

Meer de tijd nemen voor bewustere afwegingen bij re-integratie en jobcoaching

Professionals uit verschillende beroepsgroepen wegen grotendeels dezelfde factoren mee in hun beslissingen



UWV Kennisverslag 2022-4

Femke Bennenbroek, Marloes de Graaf,
Neele Kistenmaker en Marcel Spijkerman



Meer de tijd nemen voor bewustere afwegingen bij re-integratie en jobcoaching

'Stilstaan bij en reflecteren op het afwegingsproces bij re-integratie en jobcoaching heeft een positief effect.'

Samenvatting

Professionals, zoals adviseurs intensieve dienstverlening, arbeidsdeskundigen, re-integratiebegeleiders, jobcoaches, re-integratiecoaches en klantmanagers van UWV, gemeenten, re-integratiebedrijven en jobcoachorganisaties, maken voortdurend afwegingen over de re-integratiedienstverlening en jobcoaching die ze inzetten voor de mensen die zij begeleiden. Uit eerder onderzoek is bekend dat deze afwegingen moeilijk zijn af te leiden uit de rapportages die deze professionals maken. Daarin staat vaak wel welke beslissing ze nemen, maar niet alle afwegingen die daarachter liggen. Omdat onvoldoende bekend is welke afwegingen professionals maken, wilden beroeps- en brancheorganisaties in deze keten (NVvA, OVAL, Noloc, SAM), Divosa en UWV hier graag meer over weten. Omdat de verschillende beroepsgroepen die betrokken zijn bij re-integratie en jobcoaching bovendien sterk verschillen qua achtergrond, opleiding, mensbeeld en visie op het vakgebied, was een belangrijke vraag of er grote verschillen zijn in de wijze waarop deze professionals hun afwegingen maken. Panteia, ZINZIZ en Muzus hebben daarom met SUWI-subsidie onderzoek gedaan naar de afwegingen die professionals maken over de re-integratie en jobcoaching van mensen met een arbeidsbeperking. In dit UKV-artikel geven wij een beschouwing op de bevindingen uit dat onderzoek.

Dit zijn de belangrijkste bevindingen:

- In de afwegingen die professionals maken en de wijze waarop ze dat doen, zijn er meer overeenkomsten dan verschillen tussen de beroepsgroepen. Het afwegingsproces en de factoren die daarin worden meegewogen, zijn bij jobcoaches, arbeidsdeskundigen, klantmanagers en re-integratie-experts grotendeels vergelijkbaar.
- Professionals maken hun afwegingen vaak onbewust en in een split second. Ze vinden het lastig om op hun afwegingen te reflecteren.
- Aan het snel en onbewust afwegingen maken zijn nadelen verbonden. In de beleving van de cliënt worden zijn/haar wensen, behoeften en belangen onvoldoende meegenomen in het afwegingsproces van professionals. Ook hebben cliënten vaak weinig zicht op het afwegingsproces: zij horen de beslissing, maar niet hoe de professional tot deze beslissing is gekomen.
- Het expliciet maken van de afwegingen kan zowel de cliënt als de professional helpen. Het op schrift stellen van die afwegingen kan bijvoorbeeld helpen bij het overdraagbaar maken van de afwegingen en zo voorkomen dat professionals in de keten elkaars werk opnieuw gaan doen. Bovendien kan 'vertragen' van het afwegingsproces en het reflecteren daarop ervoor zorgen dat professionals bewuster bekwaame afwegingen maken en van elkaar kunnen leren.
- Managers hebben meer invloed op de afwegingen van professionals dan ze zelf denken. Die invloed vindt vooral achter de schermen plaats. Voor het stimuleren van bewustere afwegingen en daarbij langer stilstaan, spelen managers dan ook een belangrijke rol.

Inzicht in de afwegingen van professionals ontbrak

Bij de begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking zijn medewerkers uit verschillende organisaties en van verschillende beroepsgroepen betrokken: adviseurs intensieve dienstverlening, arbeidsdeskundigen, re-integratiebegeleiders, jobcoaches, re-integratiecoaches en klantmanagers van UWV en gemeenten, re-integratiebedrijven en jobcoachorganisaties. Deze professionals nemen in de re-integratiedienstverlening en jobcoaching voortdurend beslissingen over de activiteiten die ze gaan inzetten voor de mensen die zij begeleiden. Uit eerder onderzoek van UWV en TNO is bekend dat de afwegingen die deze professionals daarbij maken, vaak niet zijn te achterhalen uit de werkplannen, re-integratieplannen en rapportages die ze opstellen.¹ Daarin staat vaak wel de keuze die ze maken, maar niet waarom ze die keuze maken en welke afwegingen ze hebben gemaakt om tot die keuze te komen.

Omdat onbekend was hoe deze professionals tot hun keuzes komen, wilden de beroeps- en brancheorganisaties in deze keten (NVvA, OVAL, Noloc, SAM)², Divosa en UWV hier graag meer over weten. Ook wilden ze graag weten in hoeverre de verschillende groepen professionals, die werken vanuit verschillende organisatorische contexten, overeenkomstige afwegingen maken of juist niet. Uit eerder onderzoek blijkt dat de verschillende professionals die betrokken zijn bij re-integratie en jobcoaching in ieder geval sterk verschillen qua achtergronden, opleiding, mensbeeld en visie op het vakgebied³, wat zou kunnen betekenen dat zij ook andere afwegingen maken.

De bureaus Panteia, ZINZIZ en Muzus hebben met SUWI-subsidie van UWV onderzoek uitgevoerd naar de afwegingen die professionals maken bij re-integratie en jobcoaching.⁴ Hun onderzoek maakt inzichtelijk hoe het afwegingsproces in de praktijk verloopt en welke factoren van invloed zijn op de afwegingen die professionals maken.⁵

Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen tussen professionals

De verschillen in de afwegingen tussen beroepsgroepen zijn beperkt. Zowel het afwegingsproces als de factoren die daarin worden meegewogen, zoals de snelheid en het zich bewust zijn van de afweging, vertonen grote gelijkenissen. Hoe een arbeidsdeskundige afwegingen maakt, komt in grote lijnen overeen met de afwegingen die een klantmanager van gemeenten of een re-integratieprofessional van een re-integratiebedrijf of jobcoach maakt. De factoren die zij meewegen in deze afwegingen vertonen veel overeenkomsten tussen beroepsgroepen.

Het afwegingsproces verloopt volgens een vast stramien

De workshops, klantreizen en de participatieve observaties die voor het onderzoek zijn uitgevoerd, geven inzicht in het afwegingsproces dat de professionals rondom de interactie met de cliënt doorlopen. Professionals maken in één gesprek een veelvoud van afwegingen en doen dat in een split second. Veel van de onderliggende afwegingen worden onbewust gemaakt, waardoor de uitkomst van zo'n afweging logisch aanvoelt. De manier waarop professionals deze afwegingen maken, doorloopt (in theorie) een vast volgorde (zie figuur 1).⁶ Elke afweging die de re-integratieprofessional maakt, start vanuit de context, situatie en informatie **vooraf**. Zo heeft een professional voor een eerste gesprek met een cliënt vaak al een dossier ontvangen, of de cliënt gesproken om de afspraak te maken. Deze input neemt een professional mee in de afweging die hierop volgt. Naast bovengenoemde input zet de professional bij het maken van afwegingen ook activiteiten in om de situatie van de cliënt beter te begrijpen. Dat kunnen **waarnemingen** (van verbale en non-verbale signalen) zijn in een gesprek of tijdens andere interactie met de

1 Dit blijkt bijvoorbeeld uit het UWV-onderzoek (2020) Wat kopen we in voor wie?, maar ook uit het TNO-onderzoek (2017) Methodisch werken: waarom wel, waarom niet?

2 Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen, branchevereniging voor re-integratiebedrijven, beroepsvereniging van loopbaanprofessionals en jobcoaches, beroepsvereniging voor uitvoerders in het sociale domein.

3 TNO. (2019). *Methodisch (samen)werken in het domein werk en inkomen*. (Citerend uit de oratie van prof. dr. Roland Blonk bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de Arbeidsdeskundigheid en Inclusieve Arbeid aan de Tilburg University op 6 april 2018.)

4 Bennenbroek, F.T.C., Buckle, A., Drijvers, A., Kistemaker, N., Oomkens, R., Rossetti, S., Salome, L., Schoor, R. van der & Wachter, M. (2021). *Afwegingen bij re-integratie en jobcoaching*. Zoetermeer: Panteia/Muzus/ZINZIZ.

5 Het rapport kan worden gevonden op <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/afwegingen-bij-re-integratie-en-jobcoaching.pdf>.

6 Dit afwegingsproces is een variant op BOBU (Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming, Uitvoering).

Box 1 Onderzoeksmethoden

In het onderzoek is een breed scala aan onderzoeksmethoden ingezet.

In een **literatuurstudie** is een eerste set factoren samengesteld die van invloed (kunnen) zijn op de afwegingen die professionals maken.

Met de uitkomsten van **groepsinterviews met 53 re-integratieprofessionals** is het theoretisch raamwerk uitgediept op het niveau van de individuele professional: welke bewuste en onbewuste afwegingen en keuzes maken zij en welke variatie bestaat er tussen de beroepsgroepen? Hierbij is gebruikgemaakt van contextmapping.⁷

In **online workshops** hebben de onderzoekers samen met 50 professionals systematisch de **klantreis** doorlopen aan de hand van een aantal persona's (profielen) van mensen met een (arbeidsongeschiktheids)uitkering van UWV of een gemeente. Hierbij is gekeken naar kernmomenten in het re-integratietraject dat iemand doorloopt, zoals de intake, het opstellen van het plan van aanpak en de ontwikkelings- en voortgangsgesprekken. Bij elke stap van de klantreis zijn professionals bevraagd over de factoren die uit literatuurstudie en groepsinterviews naar voren kwamen en die keuzes over ondersteuning beïnvloeden.

Participatieve observaties van gesprekken tussen 11 professionals en cliënten zijn ingezet om de dagelijkse praktijk van professionele oordeels- en besluitvorming goed te kunnen doorgronden. Deze zijn nabesproken met de betrokken professional om zo zicht te krijgen op de factoren die de professional heeft meegenomen in zijn/haar overwegingen.

In **4 denktanks met 10 managers, 12 cliënten en 5 werkgevers** is op interactieve wijze gereflecteerd op hoe zij het afwegingskader van professionals ervaren, hoe zij dat proberen te beïnvloeden en hoe er met hen wordt gecommuniceerd over de afwegingen.

De inzichten uit de voorgaande stappen zijn met behulp van de ontwikkelde gesprekskit **Gewogen in Gesprek** onder professionals gedeeld én tegelijkertijd geëvalueerd.⁸ Zo verkregen professionals niet alleen zelf inzicht in hun eigen afwegingen, maar konden de onderzoekers ook de eerste resultaten valideren en aanvullen.

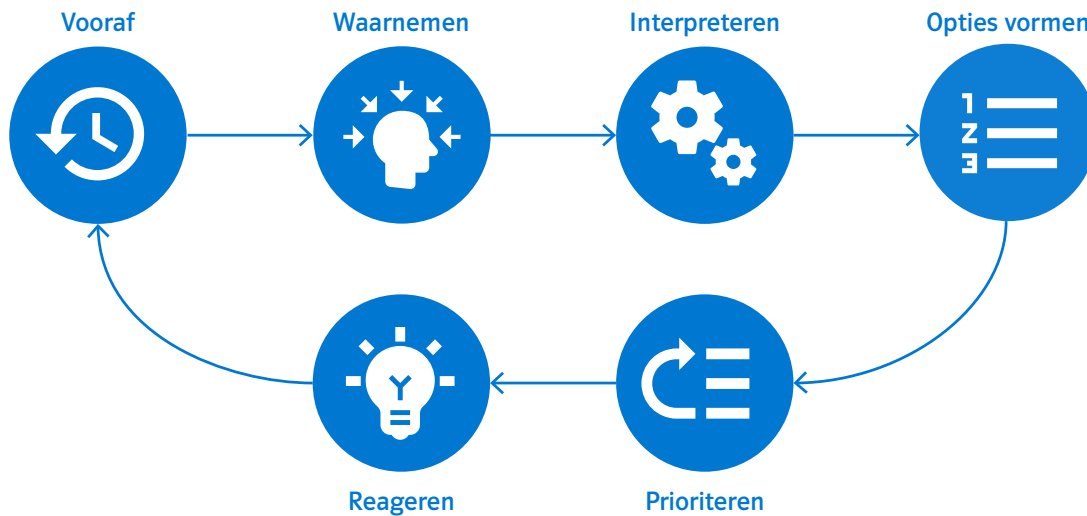
In een **schriftelijke enquête** hebben 319 professionals een inschatting gemaakt hoe zwaar ze verschillende factoren meewegen. Op die manier is het relatieve belang van alle geïdentificeerde factoren achterhaald.

cliënt, of het verzamelen van nieuwe informatie. Vervolgens gaat de professional alle input **interpreteren** door de informatie te wegen en te beoordelen of de informatie compleet en duidelijk is. Als de input compleet en duidelijk is, vormt de professional **opties**. Dit kan zijn het vooropgesteld plan volgen of, als daar aanleiding toe is, een nieuw plan vormen. Daarna stelt de professional vast welke opties reële mogelijkheden zijn. Vervolgens **prioriteert** de professional de mogelijkheden. Tot slot maakt de professional een keuze welk type **reactie** op dit moment het beste is.

⁷ Contextmapping is een methode uit de cognitieve psychologie waarmee professionals reflecteren op hun eigen context en drempels en motivaties expliciet kunnen worden gemaakt.

⁸ Gewogen in gesprek wordt uitgevoerd in duo's. Een professional vertelt over het laatst gevoerde gesprek met een cliënt en de andere professional identificeert de gemaakte afwegingen. Daarna verdiepen ze zich samen in een van deze afwegingen door het afwegingenmodel te doorlopen.

Figuur 1 Het afwegingsproces dat professionals doorlopen



Professionals wegen dezelfde factoren mee in hun afwegingen

Alle groepen professionals wegen dezelfde factoren mee in hun afwegingen. Het onderzoek legt bloot dat het totaal aantal factoren dat van invloed is op de afwegingen substantieel is (41). Deze factoren kunnen worden geclusterd in beroepsmatige, werkgevergerelateerde, organisatorische, wettelijke/beleidsmatige en klantgerelateerde factoren en individuele factoren van de professional. Bij één enkele afweging spelen veelal meerdere factoren een rol. Met een enquête onder professionals is onderzocht welke factoren de meeste invloed hebben op de afwegingen die professionals maken. Professionals hebben aan alle factoren een gewicht toegekend variërend van 1 (geen invloed) tot 4 (veel invloed). Vervolgens is voor de diverse beroepsgroepen afzonderlijk én voor alle beroepsgroepen gezamenlijk het gemiddelde gewicht berekend en op basis hiervan de rangorde van de factoren bepaald.

Tabel 1 toont de vijf factoren die de meeste invloed hebben op de afwegingen en tabel 2 de vijf factoren die de minste invloed hebben. Individuele factoren van de professional en klantgerelateerde factoren hebben de grootste invloed op de afwegingen van professionals. Voor alle beroepsgroepen tezamen hebben 'eigen vakinhoudelijke competenties en vaardigheden' (bijvoorbeeld analyserend vermogen en coachende gesprekstechnieken) de grootste invloed op de afwegingen.⁹ Klantgerelateerde factoren als de belastbaarheid en motivatie van de cliënt hebben ook grote invloed. De rangordes verschillen wel enigszins tussen de beroepsgroepen maar de factoren in de top 5 scoren ook allemaal hoog bij de diverse beroepsgroepen.

De verschillen binnen de groepen professionals zijn groter dan de verschillen tussen de groepen. Deze verschillen hangen vooral samen met de leeftijd en dus werkervaring van de professional en - in mindere mate - met de organisatie waar de professional werkt. In de afwegingen die jongere professionals maken, zijn minder factoren van invloed dan bij oudere professionals. Jongere professionals zijn zich vooral bewust van factoren die te maken hebben met henzelf of met de cliënt. Mogelijk zijn jonge professionals zich minder bewust van de factoren die de afwegingen die zij maken beïnvloeden.

⁹ Op het eerst gezicht lijkt het vreemd dat voor alle beroepsgroepen tezamen 'eigen vakinhoudelijke competenties en vaardigheden' bovenaan staat terwijl dit voor de beroepsgroepen afzonderlijk niet het geval is. De verklaring hiervoor is dat de diverse beroepsgroepen niet aan dezelfde factor het grootste gewicht toekennen.

Tabel 1 Rangorde van factoren met de meeste invloed op afwegingen van professionals, per beroepsgroep

De 5 meest belangrijke factoren	Arbeids- deskundigen	Adviseurs intensieve dienstverlening	Re-integratie- begeleiders	Re-integratie- coaches	Jobcoaches	Klant- managers
1. Eigen vakinhoudelijke competenties en vaardigheden	2	2	2	3	2	2
2. Belastbaarheid cliënt	1	4	4	2	4	5
3. Eigen persoonlijke praktijkervaringen	7	1	1	4	1	4
4. Motivatie en drijfveren cliënt	3	5	5	7	5	9
5. Aanpassingsbereidheid werkgever behoeften cliënt	9	6	6	6	7	6

Tabel 2 Rangorde van factoren met de minste invloed op afwegingen van professionals, per beroepsgroep

De 5 minst belangrijke factoren	Arbeids- deskundigen	Adviseurs intensieve dienstverlening	Re-integratie- begeleiders	Re-integratie- coaches	Jobcoaches	Klant- managers
37. Prioriteiten landelijke politiek	38	36	37	37	41	36
38. Leeftijd cliënt	35	39	35	38	35	41
39. Afspraken over targets binnen eigen organisatie	40	38	39	39	37	39
40. Visie beroeps- en brancheorganisaties op begeleiding	39	40	40	40	40	40
41. Prioriteiten lokale politiek	41	41	41	41	39	33

Er zijn nadelen verbonden aan het snelle onbewust afwegen

Professionals geven aan in hun afwegingen veel klantgerelateerde factoren mee te nemen. Opvallend genoeg blijkt uit de interviews die de onderzoekers hielden met cliënten dat die juist het gevoel hebben dat hun wensen, behoeften en belangen onvoldoende worden meegenomen. Ze hebben de behoefte om meer te worden meegenomen in het afwegingsproces van de professionals en zij vinden het belangrijk dat de impact van de gemaakte keuzes en beslissingen met hen wordt besproken. Hiervoor zou het helpen als professionals hun afwegingen bewuster maken en die ook bespreken met de cliënt: niet alleen de keuze mededelen, maar vooral ook waarop die keuze is gebaseerd en welke factoren daarin zijn meegewogen. Dan begrijpen cliënten beter om welke reden bepaalde keuzes worden gemaakt en welke rol hun wensen, behoeften en belangen daarin hebben gespeeld. Bovendien kan dan het gesprek over de keuze worden gevoerd op het moment dat de cliënt de indruk heeft dat zijn of haar wensen, behoeften en belangen niet op de juiste manier zijn meegewogen.

Stilstaan bij afwegingen en die afpellen helpt

In workshops hebben de onderzoekers het afwegingsmodel voorgelegd aan professionals. Aan de hand van begeleidende video's en een workshoptemplate bespraken professionals in tweetallen een casus uit de praktijk en reflecteerden erop door de stappen uit het model te doorlopen. Het doel van Gewogen in Gesprek (zie box 1 met onderzoeksmethoden) was om de professionals kennis te laten maken met de resultaten uit het onderzoek en tegelijkertijd het model in te zetten om afwegingen te expliciteren.

Stilstaan bij afwegen helpt de professionals om meer zicht te krijgen op hun afwegingen. Automatische afwegingen vertragen zorgt voor reflectie. Door het model van het begin tot het eind te doorlopen voor één enkele afweging, wordt het maken van de afweging vertraagd; de afweging wordt als het ware in slow motion afgepeld. In de praktijk komt dit (uiteraard) nauwelijks voor. De professional heeft het gevoel dat hij in een split second moet beslissen over allerlei zaken. Veel van de onderliggende afwegingen worden onbewust gemaakt, waardoor de uitkomst van zo'n afweging logisch aanvoelt. Wanneer professionals wél stilstaan bij één afweging door die afweging af te pellen aan de hand van het model, zorgt dit voor reflectie en nieuwe inzichten. Het helpt professionals te evalueren of zij de afwegingen die ze deels automatisch maken, in het vervolg nog zo zouden willen maken.

'Ik herkende elementen die ik instinctief doe in de praktijk. Op een gegeven moment dacht ik, ik zie toch wel meerwaarde in bepaalde onderdelen van het template. Bijvoorbeeld het checken van: begrijp ik het nu echt, is mijn beeld compleet of mis ik nog informatie?'

'Het levert zeker wat op, gezien je nu bewust de stappen die je neemt, en welke argumenten je hierbij hebt, bespreekt.'

'Deze oefening heeft inzicht gegeven in hoe mijn overwegingen tot stand komen. Het maakt je alert op je keuzes.'

Bewuster afwegen helpt ook de cliënt. Wanneer de professional de cliënt meeneemt in de afwegingen en het hoe, wat en waarom van een beslissing, zal hij of zij de beslissing beter begrijpen en hier mogelijk ook invloed op uitoefenen. Dit draagt bij aan draagvlak en medewerking van de cliënt en daarmee ook aan zijn of haar re-integratie. Dit betekent niet dat de professional iedere afweging expliciet hoeft te maken richting de cliënt. Het gaat immers om een veelvoud van afwegingen die in een gesprek met de cliënt worden gemaakt. Er zijn echter wel bepaalde afwegingen die een dusdanige impact hebben op de cliënt dat het belangrijk is de cliënt 'mee te nemen' in het afwegingsproces. Welke keuze maakt de professional en waarom?

Door zich bewust te worden van alle afwegingen, wordt de professional ook alerter op wat hij op schrift moet stellen over de keuzes. Zodat hij overdraagbaar werkt en voorkomt dat de volgende professional in de keten iets opnieuw doet. Een extra voordeel van het vertragen van het afwegingsproces en het reflecteren daarop is dat het ervoor kan zorgen dat professionals meer van elkaar leren.

Hulpmiddelen om bewuster af te wegen en te reflecteren op afwegingen

Door in trainingen, coaching, aansturing vanuit de manager en intervisie de balans te zoeken tussen 'bewust bekwaam' en 'onbewust bekwaam'¹⁰, kunnen professionals leren om zich bewuster te worden van de vele afwegingen die ze maken en hoe ze dat doen. Professionals bouwen expertise en ervaring op, waardoor ze onbewust afwegingen maken. Deze 'professionele intuïtie' is een cruciaal gereedschap voor de professional en zij hoeven deze dan ook niet overboord te gooien.

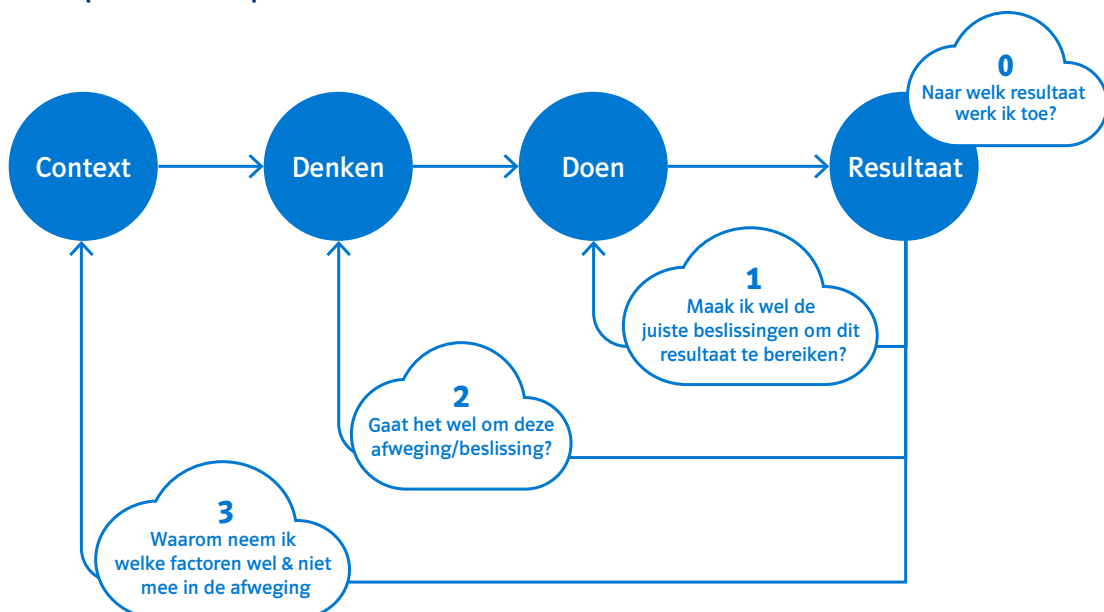
Als eerste aanzet om de reflectie in het afwegingsproces te stimuleren hebben Panteia, Muzen en ZINZIZ de discussiekaartenset Tegenwicht (zie afbeelding op p. 8) ontwikkeld. Met deze discussiekaarten worden professionals op een eenvoudige en speelse manier gevraagd in te zoomen op de factoren die een 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 welke (type) factoren daarbij een rol spelen. Er is veel belangstelling uit de praktijk voor Tegenwicht en inmiddels zijn al meer dan honderd sets afgenomen.

¹⁰ In het onderzoek is overigens niet onderzocht of professionals bekwaam handelen, ofwel de juiste keuze maken voor de ondersteuningsinzet gegeven de kenmerken en situatie van de cliënt.



Een ander mogelijk handvat voor professionals om stil te staan bij de keuzes en afwegingen die ze maken, is de zogenaamde *triple feedback loop* (zie figuur 2). Het doorlopen en (samen met een collega) beantwoorden van de vragen van de triple feedback kan professionals helpen kritisch naar hun eigen afwegingsproces te kijken. Het biedt handvatten om meer methodisch te werk te gaan en een check te doen op wat hun professionele intuïtie hen zegt. Niet alleen om op zoek te gaan naar het antwoord op de vraag *heb ik de juiste beslissing genomen*, maar vooral ook op de vragen *heb ik de juiste stappen doorlopen om te komen tot een beslissing* en *draagt de beslissing bij aan het beoogde resultaat?* Deze geven immers meer houvast voor leren en ontwikkelen.

Figuur 2 De triple feedback loop



Managers zijn belangrijk

Managers zijn in samenwerking met beleidsadviseurs verantwoordelijk voor het vertalen van de wet- en regelgeving en andere kaders (bijvoorbeeld financiële) naar uitvoering, processen en procedures. Opvallend is dat de professionals die zijn bevestigd in het onderzoek 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 en dat zij zich daardoor minder bewust zijn van de invloed die managers hebben.

Managers zeggen zelf ook geen directe invloed te hebben op de afwegingen die plaatsvinden tijdens het klant-contact, maar zijn zich er wel van bewust dat beslissingen die zij maken rondom beleid, processen en procedures doorwerken, ook in de gesprekken met de cliënt. Daarbij geven managers wel aan dat ze rekening houden met de autonomie van de professional en willen voorkomen dat ze de professionals 'in de weg zitten'. Deze houding van managers past in het huidige discours waarin wordt gesteld dat autonomie van professionals belangrijk is en ze voldoende 'discretionaire ruimte' moeten krijgen om maatwerk te kunnen bieden aan cliënten.

Professionals hebben discretionaire ruimte nodig om maatwerk te kunnen leveren. Ruimte zonder afbakening leidt echter vooral tot onzekerheid en onrust. De professional kan zijn discretionaire ruimte alleen zinvol benutten binnen heldere kaders en met duidelijke (inhoudelijke) doelen. 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. Wat hiertegen kan helpen, is dat manager en professionals het gesprek aangaan over het proces van afwijken van een werkwijze. Het gesprek gaat daarbij idealiter over hoe de professionals komen tot afwegingen – om hen te helpen bewuster bekwaam en doelgerichter deze afwegingen te maken – niet over de vraag of de beslissing al dan niet juist was.

Managers hebben een cruciale rol in het bevorderen van het maken van bewustere afwegingen door professionals. Niet alleen stellen zij kaders, bijvoorbeeld hoeveel tijd er aan een gesprek besteed mag worden, maar ze kunnen ook intervisie door professionals stimuleren. Dit zouden ze bijvoorbeeld kunnen doen door de wijze waarop afwegingen worden gemaakt te bespreken tijdens de functioneringsgesprekken. Ook hebben managers invloed op de wijze waarop in de kantoren gewerkt wordt. Via al deze routes kan een manager ervoor zorgen dat de professionals in zijn of haar team bewuster afwegingen gaan maken.

Hoe nu verder?

Het onderzoek van Panteia, ZINZIZ en Muzus geeft inzicht in de factoren die bepalen welke afwegingen re-integratieprofessionals en jobcoaches maken en in het achterliggende afwegingsproces. Daarnaast heeft het onderzoek producten opgeleverd die de professional helpen bij het bewuster afwegen en het reflecteren. Dit onderzoek vormt daarmee een van de bouwstenen van het kennisthema 'met ondersteuning aan het werk' in de UWV Kennisagenda 2022-2023, dat tot doel heeft om de UWV-dienstverlening daar waar mogelijk te verbeteren. Door de focus op de rol van de professional dragen de onderzoeksresultaten bij aan het verder ontwikkelen van vakmanschap van medewerkers, hetgeen een belangrijke voorwaarde is voor het bieden van maatwerk voor de cliënt.

Omdat de manier waarop de verschillende beroepsgroepen afwegingen maken zoveel gelijkens vertoont, kan het voor professionals nuttig zijn om op het gebied van reflectie en intervisie samen op te trekken, zowel binnen een organisatie (eventueel gefaciliteerd vanuit de brancheorganisatie) als binnen een beroepsgroep (bijvoorbeeld vanuit een beroepsvereniging). Het heeft de voorkeur om deze reflectie op beide niveaus te faciliteren. Zo kunnen professionals 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. Daarnaast kunnen deze professionals met beroepscollega's verdiepend afstemmen over casussen die voor hen allemaal herkenbaar en relevant zijn.

Colofon

Uitgave

UWV Kenniscentrum

Postadres

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

Inlichtingen

Marloes de Graaf
Telefoon 06 - 11 27 51 53

Auteurs



Femke
Bennenbroek
(ZINZIZ)



Marloes
de Graaf
(UWV
Kenniscentrum)



Neele
Kistemaker
(Muzus)



Marcel
Spijkerman
(UWV
Kenniscentrum)

Volg ons



Op de hoogte blijven als er een nieuw UWV Kennisverslag verschijnt?
Dat kan. [Abonneer je op de UWV Kennisverslag e-mailalert.](#)

Disclaimer

Bronvermelding is verplicht. De informatie in het UWV Kennisverslag (UKV) is aangedragen vanuit de kennisoptiek en betreft dus niet een verantwoording of een weergave van ingenomen beleidsstandpunten van UWV.

© UWV 2022

