

## ‘Wijs professionals op risico van inschattingsfouten’

# Ik zie, ik zie wat jij

Met de overheveling van allerlei taken naar de gemeente krijgt de professional (zoals de Wmo-consulent) meer vrijheid om zelf beslissingen te nemen. Dat biedt kansen. Maar er zijn ook risico's, waarschuwen dr. Nadja Jungmann en drs. Peter Wesdorp. 'Beperk het effect van heuristieken.'

De drie decentralisaties betekenen dat gemeenten nieuwe taken krijgen. Tegelijkertijd zijn ze aanleiding om van professionals te vragen dat ze anders gaan werken. Fenomenen als wijkteams, generalisten, zelfsturing en 'eigenkrachtconferenties' doen hun intrede. Professionals moeten overstappen van standaardoplossingen naar maatwerk, van indiceren naar arrangeren en van één plan per leefgebied naar integrale plannen op het niveau van de klant of het huishouden. Deze beweging moet leiden tot goedkopere en betere hulp- en dienstverlening. De grotere beslisruimte die we professionals in het sociaal domein geven is daarvoor onontbeerlijk. Het is bovendien een kans om maatschappelijke vraagstukken beter aan te pakken. Maar de verandering draagt ook risico's in zich. Welke zijn het? En hoe kunnen we ze zo veel mogelijk beperken?

**Risico 1.** Een lange staat van dienst betekent niet dat je de beste inschattingen maakt

In gebieden als de Wmo, schulddienstverlening, de Wet Werk en Bijstand en de leerplicht vragen we van professionals om in een

plan van aanpak uit te werken wat we van de burger verwachten en welke ondersteuning iemand daarbij krijgt. Bij de uitwerking van dat plan moet een professional (denk aan de Wmo-consulent, de schuldhulpverlener, de maatschappelijk werker, de medewerker GGZ en verslavingszorg) allerlei beslissingen nemen. 'Ga ik bij deze spijbelende jongere nu al naar de rechter voor een taakstraf of geef ik hem nog een kans?' 'Verwijs ik deze mevrouw naar een traject voor een schuldregeling of moet ze eerst nog een budget-training volgen?' De ontwikkeling van aanbod- naar vraaggericht werken vraagt van professionals dat ze veel meer beslissingen nemen dan voorheen. Ze volgen niet langer standaard alle stapjes in een proces, maar nemen beslissingen per situatie en leveren daardoor maatwerk.

### **Coassistenten**

Maar waar baseer je als professional je beslissingen op? En is het daarbij van belang hoe veel ervaring je hebt in een vakgebied? De literatuur in de besliskunde leert ons dat het ertoe doet op welke basis we beslissingen nemen. Zo werd de medische staf

Van aanbod- naar vraaggericht werken betekent dat professionals veel meer beslissingen nemen dan voorheen

# niet ziet

in een Amerikaanse kliniek voor psychiatrisch patiënten gevraagd bij wie de behandeling goed zou aanslaan.

De medische staf bestond uit medewerkers met verschillende functies en staten van dienst (specialisten, zaalartsen, coassistenten, et cetera). Het onderzoek wees uit dat de inschattingen van de coassistenten het meest adequaat waren. Bij hun inschatting volgden zij namelijk nog het meest gestructureerd en systematisch de stappen om tot een goede diagnose te komen. Bij de zaalartsen en hoogleraren waren er in de loop der jaren beelden ontstaan over groepen patiënten die zij ten onrechte en onbewust projecteerden op de individuele dossiers.

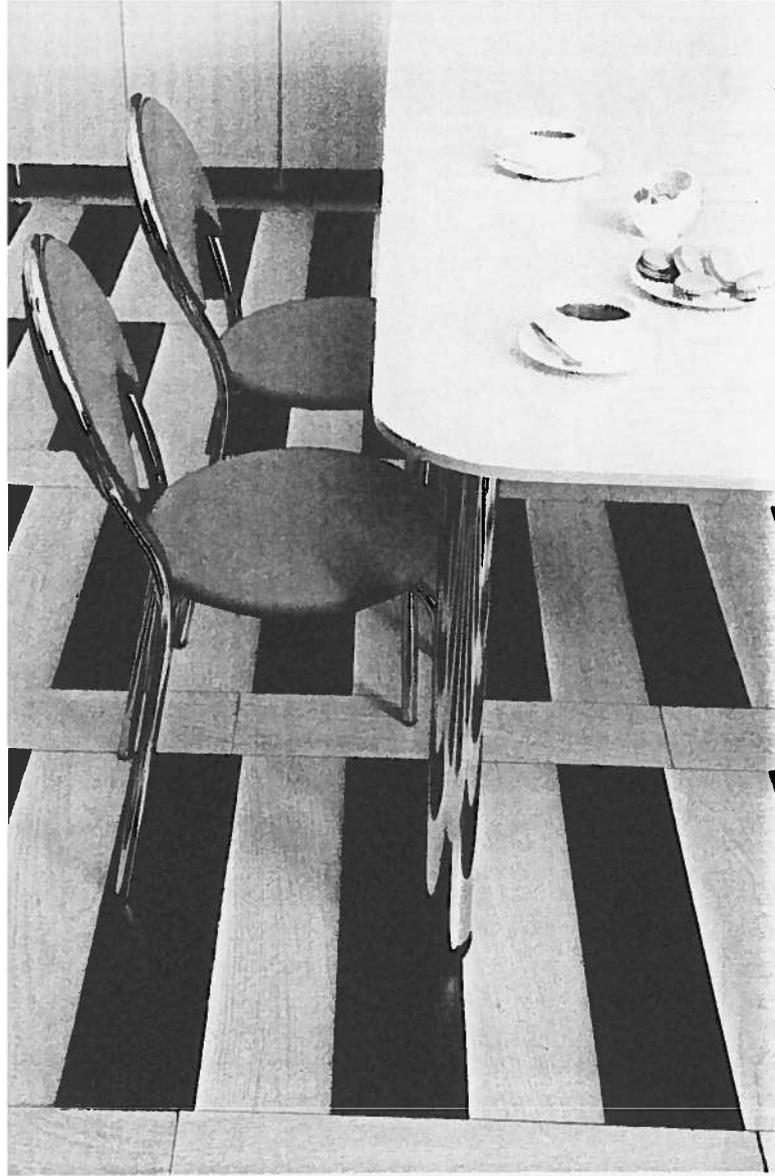
Dit onderzoek en vergelijkbare andere onderzoeken laten zien dat een lange staat van dienst niet automatisch betekent dat je de beste inschattingen maakt. Soms dus integendeel! Onderzoeken in onder meer de jeugdzorg, de reclassering en de rechtspraak laten daarnaast zien dat de oordelen van professionals met ongeveer dezelfde ervaring over dezelfde casus sterk kunnen verschillen.

## *Heuristieken*

De vraag is hoe het komt dat professionals tot uiteenlopende oordelen komen en dat ervaring geen garantie biedt tegen het maken van inschattingfouten. De verklaring is dat het menselijk brein slechts beperkt in staat is grote hoeveelheden informatie te verwerken. Om te kunnen omgaan met de complexiteit van de

Voor de niet-nonchalante klant met petje is een budgetcursus niet zinvol.





Ankerheuristiek maakt het moeilijk om tijdens het keukentafel-gesprek je eerste indruk los te laten.

werkelijkheid, hanteert ons brein cognitieve vereenvoudigingsstrategieën, ofwel heuristieken. Heuristieken zijn vuistregels voor het snel en efficiënt filteren van grote hoeveelheden informatie. Ze zijn gebaseerd op eerdere ervaringen en behoren tot de professionele intuïtie. Heuristieken stellen ons in staat om snel en gemakkelijk beslissingen te nemen zonder alle informatie te hoeven verwerken. Ze zijn handig in situaties waarin we onder tijdsdruk, onzekerheid en complexiteit beslissingen moeten nemen en spelen een rol bij de inschattingen die we maken en de oplossingsstrategieën die we kiezen (en dus bij de plannen van aanpak die we opstellen). Voor elke professional geldt dat hij of zij allerlei informatie en signalen krijgt over klanten: Hoe zien ze eruit? Hoe praten ze? Tot welke groep behoren ze? Welke problemen hebben ze? Door middel van heuristieken ordenen we deze informatie en vormen

we ons oordeel. In heel veel gevallen is dat handig. Heuristieken kunnen levens redden. Maar een probleem van heuristieken is dat zij een vereenvoudiging van de werkelijkheid vormen en dat ze dus kunnen leiden tot vertekening, tot onnauwkeurigheid en tot veronachtzaming van belangrijke informatie.

Wie op basis van ervaring de heuristiek hanteert dat mensen met een petje en een gescheurde spijkerbroek nonchalant met hun geld omgaan, vormt zich bij klanten met deze kenmerken al snel dit oordeel en stuurt bijvoorbeeld aan op deelname aan een budget-cursus. Voor de niet-nonchalante klant met petje en gescheurde jeans betekent dit dat hij gebruik maakt van een voorziening die nuttig klinkt maar niet zinvol is. Voor de gemeente betekent het dat ze een voorziening financiert van iemand die direct naar een traject schuldregeling had gemoeten.

## Risico 2. We ontwikkelen onbewust allerlei verkeerde beelden over klanten

Hoe werken heuristieken precies? Welke vormen nemen ze aan? En waarom zijn we ons er niet van bewust? De wetenschappelijke literatuur bevat allerlei voorbeelden van onderzochte heuristieken (1). Veel beschreven heuristieken zijn de volgende:

### 1) *Representativiteitsheuristiek*

De representativiteitsheuristiek refereert aan de neiging om een oordeel over een persoon of situatie te baseren op stereotypische overeenkomsten met soortgelijke personen of situaties in plaats van op voor dat individu of situatie specifieke informatie. We kennen dan bijvoorbeeld een Wmo-voorziening toe op basis van het feit dat iemand een bepaalde ziekte heeft, niet op basis van een preciezer beeld over de vraag in hoeverre de ziekte in dit geval specifieke belemmeringen oplevert. Of we kennen een voorziening toe omdat soortgelijke klanten zo veel baat hadden bij dezelfde voorziening.

### 2) *Beschikbaarheidsheuristiek*

Bij de beschikbaarheidsheuristiek wordt de kans op een gebeurtenis hoger geschat naarmate een soortgelijke eerdere gebeurtenis 'beschikbaar' is in het geheugen. Dat is de reden waarom mensen vaak bang zijn het vliegtuig in te stappen nadat er zich net een vliegcrash heeft voltrokken. In termen van de Wmo zullen professionals geneigd zijn een bepaalde aanpak te kiezen als zij die vlak daarvoor ook gekozen hebben, simpelweg omdat de aanpak het eerste in ons opkomt. Dit is een rem op echt en creatief maatwerk.

Heuristieken zijn vuistregels voor het snel filteren van veel informatie

## Onbewust zoeken we informatie die onze vooringenomen beelden bevestigen

### 3) *Affectheuristiek*

Bij de affectheuristiek (2) worden onze oordelen beïnvloed door de positieve of negatieve gevoelens die we tegen iets of iemand koesteren. Onze emotionele reactie beïnvloedt ons oordeel of besluit, onze inschatting van risico's en onze inschatting van voor- en nadelen. Ook onze stemming werkt door in onze besluitvorming. Affecten geven bepaalde opties een intuïtieve aantrekkingskracht (of juist niet). Professionals die keuzen moeten maken in de uitvoering van de Wmo zijn bijvoorbeeld geneigd eerder wensen te honoreren van mensen die ze aardig vinden. Of ze vinden het moeilijk om mensen voor opties te motiveren die zij voor zichzelf niet plezierig zouden vinden.

### 4) *Ankerheuristiek*

De ankerheuristiek maakt dat informatie die we net hebben verwerkt ons oordeel over een volgende situatie beïnvloedt. Het maakt dat we vaak blijven steken bij de initiële diagnose of onze eerste indruk en dat we bij nieuwe informatie ons eerste oordeel slechts een beetje bijstellen, terwijl we dat fundamenteeler zouden moeten doen. Eerste indrukken spelen een rol bij beoordelingen in het kader van de Wmo. Het keukentafelgesprek biedt de mogelijkheid informatie te vergaren en onze oordelen zorgvuldig te vormen. Maar door de ankerheuristiek is het moeilijk onze eerste indruk los te laten en in te ruilen voor een beter oordeel.

Dat oordelen op basis van deze vier heuristieken in ons dagelijks leven gedijen en niet permanent worden bijgestuurd, komt onder meer doordat we onbewust zoeken naar informatie die onze vooringenomen beelden (op grond van heuristieken) bevestigen en omdat we (ook onbewust) geneigd zijn om informatie te negeren die er strijdig mee is (3). Dus zelfs als onze oordelen in de contacten met de klant worden weerlegd of weersproken, hebben we de neiging deze informatie te negeren. Het gevolg is dat de grotere beslissruimte die we professionals geven in de ontwikkeling van het sociaal domein en de implementatie van de drie decentralisaties onbedoeld willekeur in de hand werken. Naarmate de beslissruimte van de professional groter is, kan het er meer toe doen bij wie je in de spreekkamer terecht komt.

### Effect heuristieken verkleinen?

Is het effect van heuristieken te beperken zonder de beslissruimte te verkleinen? Wie onderschrijft dat het van belang is dat professionals grote ruimte hebben om maatwerk te leveren en dus individuele beslissingen te nemen, maar ook onderkent dat heuristieken een vertekend effect hebben op plannen van aanpak en dat ze ertoe kunnen leiden dat burgers te vaak niet de juiste ondersteuning krijgen, zoekt naar een oplossing. De besliskunde draagt als oplossing aan dat we invulling geven aan gestructureerde besluitvorming. Kenmerkend daarvoor is dat professionals enerzijds de maximale ruimte hebben om beslissingen te nemen en dus maatwerk kunnen leveren. Anderzijds worden ze via instructies of ondersteunende instrumenten 'gedwongen' om hun beslissingen op een gestructureerde wijze te nemen. Heuristieken hebben dan minder of geen vrij spel en de professional ontkomt er niet aan om relevante zaken te betrekken bij de beslissing.

### *Gestructureerde besluitvorming*

Onderzoek toont overtuigend aan dat professionals menselijk gedrag (en daarvan afgeleid de beste vormen van ondersteuning) het beste inschatten als de afweging en besluitvorming gestructureerd plaatsvindt (4). Gestructureerde besluitvorming kan allerlei vormen aannemen: het kan gaan om een werkwijze waarin een onderbouwde en gestandaardiseerde set van zaken gecheckt wordt; het kan een checklist zijn; en het kan een instrument zijn. Het voordeel van een instrument boven de twee andere vormen is dat er rekenregels aan ten grondslag kunnen liggen die verschillende zaken op een verschillende wijze wegen.

Binnen justitie wordt al langere tijd op verschillende manieren invulling gegeven aan gestructureerde besluitvorming (5). Tbs-klinieken werken met gestructureerde risicotaxatie om te bepalen wie op verlof mag; het Openbaar Ministerie gebruikt het instrument 'BOS Polaris' ter ondersteuning bij het formuleren van de strafeis; de reclassering hanteert een lijst met aandachtsvelden in de Risc om het risico op recidive in te schatten; en het NIFP (Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en

Bieden we jongeren die erg vroeg zelfstandig gaan wonen altijd dezelfde ondersteuning?

Psychologie) heeft de 'beslisboom' BooG ontwikkeld. Ook in het sociaal domein groeit de interesse in instrumenten om de kwaliteit van de besluitvorming te vergroten zonder de beslisruimte te verkleinen. Om de financiële zelfredzaamheid van burgers in te schatten, werkt de schuldhulpverlening met Mesis. En in de re-integratie wordt de laatste hand gelegd aan een ondersteunend instrument dat een beeld geeft van iemands zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt. Binnen de jeugdzorg worden instrumenten gebruikt om een risico-inschatting te kunnen maken van kindermishandeling (Care-NL).

## Temmen in drie stappen

Om de beoogde doelen van de herinrichting van het sociaal domein te realiseren, is het cruciaal dat we de uitbreiding van de beslisbevoegdheden van professionals verder invullen. Tot nu toe hebben we toegelicht dat elk mens beelden (heuristieken) ontwikkelt die er aan bijdragen dat we bevooroordeelde beslissingen nemen. Om te voorkomen dat de integrale plannen van aanpak onbewust en onbedoeld negatief beïnvloed worden door die heuristieken is het van groot belang dat we de negatieve invloed van heuristieken zo veel mogelijk 'temmen' of beperken. Grofweg zijn er drie stappen om dat te doen.

### **Stap 1: leer professionals hoe heuristieken werken**

De eerste stap in het temmen van heuristieken is om professionals bewust te maken van het feit dat elk mens heuristieken ontwikkelt. Als we ons ervan bewust zijn dat we heuristieken ontwikkelen en dat ze een negatief effect hebben op onze beslissingen, dan is dat beseft een 'tegenkracht'. Dan vragen we ons automatisch indringender af: Klopt wat ik denk te zien eigenlijk wel?

Daarnaast helpt het als teamleden met elkaar meekijken in dossiers. Stel, je collega vraagt je: 'Waarom ga je ervan uit dat deze vrouw geen hulp durft te vragen aan de burens?' Die vraag doet je beseffen dat je onbewust en onbedoeld ideeën hebt ontwikkeld over oudere alleenwonende dames.

Ben derde manier om invulling te geven aan bewustwording van de werking van heuristieken is door in de kwaliteitszorg te zoeken naar patronen. Biëden we jongeren die erg vroeg zelfstandig gaan wonen altijd dezelfde ondersteuning? Komt dat doordat ze echt allemaal hetzelfde nodig hebben? Of hebben we collectieve heuristieken ontwikkeld?

Ben vierde manier van bewustwording is feedback organiseren van klanten en er goed naar luisteren. Bevestigen klanten dat de beelden kloppen die we over hen hanteren?

### **Stap 2: zorg voor gestructureerde besluitvorming op basis van beslisbomen en andere afwegingskaders.**

Wie verder wil gaan dan stap één ontwikkelt gestructureerde manieren van werken. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over de invloedrijke variabelen in het betreffende vraagstuk? En wat noemen professionals zelf als invloedrijke variabelen? Door een voor iedereen identiek afwegingskader uit te werken, wordt voorkomen dat individuele professionals op basis van negatieve en onbewust ontstane heuristieken bepaalde informatie niet meenemen in hun beslissingen. Ook bij deze stap helpt het om terug te kijken in bestaande dossiers. Welke zaken betrekken de verschillende professionals in hun afwegingen? En welke zaken moeten alle professionals standaard meenemen in hun afwegingen?

### **Stap 3: ontwikkel instrumenten om informatie te verwerken.**

De laatste stap om tot optimaal gestructureerde besluitvorming te komen is de ontwikkeling van een instrument. Voor gestructureerde besluitvorming is het niet alleen van belang een vaste set informatie mee te nemen. Het is ook van belang dat er een vergelijkbare waarde wordt gehecht aan vergelijkbare informatie. Stel, je werkt in de schuldhulpverlening en je hebt inderdaad een afwegingskader uitgewerkt om al dan niet een budgetcursus in te zetten (stap 2). En stel, je neemt in de overweging zowel de vraag mee of iemand zijn post opent als de vraag of iemand weet wat hij aan vaste lasten betaalt. In dat geval neem je twee uiterst relevante zaken mee in de overweging. Maar in onderlinge samenhang weegt de vraag of iemand zijn post opent zwaarder dan de vraag of iemand (precies) weet wat hij aan vaste lasten betaalt. Een professional is niet in staat om grote hoeveelheden informatie te verzamelen, te ordenen en verschillende delen van de informatie verschillend te wegen in het eindoordeel. Een instrument kan daar wel in voorzien, mits je binnen dat instrument de verschillende wegen versleutelt in rekenregels. Concreet gezegd: door de twee genoemde vragen te verwerken in een instrument, laat je bij de beoordeling van de financiële zelfredzaamheid het openen van de post zwaarder meewegen dan de vraag of iemand weet wat hij betaalt.

## Opgave voor gemeenten

De op dit moment beschikbare instrumenten richten zich op heel specifieke vragen: 'Hoe is de financiële zelfredzaamheid van deze burger?' 'Welke strafeis past bij deze delinquent?' Nu gemeenten

Bieden we jongeren die erg vroeg zelfstandig gaan wonen altijd dezelfde ondersteuning?



Dr. Nadja Jungmann is lector schulden en incasso aan de Hogeschool Utrecht en adviseur bij het Gildenetwerk. In die laatste functie begeleidt zij veel gemeenten bij het inrichten van een brede toegang tot het sociaal domein. Zij is een van de ontwikkelaars van het screeningsinstrument Schulddienstverlening Mesis.



Drs. Peter Wesdorp is mede-initiatiefnemer en adviseur van het Gildenetwerk. Hij houdt zich bezig met professionalisering binnen het publiek domein door in onderzoek en trainingen de verbinding te leggen tussen praktijkkennis van professionals en bewezen inzichten uit onderzoek en wetenschap.

de beweging maken om het sociaal domein op een integrale wijze te ontsluiten, staan ze ook voor de opgave om ervoor te zorgen dat heuristieken binnen de specialisaties zoals Wmo, schuldhulpverlening en re-integratie getemd worden. Als aanvulling op bestaande instrumenten die een breed 'overzicht' van een burger opleveren (zoals de zelfredzaamheidsmatrix) is het noodzakelijk dat we ook onze generalisten binnen het sociaal domein meenemen in de werking van heuristieken en dat we het effect van die heuristieken op de beschreven manieren beperken. ▲

### Bronnen

1 Tversky, A. en D. Kahneman (1981) 'The framing of decisions and the psychology of choice', in: *Science* 211, 1981, pp. 453-458. Tiemeijer, W.L., C.A. Thomas en H.M. Prast (red.), *De menselijke besliser: over de psychologie van keuze en gedrag*, Amsterdam: Amsterdam University Press, 2009. Kahneman, D., *Ons Feilbare Denken*,

Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2011.

- 2 Slovic P., Finucane M., Peters E., MacGregor D.G., *The affect heuristic*. In ed. Gilovich T., Griffin D., Kahnemann D., *Intuitive judgment: Heuristics and biases*, Cambridge University Press: Cambridge, pp. 397-420, 2002.
- 3 In de literatuur wordt dit proces ook wel omschreven als ons bevestigingsoordeel of confirmation bias. Nickerson R.S., *Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises*, in: *Review of General Psychology*, 1998 Vol.2, pp. 175-220.
- 4 W.M. Grove & P.E. Meehl, (1996) Comparative efficiency of informal (subjective, impressionistic) and formal (mechanical, algorithmic) prediction procedures: the clinical-statistical controversy, *Psychology, Public Policy, and Law* 2(2), p. 293-323. Zie ook: D.A. Andrews & J. Bonta (2006) *The psychology of criminal conduct*, Newark, NJ: LexisNexis.
- 5 Bosker, J. (2009) Gestructureerd beslissen over reclasseringsinterventies, in: *Proces*, nr 8 pp 169-173.