

De motivatie om te werken van mensen met een bijstandsuitkering is een taboe in Nederland. Het is een debat dat gauw ontspoot. We hopen met dit stuk een bijdrage te leveren aan een broodnodige inhoudelijke discussie die gaat over de vraag: Wat doen we met bijstandsklanten die ongemotiveerd gedrag vertonen? Hoe komt dit eigenlijk? Is het moreel toelaatbaar om het erbij te laten? Hoe ver gaan we in het bieden van een uitgestrekte hand? Zijn er grenzen aan 'maatwerk' en hoe wordt die bepaald? Hoeveel kieskeurigheid zou de samenleving bereid moeten zijn te accepteren? Als sanctioneren zo effectief is, waarom doen we het dan niet? Hoe zorgen we ervoor dat re-integratieprofessionals nuchter en evidence-based te werk gaan?

## Motivatie om te werken of motivatie om de uitkering te behouden?

*11-11-2015, Omar Solinger, gepromoveerd en werkzaam aan de Vrije Universiteit en Cilla Ezerman, directeur Bijstand naar Werk*

Half Nederland viel over Hans de Boer, voorzitter van de koepel van werkgevers VNO-NCW, heen toen hij het in een interview had over de 'labbekakken' in de bestand die maar asperges moesten gaan steken. Zelfs prominente politici hadden er een mening over. Diederik Samson vond Hans de Boer zelf een 'labbekak', vice-premier Lodewijk Asscher reageerde wat genuanceerder en zei dat mensen in deze tijden onze uitgestoken hand vragen in plaats van een middelvinger. Onze premier Mark Rutte vond het een ongelukkige uitspraak en zei dat alles wat hij er verder over zou zeggen schadelijk zou zijn voor degene die het interview had gegeven. Niet gauw na zijn interview trok Hans de Boer zijn uitspraak in een maakte excuses. Door zijn eigen toedoen ontstond grote ophef om het woord 'labbekak', maar kwam inhoudelijke discussie niet van de grond.

Jammer. Het is een gemis dat een inhoudelijke discussie door een onhandige uitspraak is uitgebleven. De discussie heeft duidelijk een taboe geraakt in de Nederlandse samenleving. Het onderwerp leidt gauw tot emotionele reacties van voor- en tegenstanders en tot ontsporingen van een inhoudelijk debat. Zo wordt iemand die de discussie hierover aanhangig maakt wel erg gauw weggezet als 'rechtse bal' of iemand die de zwakkeren in de samenleving een trap na geeft. Graag nemen we de gelegenheid te baat om deze discussie inhoudelijk te voeren, dat wil zeggen op basis van feiten, argumenten en redelijkheid. Waar gaat het nu eigenlijk om, of anders gezegd, waar zou de discussie beter om kunnen gaan als we de emoties van voor- en tegenstanders proberen eruit te filteren? Wat ons betreft gaat het hier over de vraag hoe wij mensen met een bijstandsuitkering beter kunnen motiveren om deel te nemen aan het arbeidsproces. Gebrek aan motivatie van bijstandskliënten is dé oorzaak van frustratie bij gemeenten en zorgt voor veel ongenoegen in de samenleving. Neem bijvoorbeeld een actie van de gemeente Den Haag die in 2012 700 bijstandsgerechtigden uitnodigde om aardbeien te plukken in de kassen in het Westland. Deze actie liep uit op een faliekante mislukking: slechts 19 van de 700 opgeroepen uitkeringsgerechtigden kregen een contract. Naast de suggestie dat bijstandsklanten hier kieskeurig zouden zijn, moeten we onszelf ook de vraag stellen hoe 'passend' het werkaanbod eigenlijk is geweest. Maatwerk was het in ieder geval niet. Als er te veel ongemotiveerde bijstandsgerechtigden zijn die prima zouden kunnen werken, zet dit namelijk de bereidheid van de samenleving om solidair met hen te zijn onder druk. Genoeg aanleiding voor een inhoudelijke discussie over het onderwerp dat voorbij gaat aan het woord 'labbekak'.

**De opleiding Re-integratieprofessional is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam**

Een succesvolle re-integratieconsulent begeleidt zijn cliënten stap-voor-stap door een keuzeproces dat loopt van uitgesproken wensen en verlangens naar realistische mogelijkheden tot uiteindelijk een werkaanbod. Meer informatie over de opleiding: [www.bijstandnaarwerk.nl](http://www.bijstandnaarwerk.nl)

### **Even de feiten op een rij**

Wat zijn de daadwerkelijke (op feiten beruste) ervaringen van re-integratieprofessionals met de motivatie van uitkeringsgerechtigden? Gebrekkige motivatie om te werken onder mensen met een bijstandsuitkering speelt duidelijk bij een minderheid (zij het een aanzienlijke minderheid) van de groep. Uit een recent rapport van het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt dat naar schatting 20-40% van de cliënten gebrekkige arbeidsvaardigheden en 'ongemotiveerd gedrag' vertoont. Persoonlijke ervaringen van re-integratiebureaus die dagelijks hiermee te maken hebben bevestigen deze percentages. Waar hebben we het dan precies over? Bijstandsccliënten die kansen krijgen op werk (bijv. er is een sollicitatiegesprek geregeld) maar die deze kansen vervolgens verspelen door een slechte beurt te maken bij de werkgever door bijvoorbeeld te laat te komen of onverzorgd te verschijnen. Het gaat ook over smoesjes, niet komen opdagen op gemaakte afspraken, te laat komen op het werk, opblazen van lichamelijke ongemakken, aandikken van problemen, kieskeurigheid, onrealistische eisen stellen, een schijn van medewerking ophouden maar uiteindelijk niets doen. Zo maar een greep uit een scala aan 'ongemotiveerd gedrag' in de dagelijkse praktijk van een re-integratieprofessional (van gemiddeld een à twee op de vijf bijstandsklanten, dus); drie a vier van de vijf bijstandsklanten zijn daarentegen erg gemotiveerd om aan de slag te gaan en een eigen boterham te verdienen. Het gros van de mensen heeft een positief beeld van het werkende leven. Maar er is ook een groep die niet vooruit te branden is. Hoe komt dat toch?

### **Waar komt ongemotiveerd gedrag eigenlijk vandaan, en waarom juist in de bijstand?**

Voor een verklaring moeten we gaan zoeken naar onze huidige wetenschappelijke kennis over motivatie. Een ruimhartige verzorgingsstaat is natuurlijk een teken van maatschappelijk fatsoen en is in het leven geroepen vanuit goede bedoelingen. Terecht zorgt de overheid voor mensen die pech hebben in het leven. Het heeft alleen ook een nadelig bij-effect, wat de economen '*moral hazard*' noemen (vertaald: 'kans op moreel verval'). Re-integratieonderzoeker Van de Klaauw legt het begrip moral hazard uit en schrijft dat mensen hun gedrag veranderen als ze verzekerd zijn en dus minder last hebben van de financiële consequenties van hun gedrag. Als door een hoge uitkering mensen niet alleen selectiever worden in het soort werk dat ze willen hebben, maar ook nog eens minder gaan solliciteren, dan verlengt de uitkering de periode van werkloosheid substantieel. Een econoom vat het begrip motivatie op als een rationele afweging van opbrengsten en te maken kosten. De werkzoekende met een uitkering is een rationele actor die simpelweg een afweging maakt wat hem het meest oplevert: 'Hoe kan ik het meest verdienen met de minst mogelijke moeite?' (hoge opbrengsten, lage kosten). Ongemotiveerd gedrag van de uitkeringsgerechtigde is in dit geval het directe gevolg van een bepaalde incentive-structuur: als er weinig verschil zit tussen de hoogte van een uitkering en een betaalde baan (dus: lage incentive), dan slaat de balans sneller om naar het behouden van een uitkering. Men is dus niet gemotiveerd om de uitkering te verlaten. Er is overtuigend wetenschappelijk bewijs dat de gang naar arbeidsactivering langer duurt naarmate uitkeringen genereuzer zijn. Voor de rationele-actorbenadering van motivatie valt blijkbaar iets te zeggen. Als werken niet genoeg loont (in vergelijking met de 'lage kosten' van niet werken), dan zijn mensen minder gemotiveerd om te werken.

Er is ook een alternatieve – meer psychologische – verklaring te geven voor deze teruglopende motivatie. Op de opvatting dat mensen rationele actoren zijn, valt immers wel wat af te dingen. Nobelprijswinnaars Kahneman en Tverski hebben in 1979 aangetoond dat mensen zich niet als rationele actoren gedragen als er een situatie is waarin ze iets kunnen *verliezen*. Door de angst iets te verliezen, worden wij behoudender dan een rationele afweging zou voorschrijven. Hoe rationeel handelt de werkzoekende als hij door te werken zijn/haar uitkering kan verliezen? Higgins werkte dit principe nog verder uit in zijn zelfregulatietheorie ('regulatory focus'), dat grofweg onderscheid maakt tussen twee soorten motivatie: de motivatie om te werken (gaan voor iets wat je wilt verkrijgen: de wortel) en motivatie om in de uitkering te blijven (voorkomen van iets waar je bang voor bent: de stok). Als je gaat voor iets wat je wilt verkrijgen, wordt je geactiveerd.

**De opleiding Re-integratieprofessional is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam**

Een succesvolle re-integratieconsulent begeleidt zijn cliënten stap-voor-stap door een keuzeproces dat loopt van uitgesproken wensen en verlangens naar realistische mogelijkheden tot uiteindelijk een werkaanbod. Meer informatie over de opleiding: [www.bijstandnaarwerk.nl](http://www.bijstandnaarwerk.nl)

Bijvoorbeeld, je wilt graag werken, succeservaringen opdoen, mensen ontmoeten, je eigen leven zelf in de hand nemen. Je wilt graag verder komen in het leven, graag leren en groeien, en de meest ideale versie van jezelf realiseren. Bij de motivatie van 'stok' ben je voornamelijk gemotiveerd door het voorkomen van pijn of verlies en/of het angstvallig behouden van wat je (nog) hebt. Je bent georiënteerd op zaken als zekerheid, veiligheid en voorspelbaarheid. Gedragsactivatie (het woord zegt het al) zorgt dat mensen in beweging komen, gedragsinhibitie (motivatie van de stok) is het tegenovergestelde: het zorgt ervoor dat mensen impulsen onderdrukken. Beide zijn natuurlijk erg belangrijk voor ons functioneren: het gedragsinhibitie-systeem zorgt er bijvoorbeeld voor dat je niet zomaar iemand de huid vol scheldt als je boos bent, en dat je niet zomaar iemand bespringt als je hem/haar woest aantrekkelijk vindt.

Deze intuïtieve tweedeling in typen motivatie maakt behoorlijk inzichtelijk waarom mensen die lang in de uitkering zitten, moeilijker te motiveren zijn voor het arbeidsproces. Als je onverhoopt in de uitkering terechtkomt, dan kan dat ervoor zorgen dat jouw motivatie behoudender wordt. Met andere woorden: hoe langer je in de uitkering zit, hoe gemotiveerder je wordt om die te behouden. Maar ook geldt: hoe langer in de uitkering, hoe minder snel je in beweging komt om iets te bereiken wat je graag wilt. Deze hypothese wordt ruimhartig ondersteund door de statistieken van het Sociaal Cultureel Planbureau: hoe langer in de uitkering, hoe lager de uitstroom. In een proces dat we 'normalisatie' (of gewenning) noemen, wennen mensen namelijk behoorlijk snel aan een situatie, ook al is die in eerste instantie oncomfortabel. Verveling van het thuiszitten went en wordt gauw een comfortabele zone. Een krappe kaspositie went ook omdat men verwachtingen en het uitgavenpatroon erop aanpast en het landschap van toeslagen goed leert kennen. Contact met de gemeente en de controlerende instantie is vervelend, maar went ook. Naarmate de tijd vordert, kun je je steeds minder levendig voorstellen hoe het zou zijn om iets te bereiken waar je van droomt of hoe leuk het zou zijn om te werken. Ook pas je je gedachten, opvattingen en zelfs waarden aan de uitkeringsituatie aan. Bijvoorbeeld: daar waar je het eerst belangrijk vond om zelf het lot van je leven te bepalen, ontstaat steeds meer een slachtofferperspectief en wrok jegens uitkeringsinstanties. Daar waar nieuwe ervaringen opdoen en leren in het leven eerst centraal stonden, is daar nu de behoefte aan zekerheid en voorspelbaarheid voor in de plaats gekomen. Daar waar je eerst zelfwaardering haalde uit succeservaringen op het werk, haal je dit nu elders, zoals in hobby's (postzegel verzamelen, klussen bij vrienden). Opvattingen veranderen mee: nu veroordeel je bijvoorbeeld werkende moeders die 'geen tijd meer hebben' voor hun kinderen. Als de zelfwaardering van de bijstandsklant steeds meer verschuift naar activiteiten die niets met betaald werk te maken hebben ('ik ben de beste postzegelverzamelaar van Limburg'; 'ik ben nu een beter moeder'), dan wordt betaald werken steeds minder motiverend. Anders gezegd: de spreekwoordelijke 'wortel' die verholen zit in betaald werk raakt steeds verder uit beeld. Op een gegeven moment zegt een wortel je niets meer. Dit verklaart dan ook dat mensen die lang in de bijstand zitten minder gevoelig zijn voor argumenten dat het 'leuk' of 'goed' is om te werken om allerlei redenen (promotie-oriëntatie/'wortel'-perspectief is vervaagd). Men is vergroeid geraakt met de uitkering.

### **Motiveren kan wel degelijk**

Kan iemand die vergroeid is geraakt met de uitkering überhaupt nog gemotiveerd worden om te werken? Het antwoord is: 'Ja, dat kan, maar het gebeurt weinig.' Dit is in onze ogen waar het debat in Nederland vooral over zou moeten gaan. Er zijn twee concrete oplossingen die we zouden kunnen beschouwen als 'best practices' in het motiveren van mensen die vergroeid zijn geraakt met de uitkering: (1) het sanctioneren van problematisch gedrag en (2) meer maatwerk.

### **Best practise # 1: Sanctioneren**

Onderzoekers aan de Vrije Universiteit Amsterdam hebben aangetoond dat een *stok* beter werkt dan een *wortel* in de re-integratiewereld. Met andere woorden, bij ongemotiveerd gedrag is

**De opleiding Re-integratieprofessional is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam**

Een succesvolle re-integratieconsulent begeleidt zijn cliënten stap-voor-stap door een keuzeprocess dat loopt van uitgesproken wensen en verlangens naar realistische mogelijkheden tot uiteindelijk een werkaanbod. Meer informatie over de opleiding: [www.bijstandnaarwerk.nl](http://www.bijstandnaarwerk.nl)

het meest effectieve antwoord sancties opleggen. Dit blijkt ook uit de praktijk bij samenwerking tussen gemeenten en re-integratiebureaus. Zodra de gemeente sanctioneert, komt er schot in de zaak. Past de cliënt zijn gedrag niet aan, dan wordt de inhouding op de uitkering forser. Uiteindelijk kan men zelfs het recht op een uitkering verliezen. Een *best practise* in het omgaan met ongemotiveerd gedrag is een intensief traject aangaan waarbij je snel concrete voorstellen doet, de controle opvoert, en meteen sanctioneert bij werkweigering. Na de sanctie snel wéér een voorstel doen en de druk opvoeren. Dan komt er schot in de zaak. Zeker als het gaat om een calculerende cliënt, zal het soms een kwestie van lange adem zijn. Uiteindelijk moet de cliënt de bocht om. Feit is echter dat er in de praktijk nog te weinig wordt gesanctioneerd. Een recent inspectierapport van het Ministerie van Sociale Zaken stelt dit in oktober 2013 onomwonden vast: *'Uit onderzoek van de Inspectie blijkt dat gemeenten onvoldoende sturen op een meer dwingende inzet en ondersteuning gericht op arbeidsparticipatie van cliënten. De aansturing ontbreekt of is vrijblijvend... Hierdoor is het werkelijke aantal vrijstellingen van de sollicitatieplicht groter dan formeel is toegestaan.'*

### **Beste practise #2: Bied maatwerk, maar hou daarbij de belangen van zowel de cliënt als de belastingbetaler scherp in het vizier**

Het mes snijdt natuurlijk aan twee kanten. Daar waar we van een bijstandsgerechtigde redelijkerwijs mogen verwachten dat hij/zij probeert aan het werk te komen, mogen we van de overheid verwachten dat er moeite wordt gedaan om te kijken naar een passende werkplek. 'Maatwerk' is al zo'n 10 jaar het toverwoord bij uitkeringsinstanties. Sinds deze de focus hebben gelegd naar het bieden van 'passende arbeid', zijn er grote stappen gemaakt en meer mensen de uitkering uitgestroomd. In de nieuwe Participatiewet (de opvolger van de Wet Werk en Bijstand) komt de nadruk meer te liggen op activering en maatwerk. En terecht. Als Nederlandse samenleving hebben we de plicht om bijstandsgerechtigden passend werk te bieden en niet iedereen op een hoop te gooien. Feit blijft dat passend werk een sterk motiverend karakter heeft. Zeker als je cliënt gemotiveerd is, is het raadzaam om optimistisch te beginnen, dat wil zeggen: je gaat op zoek naar werkplekken die zo goed mogelijk passen bij de voorkeuren van de cliënt. Het is daarom goed en verstandig om de voorkeuren van cliënten serieus te nemen en samen met hen actief te zoeken naar werk dat past bij hun verlangens, maar wanneer die verlangens niet realistisch zijn, zal moeten worden gezocht naar meer realistische plaatsingsmogelijkheden.

Dat gezegd hebbende, mogen we de vraag stellen waar de grens ligt tussen een passende baan enerzijds en de kieskeurigheid van de kandidaat anderzijds. Moet een baan dan bijvoorbeeld per se 'leuk' of 'ideaal' zijn voordat die passend is? Je zou de vraag ook scherper kunnen stellen: *'Hoeveel kieskeurigheid zijn wij als samenleving bereid te accepteren?'* Het antwoord hierop kan variëren met het morele kompas en de politieke voorkeur van de persoon aan wie deze vraag gesteld wordt. Zo is de vraag of een werkaanbod 'passend' is, niet alleen een subjectieve kwestie ('Ben ik als kandidaat tevreden over dit aanbod?'), maar ook een morele en zelfs politieke kwestie ('Wat zou de samenleving hiervoor over moeten hebben? Hoe ver mag solidariteit eigenlijk gaan?') De *morele* afweging die zich hier aftekent, suggereert dat werk niet per se *leuk* hoeft te zijn. De kans is immers groot dat de samenleving niet bereid is om te betalen voor meer dan deze minimale vereisten voor 'passend werk'. *Leuk* werk is mooi meegenomen, maar geen vereiste. Voor leuk werk hoeft geen beroep op de solidariteit van de belastingbetaler gedaan te worden. Deze analyse komt overeen met de juridische benadering van wat passend werk is. Volgens artikel 9 van de Wet Werk en Bijstand heeft de cliënt de verplichting om 'naar vermogen algemeen geaccepteerde arbeid te verkrijgen en te aanvaarden'. Algemeen geaccepteerde arbeid is hier al het werk dat iemand gegeven zijn fysieke en mentale gesteldheid kan uitvoeren. Moreel gezien zijn er slechts twee onomstotelijke vereisten als het gaat om passend werk: (1) fysieke beperkingen (mate van belastbaarheid) en (2) geschiktheid voor het takenpakket in een bepaalde baan. Als iemand slecht ter been is, dan is een baanaanbod als winkelbediende (waar je de hele dag staat) geen passende baan.

*De opleiding Re-integratieprofessional is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam*

Een succesvolle re-integratieconsulent begeleidt zijn cliënten stap-voor-stap door een keuzeproces dat loopt van uitgesproken wensen en verlangens naar realistische mogelijkheden tot uiteindelijk een werkaanbod. Meer informatie over de opleiding: [www.bijstandnaarwerk.nl](http://www.bijstandnaarwerk.nl)

Maar het verhaal is, helaas, niet zo simpel. Naast deze harde (en niet-onderhandelbare) eisen voor een passende baan, zijn er ook *zachte eisen*: twijfelgevallen waarbij het werkaanbod de ene keer als ‘passend’ kan worden beschouwd terwijl het de andere als ‘niet passend’ mag worden beschouwd. Het oordeel over geschiktheid moet dan worden afgewogen op basis van iemands specifieke omstandigheden en de duur van de zoektocht. De *thuisituatie* is zo’n zachte eis. Een vrouw die bijvoorbeeld een zware mantelzorgtaak heeft met haar dementerende man, kan niet op een gelijkwaardige manier naar werk zoeken als een gemiddeld persoon. Deeltijdwerk is dan het maximaal haalbare. Maar van een moeder van jonge kinderen mag wel degelijk verwacht worden dat zij aan de slag gaat. Immers, hier zijn voldoende mogelijkheden zoals kinderopvang. Wel is het dan zaak om goed de *werktijden* in overeenstemming te brengen met de thuisituatie. Een moeder van twee kinderen kan niet in het weekend werken. Een bepaalde *voorkeur voor werktijden* (een zachte eis) kan zo dus alleen worden gehonoreerd als deze redelijkerwijs in verband staat met de thuisituatie. Iemand die single is, kan bijvoorbeeld prima in het weekend of in de avond werken. Weigering van zo’n werkaanbod kan gevolgen hebben voor de uitkering, althans dat zou moeten als morele criterium is: hoeveel kieskeurigheid zijn wij als samenleving bereid te accepteren? De factor *tijd* is in dit geval belangrijk. Iedereen mag natuurlijk beginnen met zoeken naar de ‘ideale baan’, maar al te lang zoeken naar die ideale baan is moreel niet acceptabel. Met andere woorden, als de verlangens van een cliënt relatief specifiek zijn, is de kans groot dat hij/zij stapje-voor-stapje zijn/haar verlangens zal moeten versoepelen om überhaupt weer aan het werk te kunnen. Een cliënt die aangeeft dat hij het liefst op loopafstand van zijn huis werkt, het liefst in de middag- en de avonden, en het liefst als verpleegkundige in de gezondheidszorg, zal (na zoeken en uitproberen) uiteindelijk toch ook een baan moeten accepteren op fietsafstand, overdag, in een serviceflat. Re-integratiecliënten kunnen hun verlangens en wensen kenbaar maken, maar uiteindelijk zullen ze al het werk moeten aanvaarden dat binnen de wettelijke kaders is gedefinieerd als passend – en dat is uiteindelijk ook asperges steken of aardbeienplukken als dat fysiek haalbaar is en de persoon geschikt is voor het takenpakket. Een succesvolle re-integratieconsulent begeleidt zijn cliënten stap-voor-stap door dit keuzeproces dat loopt van uitgesproken wensen en verlangens naar realistische mogelijkheden tot uiteindelijk een werkaanbod.

### **Wat doet (moet) Nederland op dit moment met ongemotiveerd gedrag?**

Is het misschien niet beter (en socialer) om ongemotiveerd gedrag gewoon maar te laten voor wat het is? We beseffen dat dit een visie is die wordt gedeeld door sommigen die solidariteit hoog in het vaandel hebben staan. Op zich een loffelijke visie. Echter, als we het probleem van ongemotiveerd gedrag laten bestaan omdat het een taboe is, vertroebelen we ons zicht op de zaak en weerhouden we ons ervan om reële problemen aan te pakken. Neem bijvoorbeeld deze vraag: Waarom wordt er in Nederland zo weinig gesanctioneerd terwijl er overtuigend bewijs is dat het *werkt*? Daar zijn verschillende redenen voor aan te wijzen, zowel praktische als ideologische. Eerst even de praktische redenen. Sanctioneren kost tijd en energie. Het juridisch ‘gedoe’ dat sanctioneren oplevert en de gemoeide tijdsinvestering houdt klantmanagers bij gemeenten tegen om ongemotiveerd gedrag aan te pakken. Uit een rapport van de Erasmus Universiteit blijkt dat er ook een beeld heerst dat de *caseload* van klantmanagers het vaak niet toelaat om echt scherp te zijn op ongemotiveerd gedrag. Een andere genoemde reden in het rapport is dat klantmanagers vaak terughoudend zijn met het opleggen van sancties omdat dit niet strookt met hun werkbedoeling: zij zitten in dit vak om mensen te ‘helpen’ en niet om ‘politieagentje te spelen’. Verschillen tussen beambten in hun bereidheid voor politieagent te spelen worden in stand gehouden doordat er onvoldoende op wordt gestuurd door leidinggevend en beleidsmakers. Deze klacht komt rechtstreeks van het zojuist besproken inspectierapport van Sociale Zaken. Gemeenten laten het oordeel over aan de individuele beambte op de werkvloer. Deze grote mate van professionele autonomie heeft natuurlijk het voordeel dat er ‘maatwerk’ geleverd kan worden. Het grote nadeel is dat klantmanagers ieder hun eigen vuistregel toepassen. Ook wordt er zodoende nauwelijks

**De opleiding Re-integratieprofessional is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam**

Een succesvolle re-integratieconsulent begeleidt zijn cliënten stap-voor-stap door een keuzeproces dat loopt van uitgesproken wensen en verlangens naar realistische mogelijkheden tot uiteindelijk een werkaanbod. Meer informatie over de opleiding: [www.bijstandnaarwerk.nl](http://www.bijstandnaarwerk.nl)



verantwoording afgelegd en gestuurd op effectiviteit en op cijfers. Mede hierdoor worden beleidsdoelstellingen niet behaald en kan men slecht inspelen op veranderingen in de bestuurlijke omgeving (bijv. de invoering van nieuwe wetten zoals WWB of de Participatiewet). Het inspectierapport spoort gemeenten dan ook aan om de teugels meer aan te halen: *'Dat sturing en verantwoording tot resultaten leidt, blijkt uit onderzoek waaruit naar voren komt dat bestuurlijke aandacht voor alertheid op fraudesignalen en een actief terug- en invorderingsbeleid in hoge mate loont.'* De hoop van het ministerie van Sociale Zaken is daarom ook gericht op de recent ingezette professionalisering van de re-integratieconsulent, zodat deze zijn middelen effectiever kan inzetten.

Naast deze praktische blokkades bestaat er een ideologische blokkade. Men begrijpt niet goed *waarom* sancties beter werken. Men wil er simpelweg niet aan en het 'voelt' niet goed. Het past immers niet bij een humanistisch mensbeeld waar 'uit de verf komen' een belangrijk ideaal is. Dat is wel begrijpelijk. Met een stok kom je nooit uit de verf. Een stok hoort normaal gesproken niet bij een 'helper'. De conclusies dat straffen beter werkt dan belonen ('beter een stok dan een wortel') gaat daarnaast regelrecht in tegen de algemene conclusie die we kunnen trekken uit de motivatietheorie. Die algemene conclusie is dat intrinsieke motivatie veel beter werkt en duurzamer is dan extrinsieke motivatie, wat wordt opgewekt door straffende consequenties aan gedrag te verbinden. Intrinsiek gemotiveerde mensen doen hun werk omdat het hen grote voldoening oplevert. Deze voldoening kan komen uit het feit dat mensen lol hebben in de taken die ze uitvoeren en dat het werk diepe behoeften vervult, namelijk de behoefte aan zelfsturing (autonomie), affiliatie (verbondenheid met en acceptatie van anderen), en succeservaringen ('Hé, ik kan wat'). Dat is natuurlijk helemaal waar. Dit wil toch iedereen? Intrinsiek gemotiveerde werknemers doen meer hun best, zijn meer bevlogen, meer betrokken, presteren beter, delen kennis meer, enzovoorts. Voor extrinsiek gemotiveerde mensen geldt dit juist niet. Ook weten we dat belonen op de langere termijn veel beter werkt dan straffen. Als je mensen beloont, is de kans veel groter dat ze uit zichzelf (spontaan) het gewenste gedrag gaan vertonen. Als je mensen straft, vertonen mensen alleen het gewenste gedrag als de controle scherp, de 'pakkans' groot en de straf hoog is. Zodra dit niet het geval is, vertonen mensen gewoon weer het ongewenste gedrag. De hoofdconclusies van de algemene motivatietheorie komen dus kortweg overeen met het humanistische mensbeeld. Mensen zijn duurzaam inzetbaar als zij iets doen wat bij hen past en daarvoor met name intrinsiek beloond worden.

Hoewel deze ideologische tegenwerping begrijpelijk is, zullen we moeten bekijken of deze algemene principes wel opgaan in een bijstandssituatie. Re-integratie is inderdaad een hele aparte wereld. Het heeft zijn eigen wetmatigheden die ervoor zorgen dat algemene theoretische of ideologische inzichten weinig soelaas bieden. De uitzonderlijkheid van de re-integratiewereld in Nederland zit hem met name in het feit dat de intrinsieke motivatie meer en meer vervaagt naarmate de uitkeringssituatie langer duurt. 'Intrinsiek belonen' (d.w.z. 'leuk' werk bieden) werkt in dat geval nauwelijks meer. Zelfs extrinsiek belonen werkt niet meer. Bijvoorbeeld als je het minimumloon fors zou verhogen, zou dat niet zonder meer een reden zijn om aan het werk te gaan. Rationele argumenten om te werken missen hun doel. Het proces van gewenning, rationalisatie en compensatie (hierboven beschreven) heeft er immers voor gezorgd dat er veel op het spel staat en dat betaald werk (hoe dan ook) onaantrekkelijk is. Het enige wat nog kan werken in dit geval, is de stok. Een sanctie werkt nu zo goed, omdat het behouden van de uitkering juist hetgene is waar de motivatie op gericht is. Als die uitkering wegvalt moet er noodgedwongen iets veranderen.

*Geschreven door:*

**Omar Solinger:** organisatiepsycholoog en in 2010 gepromoveerd op het onderwerp werkhouding, motivatie en verandering in organisaties. Momenteel is hij werkzaam als universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam

**Cilla Ezerman:** directeur van re-integratiebureau Bijstand naar Werk

**De opleiding Re-integratieprofessional is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam**

Een succesvolle re-integratieconsulent begeleidt zijn cliënten stap-voor-stap door een keuzeproces dat loopt van uitgesproken wensen en verlangens naar realistische mogelijkheden tot uiteindelijk een werkaanbod. Meer informatie over de opleiding: [www.bijstandnaarwerk.nl](http://www.bijstandnaarwerk.nl)