet. Wanneer de kandidaat de arbeidsmarkt kent en weet waar er mogelijkheden liggen, kan hij aan de hand daarvan zijn specifieke vacaturemarkt gaan ontdekken.

Bijbehorend DiSC-menstype: dit instrument zal vermoedelijk voor alle kandidaten van toegevoegde waarde zijn. Voor de beïnvloeder zal dit het minste energie kosten omdat hij van nature al geneigd is om overal nieuwe contacten op te doen. De overige drie menstypen staan hierin waarschijnlijk gelijk.

Onderzoeksopzet

Het inzetten van instrumenten in een re-integratietraject

20-10-2014

Praktijkorganisatie: Reflekt HRA

Adviseur: Maaïke van de Langenberg

Studentnummer: 2129529

Afstudeerbegeleider: Timo Wesenaar

Inhoud

1.	Inleiding	86
2.	Theoretisch kader	87
2.1	Inleiding	87
2.2	Welke menstypen en procestheorieën?	87
3.	Methodische verantwoording	87
3.1.	Type onderzoek	87
3.2.	Procedure	88
	Bijlage 1: Conceptueel model	90

1. Inleiding

Reflekt HRA (hierna te noemen: Reflekt) is een coöperatie waar meerdere zelfstandige ondernemers bij zijn aangesloten, met allemaal hun eigen expertise op HRM-gebied. Ik loop stage bij de vestiging in Geldrop, hier heeft Leonie Schellekens zich gevestigd als re-integratiebegeleidster. Haar doelgroep bestaat voornamelijk uit mensen die nog in de Ziektewet zitten of net hun WIA-keuring hebben gehad. Deze doelgroep valt onder het UWV.

Leonie heeft, voordat zij als zelfstandig ondernemer aan de slag ging, een aantal jaren bij Randstad gewerkt in de re-integratietak. Hier kreeg zij tools en instrumenten aangereikt die zij in kon zetten in haar trajecten. Inmiddels werkt Leonie ruim drie jaar voor zichzelf en ze gebruikt nog steeds dezelfde instrumenten in haar trajecten. Dit doet ze veelal op gevoel, zonder theoretische onderbouwing betreffende fases in het traject of de verschillende typen mensen. Om meer maatwerk te kunnen creëren wil Reflekt graag een overzicht hebben van de verschillende instrumenten die er zijn en wanneer en bij wie deze het best ingezet kunnen worden. Op deze manier kan er voor de kandidaten sneller en beter passende vacatures worden gevonden. Voor de zelfstandige ondernemers wordt het makkelijker om kwalitatief goede trajecten aan te kunnen bieden. Bovendien hoop ik dat door mijn onderzoek de beoogde doelstelling van het traject, een betaalde baan, sneller bereikt kan worden. Kandidaten genieten dan minder lang van een uitkering en de re-integratiebegeleider hoeft minder uren in de kandidaten te steken, terwijl de financiële winst gelijk blijft.

Ik heb gedurende mijn stage bij Leonie ontdekt dat zij hier tegenaan loopt. Tijdens een vergadering met alle zelfstandige ondernemers van Reflekt bleek dat deze vraag zich over de gehele organisatie voordoet. Allereerst wil ik gaan onderzoeken welke instrumenten er in een traject allemaal ingezet kunnen worden. Ook wil ik gaan onderzoeken welke verschillende theorieën voor menstyperingen er zijn en welke theorie het best aansluit bij Reflekt en haar kandidaten. Vervolgens kan ik onderzoeken welke instrumenten het best aansluiten bij de verschillende menstypes. Ten slotte wil ik de procesfasen van een traject en de bijpassende instrumenten onderzoeken. Mijn kennisdoel is het verkrijgen van informatie over re-integratie instrumenten, menstypen en procesfasen. Mijn praktijkdoel is het verband leggen tussen de instrumenten enerzijds en de menstypen en procesfasen anderzijds. Hiermee kom ik tot de volgende hoofdvraag en deelvragen:

Hoofdvraag:

Welke ordeningsprincipes kan Reflekt HRA hanteren bij het inzetten van re-integratie instrumenten om een op maat gemaakt traject aan te bieden?

Deelvragen:

1. Welke ordening op het gebied van menstypen en procesfasen kan Reflekt bij haar kandidaten gebruiken om te beslissen welke re-integratie instrumenten het meest passend zijn om in te zetten?
2. Welke re-integratie instrumenten met bijbehorende doelstellingen kunnen er in een re-integratietraject worden ingezet?
3. Hoe kunnen de beschikbare re-integratie instrumenten overzichtelijk verdeeld worden?

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Ik heb ervoor gekozen om onderzoek te doen naar re-integratie instrumenten die ingezet kunnen worden bij een spoor 2 traject. Al snel bleek dit heel breed te zijn en ik ontdekte dat er heel veel factoren een rol spelen. Denk hierbij aan de betrouwbaarheid, de effectiviteit, overzichtelijkheid, grootte van de afstand tot de arbeidsmarkt, leeftijd enzovoorts. Ik heb ervoor gekozen om mijn onderzoek te relateren aan menstypen en procesfasen. Ik ben van mening dat dit de twee belangrijkste factoren zijn voor het al dan niet slagen van een re-integratietraject. Dit is voornamelijk gebaseerd op ervaring. Ik heb afgelopen schooljaar een jaar bij een Sociale Werkvoorziening gewerkt. Hier was ik actief in het intakeproces. Al snel was het heel duidelijk dat er ontzettend veel verschillende type mensen zijn en dat zij allemaal een andere aanpak behoeven. Als consulent zijnde is het best een uitdaging om daar op in te kunnen spelen. Ook bleken mensen in heel verschillende fasen van hun re-integratieproces te zitten. Denk hierbij aan het ontkennen dat er überhaupt een probleem is tot het helemaal hebben uitgedacht wat voor werk iemand wil gaan doen. Bij Reflekt viel mij al snel hetzelfde op. Hier ervoer ik ook heel duidelijk dat het succes van een traject afhankelijk is van de mate waarin de begeleider inspeelt op bovenstaande twee factoren. Zo heeft iemand met autisme heel veel baat bij duidelijkheid en structuur, hier dien je als begeleider rekening mee te houden. En wanneer iemand niet heeft geaccepteerd dat hij bijvoorbeeld lichamelijke beperkingen heeft gekregen, heeft het ook nog geen zin om te gaan solliciteren. Omdat ik zelf heb ervaren hoe belangrijk deze twee factoren zijn, besloot ik om dit mee te nemen in mijn onderzoek.

2.2 Welke menstypen en procestheorieën?

Om tot een keuze te komen voor een menstyperingstheorie worden de verschillende ordeningsprincipes beoordeeld op de volgende criteria:

- Toepasbaarheid op arbeidsomgevingen
- Toepasbaarheid op de doelgroep waar Reflekt mee werkt
- In hoeverre iemands zelfkennis wordt vergroot: dit maakt het zoeken naar een passende werkplek makkelijker
- Of de theorie kan helpen bij het vergroten van iemands belastbaarheid

Om tot een keuze te komen voor een procesfaseringstheorie worden de verschillende ordeningsprincipes beoordeeld op de volgende criteria:

- Toepasbaarheid van de theorie: in hoeverre de beschreven processen overeen komen met de processen die de doelgroep van Reflekt doorloopt
- Of de koppeling naar re-integratie instrumenten te maken is

3. Methodische verantwoording

3.1. Type onderzoek

Ik ga een kwalitatief onderzoek uitvoeren omdat mijn hoofdvraag een open vraag betreft. Dit geeft mij de kans om diepgang in mijn onderzoek aan te brengen en ik zal me veel bezig gaan houden met de theorie.

Mijn theoretisch kader vormt een belangrijke kapstok voor mijn verdere onderzoek. Door een goed theoretisch kader neer te zetten, kan ik een juiste keuze maken voor een ordeningsprincipe. Om tot

een theoretisch kader te komen ga ik me zowel verdiepen in de verschillende theorieën om menstypen te onderscheiden als in de verschillende theorieën om procesfasen te onderscheiden. Om tot menstypen theorieën te komen gebruik ik allereerst mijn kennis die ik heb opgedaan de afgelopen drie jaar. Ik ga wetenschappelijke literatuur zoeken bij de theorieën die ik nog ken. Daarna ga ik gewoon via Google zoeken naar andere ordeningsprincipes. Bij ieder gevonden principe ga ik vervolgens op zoek naar wetenschappelijke literatuur. Hierbij tik ik het gevonden ordeningsprincipe in als zoekterm op sites als biep.nu, Google Scholar, Narcis en HBO kennisbank. Vermoedelijk kan ik hier heel erg lang mee door gaan. Op het moment dat ik voldoende ordeningsprincipes heb gevonden om een stevig theoretisch kader neer te zetten en ik een ruime keuze heb om één goed toepasbaar principe te kiezen, zal ik stoppen met zoeken. Mijn doel is om zeker zes verschillende theorieën uiteen te zetten.

Vervolgens ga ik op zoek naar theorieën over procesfasen. Hier heb ik bij de oriëntatie van mijn onderzoek ook al naar gezocht en dit bleek heel erg lastig te zijn. Ik ben van plan om via verscheidene zoekmachines, denk hierbij aan biep.nu, Google Scholar, Narcis en HBO kennisbank, op zoek te gaan naar procesfasen. Hierbij zal ik in eerste instantie specifiek zoeken op de termen 're-integratie procesfasen'. Wanneer ik hier niets mee kan vinden zal ik mijn zoektermen aan gaan passen. Denk hierbij aan 'fasen omgaan met veranderingen', 'stappen in re-integratieproces' en 're-integratie spoor 2'. Ook ga ik op zoek in de boeken die ik nog heb en die ik in de Fontys bibliotheek kan vinden om nog meer theorieën te vinden. Ik streef ernaar om met dergelijke zoektermen minstens drie ordeningsprincipes voor procesfasen te vinden.

Wanneer ik bovenstaande heb voltooid wil ik nog wat algemene informatie over re-integratie trajecten spoor 2 toevoegen. Hier wil ik mijn theoretisch kader mee laten beginnen. Deze informatie wil ik uit boeken halen, zoals het boek 'Aan het werk!' van Hanneke Tijken.

3.2. Procedure

Na het maken van mijn theoretisch kader wil ik overgaan op het beantwoorden van mijn deelvragen. Een belangrijke stap is het kiezen van twee ordeningsprincipes, voor menstypen en procesfasen. Om hierbij tot een goed onderbouwde keuze te komen spelen de volgende factoren een rol:

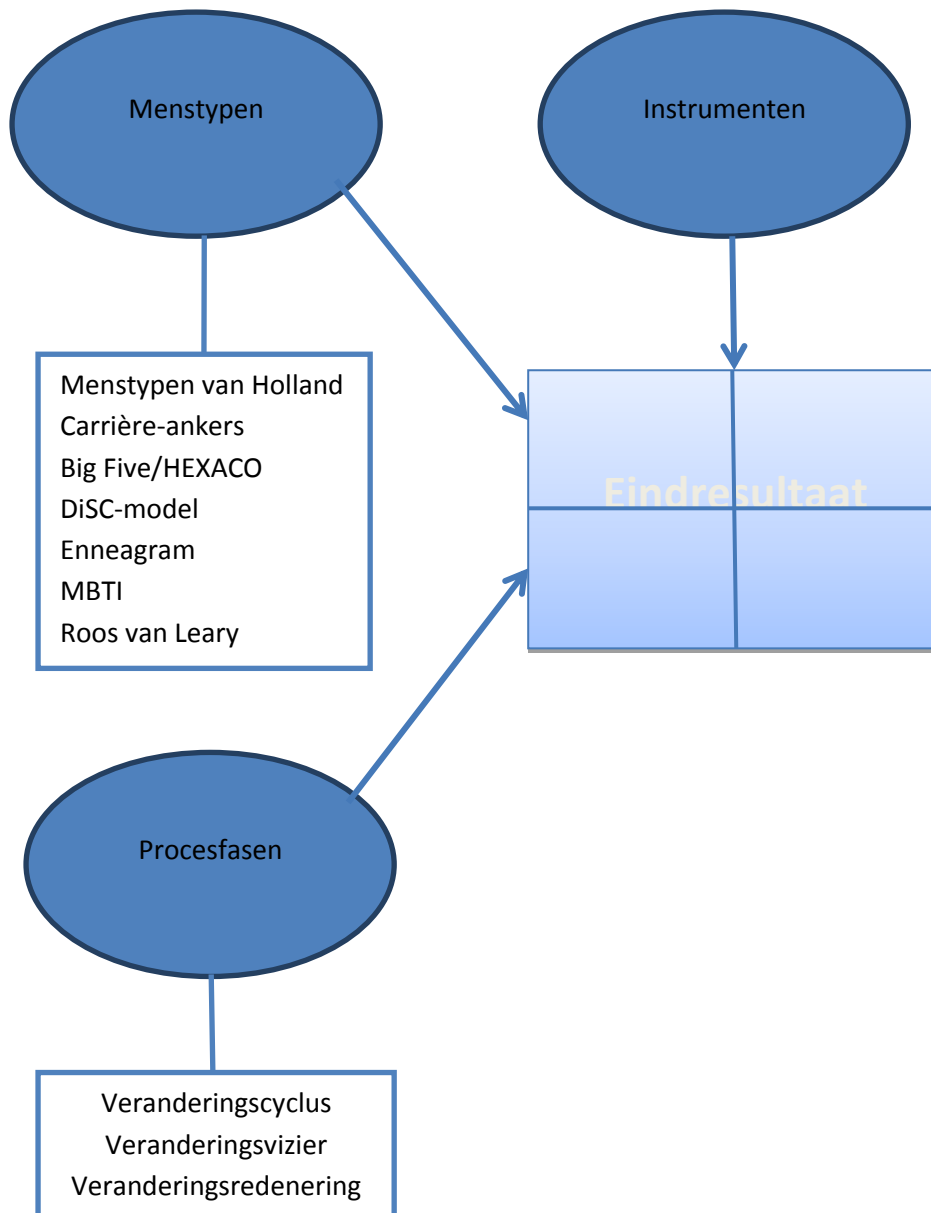
- De toepasbaarheid van de theorieën op de doelgroep waar Reflekt mee werkt
- De toepasbaarheid van de theorieën op een arbeidsomgeving
- De voorkeur van Reflekt: zij moeten uiteindelijk met deze theorie gaan werken, mochten ze mijn advies in acht nemen
- De toepasbaarheid van de theorieën op het maken van de koppeling naar re-integratie instrumenten.

Deelvraag 1 kan ik deels beantwoorden door te putten uit mijn theoretisch kader. Hierin staan de verschillende ordeningsprincipes beschreven. In overleg met Reflekt ga ik voor één van deze principes kiezen. Hierbij houd ik rekening met bovenstaande factoren. Vervolgens ga ik beide ordeningsprincipes verder uitdiepen. Ik wil heel uitgebreid gaan beschrijven wat ze inhouden in relatie tot arbeid en arbeidsomstandigheden. Hoe ik dit precies aan ga pakken is afhankelijk van het ordeningsprincipe dat ik ga kiezen. Mogelijk heeft Reflekt nog literatuur ter beschikking. Verder hoop ik informatie uit boeken en wetenschappelijke tijdschriften te kunnen halen. Wanneer ik die bronnen heb gebruikt en ik heb nog steeds te weinig informatie kan ik opnieuw het internet gebruiken om wetenschappelijke informatie te vinden.

Om deelvraag 2 te beantwoorden maak ik allereerst gebruik van de literatuur die beschikbaar is bij Reflekt. Bij de locatie in Geldrop is een hele dikke map beschikbaar vol met instrumenten die ingezet kunnen worden. Afhankelijk van de hoeveelheid instrumenten, de doelstellingen van de instrumenten en de bruikbaarheid van de instrumenten kan ik een selectie maken. Mogelijk heb ik voldoende aan een deel van de instrumenten uit de map, en mogelijk moet ik buiten de map nog op zoek gaan naar meer instrumenten. Bij het beschrijven van de instrumenten wil ik rekening houden met de gekozen ordeningsprincipes, zodat de stap naar deelvraag 3 makkelijker te maken is.

Bij deelvraag 3 ga ik ten slotte de koppeling maken tussen deelvraag 1 en deelvraag 2. Hoe ik dit precies vorm ga geven is lastig te voorspellen omdat dit erg afhankelijk is van de uitkomsten van de eerste twee deelvragen. Allereerst zal ik zelf op zoek gaan naar aanknopingspunten om linken te gaan leggen. Waarschijnlijk zal ik hierbij ook om hulp gaan vragen bij mijn collega's van Reflekt. Zij kennen de instrumenten en mogelijk kennen ze ook de gekozen ordeningsprincipes.

Bijlage 1: Conceptueel model



*Hierbij verklaar ik akkoord te zijn met de
onderzoeksopzet:*

*‘Het inzetten van instrumenten in een re-
integratietraject ’*

Student:

Naam:

Datum:

Handtekening:

Praktijkbegeleider:

Naam:

.....

Datum:

.....

Handtekening:

.....

Studieloopbaanbegeleider:

Naam:

.....

Datum:

.....

Handtekening:

.....