

## De ISM-benadering (Information Structural Methodology)

De Information Structural Methodology (ISM) is de counseling-implementatie van de benadering van loopbaanbeslissingen als cognitieve informatieactie. "Het counselingproces wordt opgevat als een *simulatie van ingebeeelde cognitief-affectieve informatieverwerkingsprocedures bij de cliënt* in het kader van een leerproces naar het counselingdoel" (Ertelt, Schulz & Frey, 2022, p. 157).

In een aantal diensten voor beroepskeuzevoorlichting voor jongeren en volwassenen worden de randvoorwaarden gekenmerkt door een zeer beperkte begeleidingstijd, een lage contactfrequentie (vaak eenmalige begeleiding), een hoge existentiële probleemdruk op de cliënt, hoge verwachtingen ten aanzien van de diagnostische arbeidsmarktgerelateerde vaardigheden en van de matching-gerelateerde competenties van de hulpverlener. Daarnaast zijn er vaak verantwoordelijkheden op het gebied van financiële vergoedingen voor bijscholing, beëindiging van werkloosheid, ondersteuning in het kader van omschakelingsprocessen en vergoedingen voor bedrijven, bijvoorbeeld bij dreigend ontslag. Daarom moeten loopbaanbegeleiders soms tegenstrijdige rolvereisten met elkaar verzoenen om recht te doen aan de cliënt en de begeleidingssituatie en aan internationale richtlijnen, met name met betrekking tot de begeleidingsethiek.

Om de wetenschappelijke achtergrond van ISM te begrijpen, lijkt de benadering van Gati et al. (2019, pp. 122) nuttig. De auteurs onderscheiden drie beslismodellen.

1. Volgens deze modellen, 1. elk alternatief moet worden geëvalueerd op basis van zijn subjectieve bruikbaarheid voor de eigen doelen en voorkeuren en 2. volgens de geschatte waarschijnlijkheid om het gewenste resultaat te bereiken. Normatieve modellen beschrijven het gedrag van een perfect rationele beslisser en gaan er ook van uit dat de voordelen van een alternatief de nadelen ervan kunnen compenseren.
2. Omdat mensen over het algemeen niet in staat zijn tot dergelijke besluitvorming vanwege hun beperkte vermogen om informatie op te nemen en te verwerken, laten ze zich meer leiden door hun eigen strategieën, de zogenaamde heuristieken. Voor Gati et al. (2019, p. 125) kan deze vorm van besluitvorming vanuit het perspectief van professionele begeleiding niet bevredigend zijn. Beschrijvende benaderingen zijn belangrijk voor probleemanalyse, maar dit is net zo ontoereikend voor doelgerichte begeleiding als normatieve benaderingen.
3. Daarom werd het volgende uit drie fasen bestaande prescriptieve PIC-model ontwikkeld:

**P: ("Pre-screening"):** de voorselectie van mogelijke beroepsalternatieven op basis van individuele voorkeuren en actiemogelijkheden.

**I: In-depth research** ("diepgaand onderzoek") hieronder wordt verstaan de diepgaande bestudering van deze alternatieven, zodat een klein aantal geschikte handelwijzen naar voren komt voor de uiteindelijke selectie.

**C: Choice ("Keuze")** betekent de definitieve selectie op basis van een gedetailleerde vergelijking van de resterende alternatieven.

*"Het PIC-model integreert beschrijvende modellen met compenserende normatieve modellen door ze toe te wijzen aan verschillende stadia van het besluitvormingsproces met passende aanpassingen, waardoor het complexe proces van loopbaankeuze wordt omgezet in een opeenvolging van goed gedefinieerde taken, wat resulteert in een rangorde van alternatieven die het beste bij het individu passen". (Gati et al., p. 131).*

ISM is een wetenschappelijk eclectische benadering van het begeleiden van professionele besluitvormings- en probleemoplossingsprocessen. De aanpak is beschrijvend, d.w.z. het beschrijft niet hoe problemen moeten worden opgelost (zoals de normatieve modellen), maar is gericht op het besluitvormingsgedrag van de cliënt. ISM vindt plaats in zeven begeleidingsstappen en heeft in dit opzicht ook een prescriptief karakter in de zin van Gati et al. (vgl. Ertelt, Schulz & Frey 2022, pp. 192):

**Stap 1:** Definieer de situatie en operationaliseer de zorg of het probleem. Dit omvat:

- De cliënt aanmoedigen om het probleem zo volledig mogelijk te beschrijven (verhaal),
- Differentiatie van individuele probleemgebieden, samen met de klant,
- Beoordeling van de status in het probleemoplossingsproces in samenwerking met de klant,
- Voorafgaande analyse van de informatiebehoeften met betrekking tot de stand van zaken in het probleemoplossingsproces (fase- en faseverwijzing);
- Bepaling van de betrokkenheid en probleemdruk van de cliënt, rekening houdend met de personen die voor de cliënt belangrijk zijn.

De nodige begeleidingsvaardigheden zijn onder meer:

- Verbale en non-verbale aanmoediging om te spreken,
- een positieve houding van verwachting,
- open en gesloten vragen,
- Parafrazen en reflectie van emoties,
- cognitieve herstructurering,
- Socratische dialoog.

**Stap 2:** Definitie van mogelijke begeleidingsdoelen

- Hierbij moet de cliënt een zo actief mogelijke rol spelen en worden aangemoedigd om concreet zijn of haar ideeën in te brengen om de huidige toestand (die als onbevredigend wordt ervaren) om te zetten in een toekomstige toestand (die als bevredigend wordt ervaren).
- De hulpverlener geeft dan zijn standpunt weer vanuit het oogpunt van een deskundige.

**Stap 3:** Onderhandelen en afsluiten van een begeleidingsovereenkomst en prioritering van de begeleidingsdoelen (bij voorkeur schriftelijk).

- Wat moet er vandaag zeker besproken worden?
- Wat kan het onderwerp zijn van follow-up counseling?
- Welke doelen kunnen niet optimaal worden gerealiseerd in counseling en moeten daarom worden gerealiseerd met behulp van andere vormen (bijv. zelfinformatie, media voor zelfevaluatie, databases voor het zoeken naar werk)?

**Stap 4:** Finetunen van de procesplanning en uitvoering van het begeleidingscontract

- Gezamenlijke verfijning van de doelstellingen en de aanpak voor de raadpleging van vandaag,
- gedifferentieerde analyse van informatietekorten voor het specifieke begeleidingsprobleem.

**Stap 5:** Diagnostische fase. Hier moet het gevaar van een zo volledig mogelijk onderzoek, vaak met behulp van niet-specifieke testprocedures, worden tegengegaan. Ethisch en wetenschappelijk verantwoord zijn alleen die diagnostische procedures die duidelijk verband houden met de problemen die in het begeleidingscontract zijn overeengekomen. Bovenal betekent dit het identificeren van ontbrekende, ongestructureerde of onvolledige besluitvormingspremissen bij de klant. De diagnostische gebieden in ISM verwijzen naar:

- *Feitelijke kennis:* beroepsinformatie over opleiding en activiteiten (zoals vereisten, arbeidsvoorwaarden, functie-inhoud, inkomen, promotievooruitzichten, werkzekerheid), persoonlijke perspectieven (geschiktheid vanuit psychologisch en arbeidsgezondheidsoogpunt), toegangseisen en voorwaarden op de opleidings- en arbeidsmarkt.
- *Waarderingskennis (criteria voor het onderzoeken van alternatieve handelwijzen):* interesses, competentiebeoordelingen, culturele indrukken, attitudes en eigen professionele ervaringen.
- *Prescriptieve premissen:* Besluitvormingsstijl, informatiegedrag, eerdere ervaring met vergelijkbare probleemoplossingen, besluitvormingsangsten, disfunctioneel denken in

besluitvormings- en probleemoplossende processen, ervaring met conflicten.

- *Emoties en conflicten* die gepaard gaan met het oplossen van problemen en het besluitvormingsproces, bijv. angst om te vroeg vast te leggen (reactantie), cognitieve dissonantie in de post-beslissingsfase of angst voor negatieve reacties van belangrijke hechtingsfiguren.

Diagnose in ISM betekent helemaal niet de uitgebreide verduidelijking van de bovengenoemde uitgangspunten, maar eerder het identificeren en verminderen van de specifieke informatietekorten van de cliënt. In dit opzicht zijn er methodologische parallellen met oplossingsgerichte counseling.

**Stap 6:** Uitwerking en afweging van alternatieve handelingsperspectieven om de in het begeleidingscontract afgesproken doelen te bereiken. Daarna volgt een onderzoek naar de mate waarin de cliënt zich persoonlijk kan committeren aan een alternatief (commitment). In dit proces moet bijzondere aandacht worden besteed aan gevoelens van reactantie en verschijnselen van besluiteloosheid. Als er een haalbaar besluit is genomen, worden afspraken gemaakt over de realisatie, indien mogelijk, op basis van concrete schriftelijke plannen. Het is dan bijzonder belangrijk om je voor te bereiden op conflicten na een beslissing, vooral als het een ingrijpende beslissing is onder informatieonzekerheid.

**Stap 7:** Evaluatie van de counseling en voorbereiding op het omgaan met post-decision conflicten (cognitieve dissonantie). Counseling moet vergezeld gaan van een evaluatieve analyse die de volgende aspecten omvat:

- *Inputevaluatie:* kwaliteit van de verduidelijking van zorgen en het in overweging nemen van de persoonlijkheidskenmerken en probleemachtergrond van de cliënt
- *Doevaluatie:* reikwijdte en differentiatie van de begeleidingsdoelen, geschiktheid van de doelen voor de persoon en de casus, gezamenlijke formulering en overeenstemming van de doelen, en overeenstemming met professionele, ethische en juridisch-institutionele normen.
- *Procesevaluatie:* Beoordeling van de methodologie, de tussentijdse resultaten, de betrokkenheid van de deelnemers en de transparantie van de begeleiding.
- *Outputevaluatie:* Beoordeling van de resultaten van de counseling aan de hand van kwaliteitscriteria
- *Overdrachtsevaluatie:* Bepalen in hoeverre cliënten de begeleidingsresultaten willen en kunnen implementeren.
- *Evaluatie van de middelen:* beoordeling van het efficiënte gebruik van menselijke en materiële middelen bij de begeleiding en van de toereikendheid van de randvoorwaarden (tijd, ruimte, verstoringen, enz.).

Ten slotte moeten de bijbehorende begeleidingsvaardigheden worden vermeld als voorbeelden voor de centrale stappen (cf. Ertelt, Schulz & Frey, 2022 pp. 195):

### Probleemstelling en het stellen van doelen

- Verbale en non-verbale aanmoediging om te spreken
- Positieve verwachtingen
- Open en gesloten vragen
- Parafrazen
- Weerspiegeling van de gevoelens
- Cognitieve herstructurering
- Socratische dialoog

### Ontwikkeling van alternatieven

- Brainstormen
- Andere methoden van creatief denken (partiële veranderingsmethode, schaaqbordmethode, checklistmethode, overeenkomstenmethode, verbale versterking en positieve verwachting, modellering)

### Weging van de alternatieven

- Concreetheid
- Confrontatie techniek
- Vergelijkingsschema voor de evaluatie van alternatieven en hun gevolgen
- Structureren
- Versterking

### Beslissing en persoonlijke inzet voor een alternatief

- Positieve uitdaging
- Aanmoediging om in actie te komen
- Techniek van logische gevolgen
- Afsluiten van een handelscontract
- Vormen van collectieve probleemoplossing (onderhandelen, overreding, gedwongen toestemming)
- Interpretatie van gevoelens van reactantie

## Vorbereitung op teleurstellingen in de post-beslissingsfase

- Technieken voor zelfbevestiging
- Rollenspel met rolomkering
- Huiswerk opgeven
- Technieken demonstreren om cognitieve dissonantie te verminderen
- Modellering

Brüning (2021, pp. 213) bespreekt de toepassing van ISM in andere adviesomgevingen, aan de hand van het voorbeeld van adviserende controlling met het oog op de ondersteuning van managers.

Evaluatie van de counseling (doel, proces, uitkomst) en voorbereiding van de post-beslissingsfase ("Cognitieve dissonanties")

<b>Stap 1:</b>	Definitie van de beginsituatie van de cliënt en probleemstelling <ul style="list-style-type: none"> <li>– Story Telling (Client)</li> <li>– Cognitief herstructureren (Begeleider)</li> <li>– Status in het besluitvormingsproces</li> <li>– Beoordeling van de probleemdruk en betrokkenheid van de klant</li> </ul>
<b>Stap 2:</b>	Gezamenlijk bepalen van mogelijke begeleidingsdoelen
<b>Stap 3:</b>	Onderhandelen en afsluiten van de begeleidingsovereenkomst <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bepalen van de prioriteit van de na te streven doelen</li> <li>– Transparante verantwoording van het begeleidingsproces</li> </ul>
<b>Stap 4:</b>	Fine-tuning van het begeleidingsproces <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bepalen van de status van het probleemoplossingsproces</li> <li>– Gedifferentieerde analyse van de informatiebehoefte</li> </ul>
<b>Stap 5:</b>	Diagnostische fase Aanvulling of uitwerking van belangrijke gegevens op het gebied van "feitelijke kennis", "criteria" ((evaluatieve kennis) en procedures ("prescriptieve premissen")
<b>Stap 6:</b>	Het combineren van de resultaten van de diagnostische fase om alternatieve acties uit te werken en af te wegen
<b>Stap 7:</b>	Evaluatie van de counseling (doel, proces, uitkomst) en voorbereiding van de post-beslissingsfase ("Cognitieve dissonanties")

Tafel 1: Stappen voor de praktische implementatie van ISM.

## Bronverwijzingen

Brüning, E. (2021). Die Rolle der Führungskraft im beratungsorientierten Controlling. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Eds.): Controlling und Beratung – Optimierungschancen durch Komplementarität. Wiesbaden: SpringerGabler, 209-220.

Ertelt, B.-J., Schulz, W.E. & Frey, A. (2022). Counsellor Competencies – Developing Counseling Skills for Education, Career and Occupation. Springer Nature Switzerland.

Gati, I., Levin, N., & Landman-Tal, S. (2019). Decision-making models and career guidance. In J. A. Athanasou & H. N. Perera (Eds.), International handbook of career guidance (2nd Edition). Wiesbaden: Springer.

