



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM

MUZUS

ZINZIZ 
ONDERZOEK • INNOVATIE • ONTWIKKELING



Afwegingen

bij re-integratie & jobcoaching

Managementsamenvatting

Auteurs: Femke Bennenbroek, Aida Buckle, Anne Drijvers, Neele Kistemaker, Rosanne Oomkens, Silvia Rossetti, Lotte Salome, Roos van der Schoor & Marte Wachter

Zoetermeer, november 2021

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia, Muzus en ZINZIZ. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia, Muzus en ZINZIZ. Panteia, Muzus en ZINZIZ aanvaarden geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

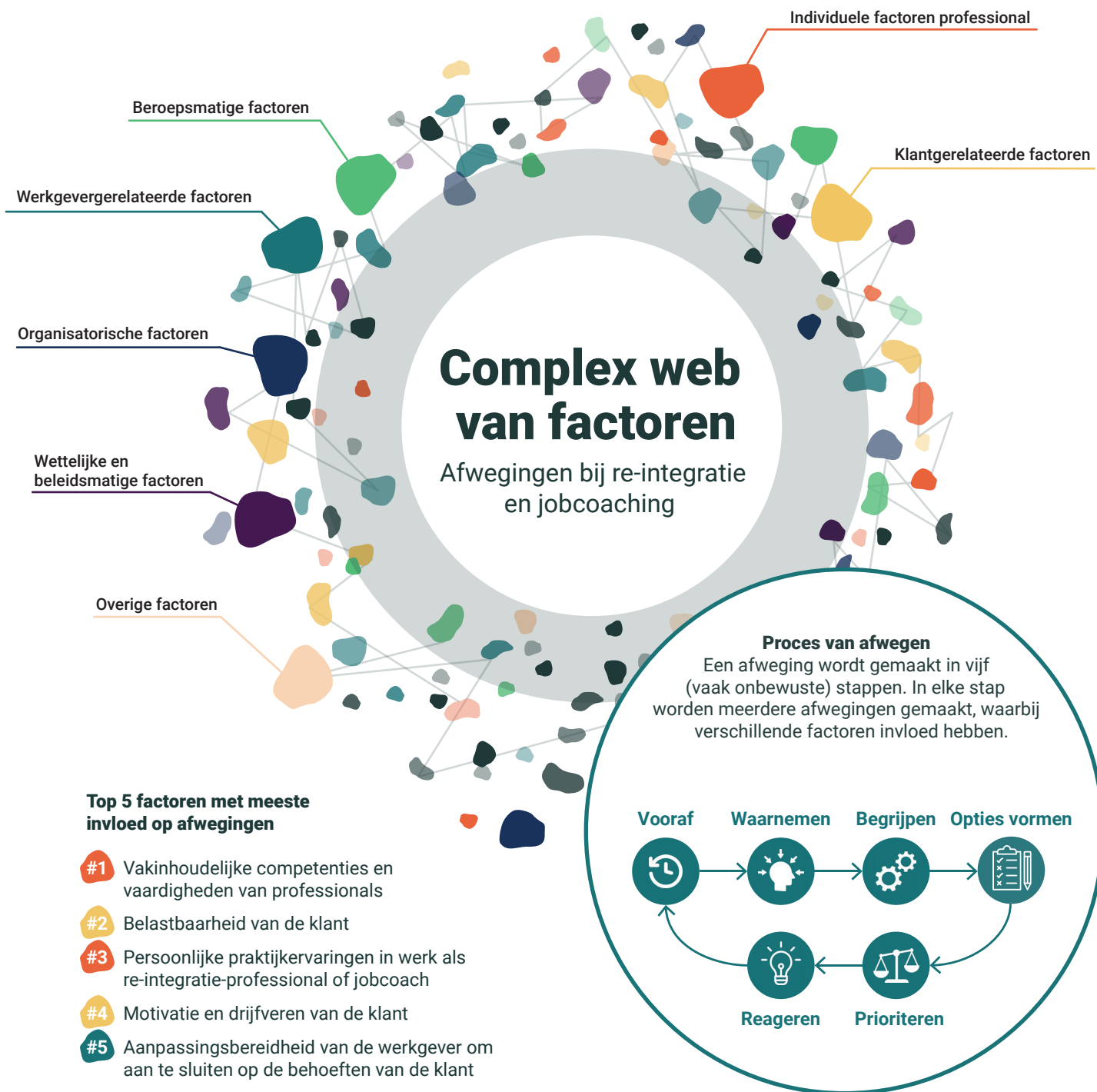
The responsibility for the contents of this report lies with Panteia, Muzus and ZINZIZ. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia, Muzus and ZINZIZ. Panteia, Muzus and ZINZIZ do not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Onderzoek naar afwegingen bij re-integratie en jobcoaching

Een kijkje in de resultaten van het onderzoek

Re-integratieprofessionals en jobcoaches maken in hun werk de hele dag door afwegingen en keuzes. Panteia, Muzus en ZINZIZ hebben onderzoek gedaan naar het afwegingsproces. Daarin werd duidelijk dat afwegingen worden gebaseerd op een complex web aan factoren: meer dan 40 factoren kunnen worden meegenomen. Ook blijkt dat veel beslissingen in een split second en onbewust worden genomen. In deze infographic een aantal resultaten op een rij.

Het complexe web aan factoren bevat 6 clusters. Van deze clusters hebben de klantgerelateerde factoren en individuele factoren van de professional de grootste rol bij afwegingen.



Onderzoek naar afwegingen bij re-integratie en jobcoaching

Wat kun je er nu mee?!

Nu we meer inzicht hebben in hoe professionals afwegingen maken en welke factoren daarbij komen kijken, rijst de vraag: en nu? Er wordt gewerkt aan praktische hulpmiddelen voor professionals en managers. Maar we geven je ook vast een idee van wat jij nu al kan doen.

Wat kun jij doen als professional?

Vertraag zo nu en dan

Dagelijks maak jij als professional veel beslissingen. Door de hoeveelheid vaak in een split second. Dat kan ook niet anders. Voed jouw vakmanschap en professionaliteit door af en toe dat afwegingsproces te vertragen. Sta eens stil bij elke stap in het proces van afwegen op de vorige pagina en check hoe jouw beslissing tot stand komt. Dat kan alleen of in een intervisie met collega's.



Wat kun jij doen als manager?

Erken de complexiteit

Als manager is het belangrijk bewust te zijn van de complexiteit waarbinnen professionals werken. Ondersteun de professional bij het opereren binnen deze complexiteit door regelmatig samen met de professional in- en uit te zoomen.

Houd jezelf scherp

Door werkervaring herken je situaties en neem je sneller beslissingen. Je werkt deels op intuïtie en daar mag je best op vertrouwen. Wel is het handig om jezelf scherp te houden wanneer je dat doet. Check eens op de lijst met factoren of je ze herkent. Maak je de afwegingen waarin ze terugkomen bewust of intuïtief? De triple feedbackloop kan ook helpen.

De triple feedbackloop



Help professionals te reflecteren

Geef ruimte voor intervisie en kijk samen met de professionals naar de afwegingen die zij maken. Focus op het proces van afwegen en niet op het resultaat van de afweging. Creëer een veilige omgeving, zonder discussies over goed-fout. Kijk ook samen met professionals naar hoe zij over hun afwegingen kunnen communiceren naar hun klant.

Communiceer afwegingen met de klant

Klanten hebben weinig zicht op jouw afwegingsproces en snappen daardoor niet altijd de uitkomst van jouw beslissing. Communiceer je beslissing altijd met de klant, maar deel ook hoe je tot die beslissing bent gekomen. Welke afwegingen heb je gemaakt?



Biedt randvoorwaarden voor een zorgvuldig afwegingsproces

Discretionaire ruimte is nodig voor maatwerk. Bied heldere kaders wanneer afwijken van regels en procedures nodig is, want dit kan onduidelijk zijn. Onderschat niet de complexiteit van de afwegingen die professionals maken. Maak tijd en ruimte zodat hierop kan worden gereflecteerd.

Managementsamenvatting

Aanleiding

Re-integratieprofessionals en jobcoaches maken in hun werk de hele dag door afwegingen en keuzes. Om het lerend vermogen van professionals en organisaties te verbeteren, is het essentieel dat professionals reflecteren op de afwegingen die zij dagelijks maken. Ook helpt dit reflecteren bij het werken als lerende keten. Door bewustzijn te creëren en gemaakte afwegingen en keuzes te (h)erkennen, en de inzichten die dit oplevert te delen, wordt methodisch werken bovendien sterker verankerd in het werkveld. Bovendien bevordert een gedeeld beeld van de afwegingen die professionals maken het vakmanschap binnen re-integratiedienstverlening en jobcoaching, waarmee de effectiviteit van professioneel handelen verder wordt vergroot.

Tot op heden ontbrak echter een goed en gedeeld beeld van het professionele 'afwegingskader': dat wil zeggen, de manier waarop professionals afwegingen maken en de factoren die hierop van invloed zijn. Inzicht in de afwegingen die professionals maken, is essentieel om bewust van en met elkaar te leren. UWV, SAM, NVvA, OVAL, Noloc, Divosa, en Cedris/SBCM willen daarom meer inzicht in de afwegingen en keuzes die re-integratieprofessionals en jobcoaches maken bij de ondersteuning en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. En in de factoren die daarbij een rol spelen. Panteia, ZINZIZ en Muzus hebben met subsidie van UWV voorliggend onderzoek uitgevoerd naar de afwegingen bij re-integratie en jobcoaching.

Doelstelling en onderzoeksvraag

Met dit onderzoek beoogden we de volgende **doelstellingen** te realiseren:

1. Meer inzicht krijgen in de oordeels- en besluitvorming van professionals uit verschillende beroepsgroepen in de re-integratie richting en begeleiding bij werk van mensen met een arbeidsbeperking.
2. De onderlinge dialoog stimuleren tussen de diverse professionals in de keten over hun afwegingen, met als doel om blijvend van elkaar te leren.
3. De inzichten en opbrengsten proactief delen met professionals in het werkveld om zo draagvlak en enthousiasme te creëren voor de thema's en het bijdragen aan vervolgstappen in het opstellen van een gedeeld afwegingsmodel.

De centrale **onderzoeksvraag** luidt:

Welke afwegingen en keuzes maken verschillende soorten professionals in de re-integratie richting werk en in de begeleiding bij het werk van mensen met een arbeidsbeperking en welke factoren spelen hierbij een rol?

De twee kernaspecten in de centrale onderzoeksvraag, namelijk het afwegingsproces (welke afwegingen de professionals maken) en de factoren die van invloed zijn op deze afwegingen, vormen samen het **afwegingskader** van re-integratieprofessionals en jobcoaches.

Onderzoeksaanpak

Om bovenstaande onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn verschillende complementaire onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. Het onderzoek was gelijktijdig gericht op kennisverzameling, kennisuitwisseling én het enthousiasmeren van professionals. In vrijwel alle activiteiten bestond daarom expliciet aandacht voor reflecteren op afwegingen, het creëren van bewustzijn hieromtrent en het stimuleren van de onderlinge dialoog over het afwegingskader van professionals. Hiernaast staan de verschillende onderzoeksactiviteiten op een rij.



Conclusies en adviezen

Welke keuzes maken professionals: het afwegingsproces

Het afwegingsproces is *de manier waarop* afwegingen worden gemaakt. De afwegingen die re-integratieprofessionals en jobcoaches maken, bestaan veelal uit meerdere kleinere afwegingen, die vaak onbewust worden gemaakt. Zo zal een professional moeten afwegen of de informatie die de professional krijgt compleet genoeg is om een nieuwe afweging op te baseren. Maar ook kiest de professional bij het maken van elke afweging welke kaders relevant zijn om mee te nemen.

Bij alle afwegingen spelen verschillende factoren een rol. Dit maakt het afwegingsproces een uiterst complex en lastig te doorgronden proces. Het onderzoek heeft geresulteerd in een model waarin dit complexe afwegingsproces stap voor stap wordt beschreven. Het model geeft een overzicht van de afwegingen die professionals maken, aan de hand van verschillende activiteiten die zij veelal onbewust en in een *split second* uitvoeren.



0) Vooraf

Bij elke afweging is er sprake van een bepaalde context, situatie of informatie vooraf. Zo heeft een professional voor een eerste gesprek met een klant vaak al een dossier ontvangen, of de klant gesproken om de afspraak te maken. Deze input neemt een professional mee in de afweging die hierop volgt. Maar ook verwachtingen van de professional op basis van eerdere ervaringen met de klant.

- 1) **Waarnemen**
Naast bovengenoemde input zet de professional bij het maken van afwegingen ook activiteiten in om de situatie van de klant beter te begrijpen. Dat kunnen waarnemingen (van verbale en non-verbale signalen) zijn in een gesprek of andere interactie met de klant, of het verzamelen van nieuwe informatie. Het waarnemen is zonder oordeel: het gaat hier puur om het in zich opnemen van informatie.
- 2) **Begrijpen**
Vervolgens gaat de professional alle input interpreteren, door:
 - De **betrouwbaarheid** van de informatie te wegen.
 - Te beoordelen of de informatie **compleet en duidelijk** is.
- 3) **Opties vormen**
Als de input compleet en duidelijk is, verkent de professional kortweg twee opties:
 - Het vooropgesteld plan volgen.
 - Een nieuw plan vormen.
- 4) **Prioriteren**
De professional stelt vast welke opties reële mogelijkheden zijn. Vervolgens prioriteert de professional de mogelijkheden.
- 5) **Reageren**
De professional maakt een keuze welk type reactie op dit moment het beste is.

Het afwegingskader is uiterst complex

Het blijkt dat enorm veel factoren (meer dan 40) van invloed kunnen zijn op de afwegingen van re-integratieprofessionals en jobcoaches. Dit zijn de 15 factoren die de meeste invloed hebben op de afwegingen van professionals:

Rangorde top 15 factoren van invloed met meeste invloed op afwegingen	
1.	Eigen vakinhoudelijke competenties en vaardigheden
2.	Belastbaarheid klant
3.	Persoonlijke praktijkervaringen in het werk als re-integratieprofessional of jobcoach
4.	Motivatie en drijfveren klant
5.	De aanpassingsbereidheid van de werkgever om aan te sluiten op de behoeften van de klant
6.	Wettelijke en beleidsmatige kaders rondom bepaalde klantgroepen (Participatiewet, Wajong, WIA, ZW)
7.	Eigen persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden
8.	De regelruimte om o.b.v. professionele kennis en ervaring beslissingen te nemen
9.	Persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden klant
10.	De begeleidingsmogelijkheden bij de werkgever om de klant adequaat te kunnen ondersteunen
11.	Wensen en behoeften klant
12.	Aard arbeidsbeperking klant
13.	De situatie op de arbeidsmarkt
14.	Persoonlijke opvattingen over de rol als professional
15.	Intervisie met collega's

Bovendien blijkt dat bij één enkele afweging veelal meerdere factoren een rol spelen, die ook nog eens per klantsituatie kunnen verschillen. De professional maakt soms wel tientallen afwegingen in één klantgesprek, vaak onbewust en in een *split second*.

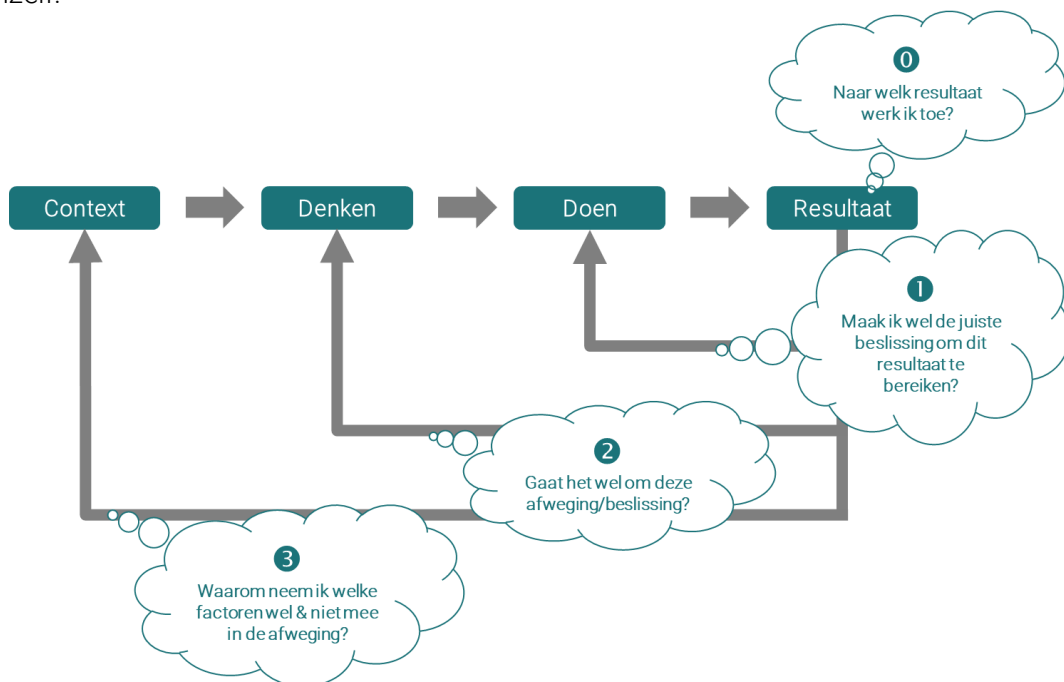
'Het afwegingskader' is dus allerm minst een uniform kader dat steeds op dezelfde manier werkt. Dit maakt het afwegingskader een uiterst complex en ook lastig te doorgronden proces, wat een verdere bevestiging is van de complexiteit van het vak.

Advies

Het is dan ook belangrijk om in de praktijk, aansturing en training van professionals aandacht te hebben voor en recht te doen aan deze complexiteit. En de professional vanuit de (beroeps)organisatie te voeden in het opereren binnen deze complexiteit. Het is daarbij belangrijk dat de professional:

- met een 'helicopterview' het complexe web aan factoren kan overzien en een analyse kan doen op deze factoren: checken of alle relevante factoren met een passend gewicht worden meegenomen, hoofd- en bijzaken onderscheiden, en het verschil zien tussen feiten van aannames en meningen. Het gaat hier niet om de vraag of een beslissing uiteindelijk de juiste was of niet, maar om het expliciet en bespreekbaar maken van het afwegingsproces om hier eventuele lessen uit te trekken voor de toekomst.
- vanuit het brede beeld ook weer terug naar de kern gaat: het gaat ten slotte om het ondersteunen van de klant in het realiseren van optimale arbeidsparticipatie. De professional kan dit doel altijd weer als kern terugpakken om zo te voorkomen dat een afweging een 'meerkoppig monster' wordt en het onnodig complex wordt om een afweging te maken en een beslissing te nemen.

Een variant op de *triple feedbackloop* kan een handig hulpmiddel zijn om als leidinggevende of trainer aandacht te hebben voor deze complexiteit. Hierbij beantwoordt de professional (individueel of tijdens een intervisie) de vragen 0 t/m 3 voor zichzelf.



Daarnaast is het advies om in navolging van dit onderzoek ook de link te leggen met de opleidingsinstituten waar re-integratieprofessionals en jobcoaches worden opgeleid. Herkennen zij dit beeld van een uiterst complex en ook lastig te doorgronden afwegingskader? Wat betekenen de onderzoeksresultaten voor de benodigde kennis, competenties en vaardigheden van toekomstige professionals? Oftewel, wat zijn de implicaties van deze bevindingen voor het opleiden van professionals? Matcht de complexiteit van de praktijk met datgene wat professionals wordt geleerd?

Professionals vinden het lastig om op afwegingen te reflecteren

De complexiteit van het afwegingskader en de snelheid van het afwegingsproces maken dat het voor veel professionals lastig blijkt om te reflecteren op één specifieke afweging en de factoren die van invloed zijn op hun afwegingen (in dit onderzoek, maar ook daarbuiten). Tegelijkertijd merken we dat wanneer professionals wél stilstaan bij een afweging en die afweging afpellen aan de hand van het afwegingsmodel, dit voor nieuwe inzichten zorgt. Het helpt professionals te evalueren of zij de (deels automatische) afwegingen wel maken zoals ze graag zouden willen. Hoewel in dit onderzoek niet expliciet aan professionals zelf is gevraagd of zij het belangrijk vinden om hun afwegingen te expliciteren, constateren wij dat het vertragen en daarmee bewust bekijken van de afwegingen en daarop reflecteren het bewustzijn van het afwegingsproces vergroot. Dit biedt vervolgens weer handvatten om op het eigen handelen te reflecteren, al dan niet in intervisie met collega's, en leidt tot het vergroten van vakmanschap en verdere professionalisering.

Advies

De complexiteit van het reflecteren op afwegingen maakt het des te belangrijker om professionals te ondersteunen in een bewuste en terugkerende (zelf)reflectie. En daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan het vergroten van vakmanschap en verdere professionalisering in het domein werk en inkomen.

We adviseren dan ook om in trainingen, coaching, aansturing vanuit de manager en intervisie de balans tussen 'bewust bekwaam' en 'onbewust bekwaam' op te zoeken. We doelen daarbij op de expertise en ervaringen die professionals opbouwen waardoor ze 'onbewust bekwaam' afwegingen maken. Deze 'professionele intuïtie' is een cruciaal gereedschap voor de professional en zij hoeven deze dan ook niet overboord te gooien. Overigens is het ook mogelijk dat door dergelijke gesprekken tussen manager en professional vormen van '(on)bewust *onbekwaam*' naar boven komen en aanleiding geven tot nadere reflectie en actie.

Het is cruciaal dat professionals regelmatig vanuit het 'onbewust (on)bekwaam' zichzelf weer op scherp zetten (of door anderen op scherp worden gezet) en (zelf) geen genoegen nemen met het antwoord 'professionele intuïtie' op de vraag waarom hij of zij iets vindt of beslist. Hiervoor is het nodig het afwegingsproces zogezegd te vertragen. Het gaat er daarbij om dat professionals opbouwend kritisch naar hun eigen afwegingen kijken, bijvoorbeeld ook om een check te doen op valkuilen zoals *confirmation bias* en stereotypen¹. Op deze manier kan de professional continu zijn eigen vakmanschap voeden en maatwerk bieden.

¹ De *confirmation bias* is een voorkeur voor bevestiging van wat je al denkt (te weten). Het is een natuurlijke neiging om meer aandacht te geven en meer waarde te hechten aan informatie die je eigen ideeën, vermoedens of aannames bevestigt en minder aandacht te besteden aan informatie die je eigen ideeën tegensprekt. Een *stereotype* is een associatie bij een individu gebaseerd op de groep waar het individu toe behoort. Dus bijvoorbeeld dat je als vanzelf de associatie 'gezellig' en 'Bourgondiër' hebt bij iemand uit Brabant (Bennenbroek, 2020).

De *triple feedbackloop*, zoals eerder beschreven, kan managers en trainers handvatten bieden om samen met professionals het afwegingsproces te vertragen om zo het onbewuste bewust te maken. Het strekt tot aanbeveling om in de vervolgstappen na dit onderzoek deze handvatten voor managers en training verder vorm te geven en door te ontwikkelen.

Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen tussen professionals

In de manier waarop professionals afwegingen maken, zien we niet of nauwelijks verschillen tussen de verschillende beroepsgroepen. Hoe een arbeidsdeskundige bijvoorbeeld afwegingen maakt, komt in grote lijnen overeen met de afwegingen die een klantmanager maakt.

Ook bij de factoren die van invloed zijn op de afwegingen zien we veel overeenkomsten tussen beroepsgroepen. Hoewel er wel verschillen bestaan tussen professionals, bestaan er geen verschillen tussen *beroepsgroepen*. Daar waar er wel verschillen bestaan tussen professionals lopen deze verschillen langs de lijnen van, en zijn dus ook afhankelijk van:

- De leeftijd van de professional.
- Het aantal jaar werkervaring in het beroep.
- En, in mindere mate, de organisatie waar de professional werkt.

Duidelijk is dat jongere professionals met minder werkervaring moeilijker kunnen inschatten wat de invloed van bepaalde factoren op hun afwegingen is. Daarnaast lijken jongere professionals, met minder werkervaring, minder invloed van verschillende factoren te ervaren dan oudere professionals met meer werkervaring. De resultaten duiden erop dat jongere professionals en/of professionals met minder werkervaring zich vooral bewust zijn van factoren die te maken hebben met henzelf of met de klant. Mogelijk is de ervaren afwezigheid van beïnvloedende factoren vooral een indicatie van het minder bewust zijn van de beïnvloedende factoren. Tevens lijken professionals werkzaam bij private organisaties over het algemeen minder invloed van verschillende factoren te ervaren dan professionals werkzaam bij UWV en gemeenten.

Kortom, het afwegingskader van adviseurs intensieve dienstverlening, arbeidsdeskundigen, re-integratiebegeleiders, jobcoaches, re-integratie-coaches en klantmanagers vertoont veel overeenkomsten en slechts beperkt verschillen.

Advies

Deze overeenkomsten bieden mogelijkheden om op het gebied van reflectie en intervisie zowel op te trekken als domein (bijvoorbeeld vanuit een brancheorganisatie of kenniscentrum) als op te trekken als beroepsgroep (bijvoorbeeld vanuit een beroepsvereniging of een afdeling). We adviseren echter om deze reflectie op beide niveaus te faciliteren. Zo kunnen professionals enerzijds ervaringen en gedachten met elkaar uitwisselen vanuit verschillende perspectieven rondom eenzelfde casus of in eenzelfde context, om zo ook multidisciplinair (samen) te werken en wederzijds begrip te faciliteren. En kunnen deze professionals anderzijds met beroepscollega's verdiepend afstemmen over casussen die voor hen allemaal herkenbaar en relevant zijn.

Discrepantie tussen beleving professional en beleving klant

Daar waar professionals benoemen dat zij veel factoren uit de categorie klantgerelateerde factoren meewegen, geven veel klanten juist aan dat het voor hen voelt alsof hun wensen, behoeften en belangen onvoldoende worden meegenomen in het afwegingsproces van professionals.

Het blijkt dat klanten het soms lastig vinden om de redenering van professionals te volgen en niet altijd begrijpen waarom welke keuze wordt gemaakt. Klanten hebben de behoefte om meer meegenomen te worden in het afwegingsproces van professionals. Ook vinden zij het belangrijk dat de impact van de gemaakte keuzes en beslissingen op de klant met hen wordt besproken.

Advies

In het voeden van vakmanschap is het belangrijk om te investeren in het versterken van het communiceren over het afwegingskader. Draagvlak van beslissingen en de medewerking van de klanten worden versterkt als de klant meegenomen wordt in het hoe, wat en waarom van de beslissing. En als de klant zicht krijgt op het afwegingsproces zal de klant eerder maatwerk dan willekeur ervaren. Dit betekent *niet* dat je als professional iedere afweging expliciet hoeft te maken richting de klant. Het gaat immers om een veelvoud van afwegingen die in een gesprek met de klant worden gemaakt. Er zijn echter wel bepaalde afwegingen die een dusdanige impact hebben op de klant, dat het belangrijk is de klant 'mee te nemen' in het afwegingsproces. Welke keuze maak je als professional en waarom?

Het is belangrijk dat professionals niet alleen bewust bekwaam en beargumenteerd afwegingen maken, maar daar dus ook transparant, zorgvuldig en tijdig over communiceren met de klant. Het is essentieel om professionals hierbij te ondersteunen met gesprekstechnieken die gericht zijn op het meenemen van klanten en het (zelf)vertrouwen hebben in het kunnen beantwoorden van (lastige) vragen en het omgaan met weerstand. Daarbij is het cruciaal dat dit informeren gezien wordt als een manier om weerstand te voorkomen en verminderen. En dat mogelijke vragen die deze communicatie oproept juist bijdragen aan een stevige samenwerkingsrelatie tussen professional en klant. Een stap verder gaan technieken zoals 'shared decision making', waarbij de klant niet alleen geïnformeerd wordt rondom afwegingen maar ook actief betrokken wordt bij het beslissingsproces.

Naast het belang van de juiste gesprekstechnieken is het van belang om een vorm te vinden waarmee bepaalde – relevante – afwegingen zichtbaar gemaakt kunnen worden. Een belangrijke vervolgvraag is dan ook: Hoe geef je als professional inzicht in het complexe web van factoren, waarbij je sommige keuzes onbewust hebt gemaakt?

Managers beïnvloeden de afwegingen achter de schermen

Managers zijn in samenwerking met beleidsadviseurs verantwoordelijk voor het vertalen van de wetten naar concreet beleid, processen en procedures. Hiermee beïnvloeden ze de afwegingen van de professionals. Opvallend is dat professionals zelf aangeven dat de invloed van managers op hun afwegingen relatief beperkt is, terwijl uit de literatuurstudie blijkt dat managers een duidelijke kaderstellende rol vervullen. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat professionals de kaders die vanuit het management worden gesteld als een 'gegeven' beschouwen of dat zij zich minder bewust zijn van de invloed die managers hebben. De invloed van het management zit dus niet zozeer op het niveau van de afwegingen voor een

individuele klant, maar veeleer op het onderliggende niveau ('achter de scherm en'). Dat betekent echter niet dat ze geen invloed hebben op de keuze die uiteindelijk wordt gemaakt.

Hoewel de managers aangaven zelf geen directe invloed te hebben op de afwegingen die plaatsvinden tijdens het klantcontact, werken de beslissingen die zij maken rondom beleid, processen en procedures door, ook tijdens de klantgesprekken. Een aantal managers gaf aan rekening te houden met de autonomie van de professional en lijkt te willen voorkomen dat professionals het idee hebben dat de manager de professional 'in de weg zit'.

Ondanks dat er slechts een beperkt aantal managers is geïnterviewd, en de resultaten dus met voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd, past deze houding van managers wel in het huidige discours waarin voortdurend wordt gesteld dat autonomie van professionals belangrijk is en voldoende 'discretionaire ruimte' moeten krijgen om maatwerk te kunnen bieden aan klanten.

Advies

Professionals hebben discretionaire ruimte nodig om ongelijke gevallen ongelijk te behandelen en zo maatwerk te kunnen leveren. Hierbij moeten de complexiteit van het afwegingskader, en de rol die managers kunnen spelen in het ondersteunen van professionals, niet worden onderschat. In de complexe context waarbinnen re-integratieprofessionals en jobcoaches werken, zijn professionals niet geholpen met ongebreidelde ruimte vanuit het management. Ruimte zonder afbakening leidt vooral tot onzekerheid en onrust. Discretionaire ruimte is dus belangrijk, maar kan alleen zinvol benut worden binnen heldere kaders en met duidelijke (inhoudelijke) doelen.

Zorgvuldig afwegingen kunnen maken binnen een complex kader vraagt daarnaast om reflectie op gemaakte afwegingen; om bewust te worden van gemaakte keuzes en de totstandkoming van deze keuzes. Maatwerk bieden is een universeel streven, terwijl professionals niet altijd de ruimte ervaren voor dat maatwerk en managers aangeven dat een professional deze ruimte niet altijd weet te nemen. Een faciliterende discussie hierin kan zijn om het gesprek aan te gaan over het proces van afwijken van een werkwijze. In organisaties waar strak volgens methoden, werkwijzen of procedures gewerkt wordt, kan het van grote waarde zijn om het gesprek aan te gaan over het afwijken van regels. Hierbij adviseren we om dit niet enkel inhoudelijk te bespreken maar (juist) ook het proces in te regelen. Stel er wordt afgeweken van de reguliere werkwijze, hoort de professional dit te melden? En bij wie? Of op welke manier? Op deze manier kunnen er stappen gezet worden om te borgen dat maatwerk geen willekeur wordt. Deze stappen kunnen ingeregeld worden om het vakmanschap van de professional te versterken, bijvoorbeeld door middel van intervisie. Deze manier van het ondersteunen van professionals vergt van managers een nieuwsgierige houding; hoe pakken de door het management gestelde kaders, regels en procedures in de praktijk uit? Wat kan ik hier als manager van leren?

Verdere ontwikkeling van het model en gebruik in de praktijk

Tijdens het onderzoek bleek dat het niet eenvoudig is voor professionals om slechts één afweging te isoleren uit de vele afwegingen die worden gemaakt tijdens een begeleidingsproces. En om onderscheid te maken tussen het *begeleidingsproces* en het *afwegingsproces*. Wanneer professionals samen een casus bespreken, gaat het al snel over de grote lijnen en tussenresultaten. Dat de professional tijdens dat gesprek

misschien wel tientallen afwegingen heeft gemaakt, gaat zo automatisch dat het onnatuurlijk voelt om er daar slechts één van te bekijken.

Advies

Uit de onderlinge dialoog tijdens Gewogen in Gesprek blijkt dat het model en inzoomen op afwegingen waardevol is. We adviseren om dit model verder door te ontwikkelen tot een aantal praktische handvatten voor training en intervisie, om zo professionals te ondersteunen om op een zinvolle manier te reflecteren op hun afwegingen.



Een eerste aanzet is de discussiekaartenset 'Tegenwicht' die we in dit onderzoek hebben ontwikkeld. Met deze discussiekaarten worden professionals op een eenvoudige en speelse manier gevraagd in te zoomen op de factoren die een rol spelen bij afwegingen. Tegenwicht is niet gericht op het expliciteren van één geïsoleerde afweging op abstract niveau zoals in het afwegingenmodel, maar helpt professionals om een eerste verkenning te doen op het gebied van het expliciteren van afwegingen in algemene zin, en te ontdekken welk (type) factoren daar een rol bij spelen.