



# Van Kijken Naar Zien

## **DEEL 2: Werkwijze en praktijkvoorbeeld**

Leren van video-opnamen, cliëntfeedback en vreemde ogen die meekijken

Henk Spies en Suzanne Tan

*Juli 2021*



## Voorwoord

Van Kijken naar Zien is een project waarin klantmanagers van de sociale dienst in Zoetermeer video-opnamen hebben gemaakt van een gesprek dat ze hadden met een cliënt. Onderzoekers analyseerden dit gesprek en interviewden aan de hand van video fragmenten de cliënt over hoe deze het gesprek heeft beleefd. Met deze input voerden de onderzoekers een reflectiegesprek met een klantmanager, waarin zij samen op zoek gingen naar wat er tijdens het gesprek gebeurde en wat er misschien beter kon. Klantmanagers namen aandachtspunten mee en probeerden die uit in vervolgesprekken. Bijna allemaal geven zij aan dat zij het een waardevolle ervaring vonden, dat het leidt tot betere gesprekken en tot versnelling in trajecten.

We zijn de klantmanagers/werkregisseurs die hebben meegedaan enorm dankbaar voor het kijkje dat ze ons gegeven hebben in hun keukens, en voor de waardevolle gesprekken die we hebben gevoerd. De cliënten die we gesproken hebben, zijn we dankbaar voor hun openhartigheid. We denken dat de leidinggevenden en beleidsmedewerkers die dit project geïnitieerd en mogelijk gemaakt hebben, ons allen een grote dienst hebben bewezen. We hopen dat deze verslagen ook voor hen een leerervaring bieden en dat de resultaten die we bereikt hebben voor hen een basis zijn om verder te bouwen aan een lerende organisatie. Vooral hopen we dat we andere professionals kunnen inspireren om aan hun vakmanschap te werken met behulp van videobeelden, feedback van cliënten en ondersteuning van onderzoekers, trainers of coaches.

In de verschillende delen zit hier en daar overlap om ze ook als zelfstandig bruikbare publicaties te kunnen gebruiken. Deel 3 en 4 zijn in januari 2020 verschenen, deel 1 en 2 in juli 2021. Deze recentste delen bevatten de meest actuele versies van de werkwijze en het theoretische kader zoals die zich hebben uitgekristalliseerd in de loop van het project.

Deze publicatie maakt deel uit van een serie verslagen die we hebben gemaakt in dit project:

- Deel 1 is het verslag van een actieonderzoek en actieleren in de black box van sociale dienstverlening: de spreekkamer van een sociale dienst. Doel was om een effectieve methodiek te ontwikkelen voor lerende professionals, als basis voor een lerende organisatie. In dit deel beschrijven we het project, het theoretische kader, de onderzoeksvragen, de aanpak en de lessen die we geleerd hebben.
- Deel 2 beschrijft de werkwijze in dit actieonderzoek en het actieleren in de praktijk. In de loop van het project heeft zich een werkwijze uitgekristalliseerd die efficiënt en effectief blijkt in de context waarin we het project hebben uitgevoerd. We doen dat eerst algemeen: de werkwijze, de leidende vragen voor de analyse van video-opnamen van gesprekken, en de interviews met cliënten. Daarna aan de hand van een praktijkvoorbeeld: een uitgewerkt gesprek tussen een klantmanager en een cliënt met in blokjes toegevoegd observaties van de onderzoekers, een verslag van het interview met de cliënt, de reflectievragen en bijbehorende videofragmenten, een verslag van het reflectiegesprek, de aandachtspunten die de klantmanager daaruit meeneemt, een verslag van een tweede gesprek tussen de klantmanager en de cliënt waarin de klantmanager zijn voornemens in de praktijk brengt, de observaties van de onderzoekers, het reflectiegesprek en de leerpunten die de klantmanager daaruit meeneemt.
- Deel 3 betreft de Kijkwijzer: een publicatie voor professionals, waarmee zij zelfstandig gesprekken kunnen analyseren en beter worden in hun vak: betere gesprekken met meer focus en minder ruis. De Kijkwijzer bevat een stappenplan, verschillende thema's en daaraan gekoppelde vragen om gesprekken vanuit verschillende perspectieven te analyseren, de belangrijkste tips die naar voren komen uit het actieonderzoek, en een korte, praktische uitleg van de belangrijkste achterliggende theorie. Als bijlage zijn het toestemmingsformulier en de folder voor cliënten opgenomen die gebruikt zijn in het project, voor wie zelf aan de slag wil gaan.
- Deel 4 is een verslag van dertien verhalen uit de spreekkamer, op basis van twintig video-opnamen: story telling waarin gesprekken tussen klantmanagers en cliënten worden samengevat, met daarin opgenomen wat cliënten later in een interview zeggen over het gesprek en de analyse van de onderzoekers.

## Inhoudsopgave

DEEL 2: Werkwijze en praktijkvoorbeeld

Leren van video-opnamen, cliëntfeedback en vreemde ogen die meekijken

Aanpak en stappenplan **6**

Hoofdvragen voor de analyse en de reflectiegesprekken **9**

De interviews met cliënten **12**

Voorbeeld van de werkwijze in praktijk **15**

I. Achtergrond **16**

II. Eerste gespreksopname gesprek klantmanager en cliënt inclusief observaties **17**

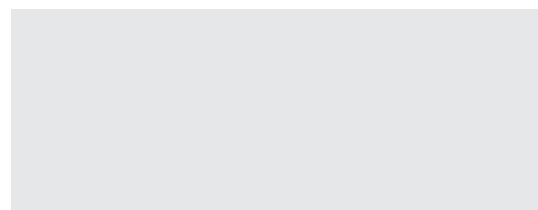
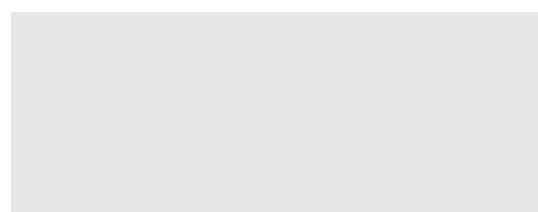
III. Interview met de cliënt (twee weken na de afspraak met de klantmanager) **24**

IV. Reflectiegesprek van beide onderzoekers met de klantmanager **26**

V. Tweede gespreksopname gesprek klantmanager en cliënt (april 2021) **28**

VI. Reflectiegesprek met de klantmanager **35**

VII. Hoe het is verder gegaan **37**



## Aanpak en stappenplan

In deel 1 is beschreven hoe de video-reflectie-cycli verliepen. Hieronder beschrijven we welke stappen door wie wanneer gezet moeten worden om dit proces goed te laten verlopen. In de volgende paragraaf gaan we in op de inhoud van de hoofdvragen voor de analyse en de reflectiegesprekken.

1. Groepsgewijze kennismaking met klantmanagers, voorlichting en uitleg van de werkwijze. Hierbij klantmanagers betrekken die uit eigen ervaring kunnen vertellen.
2. Zodra een klantmanager een video-opname aanlevert: individueel contact opnemen om een aantal zaken af te stemmen. Heeft hij of zij leerdoelen of twijfels over het gesprek? Heeft de cliënt toestemming gegeven voor een interview? Bij een vervolgesprek: vindt de klantmanager het zinvol als de cliënt nogmaals wordt geïnterviewd? Wanneer spreekt de klantmanager deze cliënt opnieuw?
3. Analyse van de video-opname aan de hand van de Kijkwijzer door twee onderzoekers. Observaties en vragen met elkaar afstemmen, hoofdvragen voor het cliëntinterview en voor het reflectiegesprek met de klantmanager formuleren.
4. Als er toestemming is van de cliënt dan deze interviewen (één onderzoeker) aan de hand van enkele algemene vragen en vragen toegespitst op het opgenomen gesprek. Eventueel met de cliënt videofragmenten terugkijken. De ervaring is dat er heel veel sociaal wenselijk gecommuniceerd wordt in de relatie met klantmanagers. Cliëntinterviews zijn er daarom op gericht om in een veilig en prikkelend gesprek met een neutrale onderzoeker de cliënt uit te nodigen om het achterste van diens tong te laten zien.
5. Informatie uit het interview wordt door de twee onderzoekers besproken. Wat nemen we hieruit mee voor het reflectiegesprek, en op welke manier? Wanneer cliënten scherpe kritiek uiten, of in een interview opeens hele andere (meer oprechte) dingen zeggen dan de sociaal wenselijke antwoorden die ze in het gesprek zelf gaven, bij de cliënt nagaan hoe dit op een constructieve manier aan de orde gesteld kan worden in het reflectiegesprek met de klantmanager.

6. Als een cliënt geen toestemming heeft gegeven, wordt er geen interview gedaan. Ook als de cliënt wel toestemming heeft gegeven, zal het niet altijd lukken om ook tot een interview te komen. In sommige gevallen is het beter om af te zien van een cliënt interview, bijvoorbeeld omdat een gesprek alleen met behulp van een tolk mogelijk is, of omdat een cliënt al eerder geïnterviewd is en er geen toegevoegde waarde wordt verwacht van een tweede gesprek.
7. Reflectiegesprek tussen twee onderzoekers en de klantmanager. De agenda wordt samen gemaakt op basis van de volgende drie pijlers: twijfels en leerdoelen van de klantmanager, observaties en vragen uit de video-analyse door de onderzoekers, en feedback uit het interview met de cliënt. Er is steeds sprake van een combinatie van (1) algemene, open vragen, (2) meer gerichte vragen naar echtheid versus sociale wenselijkheid, een gezamenlijk doel en interventielogica, en (3) specifieke gebeurtenissen in het gesprek.
8. De onderzoekers hanteren een positieve, vragende benadering (appreciative inquiry), leggen ook de visie en ervaringen van de cliënt voor aan de klantmanager, alsmede hun eigen interpretaties en ideeën. Aan het eind van het reflectiegesprek vragen de onderzoekers de klantmanager wat hij of zij meeneemt – wat ga je uitproberen? – en wat deze vindt van het reflectiegesprek zelf. Een uitgebreidere beschrijving van de analyse- en reflectievragen is te vinden in de volgende paragraaf.



9. In sommige gevallen kan bovenstaande volgorde afwijken. Soms kan de informatie uit het interview met de cliënt ook direct met de klantmanager gedeeld worden los van het reflectiegesprek, bijvoorbeeld als er een volgend gesprek met de cliënt gepland staat terwijl er nog geen tijd is geweest voor het reflectiegesprek. Andersom kan ook, bijvoorbeeld als het lang duurt voordat de onderzoeker een afspraak heeft met de cliënt. Dan kan ervoor gekozen worden om het reflectiegesprek over de video-analyse eerder te voeren. Vragen die dat dan oplevert voor de cliënt ('hoe moeten we dit nu interpreteren?') kunnen dan in het interview met de cliënt meegenomen worden. Zeker als onderzoekers en klantmanager elkaar al kennen uit eerdere gesprekken, is dit geen probleem gebleken. De ambitie is echter een reflectiegesprek zo kort mogelijk na de gespreksopname, inclusief een cliëntinterview. De herinneringen zijn dan nog vers en aandachtspunten en tips kunnen meteen meegenomen worden in een volgend gesprek.
10. Bij een volgend gesprek de stappen hierboven herhalen. Het kan gaan om een gesprek tussen een klantmanager met dezelfde cliënt (de testcase voor actieleren/actieonderzoek) of om een gesprek met een andere cliënt. De keuze daarvoor ligt bij de klantmanager. De belangrijkste vragen voor de analyse en het reflectiegesprek zijn in hoeverre het gelukt is om voornemens in praktijk te brengen, wat het opgeleverd heeft en welke lessen daaruit geleerd kunnen worden.

## Hoofdvragen voor analyse van gesprekken

Onderstaande vragen zijn leidend voor de analyse van de gesprekken. Concreet toegespitst op geselecteerde fragmenten in een video-opname zijn ze ook de leidraad voor de reflectiegesprekken met klantmanagers. De insteek is steeds om eerst de positieve momenten, acties en intenties te benoemen en te bevragen, en daarna stil te staan bij mogelijk onbedoelde gevolgen van het eigen handelen. Vervolgens kan samen nagedacht worden over alternatieve handelingsmogelijkheden.

Open vragen:

- In hoeverre en waar stroomt het gesprek, in hoeverre en waar hapert het?
- Op welke momenten is er sprake van weerstand, afhaken, verstarren of stagnatie (fight, flight, freeze)?
- Zijn er raakmomenten? (emoties)
- Worden er resultaten geboekt: verbetert de werkrelatie en/of worden er stappen gezet richting het doel?

Toegespitste vragen:

- Hoe zit het met de echtheid in het gesprek? In hoeverre is het van beide kanten een open en eerlijk gesprek? Wat zouden we kunnen doen om meer echtheid te krijgen? Wat zijn relevante momenten in de gesprekopname?
- In hoeverre is er sprake van een gezamenlijk doel? Wat zouden we kunnen doen om tot een uitgesproken gezamenlijk doel te komen waarvan de cliënt zich ook eigenaar voelt? Wat zijn relevante momenten in de gespreksopname?
- Wat zegt de cliënt in essentie over zijn actorschap? Wat is in essentie het actorschap dat de klantmanager veronderstelt in diens benadering? Is er sprake van een match? Wat zouden we kunnen doen om de benadering beter aan te laten sluiten op het zelfbeeld van de cliënt?
  - o Hoe ervaart de cliënt zijn zelfredzaamheid? Als hoe zelfredzaam behandel jij de cliënt?
  - o Wat is het idee van de cliënt over wat een goed leven inhoudt? In hoeverre strookt dat met wat jij voor ogen hebt met de cliënt?
  - o Wat doe je om een eventuele kloof te overbruggen?

Aandachtspunten, voornemens, actie- en leerdoelen:

- Welke aandachtspunten neem je mee uit dit reflectiegesprek?
- Wat ga je uitproberen?

Evaluatie:

- Wat vind je van dit reflectiegesprek? (echtheid, gezamenlijk doel, onze interventielogica)?
- Welke tips heb je voor ons?

De reflectiegesprekken zijn in het onderzoek steeds door twee onderzoekers gevoerd (indien er een cliënt interview gedaan was) of door een onderzoeker en een communicatietrainer (indien er geen cliënt interview gedaan was). De gesprekken met klantmanagers duurden doorgaans ruim een uur. In de eerste gesprekken werd de tijd genomen om kennis te maken, te vragen naar de ervaringen met het opnemen van gesprekken en met beeldbellen en hun onzekerheden. Doel was een veilige en positieve sfeer te creëren, onder andere door te benoemen wat we allemaal goed zagen gaan en te benadrukken dat het uitgangspunt in het project is dat er niet één goede manier is om gesprekken te voeren, maar dat we samen willen onderzoeken wat bij deze cliënt werkt.

Na een korte uitleg over de ogen waarmee de onderzoekers naar gesprekken kijken, begonnen we met de gezamenlijke reflectie. Eerst aan de hand van de vraag of de klantmanager twijfels of vragen had bij het gesprek. Vervolgens aan de hand van een paar algemene, gerichte vragen: hoe echt of juist sociaal wenselijk vind je dit gesprek? In hoeverre hebben jullie een gezamenlijk doel? Daarna aan de hand van geselecteerde fragmenten: wat gebeurde hier volgens jou? Wat doe jij hier en welke reactie roept dat op bij de cliënt? Wat dacht je destijds en wat zie je nu? Wat zou je in het vervolg anders kunnen doen? De meeste deelnemers hadden als eerste video een 'gemakkelijk' gesprek ingeleverd, bijvoorbeeld een gesprek waarin een aanvraag voor bijzondere bijstand werd goedgekeurd, een vinger-aan-de-pols-gesprek waarin alles goed ging, of een eerste leren-kennen-gesprek dat nog niet tot een actieplan hoefde te leiden. De uitdaging voor de onderzoekers in die gevallen was om als een soort detectives toch subtiele, meestal non-verbale signalen te zoeken bij de cliënten die iets zeggen over wat er in hen omgaat. Bijvoorbeeld een zenuwtrekje van een oog wanneer de klantmanager uitlegt dat hij gewoon de procedure wil volgen terwijl de cliënte net daarvoor heeft aangegeven dat ze zich afvraagt of het geld voor een opleiding dan niet per ongeluk voor schuldsanering gebruikt gaat worden door de bewindvoerder, en later nog een keer hetzelfde zenuwtrekje van het oog wanneer het gaat over het bestellen van werkschoenen via internet terwijl de cliënte eerder aangaf geen mogelijkheid te hebben voor internetbankieren. Wat zou dat zenuwtrekje kunnen zeggen, hoe kunnen we dat interpreteren? Zou mevrouw zich overvraagd kunnen voelen? Zijn er andere momenten waarop je iets aan haar vraagt terwijl er dan geen zenuwtrekje zichtbaar is? Wat is het verschil? Wat zegt ze hiermee eigenlijk over zichzelf? Wat zouden we kunnen vragen of doen om hier meer helderheid over te krijgen?

In andere gevallen was de ingang: dit lijkt ons een goed gesprek, gestructureerd, goede sfeer, er gaat niks mis, maar we vragen ons één ding af: hoeveel van de dingen die jullie afgesproken hebben, denk je dat volgende week ook echt gebeurd zijn? Als je daar twijfels over hebt, waarom heb je die dan niet op tafel gelegd in het gesprek? De ingang was in zulke gevallen in eerste instantie een reflectie op wat er niet gebeurde in het gesprek en niet op wat er wel gebeurde.

In eigenlijk alle gevallen leverden de reflectiegesprekken actiedoelen, aandachtspunten en leerdoelen op voor de klantmanager. Dit zagen we ook in de gesprekken met leidinggevenden. In het algemeen ontstond er snel een vertrouwde sfeer waarin klantmanagers kwetsbaar durfden te zijn en zagen we snelle groei. Na elk gesprek vroegen de onderzoekers wat de klantmanager mee wilde nemen of uit zou willen proberen in een volgend gesprek. Daar werd de aandacht in het volgende gesprek dan op gericht.

Een deel van de klantmanagers liet het bij één of twee gesprekken, vanwege werkdruk en soms ook omdat ze het toch moeilijk bleven vinden zichzelf terug te zien en terug te horen. Alle deelnemers gaven echter aan de reflectie op de gespreksopnamen waardevol te vinden, en soms ook dat ze hier op hun eigen manier mee verder wilden gaan.

De volgorde van de drie hoofdvragen – (1) echtheid, (2) een gezamenlijk doel en (3) een kloppende rolopvatting en interventielogica – werd min of meer bevestigd in de aandachtspunten die klantmanagers en leidinggevenden meenamen uit de reflectiegesprekken, c.q. het belang dat zij aan de verschillende vragen hechten. Op basis van hun ervaring kunnen we stellen dat een als echt ervaren gesprek een voorwaarde is om daadwerkelijk tot een gezamenlijk doel te komen, wat tezamen weer een voorwaarde is om op een zinvolle manier na te kunnen denken over een passende interventielogica.

## Interviews met cliënten

De gesprekken met de cliënten werden in de eerste onderzoeksfase gehouden in een vergaderruimte van de Gemeente Zoetermeer. Na een kennismaking met een kopje koffie en uitleg over het onderzoek begon de onderzoeker het interview met de cliënt met enkele algemene vragen over de ervaringen die de cliënt met de betreffende klantmanager had. Hoe lang was diegene al de klantmanager van de cliënt? Hoe verliep het contact in het algemeen? Daarna zoomde ze in op de verwachtingen die de cliënt van tevoren van het opgenomen gesprek had gehad: wist de cliënt waar het gesprek over zou gaan? Had hij of zij een bepaald gevoel of een bepaalde verwachting? Kwamen deze uit?

Na dit algemene deel liet de onderzoeker weten dat het interview aan de hand van vooraf geselecteerde videobeelden verder zou gaan. Opvallend was hierbij dat de cliënten wel graag meededen maar dat veel van hen het niet zo prettig vonden om naar zichzelf te gaan kijken. Er was vaak een korte opmerking in de trant van 'o jee' of 'daar gaan we dan' of 'het moet maar he?'. Eén van de cliënten had vooraf zelfs aangegeven alleen mee te willen werken als hij geen beelden van zichzelf hoefde te bekijken. Deze uitingen van ongemak boden een mooie opening om het te hebben over wat de cliënt lastig vond aan het kijken naar zichzelf, en waarom deze toch gemotiveerd was om mee te doen. Het ongemak om naar jezelf te kijken of je eigen stem te horen zagen we ook bij klantmanagers en de onderzoekers herkenden dat zelf ook. Door het hier over te hebben ontstond meteen een persoonlijke en vertrouwelijke sfeer. De onderzoeker benadrukte ook steeds dat de bijdrage van de cliënt vrijwillig was en dat hij of zij elk moment kon stoppen met het interview of het terugkijken van beelden als diegene dat niet meer wilde. Meestal gaven ze naderhand aan dat het toch wel meegevallen was. Ook gaf een aantal cliënten aan dat zij het heel dapper van de klantmanager vonden dat deze het aandurfde om het gesprek op te laten nemen en te laten beoordelen door onderzoekers – kennelijk werd het analyseren toch opgevat als beoordelen. Het viel de onderzoeker op dat als zij de tape aan het doorspoelen was en aankondigde dat ze een bepaald fragment zocht (bijvoorbeeld: 'nu wil ik het graag hebben over hoe jullie het traject dat de klantmanager aan jou voorstelt bespreken'), de cliënt soms al zei dat hij of zij al wist welk fragment de onderzoeker bedoelde. Soms zei diegene dat achteraf: 'ik wist dat je met dat stukje aan zou komen'. Het leek erop of de cliënten soms ook zonder het hebben teruggezien van de beelden de belangrijke momenten in het gesprek voor zich zagen. Overigens was dat beslist niet altijd het geval, soms lieten ze juist merken dat ze nu met heel andere ogen naar het gesprek keken en zich nu ze zichzelf terugzagen pas realiseerden hoe ze zich tijdens het gesprek voelden.

De tweede onderzoeksfase viel samen met de corona epidemie en interviews met cliënten konden alleen telefonisch of via beeldbellen worden gehouden. Het bleek technisch lastig om beelden die met Teams waren opgenomen en in de Teams omgeving waren opgeslagen met cliënten die daar geen toegang toe hadden te delen. De eerdere ervaring dat cliënten vaak al weten waar je naar toe wilt zonder de beelden concreet gezien te hebben, kwam daarbij goed van pas. Vaak had een cliënt al voldoende aan een beschrijving van een fragment. Als dat niet zo was dan keerde de onderzoeker het scherm van haar telefoon naar het computerscherm en kon de cliënt de fragmenten op die manier zien. Dit werkte wonderbaarlijk goed. We maakten ons vooraf wat zorgen of de gesprekken telefonisch dezelfde kwaliteit zouden hebben als de gesprekken op de locatie, met tijd voor koffie en een informeel praatje. Het telefonisch interviewen leek de vertrouwelijkheid van de gesprekken echter niet te belemmeren.



Bij het - al dan niet met beelden - inzoomen op specifieke situaties liet de onderzoeker eerst de cliënt aan het woord over wat er volgens hem of haar op dat specifieke moment gebeurde. Een deel van de cliënten sprak vrij uit en gaf daarbij makkelijk de eigen mening. Als ze kritiek hadden, uitten zij dat overigens op een respectvolle manier: ze gaven tips aan de klantmanager mee of benadrukten eerst wat ze allemaal goed of positief aan de klantmanager vonden, om vervolgens aan te geven wat ze niet prettig of onhandig vonden. Sommige anderen drukten zich omzichtig uit of gaven aan het wel aan de onderzoeker te willen vertellen maar dat deze de kritiek niet of alleen anoniem door mocht geven. Een enkeling zei ook 'ik wil niet in de problemen komen'. Een flink deel echter moest een beetje over de brug geholpen worden om werkelijk te zeggen hoe hij of zij iets ervaren had. Deze cliënten zeiden vaak dingen als: 'ik vond het wel goed gaan;', 'zij is echt wel aardig', 'hij doet wel zijn best'. De onderzoeker stelde dan op gegeven moment prikkelende vragen om hen uit de tent te lokken. Ze zei bijvoorbeeld dingen als: 'als ik daar had gezeten dan had ik me daar heel erg aan geërgerd' of 'ik ken jou natuurlijk niet zo goed en iedereen is anders, maar ikzelf zou me hier heel erg betutteld voelen'. Vaak moesten cliënten meteen lachen en vielen haar bij, blij dat het was opengegoid. Het gesprek liep dan daarna veel opener en cliënten bleken er al lang over na te hebben gedacht, of er zelfs mee te zitten, en konden meestal prima verwoorden waar ze last van hadden. Soms zeiden ze ook ronduit 'nee hoor, zo heb ik dat niet ervaren' of 'nou nee, het was niet heel handig maar ik ergerde me niet'. In ieder geval ontstond er openheid. Een andere manier om cliënten te prikkelen was om terug te gaan naar de beelden: 'je zegt dat je het gesprek wel goed vond gaan maar als ik naar je gezicht kijk dan lijkt je er niet zo gelukkig mee, of zie ik dat verkeerd?' of 'je zegt hier ja tegen het voorstel van de klantmanager maar als het geluid uit was geweest dan had ik gedacht dat je nee had gezegd'. In één geval zei de cliënt dat ze altijd zo frons als ze geconcentreerd is en dat de onderzoeker dat onjuist geïnterpreteerd had. Maar in de overige gevallen boodt een dergelijke observatie ook juist de opening om aan te geven wat er werkelijk speelde. Omdat de gesprekken hierna een ander karakter kregen was het daarna ook mogelijk om te vragen waarom de cliënt niet meteen had gezegd wat hij of zij had ervaren. Daarop kwam steevast het antwoord: 'je bent toch van hen afhankelijk dus je moet het spelletje mee spelen' of 'ze kunnen zo je uitkering afpakken'. We zien dus dat het in gesprekken met cliënten van groot belang is om het sociaal wenselijke gedrag van de cliënt, die zich in een afhankelijke positie weet, te kunnen doorbreken.

## Voorbeeld van de werkwijze in de praktijk

De algemene werkwijze die we hanteerden was (1) een analyse maken van het gesprek, (2) de cliënt interviewen, (3) een reflectiegesprek met de klantmanager. In deze paragraaf beschrijven we hoe een zo'n concrete video-reflectie-cyclus verliep. Eerst beschrijven we wat we in de video opname zagen. In het transcript van het gesprek hebben we tekstblokjes toegevoegd met observaties van de onderzoekers. Na het gespreksverslag volgt een verslag van het interview met de cliënt. Deze informatie samen vormt de input voor de reflectiegesprekken die we als onderzoekers met de klantmanager voerden. Een verslag daarvan volgt na het interview met de cliënt. De aandachtspunten die de klantmanager voor zichzelf meeneemt past hij toe in een vervolgesprek met deze cliënt. Hiervan hebben we ook weer een verslag opgenomen, met opnieuw tekstblokjes met observaties van de onderzoekers. Op basis hiervan is een reflectiegesprek gevoerd met de klantmanager, om samen te kijken hoe het uitpakt en wat we hiervan kunnen leren. Na het verslag van dit tweede reflectiegesprek hebben we nog een update opgenomen over de stand van zaken enkele weken later.

De klantmanager had al eerder video-opnamen van gesprekken met twee cliënten ingebracht. Aandachtspunten die hij voor zichzelf uit eerdere reflectiegesprekken heeft gehaald (met name uitspreken wat je denkt en meer vragen stellen), gebruikt hij in de gesprekken die we hier beschrijven. De cliënt gaf in het eerste interview aan dat hij al een verandering merkte ten opzichte van eerdere gesprekken met de klantmanager.



## I. Achtergrond

De klantmanager en cliënt kennen elkaar al jaren. De cliënt heeft een verslavings-geschiedenis van twintig jaar. Hij heeft al meer dan tien jaar een uitkering. De laatste jaren heeft hij op allerlei manieren aan zichzelf gewerkt en sinds twee jaar is hij clean. Onder andere vanwege corona hebben ze elkaar al meer dan een jaar niet gesproken en dit is het eerste gesprek via beeldbellen. De cliënt heeft ondertussen wel een traject gevolgd en diverse stappen gezet.

De cliënt heeft contact opgenomen met de klantmanager om een afspraak te maken. Hij wil graag een opleiding tot ervaringsdeskundige gaan volgen, en heeft daarvoor toestemming en financiering van zijn klantmanager nodig. De klantmanager heeft de cliënt in het verleden een paar keer een kans gegeven, maar toen viel de cliënt steeds terug nadat hij aan iets begonnen was. Daardoor is de klantmanager terughoudend geworden in het bieden van mogelijkheden aan deze cliënt. Deze keer heeft hij zich, naar aanleiding van aandachtspunten die hij uit reflecties op andere gesprekken heeft meegenomen, voorgenomen om minder van tevoren in te vullen en open naar het verhaal van de cliënt te luisteren.

## II. Eerste gespreksopname gesprek klantmanager en cliënt inclusief observaties

*(18 maart 2021).*

Klantmanager en cliënt hebben elkaar even gesproken voordat de opname gestart wordt. Wij weten niet wat er is gezegd. In ieder geval moet er gesproken zijn over het project Van Kijken naar Zien en toestemming verkregen zijn voor deelname aan het onderzoek. De cliënt ziet er verzorgd uit.

**00.13 De klantmanager:** "Laten we bij het begin beginnen, vertel, hoe is het?"

**00.15 De cliënt:** "Ja wat ik zei, het gaat goed. Wel wat last van mijn rug, maar daar ben ik mee bezig via de huisarts. Afgelopen dinsdag ben ik bij de radiologie geweest, daar hebben ze foto's gemaakt en het is wachten op de uitslag ...". Hij vertelt dat er daarna op basis van wat er gevonden wordt verder gezocht wordt en schetst een heel medisch traject. De klantmanager zegt "jeetje" en vraagt of de cliënt wel mobiel is. Deze geeft aan dat het wel gaat en hij pijnstillers heeft gekregen.

De klantmanager stelt een feiten-vraag (mobiliteit). Deze is relevant voor de algemene arbeidsgeschiktheid van de cliënt. De klantmanager gaat hier niet in op het gevoel van de cliënt over alles wat er speelt.  
Vraag voor de cliënt: voelt deze zich gehoord? Vraag voor de klantmanager: is het een bewuste keuze om het gesprek hier 'zakelijk' te houden?

**00.54 De klantmanager:** "Nou ik heb je een tijdje niet gesproken ..."

**00.55 De cliënt:** "Klopt".

**00.56 De klantmanager:** "Fijn om te weten, aan je gezicht te zien gaat het wel redelijk goed?"

We weten niet hoe het gezicht van de cliënt in eerdere gesprekken stond, ons valt op dat de cliënt aandachtig maar ook wat onrustig overkomt.

**01.00 De cliënt:** "Jawel, jawel". De klantmanager legt daarna uit dat ze een gesprek met elkaar hebben om te bekijken wat de stand van zaken is op dit moment.

De klantmanager is duidelijk over het doel van het gesprek. Dit lijkt bij cliënt ook duidelijk te zijn.

**01.13 De klantmanager:** "Ik heb gezien dat er een mail binnen gekomen is van... iemand? Wacht even hoor, ik ga die mail even opzoeken".

**01.22 De cliënt vraagt:** "Is dat Tessa geweest van React?" en vat onmiddellijk samen wat hij van Tessa heeft begrepen over een oefenbaan. Daarop legt de klantmanager nog een en ander uit en vertelt ook onder andere dat hij nu niet meer voor de gemeente werkt maar voor de Binnenbaan.

**03.08 De klantmanager:** "Wat heb je de afgelopen tijd gedaan. Je was met React bezig, wat heb je daar gedaan?". De cliënt vertelt vlot wat het traject bij React inhield. Hij heeft een dagbesteding gehad, een stuk aan zichzelf gewerkt, zijn administratie op orde gebracht en zijn financiën uitgezocht. Het traject loopt ten einde, zijn eindgesprek is binnenkort.

De cliënt zit actief en aandachtig in het gesprek en geeft op alle vragen vlot en to-the-point antwoord. Uit zijn antwoorden spreekt dat hij klaar is om een volgende stap te zetten. We zouden het gesprek dat de cliënt voert kunnen typeren als een sollicitatiegesprek of een verkoopgesprek waarin hij zijn klantmanager probeert te overtuigen van wat hij graag wil.

**03.53 De klantmanager:** "Qua dagbesteding, wat heb je gedaan?". De cliënt vertelt dat hij enkele maanden heeft meegelopen bij een safehouse voor mensen die terugkomen uit een verslavingskliniek in De Haag en in een beschermde omgeving werken aan hun herstel. Door corona kwam dat stil te liggen.

**04.35 De cliënt:** "Ik heb nog wel geprobeerd te solliciteren bij de Parnassia/Brijder groep, maar ja daar loop ik elke keer op stuk omdat ik natuurlijk geen opleiding heb".

Het valt op dat de cliënt de leiding over het gesprek neemt en de klantmanager volgt. De cliënt wil graag vertellen en houdt het tempo erin, de klantmanager stelt vervolgvragen om een beeld van de situatie te verkrijgen.

De cliënt geeft dan aan dat hij de verslavingszorg verkend heeft en hij het een mooi vak vindt.

**04.47 De klantmanager** denkt even na: "Uh... ja". En zegt dan: "Dus dat is de richting die je op wil gaan?".

Wat gaat er hier om in het hoofd van de klantmanager? Dat zal de cliënt zich mogelijk ook afvragen.

**04.48 De cliënt** vertelt geëngageerd dat hij met zijn eigen ervaringen graag anderen wil helpen. Hij heeft vorige jaar een korte Basisopleiding Ervaringsdeskundige gedaan bij de Parnassia groep en is er daarbij achter gekomen dat hij ervaringsdeskundig is op veel terreinen en meer heeft meegemaakt dan alleen verslaving.

De klantmanager luistert geïnteresseerd maar toont geen emotie. Het is een wat koel gesprek. Beiden zijn op neutrale wijze informatie aan het uitwisselen.

**05.43 De klantmanager** vraagt de cliënt op neutrale toon hoe het met diens eigen verslaving gaat.

**05.50 De cliënt** vertelt dat het goed gaat en wat hij eraan doet om dit zo te houden.

**06.08 De klantmanager** zegt dingen als "ja oké".

**06.11 De klantmanager** laat zien dat hij oprecht heel blij is dat het zo goed met de cliënt gaat. "Fijn om te horen man". De cliënt reageert daarop met: "Ja echt, eindelijk, potverdomme". De klantmanager laat een gulle lach zien en zegt: "Jeetje. Oh wow". Hij lacht hartelijk. De cliënt lacht trots.

**06.20 De klantmanager:** "Ik ben echt blij om dat te horen. Dit heeft wel wat voeten in de aarde gehad hè?". De cliënt antwoordt dat hij na een jarenlange verslaving dat nu een paar jaar achter zich heeft gelaten.

Nu laat de klantmanager ook echt iets van trots en betrokkenheid bij het lange proces van de cliënt zien (raakmoment). Daarvoor zagen we dit niet. Er ontstaat meteen ontspanning in het gesprek en de wat formele rolverdeling verdwijnt. Hoe ervaart de cliënt dit?

De klantmanager heeft wat tijd nodig om pen en papier te vinden om een en ander op te schrijven. Hij maakt een grapje dat hij slecht is voorbereid en hervat daarna het gesprek. Het gesprek is nu veel luchtiger en natuurlijker.

Ervaart de cliënt nu meer echtheid in het gesprek?

**08.09 De klantmanager** zit achter de computer en denkt na. Hij schrijft op 'oefenbaan' en zegt dan tegen de cliënt: "Een beetje richting de verslavingszorg, dat is wat je uiteindelijk graag zou willen doen?". De cliënt beaamt dat. Hij praat verder over dat de sector zit te springen om goed opgeleide ervaringsdeskundigen. Maar ze hebben dan wel gecertificeerde mensen nodig natuurlijk....

De cliënt houdt een verkoopverhaal. Is dat nodig? Wat wil hij van de klantmanager?

**08.44 De klantmanager:** "Ehm... wat voor opleiding zou je hiervoor nodig hebben?". De cliënt zegt dat dit de BGE is. De klantmanager heeft daar nog nooit van gehoord en de cliënt weet niet meer waar dit voor staat.

De klantmanager stelt een feitenvraag. Wat betekent de aarzeling? Wat gaat er in zijn hoofd om? Spreekt hij zich echt uit, is deze feitenvraag echt wat hij weten wil? Wat is zijn doel met dit gesprek?

**09.07 De klantmanager** zegt de informatie op te zoeken en zegt verder niets. De cliënt heeft het al eerder gevonden en zegt dat BGE staat voor 'begeleider in de geestelijke gezondheidszorg bij ervaringsdeskundigheid'.

**10.00 De klantmanager** leest informatie op zijn computer en zegt: "HBO..."

**10.01 De cliënt:** "HBO en MBO".

**10.20 De klantmanager** leest verder en zegt: "En kost ongeveer 5500 euro".

**10.21 De cliënt:** "Ja".

**10.48 De klantmanager:** "Okee. De Brijder geeft die opleiding ook".

**10.50 De cliënt:** "Ja".

De cliënt lijkt alles al op een rij te hebben en wacht geduldig tot de klantmanager het ook op een rij heeft.

**11.11 De cliënt** komt dan weer met een positieve opmerking van een oud begeleider die zegt dat je het tweede jaar al meteen betaald aan de bak kan.

**11.26 De klantmanager** vraagt of de cliënt meer informatie daarover op kan zoeken. De cliënt zegt dat hij dat gaat doen. Informatie die de klantmanager nodig heeft: kosten, hoelang het duurt, waar de opleiding is, als hij moet reizen wat de reiskosten dan zijn. "En het liefst van de Brijder want daar heb je de contacten al". Cliënt vraagt of hij dit moet mailen.

**12.00 De klantmanager:** "Dan ga ik ook even kijken wat de mogelijkheden zijn, want waar hebben we het over, over 5000 euro. Kan zijn dat ik iets voor je kan betekenen daarin".

**12.12 De cliënt** knikt goedkeurend en zegt: "Dat zou heel mooi zijn".

**12.16 De klantmanager:** "Ja ik beloof niks. Maar ik ga het wel bekijken en het onderzoeken. Enne je komt op mij heel gemotiveerd over ..."

**12.26 De cliënt** onderbreekt hem: "Ja zeker, ik heb er natuurlijk begin dit jaar aan mogen proeven en ik vind het echt supergaaf".

**12.30 De klantmanager** vervolgt: "Je komt op mij zeer gemotiveerd over en ik weet waar je doorheen bent gegaan om op dit punt te komen en ik vind ook dat je daar een beloning voor hoort te krijgen".

**12.42 De cliënt:** "Thanks, dat is fijn om te horen, dank je wel".

**12.46 De klantmanager:** "Ja, kijk, als het puur aan mij ligt zou ik het zo aan je geven, maar ik moet kijken wat de mogelijkheden zijn".

**12.58 De cliënt:** "Ja oké, ik ga dat uitzoeken".

Het gesprek verloopt vriendelijk en correct, maar er is weinig emotie. De klantmanager spreekt een positieve beoordeling uit over de motivatie van de cliënt. Vraag voor de klantmanager: wat is het doel van het uitspreken van deze beoordeling? Vraag voor de cliënt: hoe hoor je de positieve beoordeling van de klantmanager?

**12.59 De klantmanager:** "Die oefenbaan, dat is wel wat, maar als we deze richting op kunnen gaan dan vind ik dat dat meer bij jou past. Dan de oefenbaan. Dan hoeven we niet te blijven zwemmen bij de GGZ. Want je hebt zo'n traject al gehad bij React".

**13.20 De cliënt:** "Ja, klopt".

**13.28 De klantmanager:** "Die twee dingen kunnen ook naast elkaar lopen, dan kun je leren waar je hart harder van klopt". De klantmanager herhaalt dat hij gaat kijken wat hij kan doen en dat de oefenbaan altijd nog kan mocht dat mislukken. De cliënt reageert daarop met een vrij neutraal "oké".

**13.50 De klantmanager** vraagt: "Wat vind je ervan?" en kijkt daarbij de cliënt open en oprecht aan.

**13.51** Het gezicht van de cliënt breekt open: "Jaaaa als het lukt dan eh, dan ben ik een van de gelukkigste mensen op aarde denk ik!". Ook het gezicht van de klantmanager breekt open. Beiden lachen. De cliënt vertelt op een spontanere en open manier over wat hem drijft. De klantmanager lacht tevreden.

Er lijkt meer echtheid en minder gereserveerdheid te ontstaan in het gesprek.

**14.38 De klantmanager** vraagt of de cliënt nog iets te vragen heeft of iets wil weten. De cliënt heeft twee vragen die thuishoren bij de inkomensconsulent. De ene betreft een individuele inkomensvoetstuk en de andere bijzondere bijstand in verband met een nieuwe bril. De klantmanager legt uit dat hij voor de re-integratie is. Hij verwijst de cliënt naar de afdeling rechtmatigheid en vraagt of de cliënt toegang heeft tot Tingit want daar staat deze informatie in. De cliënt heeft gedoe met zijn wachtwoord maar gaat er achteraan.

**19.18 De klantmanager:** "Oké ... [naam cliënt] het was fijn om je weer te spreken ...

**19.19 De cliënt:** "Zeker weten".

**19.20 De klantmanager:** "Ja. Ik ga aan de slag met wat ik tegen je gezegd hebt. Wel eigenlijk ga jij eerst aan de slag. Zo snel mogelijk. Wanneer denk je dat je het kan hebben?".

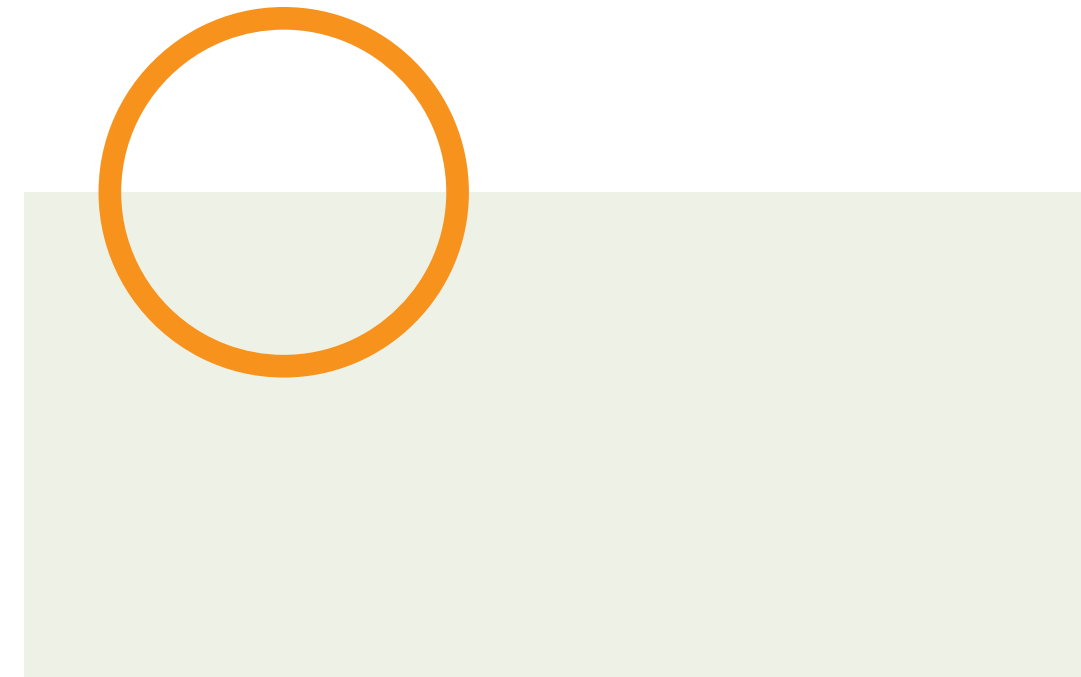
**19.40 De cliënt:** "Ik ga mijn best doen vandaag en anders morgen".

**19.44 De klantmanager:** "Even kijken vandaag is donderdag he. Dat is fijn dan kan ik er volgende week dinsdag meteen mee aan de slag, ja. Als ik weet wat het kost, hoeveel dagen, dat soort dingen". Hij herhaalt de informatie die hij nodig heeft.

**20.27 De cliënt:** "Yes!".

**20.29 De klantmanager:** "Oké dan. He ... [naam cliënt] ik wens je een fijne dag verder en we spreken elkaar snel".

**20.36 De cliënt:** "Hetzelfde. Wij spreken elkaar snel. Hee ... [naam klantmanager] bedankt!



### III. Interview met de cliënt

*(25 maart 2021)*

De cliënt praat tijdens het interview heel makkelijk en vlot. Hij herkent een aantal observaties van de onderzoeker en moet daar erg om lachen. Aan het eind van het gesprek vraagt hij de onderzoeker ook een aantal heel directe vragen. Hij lijkt niet op zijn mondje gevallen en ook niet zoveel schroom te ervaren. Op het moment echter dat de onderzoeker hem vraagt hoe hij iets ervaart of waarom hij op een bepaalde manier reageert dan laat hij behoorlijk wat stiltes vallen en dan moet hij best lang nadenken. Het betreft hier bijvoorbeeld vragen over de echtheid van het contact en of hij zich gehoord voelt. Hij grapt op gegeven moment ook of de onderzoeker nog veel van dit soort lastige vragen voor hem heeft en of ze soms een psycholoog is.

Over de zaken waar hij niet zo tevreden over is, is hij wel open maar hij geeft aan het ook wel lastig te vinden dat netjes te formuleren want hij is netjes opgevoed. Hij heeft zijn commentaar echter beslist op een rij. Na de aanmoediging van de onderzoeker zegt hij: "Laat ik het zo zeggen: de vorige [klantmanager] was wat meer kordaat, zeg maar, die deed meteen een terugkoppeling. Dat vind ik wel fijn". De cliënt wil graag een opleiding doen en wacht op uitsluitel: "We hadden volgens mij afgesproken dat hij hier dinsdag mee aan de slag zou gaan. Maar ik heb er nog niks van gehoord. Ik weet dan ook niet of hij dan nog intern met allemaal collega's of weet ik veel moet bespreken, maar ik mis vaak een terugkoppeling ook al is het antwoord nog niet duidelijk, laat dan even weten hoe het er mee staat. Maar ik hoor geregeld weken of maanden helemaal niks. Slechte communicatie is nog altijd beter is dan geen communicatie. Laat me in ieder geval iets weten in plaats van mij in het donker te laten zweven, ook als er nog geen duidelijk antwoord is. Ik zou gewoon graag horen hoe het verder gaat". De cliënt geeft aan vaart te willen maken. Hij wil vooruit. Hij heeft de klantmanager nu een mail gestuurd met de vraag of hij even wat kan laten weten, daarop is nog geen antwoord.

De cliënt vindt dat hij in dit gesprek een heel andere klantmanager voor zich had dan de klantmanager die hij al jaren gewend is. De vorige keer dat hij hem sprak wilde hij deze opleiding ook al doen. Dat is al bijna anderhalf jaar geleden. Dat is meteen ook de laatste keer dat hij hem gesproken heeft. "Toen was er amper ruimte om mijn motivatie toe te lichten en de klantmanager was heel snel en kort: 'bam, nee dit gaat niet door'. Ik kreeg in dat gesprek geen ruimte om aan te geven waarom ik deze opleiding wilde doen. Ik was daarom ook erg verrast door dit gesprek". We begrijpen nu ook waarom de cliënt alle informatie zo oplepelt: hij wil dit al 1,5 jaar. De cliënt: "Ja joh mijn brood is al gesmeerd! Ik wil dit al zolang! Ik wil zo ontzettend graag doorpakken. Ik zit geloof ik al in de uitkering is sinds 2009 of 2010 en ik heb het gevoel dat ik afhankelijk ben van hen. Ik wil stappen zetten en vlot ook. Ik heb een lastige periode achter de rug maar nu ben ik actief en wil ik in de actie blijven".

De cliënt vindt het jammer dat er zo weinig contact is: "Ik vind dit in het algemeen ook jammer van hem: je weet dat je cliënten het moeilijk hebben, dat ze het lastig hebben. Houd dan een beetje vinger aan de pols". Hij vindt dat dit gesprek het contact tussen hen verbeterd heeft en voelt zich meer gehoord. Toch voelt hij zich niet vrij om alles te bespreken wat hij zou willen. Cliënt: "Ik laat misschien niet het achterste van mijn tong zien". Onderzoeker: "Waarom niet?". Cliënt: "Omdat ik vaak het gevoel heb dat ik als gevolg van wat ik dan zeg misschien weer onder op de stapel beland". De onderzoeker vraagt of hij bij de klantmanager een open en oprechte houding voelt. De cliënt: "Nee. Heel klote om te zeggen maar nee". Later zegt hij over het contact: "Ik snap dat zakelijk moet zijn maar het mag wel met een sausje menselijkheid".

Het doel van het traject is helder voor de cliënt. Hij hoopt dat er sprake is van een gezamenlijk doel. Op de vraag of de cliënt er vertrouwen in heeft dat zijn doelen bereikt worden zegt hij: "Ik heb een gezonde achterdocht ... dat is puur een stukje achterdocht, dat ik moet oppassen dat ik er niet te veel op hoop. Ik hoop het, ik ben heel erg hoopvol. En dat is spannend want het kan gepaard gaan met teleurstelling. Ik hoop dat de opleiding door gaat. Dat is waar ik keihard tegen aan loop".

## IV. Reflectiegesprek van beide onderzoekers met de klantmanager

(29 maart 2021)

### Hoofdvragen voor de gezamenlijke reflectie

Zijn er dingen waar je aan twijfelt met betrekking tot dit gesprek, dingen waar je specifiek naar wilt kijken?

Echtheid: hoe beoordeel je de mate van echtheid (tegenover sociale wenselijkheid) van dit gesprek? Op welke momenten ontstaat er meer echtheid? Waardoor gebeurt dit? Terugkijken fragment minuut 6:00 – 6:30 en/of minuut 13:00 – 14:00.

Feedback van de cliënt: hij vindt het contact beter dan voorheen, maar hij laat niet het achterste van zijn tong zien omdat hij bang is om weer onder op de stapel te belanden. De klantmanager komt op hem niet open en oprecht over. Hij zou graag beter op de hoogte gehouden worden.

Gezamenlijk doel: wat was het doel van het gesprek voor jou? Wat zou het doel van de cliënt zijn? In hoeverre hebben jullie een gezamenlijk doel? Waar gaat van afhangen of de cliënt die opleiding mag gaan volgen? Waar gaat van afhangen of de cliënt wel of niet bij Startbaan aangemeld wordt (dit is het standaard aanbod voor cliënten)? Wat heb je nodig om tot een beslissing te komen? Dragen de (feiten-)vragen die je stelt bij aan het komen tot een beslissing?

Terugkijken fragment minuut 11-14.

Feedback van de cliënt: deze wil graag de opleiding gaan doen en voelt zich aan het lijntje gehouden. Met andere woorden: de cliënt heeft niet het gevoel dat er een gezamenlijk doel is.

Interventiologica: wie is er het hardst aan het werk in dit gesprek? Wat zegt de cliënt in essentie over zichzelf? (De cliënt lijkt voorbereid te hebben wat hij wil vertellen, vraagt om een kans om de opleiding ervaringsdeskundige te mogen volgen, en zegt over zichzelf dat hij dat wil en kan). Hoe zie jij de cliënt, wat vind je nou echt? Hoe benader je de cliënt in essentie? In hoeverre is er een match tussen wat de cliënt in essentie over zichzelf zegt, en hoe jij hem benadert? Wat weerhoudt je ervan om de cliënt te faciliteren? In hoeverre ben je daar open en transparant over? Onder welke condities zou het wél kunnen? Wat wil je van de cliënt zien? Hoe zou je dit een gedeeld probleem kunnen maken en de cliënt aan het werk kunnen zetten?

### Gespreksverslag

De klantmanager heeft het gesprek nog niet zelfstandig teruggekeken. Hij heeft geen specifieke vragen of twijfels en is benieuwd naar wat de onderzoekers gezien hebben en wat zij voor tips hebben.

De klantmanager deelt de observatie van de onderzoekers over de momenten waarop er meer openheid en ontspanning lijkt te ontstaan in het gesprek, namelijk wanneer gevoelens even de ruimte krijgen en de cliënt uitgenodigd wordt zijn gevoel te uiten. De klantmanager is enigszins verrast over de feedback van de cliënt, maar begrijpt het ook. Hij heeft inderdaad door werkdruk eerder niet snel gereageerd en het initiatief steeds bij de cliënt gelaten. Wat meespeelt is dat de cliënt al vaker enthousiast voor iets was en dat het dan binnen een paar weken weer misging. De klantmanager voelt daarom niet zoveel urgentie om stappen te zetten.

De onderzoekers geven als tip om meer uit te spreken wat er in hem omgaat en de twijfels op tafel te leggen. Dat komt tegemoet aan de wens van de cliënt om op de hoogte gehouden te worden, ook in het gesprek zelf. Daarmee wordt voor de cliënt begrijpelijk wat er gebeurt en kan hij actief meedenken.

De klantmanager zegt dat dit herkenbaar voor hem is, dat hij dit vaker te horen heeft gekregen, dat hij het ook moeilijk vindt: "dit is wel de kern bij mij, het is ook een stuk eigen verleden".

Dit zien we tevens als een manier om tot een gezamenlijk doel te komen. De situatie is dat de klantmanager nog niet overtuigd is dat de opleiding ervaringsdeskundige een succes wordt en zou bovendien een uitzondering moeten maken, want de opleiding is duurder dan het normbedrag dat gehanteerd wordt. De onderzoekers geven als tip om de cliënt te laten meedenken over wat er nodig is om verder te komen, door deze de vragen voor te leggen die jullie samen overtuigend moeten beantwoorden aan de leidinggevende die er uiteindelijk 'ja' tegen moet zeggen. Waarom zou het nu wel lukken, terwijl het eerder al een paar keer misgegaan is? Wat is er nu anders? Hoe weten we of deze opleiding ook tot een baan gaat leiden?

De klantmanager zegt: "Ik vind het hele goede tips, ga ik zeker doen! Nu ben ik degene die al het werk doet."



## V. Tweede gespreksopname gesprek klantmanager en cliënt inclusief observaties

(9 april 2021)

### Video 1

Er zijn twee video opnamen gemaakt. De eerste opname duurt 1.22 minuten.

**00.00 De cliënt** zit voor het scherm en beweegt wat op en neer. De klantmanager ziet het beeld niet goed en zegt dingen als: "Even kijken, gaat ie nou? Nu ben je bevroren". Hij gooit eenmaal zijn handen omhoog, de techniek laat hem in de steek. "Hoor je mij?". Ondertussen is de cliënt bewegend voor het beeld te zien. Hij kijkt vooral geconcentreerd naar de klantmanager die ogenschijnlijk met zijn verbinding in de weer is en knikt zo nu en dan bevestigend of zegt "ja". Soms lacht hij even om de ergernis van de klantmanager.

**00.48 de klantmanager** zegt: "Jeetje wat een gedoe zeg". De cliënt moet lachen. De klantmanager herpakt zich.

**00.54 De klantmanager** zegt: "Nou ja. Oké. Uhm, je zei dat je een beetje gespannen bent?". De cliënt knikt bevestigend en zegt: "Ja".

De cliënt ziet er inderdaad gespannen uit. Wat maakt hem nerveus?

**01.00** Het beeld loopt daarna weer vast en de klantmanager zegt dat hij afsluit en de cliënt meteen weer op zal roepen.

Vervelend moment voor de cliënt. Pakt de klantmanager dit straks op?

### Video 2

De tweede opname duurt 17.51 minuten. We weten niet of er iets gezegd is voordat de opname start maar krijgen de indruk van niet. De opname start namelijk voordat beiden in beeld zijn.

**00.04** Beiden zijn in beeld. De klantmanager zegt: "Kijken of het nou goed gaat".

**00.12 De klantmanager** vervolgt het gesprek en haakt in op het vorige door een grapje te maken: "Zo. Oké. Dat was dus de spanning van de techniek". Beiden lachen.

**00.30 De klantmanager:** "Je zei net dat het goed gaat met je, maar je bent wel een beetje gespannen?". Cliënt antwoordt bevestigend. Klantmanager: "Voor dit gesprek?" De cliënt geeft aan niet voor het gesprek zelf, maar voor de uitkomst ervan gespannen te zijn.

De klantmanager gaat in op de gespannenheid van de cliënt, erkent daarmee diens gevoel en nodigt hem uit dit te uiten. De klantmanager brengt in praktijk wat hij zich in de reflectie op het vorige gesprek heeft voorgenomen.

**00.48 De klantmanager** zegt: "Dat snap ik. Dat begrijp ik. Ik hoop ook dat het lukt dus eh.. Ja. Die spanning voel ik. We zitten er samen in. Het is voor mij ook een succesje natuurlijk als het lukt. Ik wil het er met jou over hebben hoe we dit tot een succes kunnen brengen. Snap je? Dus daar is dit gesprek voor".

**01.06 Cliënt** knikt bevestigend en zegt "ja".

De klantmanager heeft de cliënt ruimte gegeven om zijn gevoel te uiten, en heeft aangegeven dat hij hetzelfde doel heeft als de cliënt. De cliënt lijkt te ontspannen.





**01.15 De klantmanager** legt uit dat hij de cliënt daarvoor nodig heeft. Hij geeft duidelijk aan dat hij een bepaald maximumbedrag kan besteden aan diens opleiding. Het bedrag dat de cliënt nu vraagt voor de opleiding die hij wil doen gaat daar overheen. De klantmanager geeft aan daarvoor toestemming te moeten vragen aan en krijgen van zijn leidinggevende. "Die moeten wij overtuigen, zodat die er niet omheen kan om toestemming te geven". Ondertussen knikt de cliënt steeds begrijpend en bevestigend.

De klantmanager is kordaat en duidelijk en maakt de aanvraag tot een gezamenlijk probleem. Van 'ik tegenover jij' ontstaat er een 'wij', terwijl de uitdaging nog steeds op tafel ligt: hoe kunnen wij tot een overtuigend verhaal komen om de aanvraag goedgekeurd te krijgen?

**02.04 De klantmanager:** "Nu is het zo dat ik mijn mening er over kan geven, maar het gaat er eigenlijk om dat jij gaat overtuigen".

**02.13** Bij de cliënt breekt een grote lach door en hij ontspant.

Er is oogcontact, openheid en ontspanning in het gesprek. Vanuit een gezamenlijk 'wij' spreekt de klantmanager de cliënt aan op diens verantwoordelijkheid: hoe ga jij mijn leidinggevende overtuigen?

De klantmanager geeft aan dat de cliënt aan de slag moet en dat hij dan daar zijn mening bij zal geven. De cliënt zegt dat hij dit snapt.

Deze benadering sluit aan bij de cliënt. De cliënt lacht ontspannen en pakt de uitdaging meteen op. Hij maakt aantekeningen in een notitieblok.

**02.48. De klantmanager** geeft de cliënt een paar adviezen en geeft de tip om mee te schrijven. De adviezen houden in: 1) de motivatie toelichten en hoe hij tot hier is gekomen, 2) aangeven waarom hij denkt dit tot een goed einde te kunnen brengen, 3) aangeven wat het de gemeente opbrengt en 4) de organisatie waar hij nu als vrijwilliger bij betrokken is op laten schrijven wat zijn mogelijkheden zijn als hij de opleiding heeft afgerond. Het mooiste zou zijn als iemand iets persoonlijks over hem zou kunnen schrijven. Gedurende de adviezen knikt de cliënt steeds begrijpend.

**05.53 De klantmanager:** "Dus heb je iemand die zo'n mening over jou kan schrijven?"

**05.58 De cliënt:** "Ja, ja.. dat waren dus de punten die ik zelf ook had opgeschreven over mijn eigen motivatie." Hij somt de dingen op die hij al bedacht heeft: "de reden waarom ik geschikt ben, dat ik al een cursus gedaan heb, dat ik al een beetje geproefd heb door in het safehouse aan de slag te gaan, dat ik een netwerk heb".

**06.29 De klantmanager:** "Ik had al verwacht dat je dat min of meer al bedacht hebt".

Cliënt zegt "ja" en beiden lachen. Klantmanager: "Ik had niet anders verwacht!"

De klantmanager neemt een steunende rol en laat ook merken dat hij de cliënt waardeert en kent. De lach die hierop volgt, geeft aan dat de cliënt zich gezien en gewaardeerd voelt.

De klantmanager vraagt daarna of het gaat lukken om dit op te schrijven. Hij heeft nog een tip voor de cliënt: "Ik weet ook dat jij een man van weinig woorden bent, maar probeer het zo..". De cliënt onderbreekt hem al hoofdschuddend en zegt: "Gaat iets beter". De klantmanager reageert met: "Ja? Ah, okee".

**07.08** Aan de cliënt is niets te zien maar de klantmanager zegt: "Nu loop je weer vast. Hoor je me nog?". Daarna verzucht hij geërgerd: "Ohhhhh.....".

**07.29** Probleem is van korte duur en ze hebben weer beeldcontact. De Klantmanager: "Dit haalt me helemaal van mijn a-propos...".

De klantmanager spreekt uit wat er in hem omgaat vanwege de technische storing (metacommunicatie). Hij lijkt ook ontspannener in het gesprek te zitten dan in het eerdere gesprek. Hij is steeds concreet, kijkt recht in de camera en ondanks de technische hobbels lijkt hij veel meer aanwezig dan in het eerdere gesprek.

Vraag voor de klantmanager: helpt het uitspreken van je emotie je om meer aanwezig te zijn in het gesprek?

**07.40 De klantmanager** pakt de draad weer op: "Dus als je dat goed uitgebreid en motiverend schrijft... En in mijn rapportage dan ga ik ook mijn mening erover geven, en dan samen dan kan ik mijn leidinggevende overtuigen om toestemming te geven. Daar gaat het om".

**08.04 Cliënt** knikt bevestigend. Klantmanager: "Maar het moet voornamelijk uit jou komen. De motivatie moet er gewoon vanaf spatten".

De cliënt is al die tijd heel serieus. Soms leunt hij even naar achter en kijkt omhoog. De boodschap lijkt binnen te komen.  
Vraag aan de cliënt: hij werkt uitstekend mee, maar ziet hij het ook echt zitten?

**08.19 Cliënt** zegt: "Ja. Waar ik mee zit...". De rest is niet heel goed te verstaan vanwege een echo op de opname maar zijn vraag gaat er over of het vanuit de gemeente een lening of een gift betreft. De klantmanager legt daarna uit welk type budget de middelen dan zouden komen en dat het dan een gift betreft, zodat hij er geen schuld aan overhoudt.

Cliënt zucht diep en verwijst naar de schuldsanering waar hij in zit. Als het een lening zou betreffen dan... (niet goed te verstaan).

**09.35 De klantmanager:** "Oké, schrijf dat ook in je betoog".

**09.37 De cliënt:** "Ja, goed". De cliënt schrijft iets op. De klantmanager laat even een pauze vallen en kijkt geconcentreerd.

De cliënt kijkt nog steeds vrij bezorgd, we zien geen opluchting.  
Voelt de cliënt zich uitgedaagd en voelt hij een positieve spanning, of voelt hij zich overvraagd en ziet hij het eigenlijk niet zitten?

**09.45 De cliënt** vraagt of de klantmanager weet hoeveel de opleidingskosten het reguliere budget overschrijden. Ze rekenen het samen uit. Het reguliere budget voor opleiding is 1500 euro en deze opleiding kost rond de 5000 euro. De klantmanager: "Dus dat gaat er flink overheen". De cliënt lijkt na te denken en te rekenen en kijkt omhoog.

**10.19 De klantmanager** kijkt inmiddels fronsend en vraagt: "Maar waarom vraag je dat?".

**10.22 De cliënt** zegt dat hij vorig jaar een stukje terug heeft gehad van zijn voorschot op de stookkosten. Daarna loopt het beeld bij de klantmanager weer vast en deze zegt: "Zo irritant dit!! Sorry maar ik hoorde niet wat je zei?" De cliënt legt het voor de derde keer uit. Het gaat om een paar honderd euro. "Ik dacht als het een paar honderd euro meer is dan kan ik aan mijn bewindvoerder vragen of.."

De cliënt is aan het meedenken hoe ze het mogelijk kunnen maken, en vraagt zich af of het helpt als hij zelf een paar honderd euro bijdraagt. De geconcentreerde en bezorgde blik is dus een signaal dat hij hard aan het werk is.

**10.58 De klantmanager:** "Nee laat dat, daar gaan we niet mee goochelen. Dat is het tweede... Kijk als dit niet lukt, dan gaan we kijken hoe of wat. We gaan nu gewoon kijken of we toestemming krijgen, punt".

**11.15 De cliënt** zegt: "Ja, oké", en knikt goedkeurend naar zijn blaadje.

**11.24 De klantmanager** zegt: "We gaan er gewoon vol voor!".

**11.28 De cliënt** zegt: "Ja, oké, oké" en kijkt pas daarna weer de camera in.

De klantmanager zegt nog een keer: "Ja?", waarop de cliënt weer knikt en "ja" zegt maar hem niet meteen aankijkt.

Wat gebeurt er met de cliënt? Wat gaat er in hem om?

**11.36 De klantmanager** praat pas weer als de cliënt hem aankijkt: "Heb je hier nog vragen over?" Hij geeft meteen aan dat hij het lastig vindt een goed gesprek te hebben omdat het beeld steeds vastloopt.

De klantmanager heeft al zijn voornemens van de vorige keer toegepast.

**11.45.** Er is even ontspanning te zien bij de cliënt. Hij heeft geen vragen meer en vat samen dat hij zijn motivatie gaat schrijven en zijn netwerk daarbij betreft. De klantmanager reageert daarop met een herhaling van enkele van zijn tips. Ze bespreken daarna de mogelijkheid voor een baan bij de organisatie waar de cliënt nu vrijwilligerswerk doet. Dit gesprek verloopt geanimeerd en ze kijken elkaar daarbij steeds aan. De klantmanager geeft aan dat ook anderen uit zijn netwerk die hem hierin steunen iets op kunnen schrijven, zoals zijn vriendin. De cliënt kijkt steeds meer ontspannen.

**14.29 De cliënt** zegt lachend: "Een soort reclamespotje voor mezelf". De klantmanager herhaalt nog een aantal keer dat ze het zo goed gaan schrijven dat er geen 'nee' van de leidinggevende mogelijk is.

*De klantmanager spreekt positieve verwachtingen uit*

**15.10 De cliënt** zegt meerdere malen "ja, ja" terwijl hij naar zijn papieren kijkt, en kijkt daarna op naar de klantmanager.

**15.15 De klantmanager:** "Gaat het je lukken denk je?"

**15.16 De cliënt** kijkt inmiddels een stuk meer ontspannen en zegt: "Ja, ik heb al genoeg ideeën". Hij wijst daarbij op zijn hoofd en zegt weer een aantal keer "ja, ja" tegen zichzelf.

**15.32 De klantmanager** zegt: "Ik zie de radartjes bij je draaien". De cliënt moet lachen en beaamt het. De klantmanager zegt daarop: "Mooi om te zien man, mooi". Hij vraagt daarna of alles duidelijk is en dat is het geval. Er zijn geen vragen meer.

Mooie reflectie van de klantmanager, hij benoemt wat hij ziet bij de cliënt en voegt daar een positieve waardering aan toe. De lach en ontspanning bij de cliënt geven aan dat hij zich gezien voelt.

**16.25 De klantmanager** vraagt: "Wanneer denk je dat je het zo'n beetje hebt? Ik heb zelf geen deadline ervoor maar ik weet niet wanneer de inschrijving voor die opleiding is".

De klantmanager laat de verantwoordelijkheid helemaal bij de cliënt. Het contact is warm en doelgericht.

**16.37 De cliënt** geeft aan de inschrijving in principe al te hebben gedaan en zegt daarna: "Geef me één, max twee weken". De klantmanager zegt dat hij het rustig afwacht en geeft ter afsluiting aan dat als hij vragen heeft, hij hem tussendoor altijd kan bereiken. Hij sluit af door hem een fijn weekend te wensen en "we gaan ervoor hè!".

## VI. Reflectiegesprek met de klantmanager

*(14 april 2021)*

Er is geen tweede interview gedaan met de cliënt, omdat de inschatting van de onderzoekers was dat dit weinig nieuwe informatie op zou leveren, en dat de cliënt gefocust zou zijn op het schrijven van de motivatiebrief. In de gespreksopname is goed zichtbaar wat het effect is van het toepassen van de aandachtspunten die de klantmanager heeft meegenomen uit de reflectie op het eerste gesprek.

*Hoofdvragen voor de gezamenlijke reflectie*

- Hoe vond je het gesprek gaan?
- Wat was je doel? Heb je dat bereikt?
- Welke aandachtspunten en tips heb je toegepast in het gesprek? Wat was het effect?
- In hoeverre stroomde het gesprek? Heb je er vertrouwen in dat het nu ook echt gaat gebeuren? Waarom wel/niet?

Echtheid: in hoeverre was er meer echtheid en minder sociale wenselijkheid in het gesprek? Op welke momenten merkte je dat?

Fragment 0:15 – 1:15 laten zien.

Gezamenlijk doel: in hoeverre hadden jullie nu echt een gezamenlijk doel? Waaraan merk je dat? Heb je er vertrouwen in dat de cliënt gaat doen wat jullie afgesproken hebben?

Fragment 1:15 – 2:15 laten zien.

Fragment 15 – 15:30 laten zien.

Fragment 16:30 – 16:45 laten zien.

Interventiologica: wie was er het hardst aan het werk in het gesprek? Wat deed je in de benadering anders dan in het eerste gesprek? Wat was het resultaat?

Fragment 2:45 – 6:30 laten zien.

### *Gespreksverslag*

De klantmanager is erg blij met hoe het gesprek ging: "De ideeën en tips werkten! De cliënt is nu aan het werk in plaats van dat ik aan het werk ben. Ik ben met een andere mindset het gesprek in gegaan, meer ontspannen en meer mezelf. Het gesprek ging vanzelf".

De onderzoekers delen hun indruk dat de vorige keer de cliënt degene was die iets voor elkaar probeerde te krijgen, de klantmanager probeerde te overtuigen met een soort sollicitatie- of verkoopverhaal en dat de klantmanager steeds degene was die op de rem stond, en dat deze keer de cliënt actief aan het denken en aan het werk was om verder te komen – dat het tempo nu bepaald wordt door het tempo van de cliënt in plaats van het tempo (de twijfels) van de klantmanager. De klantmanager is het hiermee eens, hij is enthousiast over het feit dat de cliënt nu degene is die aan het werk is.

De onderzoekers delen hun observatie dat de klantmanager hier best kritische en uitdagende dingen vraagt van de cliënt, en dat deze dit niet alleen accepteert maar er ook meteen actief over nadenkt. De interventielogica kan gezien worden als 'ik probeer je te faciliteren, en wat ik daarvoor nodig heb is een goed verkoopverhaal dat jij me moet helpen te construeren'. Deze logica van kansen creëren sluit aan bij de manier waarop de cliënt naar zichzelf en zijn situatie kijkt: 'ik wil en ik kan, ik sta klaar, ik heb een kans nodig'. Door hierbij aan te sluiten ontstaat er synergie en beweging bij de cliënt.

## VII. Hoe het is verder gegaan

*(9 juli 2021)*

Als Van Kijken naar Zien ten einde loopt nemen we nog een keer contact op met de klantmanager om te vragen welk vervolg dit specifieke traject gekregen heeft, en in hoeverre de reflectie samen met de onderzoekers daaraan bijgedragen heeft. Daarnaast vroegen we hem in algemene zin terug te kijken op zijn deelname aan het project.

De cliënt heeft, zoals in het tweede gesprek dat we zagen werd afgesproken, een motivatiebrief geschreven en informatie betreffende de opleiding verzameld. Het geheel ligt nu bij de klantmanager die er zijn eigen motivatie aan toe moet voegen. De klantmanager: "Hij heeft het voor elkaar gekregen. Hij heeft een heel mooi stuk geschreven. Naast zijn eigen motivatie heeft hij ook zijn vriendin en twee voormalige behandelaren iets laten schrijven. Hij heeft de mogelijkheden op de arbeidsmarkt onderzocht en al een stageplaats geregeld. Hij heeft ook alles uitgezocht over de kosten van de opleiding". Hij heeft dit zo voortvarend en compleet gedaan dat de klantmanager naar eigen zeggen nog maar een paar zinnen aan het geheel hoeft toe te voegen: "Ik hoef er alleen nog maar bij te schrijven: ik geloof in hem!". De klantmanager geeft aan dat de cliënt echt staat te springen om aan de slag te gaan. Tegelijkertijd is hij bang dat het voorstel wordt afgewezen, en daar zit veel spanning bij de cliënt. De klantmanager gaat er van uit dat het voorstel door de leidinggevende zal worden goedgekeurd, er is geen reden te bedenken waarom dit niet gehonoreerd zou worden.

Deze zelfde klantmanager en cliënt zijn ook betrokken geweest bij het maken van de voorlichtingsvideo. Recent hebben alle deelnemers een preview daarvan bekeken. De klantmanager: "Hij was daar ook bij. Toen gaf hij aan dat hij ook veel geleerd heeft over hoe wij in het werk staan: jee jullie zijn ook kwetsbaar". Voelde de klantmanager zich kwetsbaar, toen hij aan het traject begon? "Ja dat voelde ik zeker. Je laat toch iets zien wat normaal niemand ziet. In het begin denk je wel: wat gaan ze ervan vinden?". Gelukkig duurde dit niet heel lang. Nadat hij zijn eerste gespreksopname gedeeld en besproken had viel de spanning weg.

In het eerste gesprek dat we hier beschreven hebben zagen we de klantmanager veel denken en zich verantwoordelijk voelen voor de opleiding van de cliënt. In het feedbackgesprek gaven we hem mee die verantwoordelijkheid meer bij de cliënt te leggen. We zagen hem dit in het tweede gesprek ook doen. Hoe was dit voor hem om het zo aan te pakken? De klantmanager: "Dit heeft mijn werk veel makkelijker gemaakt. Minder stress! In mijn hoofd was ik al bezig met: wat kan ik doen, hoe ga ik het aanpakken. Ik ben dan al helemaal aan het denken in de richting van een positieve uitslag. Dat doe ik vaak. Mijn hoofd gaat dan te hard vooruit. Ik heb nu geleerd te stoppen, even rust te nemen, en stap voor stap te gaan". De klantmanager vertelt dat het vele vooruitdenken het gesprek soms ook blokkeert. Over wat deelname aan Van Kijken naar Zien hem heeft gebracht zegt hij het volgende:  
"Ik kan nu iets ontspanener in gesprekken zitten, en daardoor ben ik opener en meer present, meer in het moment. Ik merk dat het ook doorwerkt in mijn privéleven. Ik heb een zekere rust ontwikkeld in hoe ik in gesprekken zit. Dat is veel minder vermoeiend. Ik was voorheen te veel gericht op een toekomstige uitkomst. Hoe ik het eerst deed was doodvermoeiend!"





**INCLUSIVATE**

+31 6 54325365  
contact@inclusivate.nl  
Lange Havendijk 2  
4101 AT Culemborg

**[www.inclusivate.nl](http://www.inclusivate.nl)**

