

Het schijnt dat je in een fractie van een seconde een inschatting maakt van de persoon tegenover je. Zo moet het klantmanagers ook vergaan. Al op het moment dat ze iemand uit de wachtruimte halen, maken ze een inschatting over de mogelijkheden van de werkzoekende. En meestal wordt meteen de insteek voor het gesprek bepaald.

DOOR Arjan van Dam & David van Maanen

Testinstrumenten helpen de vakman

Heeft de klantmanager een timmermansoog?

De klant is gewend om het verhaal te vertellen waaruit blijkt hoe het leven hem ongunstig gezind was en hoe moeilijk het is om uit de situatie te ontsnappen. De klantmanager heeft de meeste versies al gehoord en peilt met zijn timmermansoog de mogelijkheden voor zijn insteek. Wordt het een motiverend gesprek, komt het accent juist op de rechtmatigheid of zal juist een harde confrontatie het meest effectief zijn. De posities tussen klant en klantmanager zijn al ingenomen voordat het gesprek begonnen is. De vraag is of de klantmanager wel zo snel een inschatting kan maken van de vermogens van de klant om snel de weg naar werk te vinden. Hoe vaak heeft hij het bij het rechte eind, en – belangrijker misschien nog – hoe vaak zit hij er naast? En wat is effectieve strategie in het gesprek? Als de posities eenmaal ingenomen zijn, is het lastig de interactie te veranderen. Nieuwsgierig naar het vermogen van klanten om met hulp van de klantmanager als participatiecoach grip op de eigen situatie te krijgen en

de weg naar werk te vinden, werd in Schiedam een experiment gestart om dit beter te onderzoeken. Met als doel de effectiviteit van de kostbare tijd van klantmanagers te vergroten.

Vermogen

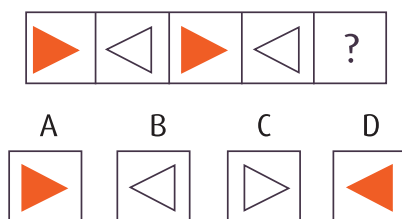
Werken naar vermogen heette tot voor kort de wet, die nu mogelijk als participatiewet de geschiedenis in gaat. Over welk vermogen hebben we het dan eigenlijk? Sociale diensten maken steeds meer een keuze of en zo ja welke doelgroepen nog begeleiding krijgen bij hun re-integratie naar werk. De ‘betere’ populatie in het WWB bestand (in staat om 80% of meer verdien capaciteit te genereren) moet het steeds meer zelf voor elkaar krijgen om een baan te vinden, al dan niet met hulp van uitzendbureaus. De klantgroepen met minder arbeidsvermogen kunnen in afnemende mate rekenen op ondersteuning. Het vaststellen van dit arbeidsvermogen wordt vaak gedaan aan de hand van iemands opleiding en subjectieve factoren in het spreekkamercontact, zoals uiterlijkheden en verbale vaardigheden. Dit blijken echter geen goede voorspellers te zijn.

Bij cognitief vermogen wordt een onderscheid gemaakt tussen verbale en non-verbale intelligentie. In een gesprek met iemand krijg je vooral een beeld van zijn verbale intelligentie. Het inschatten van iemands non-verbale intelligentie is een stuk lastiger. Terwijl de non-verbale

intelligentie niet minder belangrijk is. Mensen die goed abstract kunnen redeneren (non-verbaal), kunnen situaties en problemen beter analyseren en beter bepalen hoe ze iets het beste kunnen aanpakken. Een hoge non-verbale intelligentie vergroot iemands aanpassingsvermogen. Wat daarnaast belangrijk is, is het lerend vermogen. Hoe snel pakt iemand informatie op en maakt hij zich nieuwe inzichten eigen?

In een pilot bij de sociale dienst van Schiedam is bij een groep van 47 klanten onderzoek gedaan naar hun lerend vermogen en inzetbaarheid. Hiervoor werd de LPCAT¹ afgenomen. Dit is een test die bestaat uit een instructie, testafname, korte training en dan een tweede testafname. De opgaven bestaan uit abstracte figuren, waarin je een logische reeks kunt ontdekken. (Zie figuur 1 voor een eenvoudige opgave).

Door de twee testafnamen binnen één sessie is het mogelijk om een inschatting te maken van iemands leerbaarheid. En omdat de opgaven geen beroep doen op het taalvermogen en beschikbare kennis, is de test niet gevoelig voor opleidingsniveau en niet taalgevoelig. Dus iemand die een sterk abstractievermogen heeft maar weinig onderwijs heeft gevolgd kan net zo hoog scoren als iemand die een sterk abstractievermogen heeft en een goede opleiding heeft gevolgd. Als de scores bij de WWB populatie uit



Figuur 1. Voorbeeld opgave LPCAT

de pilot op de LPCAT afgezet worden tegen het opleidingsniveau (figuur 2), dan komt er een verrassend beeld naar voren. Er is geen verband tussen opleidingsniveau en score op de LPCAT. Anders gezegd, kandidaten met een laag opleidingsniveau scoren net zo vaak laag op de LPCAT als hoog opgeleiden. De hoogste score van iemand met een laag opleidingsniveau is net zo hoog als iemand die universitair geschoold was. Kandidaten met een hoog opleidingsniveau haalden gemiddeld wel een hogere score op de LPCAT, maar een laag opleidingsniveau (lager onderwijs en geen afgerond vervolgonderwijs) blijkt geen automatische garantie voor een lage score.

Een eerste conclusie is daarmee dat een klantmanager die afgaat op het dossier (opleidingsniveau) of het verbaal vermogen (het verhaal van de klant), zo snel een inschattingfout kan maken en zijn klanten zowel kan onder- als overschatten. Het timmermansoog is niet betrouwbaar. Met een korte test is deze inschatting dus te verbeteren. Dat kan voor zowel de klant als voor de klantmanager een betere start voor het re-integratieproces opleveren.

Een volgende opmerkelijke conclusie is dat er in de WWB populatie meer vermogen zit dan je op het eerste gezicht misschien zou denken. Een betere inschatting van dit vermogen, vergroot de effectiviteit van de interventie van de klantmanager. Wie leerbaar is (hogere score op de LPCAT), is immers beter in staat om zichzelf te helpen. Naast je inspannen om verder te komen is zoals aangegeven abstract redeneren – dat sterk samenhangt met intelligentie – een goede voorspeller voor succes bij re-integratie. Door beter in te spelen op het leervermogen van de klant, zou men de kosten voor re-integratie zo niet kunnen verminderen, dan wel de middelen beter kunnen benutten door ze in te zetten bij de juiste doelgroep. Er lijkt immers

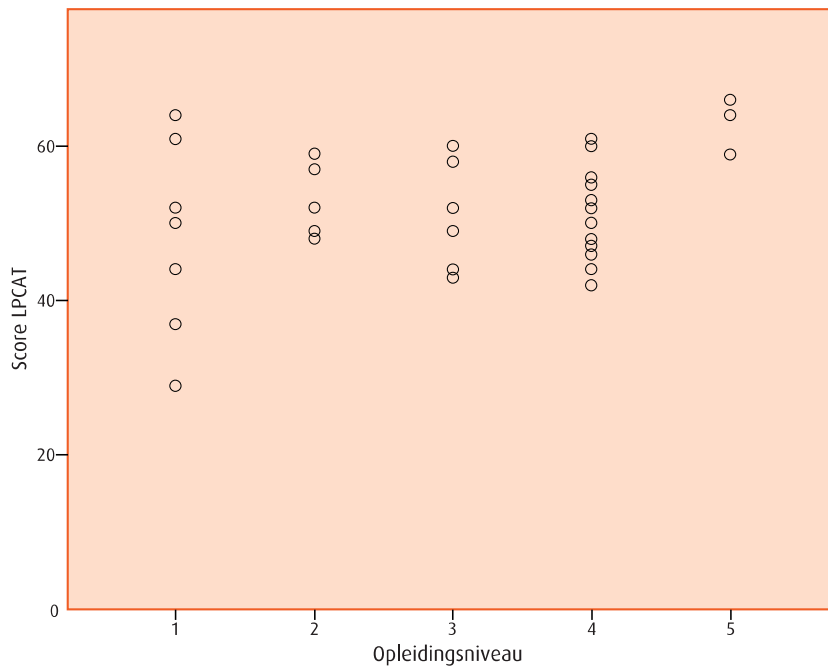
aardig wat 'vermogen' in de WWB populatie te zitten.

Toereikend?

Als de deelnemers aan de pilot dus wel degelijk (leer)vermogen bezitten, wat

zorgt er dan voor dat ze niet aan het werk zijn? Aan talent ontbreekt het een grote groep blijkbaar niet, spannen ze zich dan niet hard genoeg in? Of spelen andere factoren een rol? Onderzoekers hebben al geruime tijd geleden geconstateerd dat een goede opleiding niet meer voldoende is om wendbaar te zijn op de moderne, dynamische arbeidsmarkt. Om deze wendbaarheid te beschrijven hebben psychologen het begrip *employability*, (inzetbaarheid) geïntroduceerd. Employability bestaat uit drie elementen:

De klantmanager wordt een betere professional als hij een beter oog krijgt voor de mens die tegenover hem zit.



Figuur 2. Scores LPCAT test van 47 WWB-ers.

persoonlijk aanpassingsvermogen, sociaal en menselijk kapitaal en carrière identiteit. Iemand die goed weet wat voor werk hij wil doen, zich makkelijk aanpast aan nieuwe omstandigheden en graag nieuwe mogelijkheden onderzoekt, de juiste opleiding en werkervaring heeft en een goed netwerk, vindt makkelijker een andere of nieuwe baan dan iemand die op al deze punten minder gunstig zit.

Employability wordt voor zowel werkenden als werkzoekenden gebruikt. Uit onderzoeken blijkt dat werkzoekenden die hoger scores op employability meer kans hebben op het vinden van werk. Jessie Koen, onderzoeker aan de Universiteit van Amsterdam, heeft employability

vertaald naar (langdurige) werkloosheid. Voor bijvoorbeeld veel mensen die langdurig in de bijstand zitten is de stap naar regulier werk te groot. Met de genoemde drie aspecten van employability kun je dan de afstand tot de arbeidsmarkt onvoldoende in kaart brengen. Daarom heeft ze employability uitgebreid tot *re-employability*: 'Re-employability betreft de middelen, bereidheid en vaardigheden die men bezit met het oog op een nieuwe baan te vinden, zoals vertegenwoordigd door barrières, aanpassingsvermogen, sociaal en menselijk kapitaal, en carrière identiteit.'

In haar onderzoek nam ze bij ruim 2700 WWB'ers een vragenlijst af om re-employability in kaart te brengen.

Het bleek dat re-employability een goede voorspeller leek te zijn voor de kans op reïntegratie.

Zachte factoren

In de pilot in Schiedam is bij een grotere groep, bij 57 personen, ook de re-employability gemeten. De scores zijn vergeleken met de groep van 2700 WWB-klienten uit Amsterdam. De resultaten (zie figuur 3), laten zien dat praktische barrières, zoals bijvoorbeeld zorg voor anderen en het beschikken over weinig sociale ondersteuning en/of een gering netwerk de grootste belemmerende factoren richting werk waren.

Afstand tot de arbeidsmarkt blijkt dus niet zozeer te worden bepaald door harde factoren, zoals sollicitatievaardigheden, waar veel trainingen op gericht zijn. Maar juist zachte factoren zoals geringe sociale ondersteuning, vergroten de afstand tot de arbeidsmarkt. Een verklaring hiervoor is dat de stress die werk zoeken (geen geschikte vacatures vinden, afwijzingen etc.) met zich meebrengt, beter te dragen is met hulp van anderen. In het verlengde hiervan zie je dat de groep minder positief is over hun sociale vaardigheden. Men voelt zich niet goed in staat om contact aan te gaan en te onderhouden. Dit staat ook het opbouwen van een goed netwerk in de weg. Een goed netwerk heeft een instrumenteel karakter; het helpt bij het vinden van geschikte vacatures en het krijgen van nuttige tips en/of informatie.

Daarnaast zijn er (praktische) barrières, zoals de zorg voor anderen, richting de arbeidsmarkt. Wanneer die niet worden opgeheven is de kans groot dat het sociaal isolement, dat bij deze groep al relatief groot is, alleen maar verder toeneemt. Hiermee ontstaat eenvoudig een neerwaartse spiraal met een steeds groter wordende afstand tot de arbeidsmarkt.

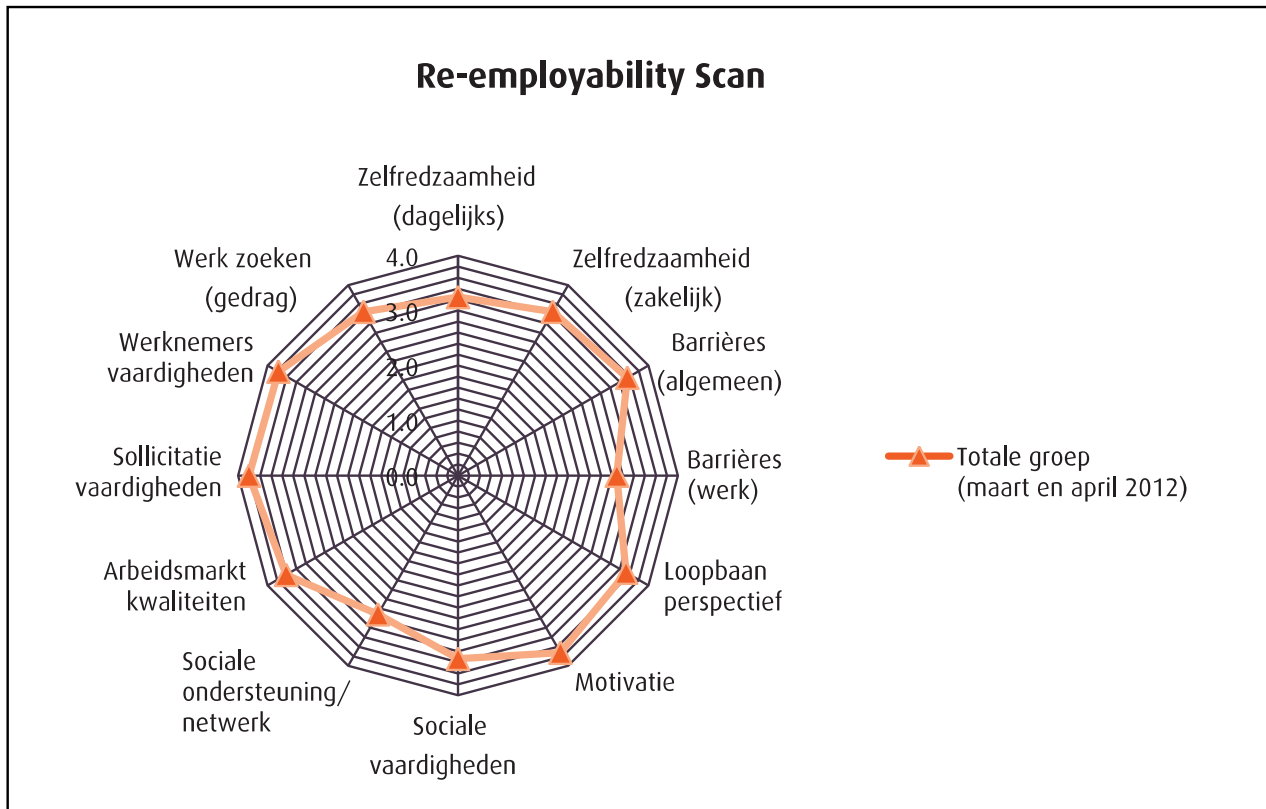
Waterpas

Uit de pilot in Schiedam blijkt dat toepassing van deze twee instrumenten klantmanagers meer mogelijkheden boden om in gesprek te gaan met de klant. Het bespreken van deze uitslagen werd een onderdeel van de groepstrainingen die met WWB'ers georganiseerd werden. De barrières werden besproken met de deelnemers aan deze trainingen en vervolgens werd onderzocht hoe men

Wat kan de LPCAT test opleveren?

Een tweetal voorbeelden waaruit blijkt dat de LPCAT test inschattingfouten kan helpen voorkomen. Om te beginnen een 32-jarige cliënte, die een abstractievermogen bleek te hebben dat op hbo-niveau lag, terwijl de klantmanager haar als 'dom' inschatte. Dit kwam door haar passieve houding en dat ze weinig spraakzaam was. Dit was een reden voor haar om deze klant meer serieus te nemen en haar te stimuleren om zichzelf verder te ontwikkelen.

Als tweede het voorbeeld van een 37-jarige cliënt die de indruk wekte dat hij slim was en dat hij nooit zijn best had gedaan op school. Hij was begonnen op vwo en was van de havo gegaan zonder diploma. Zijn abstractievermogen bleek op mavo-niveau te liggen. Dit was voor de klantmanager een extra reden om de eisen van cliënt om hoogopgeleid werk te krijgen, te weerleggen.



Figuur 3. Re-employability Pilot Schiedam

hier het beste mee om kon gaan. Daarbij bleek ook dat het onderling vergelijken van elkaars situatie het inzicht in de eigen mogelijkheden bevorderde: wat de één wel heeft, had de ander niet. Dit had een positieve uitwerking op de inschatting van de eigen sterke en minder sterke punten. De groepsleden waren elkaar daarmee tot voorbeeld.

Het afnemen van testen is niet gebruikelijk bij sociale diensten, terwijl de problematiek van klanten juist complex en divers is en het moeilijk is om een goede inschatting te maken van iemands eigen vermogens, zeker als er sprake is van langerdurende werkloosheid. Als de opdracht niet alleen de rechtmatigheid betreft, maar ook de doelmatigheid een belangrijk issue is, zou het aantrekkelijk moeten zijn om trefzeker in diagnose en indicatiestelling te worden.

De LPCAT en Re-employability Scan brachten de klant beter in kaart en laten verrassend zien dat er sprake is van meer vermogen en andere belemmerende factoren bij de klant dan op het eerste gezicht gedacht. Maar vaak vertrouwden

de meeste klantmanagers toch liever op hun timmermansoog. Mogelijk maakt het een professional wat ongemakkelijk als er een gereedschap in zijn koffer komt dat zijn blinde vlekken bloot legt. Het is te vergelijken met iemand die de weg in de stad kent en de adviezen van zijn tomtom dus niet wil opvolgen als deze een andere route aangeven. Hoewel je daarmee mogelijk sneller op je bestemming komt, zet je je eigen ervaring en voorkeursroute niet zomaar overboord.

Conclusie

In het kader van vakmanschap hebben veel klantmanagers het idee dat ze het zelf allemaal moeten kunnen. Dit idee moet echter meteen losgelaten worden. De klantmanager wordt een betere professional als hij een beter oog krijgt voor de mens die tegenover hem zit. Naast zijn onderbuikgevoel en intuïtie die onmisbaar zijn, is het toetsen en objectiveren van zijn eigen ideeën en opvattingen over de klant noodzakelijk. Een goede professional is immers vooral zelfkritisch en bereid tot reflectie op

zijn eigen handelen. Testinstrumenten daarbij zijn niets meer dan goed gereedschap. Dit gereedschap is alleen van waarde in combinatie met vakmanschap. ■

Arjan van Dam is arbeid- en organisatiepsycholoog en werkte in 2012 met de afdeling Werk & Inkomen van Schiedam samen om het concept 'zelfsturing' bij klanten, medewerkers en management in te voeren om de effectiviteit van het professioneel handelen te verbeteren.

David van Maanen was in die tijd clustermanager Maatschappelijke Ontwikkeling in Schiedam en eindverantwoordelijk voor de afdeling Werk & Inkomen.

Noot

1. LPCAT staat voor Learning Potential Computerised Adaptive Test. Dit is een test die in Zuid Afrika is ontwikkeld door Marie de Beer.