



Afwegingen

bij re-integratie & jobcoaching

Inzichten uit het onderzoek

Kort over het onderzoek

Aanleiding

- Veel (complexe) beslissingen, zonder gedeeld afwegingskader

Doel

- Meer inzicht in oordeels- en besluitvorming
- Onderlinge dialoog stimuleren

Uitvoering

- Door Muzus, Panteia en ZINZIZ
- In opdracht van het UWV, SAM, NVvA, OVAL, Noloc, Divosa, en Cedris/SBCM

Aanpak

Complementaire onderzoeksactiviteiten

- Kennisverzameling
- Kennisuitwisseling
- Enthousiasmeren van professionals



Verdiepende **literatuurstudie**



Groepsinterviews met professionals

53 professionals uit diverse beroepsgroepen

(adviseurs intensieve dienstverlening, arbeidsdeskundigen, re-integratiebegeleiders, jobcoaches re-integratiecoaches en klantmanagers)



Customer journey **workshops**

Met 50 professionals



Gewogen in **Gesprek**



Denktanks met managers, werkgevers en klanten



Participatieve **observaties** bij professionals

Bij 11 professionals



Digitale **enquête** met persona's onder brede groep professionals

Bij 319 professionals

Het afwegingskader is uiterst complex

Geen uniform kader dat altijd hetzelfde werkt:

- Enorm veel factoren, meer dan 40, kunnen van invloed zijn
- Bij 1 enkele afweging spelen vaak meerdere factoren een rol
- Deze verschillen nog eens per klantsituatie
- In een enkel gesprek worden zo maar tientallen afwegingen gemaakt
- Afwegingen worden in een split second en onbewust gemaakt



Adviezen

- Recht doen aan deze complexiteit is belangrijk
- De professional voeden in het opereren in deze complexiteit

Lastig om op 1 afweging te reflecteren

- Door complexiteit van het afwegingskader & snelheid van het proces
- Een afweging 'afpellen'
 - Leidt tot nieuwe inzichten
 - Vergroot het bewustzijn van het afwegingsproces
 - Helpt te reflecteren op eigen handelen
 - Leidt tot professionalisering



Adviezen

- Ondersteun de professional in een bewuste en terugkerende (zelf)reflectie
- Zoek de balans tussen 'bewust bekwaam' en 'onbewust bekwaam'
- Neem geen genoegen nemen met 'professionele intuïtie'

Meer overeenkomsten dan verschillen tussen professionals

- Verschillende beroepsgroepen maken op dezelfde manier afwegingen
- Factoren zijn vergelijkbaar
- Verschillen zijn afhankelijk van:
 - Leeftijd
 - Werkervaring in het beroep
 - Organisatie (in mindere mate)



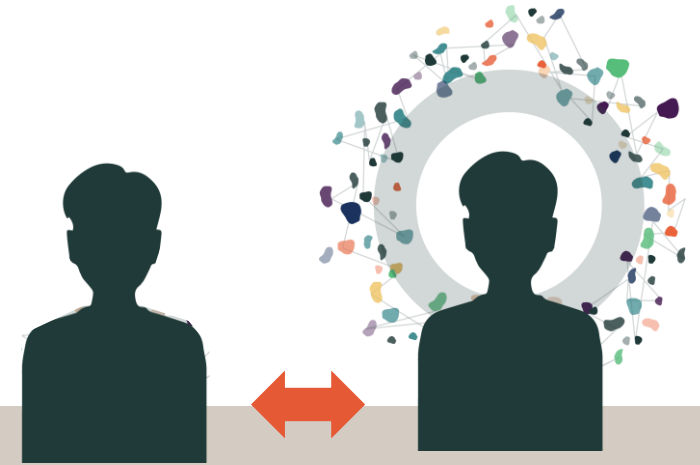
Adviezen

- Kans om reflectie en intervisie vanuit domein en beroepsgroep op te pakken
- Faciliteer beide niveaus:
 - Multidisciplinair
 - Binnen eigen discipline

Discrepantie beleving professional en klant

- Professionals wegen veel klantgerelateerde factoren mee, maar klanten voelen dit niet
- Redenering volgen en keuze begrijpen is lastig voor klant
- Behoeftte om meer meegenomen te worden in het afwegingsproces
- Impact van keuzes bespreken

Bewustzijn van afwegingen bij de professional is hiervoor essentieel

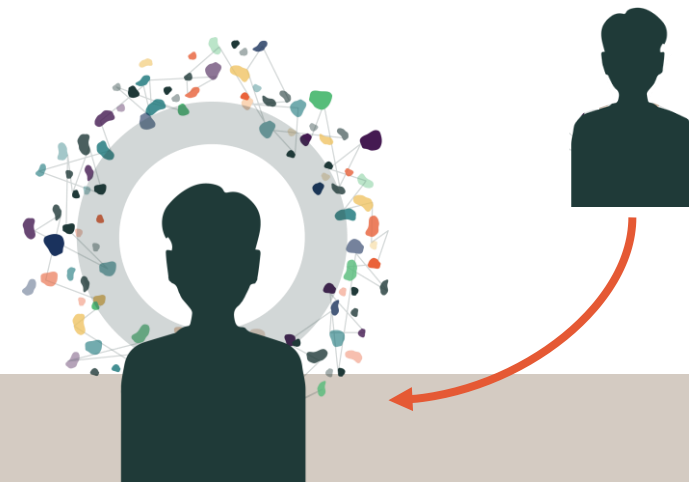


Adviezen

- Investeer in communiceren over afwegingen
 - Draagvlak en medewerking
 - Maatwerk ipv willekeur
- Transparant, tijdig en zorgvuldig afwegingen beargumenteren
- Gesprekstechnieken helpen de professional bij lastige vragen en omgaan met weerstand
- Stevige samenwerkingsrelatie met de klant

Manager beïnvloedt achter de schermen

- Vertalen wet naar concreet beleid, processen en procedures
- Geen directe invloed, maar beslissingen werken door, ook tijdens klantgesprekken
- Autonomie professional is belangrijk voor managers



Adviezen

- Complexiteit afwegingskader vraagt iets anders dan alleen maar ruimte
- Discretionaire ruimte is belangrijk maar alleen binnen heldere kaders en duidelijke doelen
- Bij strak werken volgens methoden en procedures is het gesprek over afwijken van grote waarde
- Regel ook het proces rondom afwijken in

Grofweg 3 stappen

Bij afwegingen



Beeldvorming



Oordeelsvorming



Besluitvorming



Beeldvorming

- Informatie die al eerder is opgehaald
- Vragen stellen
- Observeren

Belangrijk

- Welke informatie is relevant om te verzamelen?
- Welke middelen kun je inzetten?
- Welke valkuilen zijn er & hoe kan je die verminderen?



Oordeelsvorming

- Wegen van de informatie
 - Actueel, volledig, relevant?
 - Betrouwbaar (bron)?
- Begrijpen van de informatie
 - Congruent?
 - Duidelijk?

Belangrijk

- Waardeneutraal handelen
- Ordenen & wegen van informatie
- Valkuilen voorkomen (zoals confirmation bias)
- De klant meenemen in de redenen waarom



Besluitvorming

- Opties vormen
- Doelen stellen
- Vertaalslag maken naar plan

Belangrijk

- Shared decision making
- Omgaan met ogenschijnlijk tegenstrijdige doelen
- Voorkomen van valkuilen (teveel focus op de *quick fix*, geen gedragen gezamenlijk doel, plan van aanpak als doel op zich)



Beeldvorming

Wat moet & wil je weten?

- Welke informatie is relevant?

Minisessie 1:

- Bepalen wat je nodig hebt
 - Doelen en middelen uit elkaar houden
 - Wat is wel en niet relevant?
 - Aan welke criteria moet de informatie voldoen?



Beeldvorming

Vragen, kijken, lezen en luisteren

- Hoe zet je verschillende middelen en zintuigen in om relevante informatie te verzamelen?

Minisessie 2:

- Middelen inzetten
 - Zoals checklists, dossiers en modellen
 - Bijvoorbeeld het integratief gedragsmodel
- Zintuigen inzetten
 - Observaties, verbaal en non-verbaal
 - Zicht hebben op 'ruis' in communicatie en hoe dit te voorkomen en/of verminderen



Beeldvorming

Valkuilen bij beeldvorming

- Er spelen verschillende valkuilen mee bij beeldvorming
- Van stereotypering en vooroordelen...
- ...tot het over het hoofd zien dat je niet hetzelfde beeld hebt als je ketenpartner

Minisessie 3:

- Valkuilen bij de vragen die horen bij beeldvorming
 - Wat zie, hoor, lees ik nou echt?
 - En wat allemaal niet?
- Je hersenen houden je voor de gek bij het vormen van een beeld
 - Stereotypering
 - Effecten zoals halo-effect en *confirmation bias*