

Begeleidingsvormen binnen **MEE Twente**

Jantine de Munnik

Mei 2004

Voortgezette Opleiding
Supervisie & Coaching
Chr. Hogeschool
Windesheim te Zwolle

Werkstukbegeleider:

Drs. F.B. van Gorkum



Het relatiediagram als werkproces

INLEIDING

Mee Twente is een organisatie voor ambulante dienst- en hulpverlening aan mensen met een beperking en hun familie. Als woonbegeleider zag ik het belang van een goed sociaal netwerk al in om klanten te ondersteunen bij het zo zelfstandig mogelijk functioneren in de maatschappij. Daarom heb ik vorig jaar een nota geschreven om een aantal relevante vragen te onderzoeken met als onderwerp 'het belang van sociale netwerkontwikkeling als methodiek binnen MEE Twente' en 'welke methodiek is geschikt voor de doelgroep'.

Vanaf 2004 moeten alle MEE-organisaties in Nederland gaan werken als een instelling voor laagdrempelige klantondersteuning. Dit houdt in dat er geen indicaties meer nodig zijn en dat de organisatie onafhankelijk van zorgaanbieders is en overal eenzelfde basispakket biedt in de vorm van informatie, advies en ondersteuning vanuit een vraaggestuurde houding van medewerkers. Dit houdt voor de medewerkers in, dat er gewerkt gaat worden met uitvoerig beschreven werkprocessen. Ook met deze verandering is rekening gehouden. Nieuwe methodieken moeten passen binnen de werkprocessen.

Bij de nieuwe aanpak ligt de nadruk op kortdurende, laagdrempelige ondersteuning van mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking. Het betekent niet alleen een andere manier van werken maar ook een andere houding t.o.v. het werk, zoals het kunnen overlaten van zorg aan andere (soms niet professionele) hulpverleners. Consulenten hadden in de oude situatie meer zorgtaken en moeten in de nieuwe situatie de klant begeleiden in de zoektocht naar de beste zorg.

Daarom is er gekozen om de methodiek van het relatiediagram van John Schut te gaan invoeren. Het relatiediagram is een methodiek voor het in kaart brengen en analyseren van sociale netwerken voor professionele hulpverleners. De methodiek ondersteunt behandeling en begeleiding. In eerste instantie wordt gestart met zes consulenten en een netwerkmonitor (waarvoor ik ben gevraagd). Na een jaar wordt bekeken of de methodiek breder zal worden ingevoerd. We staan dus aan het begin van deze nieuwe ontwikkelingen. Door mijn studie ben ik enthousiast geraakt over verschillende begeleidingsvormen. Onder begeleidingsvormen wordt in dit werkstuk verstaan: manieren om consulenten te begeleiden in de professionele uitvoering van hun functie als netwerkondersteuner. De begeleiding richt zich vooral op de uitvoering van het werk of op de persoonlijke ontwikkeling. Werkgerichte begeleiding richt zich op het adviseren en ondersteunen van de begeleide bij de adequate uitvoering van zijn taak en is doelgericht.

Persoonsgerichte begeleiding is leer- en procesgericht en legt de nadruk op het ondersteunen van de begeleide bij zijn persoonlijke ontwikkeling.

Mijn persoonlijke doel is om te bewerkstelligen, dat medewerkers die gaan werken met het relatiediagram, niet alleen de werkprocessen beheersen, maar ook hun houding kunnen aanpassen aan de nieuwe eisen vanuit de organisatie. In dit werkstuk wil ik onderzoeken, welke begeleidingsvormen geschikt zijn om consulenten die gaan werken met het relatiediagram, te ondersteunen.

Het instellingsdoel is om ervoor te zorgen, dat consulenten binnen Mee Twente voldoende toegerust worden om te werken volgens de nieuwe werkprocessen en met de methodiek van het relatiediagram, zodat zij in staat zijn hun klanten optimale steun te verlenen.

De probleemstelling luidt dan ook:

‘Welke begeleidingsvormen zijn het meest geschikt om de consulenten binnen MEE Twente te ondersteunen bij het succesvol toepassen van de methodiek van het relatiediagram’.

Deelvragen die beantwoord moeten worden zijn:

- * Om welke organisatie gaat het?
- * Wat houdt de methodiek van het relatiediagram in?
- * Wat is er nodig om de methodiek succesvol te kunnen toepassen en wat moet nog worden geleerd of verbeterd worden ?
- * Welke begeleidingsvormen komen mogelijk hiervoor in aanmerking?

2. HET RELATIEDIAGRAM

2.1 Inleiding

In het kader van de nieuwe werkprocessen, zoals beschreven in hoofdstuk 1.4, wordt er een nieuwe methodiek geleerd, die past binnen werkproces B1 en D: ‘netwerkondersteuning met behulp van het relatiediagram’. Van der Ploeg verstaat onder een sociaal netwerk ‘het geheel van personen met wie men sociale interacties onderhoudt’. De aanleiding was dat woonbegeleiders signaleerden, dat bij klanten die al lange tijd in begeleiding zijn, er vaak sprake is van een gereduceerd sociaal netwerk. De dynamiek is eruit. Contacten van vroeger zijn verwaterd. Daar zijn lang niet altijd nieuwe contacten voor in de plaats gekomen. Klanten ontmoeten vooral mensen die ook in een begeleidingssysteem zitten. Veel klanten zijn, als het gaat om sociale en emotionele ondersteuning, vooral afhankelijk geworden van hun begeleiders. Contacten met familieleden zijn weliswaar meestal nog wel aanwezig, maar worden ook vaak als te knellend of betuttelend ervaren. Men heeft de behoefte aan ondersteuning die recht doet aan hun eigen wensen.

Het belang van het sociale netwerk is ‘het onderhouden van relaties’ en het op een zo gewoon mogelijke manier ‘deelnemen aan de samenleving’. Verbetering van de kwaliteit van het sociale netwerk is een doel op zich, die als functie heeft de integratie te bevorderen.

Uitgangspunten zijn dat ieder mens in zekere mate aangewezen is op ondersteuning door andere mensen, behoefte heeft aan relaties en vriendschap. Ieder mens wil ook deelnemen aan het maatschappelijke leven. Ieder mens heeft het recht om zo “normaal” mogelijk te kunnen deelnemen aan onze maatschappij. Dit wordt mensen met een beperking vaak bemoeilijkt, doordat de maatschappij niet weet hoe met hen om te gaan. Het is vaak moeilijk voor mensen met een beperking om een eerste contact te leggen en ze weten vaak ook niet hoe dat moet. Juist door het toepassen van de methode van John Schut kunnen klanten ondersteuning krijgen bij het uitbreiden van hun netwerk. Op deze manier wordt de kans van integratie in onze maatschappij vergroot en worden klanten steeds minder afhankelijk van instanties.

Er is gekozen voor de methodiek van het relatiediagram van John Schut, omdat de meerwaarde vooral ligt in het toepassen van de kennis en vaardigheden in de praktijk (transfer). Dit gebeurt door een gerichte opleiding, met aandacht voor zowel de theorie als voor een praktische ondersteuning bij de uitvoering (d.m.v. een stageperiode).

Het is een kerntaak voor een consulent om een klant te ondersteunen en te begeleiden bij het onderhouden en zo nodig uitbreiden van zijn netwerk. Een duidelijke methodiek wordt door iedereen gemist en wordt als een welkome en noodzakelijke aanvulling gezien.

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van het relatiediagram beschreven, gevolgd door een definiering van de doelgroep. Vervolgens wordt in een profielschets de vaardigheden die nodig zijn om de methodiek succesvol toe te passen, in kaart gebracht. Na de basisvaardigheden die aanwezig zijn, wordt er een overzicht van nog te leren c.q. te ontwikkelen vaardigheden gegeven.

2.2 De methodiek

Het John Schut Relatiediagram is een methodiek voor het in kaart brengen en analyseren van sociale netwerken voor professionele hulpverleners. Volgens John Schut (2004) omvat een sociaal netwerk naast familie, vrienden en zakelijke relaties, ook mediarelaties. De methodiek ondersteunt behandeling, begeleiding, zorginrichting en netwerkondersteuning. Het is gebaseerd op de theorie van de relatievelden (Schut e.a., 2004). Deze beschrijft de invloed van menselijke relaties op de persoonlijke stabiliteit in vier relatievelden¹:

Type 1: Erfelijke relaties (Familiebanden) en het genetische contract dat onomkeerbaar is.

Type 2: Intimiteitsrelaties en het contract achteraf (partner- en vriendschapsrelaties).

Type 3: Zakelijke relaties met een contract vooraf dat een essentiële voorwaarde is voor een gezonde zakelijke relatie (b.v. Werknemer/werkgeverrelatie).

Type 4: Mediarelaties en het eenrichtingscontract (B.v. film, boek, T.V. muziek. De communicatie geschiedt vanuit één richting, er is geen dialoog)

De wijze van contractvorming is beslissend voor de aard en werking van menselijke relaties.

¹ Schut J.M. e.a. 43 (2004) 3, pag. 108

2.2.1 Bindingsvoorwaarden.

Elk relatietype kent naast de genoemde exclusieve contractvorm nog andere typespecifieke bindingsvoorwaarden. Onder bindingsvoorwaarde wordt verstaan een noodzakelijke, interactionele omstandigheid voor intermenselijke relatievorming.

John Schut e.a. stellen dat een relatie pas bijdraagt aan de persoonlijke stabiliteit, zolang is voldaan aan alle bindingsvoorwaarden van een type. Dit is een belangrijk uitgangspunt binnen deze methodiek.

De bindingsvoorwaarden zijn voor²:

- Erfelijke relaties: conceptie, onomkeerbaarheid, onvoorwaardelijkheid, ongelijkwaardigheid, onvrijwilligheid, levenslange duur en de afspraken zijn herroepbaar zonder relatiebreuk.
- Intimiteitrelaties: contractvorming achteraf, ervaringsgericht, vrijwilligheid, gelijkwaardigheid, openheid, geheimhouding, belangeloosheid, vertrouwen, loyaliteit, ongestructureerde tijd, direct opzegbaar.
- Zakelijke relaties: contractvorming vooraf, doelgerichtheid, prestatie, gestructureerde tijd, kwaliteitscontrole, gezagsverhoudingen, tegenprestatie in goederen, geld of positie.
- Mediarelaties: eenrichtingscontract, gebruik van informatiedragers (o.a. Radio, T.V.), scheiding van persoon en bericht, scheiding van zender en ontvanger, werkelijkheidsreductie, preselectie van informatie, voorstructureren van informatie, afhankelijkheid van infrastructuur, toestand zender niet afleidbaar bij ontvangst.

De velden overlappen op drie plaatsen waardoor drie mengvelden ontstaan, hybride velden genoemd³:

1. Het adoptieveld met invloeden van zowel het erfelijke veld als het intimiteitsveld (b.v. stief-adoptie- en pleegkind, schoonzoon).
2. Het spelveld met invloeden van zowel het intimiteitsveld als het zakelijke veld (b.v. school, sportveld, café, kerk).
3. Het organisatieveld met invloeden van het zakelijke veld en mediaveld (b.v. belastingdienst, tuchtcollege).

Door elke ondergebrachte relatie te toetsen aan de bindingsvoorwaarden van het veld ontstaat een uiteindelijk helder en volledig beeld van de omvang en kwaliteit van het sociale netwerk⁴.

Elke relatie kan zo in een schema worden ondergebracht met een gekleurde sticker. Goede relaties krijgen een groene ja-sticker. Slechte relaties een rode nee-sticker. Twijfelgevallen krijgen een gele sticker met een vraagteken. Het schema met de aangebrachte stickers vormt het vertrekpunt voor diagnose en ondersteuning. Het werken met de methodiek is eenvoudig te leren en direct toepasbaar in de praktijk. Via het diagram krijgt de klant vragen als: met wie ga je om, waar heb je behoefte aan en wie heb je daarbij nodig. Niet de persoonlijkheid van de klant staat centraal maar zijn behoeften en de mogelijkheden. De vraag is niet alleen of er contacten zijn, maar ook of de relaties die men onderhoudt integer zijn. In bijlage III is een voorbeeld te zien van een relatiediagram.

Het Relatiediagram maakt de kwaliteit en de ondersteuningscapaciteit van het sociale netwerk in n oogopslag zichtbaar en biedt aanknopingspunten voor directe verbetering. De vraag en beleving van het klantsysteem staan daarbij centraal. Klanten hoeven zichzelf niet ter discussie te stellen alvorens tot resultaten te komen. Doordat zij zelf richting geven aan de gang van zaken ervaren ze de werkwijze als veilig. Opleidingen worden zowel incompany als extern verzorgd. De opleiding kent vijf modules met een toenemende mate van functionele zelfstandigheid.

Deel 1: theorie	een theoriecursus waarin vier basistypen menselijke relaties en de aard en werking van sociale netwerken behandeld worden.
Deel 2: praktijk	praktijkbegeleiding van medewerkers bij hun werk met de methodiek.
Deel 3: supervisor	Opleiding voor interne praktijkbegeleiders van medewerkers bij netwerkondersteuning van de grotere zorginstellingen.
Deel 4: docent	Opleiding voor het intern lesgeven in theorie en praktijk van het Relatiediagram.

² Schut J.M e.a. 43 (2004) 43, pag. 109

³ Schut J.M.e.a. 43 (2004) 43, pag. 111

⁴ Schut J.M.e.a. 43 (2004) 43, pag. 116

Deel 5: master opleiding voor zelfstandig ondernemen met het Relatiediagram

Binnen MEE Twente worden in eerste instantie zes consultants (twee per regio) opgeleid en __n netwerksupervisor. Na een jaar wordt ge__valueerd of aan de vooraf geformuleerde doelen voldaan is en worden eventueel meer consultants opgeleid. Naast theorie is de opleiding sterk praktijkgericht.

Uitgangspunten volgens John Schut zijn:

- Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.
- Iedereen wil wel iemand helpen, maar bijna niemand wil iedereen helpen.
- Iedereen wil wel iets doen, maar niemand wil alles doen.

Tips voor netwerkverbetering:

- Direct beginnen en benutten wat beschikbaar is (relatiediagram b.v).
- Wat niet kan zoals het moet, moet maar zoals het kan.
- In plaats van veranderen van personen, werkt het aanvullen van tekorten beter.
- Er wordt uitgegaan van de netwerkkennis en ervaring van de klant.
- De klant steunen in het nemen van initiatief en indien gewenst het instellen van een steungroep.
- De zorgdruk verdelen en de co__rdinatie waar mogelijk delegeren.
- De dienstverlener blijft op de achtergrond beschikbaar.

Omdat de gehanteerde relatiedefinities los staan van persoonskenmerken en van normatieve referentiekaders, is de methode bruikbaar tegen een scala van levensbeschouwelijke achtergronden. De betekenis van het relatiediagram beperkt zich niet tot professionele hulpverleners en hun klanten, maar is tevens een krachtig instrument om hulpverleningssituaties voor alle betrokkenen inzichtelijk te maken.

2.3 Doelgroepdefini__ring

2.3.1 Doelgroep:

De zelfstandig wonende klant die op grond van een verstandelijke handicap of moeilijk lerend zijn is aangewezen op langdurige ondersteuning. De interventies zijn licht en relatief kortdurend, maar vaak wel (met een lage frequentie) over een lange tijd gespreid. Het doel van de ondersteuning via het relatiediagram is, om het sociale netwerk zodanig uit te breiden, dat de klant met enige ondersteuning vanuit dit netwerk zelfstandig kan functioneren in de maatschappij. Het komende jaar kan de doelgroep zich uitbreiden tot alle mensen met een beperking die ondersteuning willen bij het uitbreiden van hun sociale netwerk.

2.3.2 Kenmerken klant

Er is sprake van beperkte mogelijkheden om op basis van ervaringen te komen tot een gedragsverandering. Het probleemoplossende vermogen is vaak ontoereikend en er zijn beperkte mogelijkheden tot relativeren. De frustratietolerantie is laag. Het inzicht in het eigen aandeel bij handelingen en gebeurtenissen is beperkt

Men ziet vaak een egocentrische levenshouding met een onvolledig overzicht over het eigen leven. Het korte termijn denken en handelen staat voorop. Men heeft over het algemeen een laag of negatief zelfbeeld. Vaak ziet men ook problemen bij het accepteren van de verstandelijke handicap.

2.3.3 Knelpunten

Knelpunten die consultants nu ervaren bij het helpen opbouwen/uitbreiden van het sociale netwerk:

- Sommige klanten willen wel mensen leren kennen maar niet van de doelgroep (__k ben niet gek).
- Het maken van vrienden is al moeilijk, laat staan het onderhouden van vriendschappen.
- Men wil wel maar laat het vervolgens zelf afweten en komt afspraken niet na
- Men heeft behoefte aan geborgenheid, behoefte aan een relatie. De verwachtingen zijn vaak niet re_el.
- Claimend gedrag.
- De ouder wordende klant, van wie het netwerk kleiner wordt.

Men heeft niet zo veel moeite met het in kaart brengen en analyseren van een sociaal netwerk. Men mist echter de praktische handvatten om daadwerkelijk het netwerk uit te breiden en te ondersteunen. In paragraaf 2.4 wordt dit nader uitgewerkt.

2.3.4 Voorwaarden

Uit ervaring is gebleken, dat er een aantal voorwaarden zijn die maken dat mensen beter in staat zijn om een sociaal netwerk te onderhouden, zoals goede verbale vermogens, voldoende eigenwaarde, het geaccepteerd hebben van de handicap, het hebben van een dagbesteding of werk, sociale vaardigheden en motivatie.

In veel situaties zijn deze voorwaarden echter nauwelijks of onvoldoende aanwezig.

Er worden binnen MEE Twente ook diensten aangeboden die deze voorwaarden helpen vergroten, zoals arbeidsintegratie, Goldstein cursus sociale vaardigheden, organisatie van vakanties en activiteiten, hulp bij het aanvaarden van de beperking.

2.4 Profielschets

Een profielschets geeft een aantal gewenste gedragingen en houdingen die horen bij een bepaalde functie vanuit het gezichtsveld van de organisatie. Binnen de organisatie is voor de consulent, die gaat werken met het relatiediagram, de volgende globale profielschets ontwikkeld:

- Een sociaal vaardige persoon met een pragmatische instelling.
- Iemand die gemakkelijk contacten legt.
- Iemand die achter de methodiek staat, die er van overtuigd is dat sociale netwerken belangrijk zijn in iemands leven.
- Iemand die de klant weet te motiveren en enthousiast is, maar daarnaast wel uit kan gaan van wat de klant wil en zijn eigen mening daarbij ondergeschikt kan maken. (vraaggestuurde hulp).
- Iemand die creatief is in het bedenken van mogelijkheden.
- Iemand die kan werken met betrokkenheid maar zonder daarbij een vertrouwensband aan te gaan (zelf op de achtergrond blijven maar wel mensen aan het denken kunnen zetten).

Deze vaardigheden worden hieronder zo concreet mogelijk uitgewerkt:

1. Het is nodig, dat consulenten in staat zijn om een analyse te maken met behulp van het relatiediagram, waardoor duidelijk wordt met wie gezonde relaties worden onderhouden (groene ja-stickers). Eerst moet de kennis van relaties geleerd worden, vervolgens moet geleerd worden om die kennis toe te passen in de praktijk. Door het leren van ervaringen moeten de vaardigheden worden geautomatiseerd.

Kennisoverdracht is nodig d.m.v. een gerichte cursus.

2. Het opzetten van een steungroep volgens de richtlijnen van het relatiediagram: Eerst worden mensen gevraagd uit het familievelde die een groene ja-sticker hebben. Indien er niet voldoende zijn, wordt in het intimiteitsveld gezocht (en eventueel in kringen die nog verder naar buiten liggen). De klant houdt hierbij de regie. Dit vraagt van de consulent een luisterend oor en het stellen van open vragen, zodat de klant zijn wensen kenbaar kan maken. Van belang hierbij is inzicht in groepsprocessen en inzicht in het stimuleren en activeren van de juiste personen. Met juiste personen wordt bedoeld, dat ook zij moeten beschikken over bepaalde vaardigheden, zoals: sociale vaardigheden om contacten met instanties en andere personen te onderhouden, kunnen helpen bij het ordenen of aanleren van huishoudelijke taken, geven van hulp bij financiën en budgetteren, leidinggevende kwaliteiten etc. Al naar gelang de functie die zij vervullen in de steungroep. Dit kan geleerd worden door reflectie op het eigen functioneren en door controle op een goede uitvoering van de methodiek.

3. Contacten kunnen leggen en onderhouden met verschillende personen binnen een netwerk: familie, vrienden, bureaus, instanties (b.v. werk, dagvoorziening).

4. Het hebben van inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van de klant.

5. Het zichzelf overbodig maken. Het niet aangaan van een vertrouwensrelatie. Vanuit de visie van MEE Twente onderschrijven consulenten een uitgangshouding, waarbij klanten de regie voeren over hun eigen leven (het vraaggestuurd werken en naast de klant staan). Als woonbegeleider was het doel de klant te begeleiden bij het zo zelfstandig mogelijk blijven wonen. Deze begeleiding was niet tijdsgebonden en kon structureel gegeven worden. Een valkuil was, dat men de zorg die mensen nodig hadden zelf ging verschaffen. Een vertrouwensband was vaak het gevolg. Consulenten die er moeite mee hebben, dat deze vertrouwensband niet zal (zelfs niet zal mogen) ontstaan, hebben begeleiding nodig om hiermee om te gaan. Dit kan worden geleerd door reflectie (inzicht in de eigen zorgbehoefte). Een houding is nodig, die niet bevoogdend is, maar ook niet afwachtend. De klant moet het gevoel hebben gerespecteerd te worden en de regie in handen te hebben. Dit vergt van de netwerkondersteuner een duidelijke, maar tactvolle manier van communiceren. Dit kan worden geleerd door directe bijsturing van 'foute' communicatie.

6. Men moet stressbestendig zijn. Stress kan ontstaan, doordat de consulent de verantwoordelijkheden op zich voelt drukken. Bijvoorbeeld, als de klant of steungroep zich niet wil of kan houden aan gemaakte afspraken of het niet loopt zoals de consulent dat verwacht. Gedeeltelijk is dit een kwaliteit die aanwezig moet zijn, al of niet verkregen door ervaring. Omgaan met stress kan eventueel verbeterd worden door situaties met stress te bespreken en door het geven van gerichte kennis over waar men wel of niet verantwoordelijk voor is.

7. Er moet worden samengewerkt met de klant en later met de steungroep. Zij hebben een gezamenlijk doel: Het ondersteunen van de klant, ieder op zijn eigen gebied, zodat hij zo zelfstandig mogelijk kan blijven wonen op een manier waarbij hij de regie voert. Ook is er de samenwerking met collega's om de methodiek kennis in stand te houden en het eigen functioneren te bespreken (knelpunten en vragen waar men tegen aanloopt). Dit vergt vaardigheden, zoals duidelijk kunnen verwoorden wat de bedoeling is, feedback kunnen geven en ontvangen en open staan voor opmerkingen. Inzicht in jezelf en in groepsprocessen is daarvoor nodig. Het onder de loep nemen van het eigen functioneren is daarbij belangrijk. Vooral in de situatie, waarbij de inhoud van het werk verandert en een andere houding wordt verwacht. Feedback is nodig om de manier waarop de methodiek wordt uitgevoerd te bewaken.

8. De voortgang van het werk moet worden gewaarborgd. Dit kan door vooraf doelen op te stellen en deze tussentijds te evalueren (op klanttevredenheid). Na een half jaar wordt gevalueerd, of de doelen zijn behaald. Noodzakelijke vaardigheden hierbij zijn:

- het kunnen invullen van deze formulieren op de afgesproken manier en samen met de klant.
- reflecteren en om kunnen gaan met feedback.
- een flexibele houding en creativiteit.

9. Als basisniveau wordt een functioneren op HBO-niveau noodzakelijk geacht. Inzicht in groepsprocessen en communicatieve vaardigheden zijn hierin aan bod gekomen. De opleiding van het relatiediagram kan hierop verder bouwen.

10. Ervaring met de doelgroep is noodzakelijk om de juiste houding te kunnen aannemen en goed te kunnen inschatten wat iemands mogelijkheden en beperkingen zijn. Men moet de theorie kunnen vertalen naar de praktijk in termen die passen bij de verschillende niveaus van communicatie.

11. Om de nodige vaardigheden te leren, dient men bereid te zijn te werken volgens vaste richtlijnen en zich te laten begeleiden door een intern opgeleide netwerkcoach.

12. Het om kunnen gaan met weerstand tegen de veranderingen. Weerstand heeft te maken met blokkades in jezelf. Dit vergt inzicht in jezelf en het willen openstellen hiervoor.

2.5 Vaardigheden die in basis al aanwezig zijn.

Consulenten die gaan werken met het relatiediagram hebben jarenlange ervaring als woonbegeleider en zijn in het bezit van een HBO-diploma of functioneren op HBO-niveau. Op basis hiervan hebben zij al het ___n en ander in huis wat betreft basisvaardigheden en kwaliteiten. Ze zijn hierop ook geselecteerd:

1. Men kan contacten leggen en onderhouden met verschillende personen binnen een netwerk: familie, vrienden, burens, instanties (b.v. werk, dagvoorziening).
2. Er is voldoende inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van de licht verstandelijk beperkte klant
3. Alle consulenten, werkzaam bij MEE Twente, zijn in voldoende mate sociaal vaardig en kunnen gemakkelijk contacten onderhouden en aangaan.
4. Mensen met een verstandelijke beperking kan men voldoende activeren en stimuleren.
5. Vanuit de visie van MEE Twente onderschrijven consulenten een uitgangshouding waarbij klanten de regie voeren over hun eigen leven (het vraaggestuurd werken en naast de klant staan). Consulenten die er moeite mee hebben dat een vertrouwensband in de nieuwe functie niet zal mogen ontstaan, hebben begeleiding nodig om hiermee om te gaan.
6. Men is voldoende flexibel en creatief.
7. Men is gewend volgens richtlijnen te werken en heeft regelmatig werkbegeleiding, intervisie en casuïstiekbesprekingen. Ook in het evalueren met de klant en het invullen van formulieren heeft men ervaring.

2.6 Overzicht van te leren vaardigheden.

In 2.4 zijn de benodigde vaardigheden beschreven en in 2.5 de al aanwezige vaardigheden. Wat overblijft, zijn de te leren vaardigheden, waarvan een overzicht in deze paragraaf wordt gegeven. De te leren c.q. te ontwikkelen vaardigheden zijn geordend op grond van een aantal criteria, die aangeven waar het leren om

gaat: is het leren gericht op de taak(werk, uitvoering), op de persoon (eigen ontwikkeling, inzicht), op samenwerking, gericht op het belang van reflectie of feedback, op de voortgang van het werk, op opleiden of gericht op ervaring en deskundigheid.

1. Taakgerichtheid.

Kennis van relaties en het relatiediagram. Daarna moet geleerd worden om die kennis toe te passen in de praktijk. Het kunnen analyseren van het netwerk van de klant volgens de methode van John Schut. Het opzetten en begeleiden van een steungroep. De klant houdt hierbij de regie. Dit vraagt van de consulent een luisterend oor en het stellen van open vragen, zodat de klant zijn wensen kenbaar kan maken. Van belang hierbij is inzicht in groepsprocessen en inzicht in het stimuleren en activeren van de juiste personen. Dit kan geleerd worden door reflectie op het eigen functioneren en door controle op een goede uitvoering van de methodiek.

Inzicht in groepsprocessen en het kunnen stimuleren en activeren van de juiste personen is een vaardigheid die in basis wel aanwezig is maar op deze specifieke methodiek toegespitst dient te worden.

2. Persoonsgerichtheid.

De houdingsvaardigheden die nodig zijn om met het relatiediagram te werken zijn gedeeltelijk aanwezig.

In de nieuwe situatie wordt nog meer gevraagd om afstand te nemen en het na een tijd over te laten aan de steungroep. Het is nodig dat men leert om geen banden aan te gaan met klanten. Als woonbegeleider was men gewend om een band te onderhouden. Dit kan nu niet meer.

Ook is er de samenwerking met collega's om de methodiekkennis in stand te houden en het eigen functioneren te bespreken. (knelpunten en vragen waar men tegen aanloopt). Dit vergt vaardigheden als duidelijk kunnen verwoorden wat de bedoeling is, feedback kunnen geven en ontvangen en open staan voor opmerkingen. Inzicht in jezelf en in groepsprocessen is daarvoor nodig. Het onder de loep nemen van het eigen functioneren is zeker belangrijk. Vooral in de situatie waarbij de inhoud van het werk verandert en een andere houding wordt verwacht. Voor het omgaan met een eventuele weerstand is het nodig dat men aan de slag gaat met blokkades in zichzelf. Omgaan met stress kan verbeterd worden door situaties met stress te bespreken en door gerichte kennis te geven over waar men wel of niet verantwoordelijk voor is.

3. Samenwerking.

Met betrekking tot de samenwerking is het nodig, dat de al bestaande vaardigheid om samen met de klant te werken wordt verbeterd en dat er goed naar zijn wensen wordt geluisterd. Ook is er de samenwerking met collega's om de methodiekkennis in stand te houden en het eigen functioneren te bespreken. (knelpunten en vragen waar men tegen aanloopt). Dit vergt vaardigheden als duidelijk kunnen verwoorden wat de bedoeling is, feedback kunnen geven en ontvangen, open staan voor opmerkingen.

4. Belang van reflectie en feedback.

Basisvaardigheden op dit gebied zijn in een HBO-opleiding aan bod gekomen. Reflecteren blijft nodig om het eigen functioneren onder de loep te nemen. Vooral in de situatie waarbij de inhoud van het werk verandert en een andere houding wordt verwacht.

Feedback blijft nodig om de manier waarop de methodiek wordt uitgevoerd te bewaken. Bovendien kan door feedback direct bijgestuurd worden (b.v. als men niet duidelijk genoeg communiceert).

5. Voortgang van het werk.

Vooral op dit gebied is het begrip transfer van belang. Hiermee wordt bedoeld dat de kennis en vaardigheden, opgedaan in een training of opleiding, kunnen worden toegepast in de werksituatie.

Onderscheid kan gemaakt worden in een lage route transfer en een hoge route transfer⁵, die allebei moeten worden ontwikkeld:

Lage route transfer treedt op, wanneer strategieën veel geoefend worden in toepassing op verschillende situaties totdat ze vrijwel geautomatiseerd zijn. Hoge route transfer treedt op, als de lerende bewust principes abstract kan maken, buiten de context kan plaatsen en ze vervolgens aanwendt in nieuwe situaties.

⁵ Kessel, L. van., 1996, pag. 122

6. Opleidingssituatie.

Voor degenen die geen opleiding op HBO-niveau hebben gevolgd, moeten tekorten worden opgespoord en door deskundigheidsbevordering worden aangevuld. De opleiding relatiediagram van John Schut dient door allen te worden gevolgd.

7. Ervaring en deskundigheid

Ervaring met mensen met een lichte verstandelijke beperking is voldoende aanwezig. Kennis van de doelgroep 'mensen met een beperking' (waaronder lichamelijk, zintuiglijk, ouderen en chronisch zieken) en hoe met hen om te gaan, is onvoldoende aanwezig en dient aangevuld te worden.

Deskundigheid op het gebied van de methodiek van het relatiediagram moet worden aangeleerd.

2.7 Conclusie en samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we gezien, dat mensen met een beperking behoefte hebben aan ondersteuning bij het opbouwen van een sociaal netwerk. Iemand die helpt om het netwerk in kaart te brengen en vervolgens creatief helpt meedenken in het daadwerkelijk vergroten van het netwerk. De methodiek van het relatiediagram volgens Schut geeft zowel aandacht aan de theorie als aan de praktische uitvoering en ondersteuning van consultants. We hebben gezien, dat de indeling in vier basis relatievelden is verfijnd door toevoeging van drie hybride velden. Hierdoor ontstaat een relatiediagram met 7 velden waarin relaties kunnen worden ondergebracht. Dit vergt specifieke vaardigheden van de consultants, die zijn samengevat in een profielschets. Een aantal basisvaardigheden zijn aanwezig in alle consultants, omdat zij dat al jaren doen als woonbegeleider: Voldoende inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van de licht verstandelijk beperkte klant, hen kunnen activeren en stimuleren, een bepaalde mate van sociaal vaardig zijn en het kunnen aangaan en onderhouden van contacten. Vanuit de visie van MEE Twente onderschrijven consultants een uitgangshouding waarbij klanten de regie voeren over hun eigen leven (het vraaggestuurd werken en naast de klant staan).

Vaardigheden die ontwikkeld en verbeterd dienen te worden zijn o.a. kennis over de methodiek van het relatiediagram, het kunnen omgaan met veranderingen in werkzaamheden en houding, het kunnen toepassen van het geleerde in de werksituatie (transfer), kennis van mensen met een beperking in het algemeen en hoe met hen om te gaan. Consultants kunnen dus goed contact maken, maar hebben de neiging het over te nemen. Dat mag in de functie van netwerkondersteuner niet.

John Schut gebruikt het woord supervisie als toezicht. De supervisor die wordt opgeleid heeft als taak om medewerkers te begeleiden bij de uitvoering van hun werk, maar ook om de doelmatigheid en kwaliteit te waarborgen.

Wat opvalt, is dat de persoonsgerichte begeleiding weinig aan bod komt.

In het volgende hoofdstuk worden verschillende begeleidingsvormen beschreven die mogelijk gebruikt kunnen worden bij de begeleiding van consultants die gaan werken met het relatiediagram.

3. BEGELEIDINGSVORMEN

3.1 Inleiding.

De huidige samenleving kenmerkt zich door een continue verandering. Dit speelt ook sterk binnen MEE Twente. Consulenten moeten zich de kennis, vaardigheden en opvattingen eigen maken die nodig zijn om te ontwikkelen en hun functie zo deskundig mogelijk uit te voeren. Dit vergt een aanpassing van houding en gedrag. Dit is een langdurig proces, waarbij medewerkers intensieve ondersteuning en begeleiding op de werkplek nodig hebben. In dit hoofdstuk worden de begeleidingsvormen supervisie, coaching, werkbegeleiding en intervisie beschreven. Elke beschreven begeleidingsvorm wordt in meer of mindere mate binnen MEE Twente gebruikt. Vanuit de literatuur wordt beschreven wat het doel is en waarop zich de interventies richten. Ook is gekeken naar de inhoud (gericht op de persoon of op het werk), het type begeleider (deskundige of collegiaal), de vorm (individueel of groep/triade), de sturing (zelfsturing versus sturing van buitenaf), de methode (reflecteren versus feedback) en het leren (intentioneel leren versus incidenteel leren).

Supervisie is qua methode en theorie het meest afgebakend. Vaardigheden opgedaan in supervisie zijn bruikbaar in andere begeleidingsvormen.

3.2 Supervisie

3.2.1 Wat is supervisie?

Volgens Frans Siegers (2002) is supervisie een didactische methodiek, gericht op het (beter) leren uitvoeren van geprofessionaliseerd dienstverlenend werk, waarin het doelgericht hanteren van de relatie een belangrijke rol speelt.

Het is een leren op basis van reflectie en richt zich op het ontwikkelen van zelfgestuurd leren bij de supervisant.

De Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere Begeleidingsvormen (LVSb, 1999) omschrijft supervisie als een methode van opleiden en deskundigheidsbevordering voor mensgerichte beroepen, waarbij methodisch handelen en interacties tussen personen een belangrijk aspect voor de beroepsuitoefening is.

Kessel (2002) beschrijft supervisie als een methode van begeleiden die is afgestemd op de eigen leerbehoeften en leerdoelen van individuele beroepsoefenaren en leidinggevend. Het kan worden toegepast in het kader van een opleiding, deskundigheidsbevordering en als organisatieontwikkeling. In het kader van deskundigheidsbevordering is supervisie gericht op verdere ontwikkeling van de beroepsbekwaamheid. In het kader van een opleiding is supervisie gericht op beroepstoerusting.

3.2.2 Wat is het doel van supervisie? (Siegers F., 2003)

Het doel van supervisie is leren. Het leren richt zich exclusief op een bepaalde soort leren van de werkuitlevering en kent als kernelementen:

1. Intentioneel leren, leren met een intentie, een doel. De supervisant omschrijft leerdoelen en onderneemt activiteiten om ervan te leren.
2. Integratief leren is leren, gericht op verandering in de persoon van de supervisant. Deze verandering kan o.a. te maken hebben met kennis, houdingen, opvattingen en vaardigheden, voor zover die voor de uitvoering van het werk van belang zijn. Dit leren wordt aangeduid als leren op het eerste niveau (Er is een congruentie ontstaan van voelen denken en handelen van de supervisant) en leren op het tweede niveau (de supervisant heeft zich de competenties eigen gemaakt die nodig zijn voor de uitoefening van het beroep).
3. De basis van het leren richt zich op duurzame verandering in de supervisant (internalisatie). Wat geleerd is blijft, ook als de werksituatie verandert. Het sluit aan bij de waarden en normen van de supervisant.
4. Zelfsturend leren betekent dat de supervisant zelf de leerdoelen bepaalt, het leermateriaal selecteert en het eigen leerproces controleert en bijstuurt door te evalueren. Er wordt van elke zitting een reflectieverslag gemaakt en een werksituatie ingebracht.
5. Leren op basis van reflectie. De supervisor bevordert het reflecteren door de supervisant en neemt dit niet direct over door te snel feedback te geven. In een reflectieverslag wordt beschreven, wat is geleerd, wat gedaan kan worden en vooral ook wat het oproept om naar het eigen handelen en de drijfveren daarachter te kijken.

Centraal staat het belang van de lerende, de supervisor. Op de lange termijn is een goed opgeleide professional van belang voor de samenleving.

3.2.3 Kenmerken en werkwijze.

- Vormen van supervisie.

Er is sprake van individuele supervisie bij ___n supervisor en ___n supervisor. De tijdsduur per zitting is ongeveer anderhalf uur

Een triadische supervisie bestaat uit twee supervisors. De duur is twee uur.

Bij groepssupervisie is sprake van drie of meer supervisors. De duur is twee en een half uur per zitting. Elk traject is vijftien zittingen.

- Methodieken

Een groot deel van de supervisie wordt meestal in beslag genomen door praten, het stellen van vragen, bespreken van de werkinbreng en reflectieverslagen. Binnen supervisie gaat het om leren van de ervaring. Er zijn verschillende modellen om aan te geven hoe dat leren verloopt:

Leerweg van Kessel

Kessel (Tijmes, I. 2002) stelt, dat in supervisie ervaringsleren via reflectie wordt verbonden met handelingsoriënterend leren. Dit is het leren ontwikkelen van handelen in supervisie door via ervaringen tot inzicht te komen, die om te zetten in handelingen, dat te ervaren, inzicht te krijgen etc.

Hij onderscheidt in het handelingsoriënterend leren 3 fasen: De kenweg, de keuzeweg en de handelingsweg.

De kenweg bestaat uit een aantal middelen om de ervaring te bewerken: door middel van expliciteren wordt de ervaring buiten zichzelf geplaatst. Om de ervaring te kunnen bewerken door middel van reflectie en problematisering is het nodig, dat ze eerst geconcretiseerd wordt. (b.v. Wat was jouw rol, wat zijn de feiten, hoe voelde je je daarbij). Door reflecteren krijgt men inzicht door het onder ogen zien en aanschouwen van een ervaring. Reflectie is het bekijken van een werkervaring vanuit een andere gezichtshoek en er daardoor nieuwe betekenis aan kunnen geven.

Problematiseren wordt door Siegers (2002) als een sleutelactiviteit binnen supervisie beschouwd. Hij noemt het een bijzondere vorm van reflecteren, waarbij de supervisor iets tot een probleem, een opgave of een vraag maakt. Het is een zoekproces om, door het stellen van vragen, de leervraag helder te krijgen (wat heb ik hiervan te leren). Al deze stappen op de kenweg leiden tot inzichten. Er worden verbanden gelegd. Het benoemen van deze inzichten is van belang, omdat het een sturende werking heeft op de ontwikkeling van de leerrichting van de supervisor. Vervolgens worden de verkregen inzichten door generaliseren in een breder verband getrokken.

De keuzeweg is het proces van het zich afvragen wat men met de verworven inzichten wil gaan doen. Vervolgens beschrijft de handelingsweg de voorbereiding die nodig is (anticiperend handelen) en het uitvoeren van de handeling (soms na enige tijd). In een volgende supervisiezing wordt dan weer teruggekeken en begint de cyclus opnieuw.

Bij deze opgaven (basisvaardigheden) biedt de supervisor leerhulp door middel van het stellen van vragen B.v. Wat had je je voorgenomen?, Wat heb je gedaan? Wat leverde het op? Hoe wil/moet je daarmee verder?

De Leercirkel van Kolb.

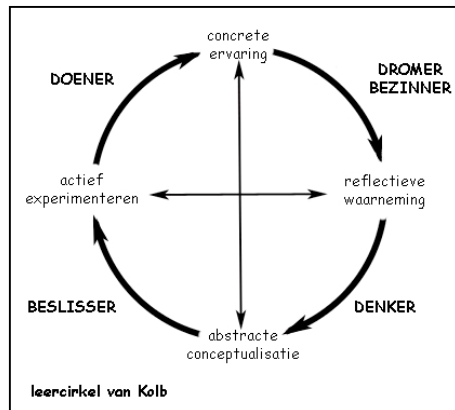
Kolbs theorie gaat over ervaringsleren als een proces, waarin kennis wordt gecreëerd door transformatie van ervaring. Hij heeft zijn theorie in een model weergegeven: “de leercirkel van Kolb”⁶.

Volgens Kolb kent elk leerproces twee primaire dimensies met ieder twee polen die lopen van concreet naar abstract en van actief naar reflectief. Tijdens het proces van ervaringsleren gaan mensen van ‘actief handelend’ naar ‘waarnemend toeschouwer’ en van ‘specifieke betrokkenheid’ naar ‘analytische distantie’.

Dit kan worden beschouwd als een afstemmingsoriëntatie: de ervaring dat je iets doet, daar sterk in opgaat, er vervolgens op zekere afstand naar kijkt, het analyseert, conclusies trekt en met (nieuwe) inzichten het handelen bijstelt. Anders gezegd: De concrete ervaring (waarin men al intuïtief iets kan aanvoelen) loopt via de reflectieve waarneming (als innerlijk proces) naar inzicht door feiten (waarin men het verstandelijk begrijpt) en verder naar het actief experimenteren (als een naar buiten gericht proces). Het is een integratief ontwikkelingsmodel: er wordt door de wisselwerking van handelen, ervaring,

⁶ Kessel, L. van., 2002, pag. 15-17

reflectie en inzicht een steeds hoger niveau bereikt. Daarbij kunnen verschillende startpunten worden genomen, waar iemand zich het beste in kan vinden.



Op basis van zijn model komt Kolb tot het onderscheiden van vier leerstijlen:

1. De 'doener (accommodeerder)' voert het liefst plannen uit en doet nieuwe ervaringen op. Zijn kracht ligt in het handelen.
2. De 'bezinner (divergeerder)' bekijkt situaties op vele manieren en is goed in het bedenken van nieuwe idee_n.
3. De 'denker (assimileerder)' maakt het liefst theoretische modellen.
4. De 'de beslisser (convergeerder)' is vooral gericht op het praktisch toepassen van idee_n en is daarbij doelgericht (to the point).

Kessel (2002) legt een verband tussen Kolbs theorie en de supervisietheorie en geeft aan hoe de supervisor leerhulp kan geven, om de fasen van het model te doorlopen. Het maakt niet uit of iemand een 'doener', een 'denker', een 'beslisser' of een 'bezinner' is. Voor iedereen geldt, dat ze alle fasen moeten doorlopen in het proces van cyclisch leren.

- Leermateriaal kan uit twee verschillende bronnen worden gehaald:

1. De werksituatie. Men kan in een werkinbreng een situatie beschrijven en problematiseren tot een aantal leervragen.
2. De supervisiesituatie als aanvullende bron van leren.

Het verhaal van de supervisant over zijn werksituatie kan binnen supervisie gebruikt worden, doordat de supervisor het in verband brengt met zijn eigen ervaringen met de supervisant in de supervisiesituatie. Men noemt dit ook het hanteren van parallellen tussen de supervisiesituatie en de werksituatie. Er wordt veel gewerkt met de hier-en-nu situatie. Wat gebeurt er op dit moment, wat voel je nu en wat zegt dit over jou en je leerdoelen en je functioneren in de werksituatie.

- Socialisatieverslag.

Socialisatie is een leerproces, waarbij individuen kennis, houding en vaardigheden verwerven om adequaat in groepen en sociale verbanden te kunnen functioneren. Mensen zijn zich vaak niet bewust van de invloed van hun socialisatie op hun functioneren in het beroep. Het is daarom van belang om binnen supervisie regelmatig terug te grijpen op de levenservaringen. Marlies van der Linden (1987) geeft aan, dat socialisatie in supervisie gezien moet worden als een belangrijk referentiekader. Zij ziet het als een methode van bewustwordend leren. Het doel is om als werker beter te worden, omdat je leert oog te krijgen voor eigen blinde vlekken, kwetsbaarheden en sterke kanten. Het socialisatieverslag is een goed hulpmiddel om binnen supervisie met de socialisatiegeschiedenis om te gaan. De supervisant beschrijft met behulp van specifieke vragen zijn leven op verschillende gebieden. Er kan steeds teruggegrepen worden als patronen worden herkend in de werksituatie. Bepaalde aspecten die in verband met de werksituatie staan, kunnen eruit worden gelicht en worden besproken.

- De rol van de supervisor.

De supervisor is een door de LVSB (Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching) erkende professional die de supervisant helpt zoeken in een proces van ontdekken, herkennen en erkennen van voor de supervisant belangrijke leerthema's. Hij heeft een aantal middelen tot zijn beschikking zoals hierboven beschreven. Daarnaast wil ik als aanvulling nog noemen: confronteren, spiegelen, herhalen, samenvatten, feedback geven, geven van adviezen en tips en eventueel leesopdrachten. Alles is gericht op het uiteindelijke doel.

3.2.4 Het typerende van supervisie als begeleidingsvorm.

Supervisie onderscheidt zich van de andere vormen door het zelfsturend leren. De eerste stap die iemand moet nemen is leren reflecteren, expliciteren, concretiseren, problematiseren en generaliseren. Het doel hiervan is, dat er een verbinding tot stand komt tussen het denken, het handelen en voelen van een persoon. Uiteindelijk resulterend in zelfsturend leren, wat betekent, dat de supervisant zelf zijn leerdoelen bepaalt, het leermateriaal selecteert en het eigen leerproces controleert en bijstuurt door te evalueren. De persoon van de uitvoerder staat centraal. Supervisie richt zich op het leren kennen van zichzelf in de

beroepssituatie. De werkwijze bij supervisie is reflectie (interne dialoog) die tot zelfsturing leidt en gericht is op de lange termijn. Deskundigheid van de supervisor in het betreffende vakgebied is niet noodzakelijk.

3.3 Coaching

3.3.1 Wat is coaching?

Coaching is een relatief nieuwe vorm van professioneel begeleiden. Kessel (2002) concludeert dat coaching in de vakliteratuur vaak verwijst naar een grote verscheidenheid aan activiteiten en ook niet beschikt over eenduidige methodische kenmerken. In vergelijking met de supervisietheorie lijkt de coachingsliteratuur duidelijk minder theoretisch onderbouwd en coaching als begeleidingsvorm minder gemethodiseerd te zijn⁷. De meeste literatuur omschrijft coaching als een begeleidingsvorm die gericht is op het oplossen van problemen en het ontwikkelen van de vereiste vaardigheden in een beroep. Coaching kenmerkt zich vooral als een container begrip voor diverse begeleidingsvormen. Van Kessel is van mening dat, 'indien je coaching breed opvat, supervisie een vorm van coaching is'⁸. Hiermee wordt aangegeven dat het bereik van coaching breed is: Het loopt van dienstverlening via leidinggeven in de commerciële sector tot en met geprofessionaliseerde dienstverlening.

Schreyer (1997) geeft een aantal aanleidingen, die goed te coachen zijn: crisiservaringen (zowel individueel als collectief) en de behoefte aan verbetering (zowel vanuit de individuele werker als vanuit de organisatie). Voorbeelden van crisiservaringen zijn jobstress, burnout, crises door reorganisaties, door fusies, door politieke veranderingen. Voorbeelden van de behoefte aan verbetering zijn carriëradvisering, flexibeler omgaan met de werkkuitvoering, aanleren van nieuwe vaardigheden en/of methodieken. In het kader van dit werkstuk wordt uitgegaan van de definitie die in de module coaching van de Christelijke Hogeschool Windesheim gebruikt wordt: Coaching wordt omschreven als een methode die iemands potentiële kwaliteiten vrijmaakt, zodat hij zo goed mogelijk presteert, gericht op het realiseren van organisatiedoelen. Waarbij de methode als doelgericht, bewust, systematisch en planmatig wordt omschreven.

3.3.2. Wat is het doel van coaching?

We kunnen concluderen dat coaching een aanduiding is voor vele begeleidingsvarianten, waarbij uitgegaan wordt van een gezamenlijke richting: Coaching is gericht op probleemoplossing en de ontwikkeling van vereiste vaardigheden in een beroep.

Het doel van coachen is adviseren en ondersteunen in het beroep. Het leren binnen coaching richt zich voornamelijk op de werkkuitvoering. Het leren in coaching kent als kernelementen (Siegers, 2003):

1. Intentioneel leren kan ook in coaching een rol spelen maar is geen voorwaarde. Hetzelfde geldt voor integratief leren (leren gericht op verandering in de persoon). Het leren in coaching is gericht op het zich eigen maken van vaardigheden die nodig zijn voor de uitoefening van het beroep. Er kan ook sprake zijn van incidenteel leren (leren dat niet doelgericht is, er wordt geleerd als bijproduct van het ervaren)
2. Het leren op basis van internalisatie (duurzame verandering in de gecoachte) is mogelijk als het geleerde beklijft, ook als de leersituatie verandert en als het aanluit bij de waarden en normen van de gecoachte.
3. Er is sprake van sturing van buitenaf. De werkkuitvoering staat centraal en de coachingssituatie is geen bron van leermateriaal.
4. Het leren geschiedt op basis van feedback. Reflectie wordt niet uitgesloten, maar is geen centraal middel tot leren, zoals bij supervisie.

Centraal staat het belang van de lerende, de gecoachte in samenhang met zijn werkomgeving. Coaching is gericht op snelle veranderingen in de werksituatie op de korte termijn.

3.3.3 Kenmerken en werkwijze

- Vormen van coachen.

Men kan iemand individueel coachen, in een kleine groep of in een team. Er is geen beperking wat betreft vorm, tijd of aantal zittingen.

⁷ Kessel, van L. 2002 pag. 140

⁸ Kessel, van L. 2001 pag. 44

- Methodieken.

Het stellen van vragen is een belangrijk middel. Binnen coaching kan gebruik worden gemaakt van verschillende methodieken en werkvormen om de leerdoelen van de gecoachte te helpen realiseren.

1. In de module coaching van de Christelijke Hogeschool Windesheim wordt gebruik gemaakt van een eigen model, dat is gebaseerd op 'Succesvol Coachen' van John Whitmore (2000). Hij noemt de essentie van goed coachen het opbouwen van bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef. Bewustzijn noemt hij het resultaat van gerichte aandacht, concentratie en helderheid. Dit leidt tot vaardigheid. Wanneer werkelijk de verantwoordelijkheid voor het denken en handelen wordt genomen, wordt ook de betrokkenheid bij het functioneren vergroot. Beiden zijn nodig om te leren.

Het model gaat uit van verschillende fasen:

- De oriëntatiefase, waarin verschillende punten aan de orde komen, zoals de kennismaking, werkwijze en motivatie. Waar gaat op gecoacht worden.
Er worden leervragen geformuleerd en afspraken gemaakt.
- Het stellen van de diagnose. In deze fase worden de deelaspecten onderscheiden, benoemd en wordt de diagnose gesteld.
- Het formuleren van doelen en het maken van een plan voor het coachingstraject.
- Het uitvoeren van actiepunten.
- De evaluatiefase.
- Het toetsen.

2. Het stellen van vragen is een belangrijk middel, waarbij de gerichtheid op de werkuitvoering centraal blijft staan (Whitmore, 2000). Bewustzijn en verantwoordelijkheid kunnen het beste met open vragen worden opgeroepen. De vragen moeten in principe aansluiten bij de interesses van de gecoachte.

Belangrijk is, dat de vragen in de juiste volgorde worden gesteld, gericht op:

- A. Het doel. Wat is het doel van dit gesprek, wat wil je bereiken, wanneer wil je het bereikt hebben?
- B. De Werkelijkheid. Wat gebeurt er nu, wie zijn erbij betrokken, wat heb je er tot nu toe aan gedaan?
- C. Opties. Welke opties heb je, wat zou je verder kunnen doen, wat zijn de voor- en nadelen?
- D. De Wil. Wat ga je doen, wanneer ga je dat doen, wat voor hulp heb je nodig en hoe krijg je die?

3. Spiegelen, feedback en samenvatten hoort zo nu en dan plaats te vinden, om zo voor jezelf te checken of je de ander goed hebt begrepen en de ander het gevoel te geven, dat hij gehoord en begrepen wordt.

- De rol van de coach.

Vaardigheden die nodig zijn bij het coachen: doelen formuleren, feedback geven, prestaties analyseren en counseling als gespreksvaardigheid (Paffen, P. 2002)

Whitmore (2000) geeft de volgende persoonlijke kwaliteiten: geduldig, objectief, behulpzaam, belangstellend, goed kunnen luisteren, opmerkzaam, bewust en bewust van zichzelf.

3.3.4 Het typerende van coaching als begeleidingsvorm.

De essentie van goed coachen is het opbouwen van bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef. Beiden zijn nodig om nieuwe vaardigheden aan te leren. Het doel van coachen is beleidsrealisering en ondersteuning van werkuitvoering. Het is gericht op probleemoplossing en de ontwikkeling van vereiste vaardigheden in een beroep. Het leren geschiedt op basis van feedback (interpersoonlijke dialoog), waarbij reflectie niet is uitgesloten. Coaching richt zich op het resultaat.

De sturing is van buitenaf en gericht op snelle veranderingen op de korte termijn. De persoon van de begeleide in samenhang met zijn werkomgeving staat centraal.

Het referentiekader bij coaching is breed, op basis van beschreven doelen en belangen. De werksituatie is de belangrijkste bron van leermateriaal. De duur van het traject is tijdelijk (5-10 keer) met een duidelijk omschreven doel. Deskundigheid van de coach in het betreffende vakgebied is niet noodzakelijk. Kennis erover is wel gewenst.

3.4 Werkbegeleiding

3.4.1 wat is werkbegeleiding?

Werkbegeleiding is een mechanisme, waarmee organisaties een adequate werkuitvoering trachten veilig te stellen (Siegers, 2002).

Werkbegeleiding is niet primair op leren en deskundigheidsbevordering van de werker gericht, maar op het vertalen van het instellingsbeleid in concrete hulpverleningssituaties en het mogelijk maken van een

optimale hulpverlening aan de klant. Aangezien de werker voor een groot deel instrument van die hulpverlening is, zal aan haar ideeën, vragen en blokkades meestal ook de nodige aandacht besteed worden. Sommige werkbegeleiders doen veel supervisieachtige elementen in hun werkbegeleiding, andere bepalen zich tot bewakings- en controleaspecten (Nel Jagt e.a. 1995) Ik kan me zelf vinden in de omschrijving van Kessel, die stelt dat werkbegeleiding een kwestie is van balanceren tussen beheersen en ondersteunen, waarbij drie functies te onderscheiden zijn: Beheersend, educatief en ondersteunend-stimulerend⁹.

Werkbegeleiding is in eerste instantie gericht op de bespreking van een aantal klanten en de persoonlijke werkwijze. Ook leervragen kunnen als onderdeel van de werkbegeleiding aan bod komen. In coaching gaat het voornamelijk om de persoonlijke leervragen (die eventueel uit de werkbegeleiding naar voren zijn gekomen).

3.4.2. Wat is het doel van werkbegeleiding?

Het doel van werkbegeleiding is het optimaal realiseren van de doelstelling van de organisatie. Het geeft ondersteuning en leerhulp aan de uitvoerende. Het richt zich primair op de praktijk, op het mogelijk maken van een optimale dienstverlening aan de klant.

3.4.3. Kenmerken en werkwijze.

De frequentie is regelmatig en voortdurend (dit kan variëren van één keer per twee weken tot één keer per twee maanden). Elke bijeenkomst rapporteert de werknemer over zijn werkzaamheden en over de manier van werkkuitvoering. De kwaliteit van de werkkuitvoering wordt bewaakt door toetsing aan het door de organisatie beoogde beleid en/of plan van aanpak. De werkkuitvoering wordt zonodig bijgestuurd door richtlijnen, adviezen en ondersteuning. Daarbij kan de werkbegeleider gebruik maken van eigen observaties van de werkkuitvoering van de werknemer. (Kessel, 2002)

Werkbegeleiding is o.a. het geven van tips, adviezen, wegwijs maken, methoden doornemen, toetsen en voorbereiding controleren, organisatie van het werk en communicatie met de cliënt analyseren, feedback geven....

3.4.4. Het typerende van werkbegeleiding als begeleidingsvorm.

Werkbegeleiding richt zich voornamelijk op de werksituatie, op de inhoud van het handelen door de werknemer. Het is voornamelijk taakgericht. De werkkuitvoering wordt zonodig bijgestuurd door richtlijnen, adviezen en ondersteuning. Het geven van instructie en controle zijn hulpmiddelen Het doel is om te bewerkstelligen dat de werkkuitvoering in overeenstemming is en blijft met het beleid van de instelling. Het is bij uitstek geschikt om gerichte kennis op te doen op het gebied van de functie, de concrete beroepsuitoefening, de organisatie, de methode, omgangsregels etc. (A. de Groot, 2002).

Werkbegeleiding wordt doorlopend gegeven waarbij de frequentie afhankelijk is van gemaakte afspraken. Leren geschiedt door instructie. Deskundigheid van de werkbegeleider op het vakgebied is noodzakelijk.

3.5 Intervisie

3.5.1. Wat is intervisie?

Siegers (2002) definieert intervisie als een collegiale werkvorm, waarin de betrokkenen zich bezighouden met elkaars professionele werkkuitvoering, met als doel, dat eenieder daarin ondersteund wordt of van zijn werkervaringen kan leren. Er is nog geen eenduidige intervisiemethodiek ontwikkeld.

Intervisie wordt ook wel gezien als een vervolg op supervisie. Beurtelings brengen de leden van de intervisiegroep actuele ervaringen in die te maken hebben met het hanteren van situaties en opgaven in hun eigen beroepsuitoefening. Onderling wordt begeleiding gegeven om het omgaan met een als probleem ervaren situatie te verbeteren en aspecten van het eigen functioneren in een gewenste richting te ontwikkelen. De medegroepsleden doen zelf ook inzichten op om hun eigen functioneren te verbeteren. Intervisie wordt over het algemeen gezien als een overleg, dat regelmatig plaatsvindt en bestaat uit deelnemers met verantwoordelijkheid voor de eigen werkkuitvoering.

⁹ Kessel van L., Het succes van begeleiden, Reader Supervisiekunde I, Chr. Hogeschool Windesheim te Zwolle pag. 148

3.5.2. Wat is het doel van intervisie?

Het doel is om de eigen professionele werkhouding te bevorderen door het leren van elkaars ervaring en deskundigheid. Intervisie oefent bovendien in het geven en ontvangen van feedback. Het is een regelmatige toetsing in interactie met collega's en onderdeel van de werkuitvoering. Intervisie is bedoeld als een zelfstandig, op leren gericht traject. Autonomie van de groep staat daarbij voorop. Net als bij supervisie is er sprake van zelfsturing, al is het meer gericht op de oplossing van een werkprobleem (Hendriksen, 2003).

3.5.3. Kenmerken en werkwijze

- Vormen van intervisie.

Begeleide intervisie. Het goed functioneren van een intervisiegroep is geen gemakkelijke opgave. Begeleide intervisie wordt vaak gegeven als de deelnemers nog weinig ervaring hebben met intervisie. Het onderling zelf vervullen van de taak- en groepsfuncties, wat speciaal is bij een intervisiegroep, kan door de begeleider worden aangeleerd. Een al langere tijd functionerende intervisiegroep kan behoefte hebben om het eigen functioneren weer eens onder de loep te nemen. Het moet echter steeds de opzet zijn, dat de begeleider zich overbodig maakt, omdat anders niet van intervisie gesproken kan worden.

Onbegeleide intervisie. Hierbij functioneert de groep zonder extern begeleider. De taak- en groepsfuncties worden onderling en wederkerig vervuld.

De gewenste groepsgrootte varieert van 3 tot 6 mensen en het aantal keren varieert naar behoefte met een minimum van 6 keer.

- Hendriksen geeft een basisstructuur voor een intervisiebijeenkomst¹⁰:
 - a. Fase van de probleeminventarisatie. De inbrenger heeft een schriftelijke werkinbreng aan iedereen gestuurd en een aantal leervragen geformuleerd.
 - b. Analysefase. De groep stelt informatieve open vragen.
 - c. Bewustwordingsfase. Een grondige analyse brengt de probleeminbrenger vaak ook tot het formuleren van het eigen aandeel in het probleem.
 - d. Adviesfase. Alle groepsleden geven een advies. De inbrenger kiest welke bij hem past. Adviezen kunnen ook stof geven tot reflectie en niet direct tot een oplossing leiden.
 - e. Bespreking van het groepsthema. De groep bespreekt gezamenlijke ervaringen en eerdere oplossingen, waardoor de betrokkenheid wordt vergroot.
 - f. Evaluatie. De werkwijze wordt gevalueerd en er worden afspraken gemaakt voor de volgende bijeenkomst.

Dit basismodel wordt in de praktijk vaak ondersteund door het gebruik van specifieke methoden of oefeningen.

Over het algemeen kan gesteld worden, dat er sprake is van:

1. Gelijkwaardigheid. Er kan sprake zijn van een externe begeleider die verantwoordelijk is voor de start, de indeling van de groepen en de voortgang. Behalve de start en de evaluatie, draait de groep zonder begeleider. Gelijkwaardigheid betekent niet, dat elke deelnemer evenveel ervaring moet hebben. Ieders inbreng is waardevol.

2. Veiligheid en acceptatie zijn voorwaarden voor openheid. Eventuele verslaglegging blijft binnen de groep. Alleen de conclusies in de eindevaluatie worden eventueel ingeleverd (als dat is afgesproken). De groep of, indien aanwezig, de externe begeleider houdt de condities voor veiligheid in het oog en bewaakt het proces bij de keuze voor een werkwijze en afspraken.

Men werkt in kleine groepjes (4 tot 6 deelnemers).

3. Duidelijkheid met betrekking tot wat ieder van de intervisie verwacht. Mogelijke verwachtingen kunnen zijn: Reflectie, bijpraten, steun hebben aan elkaar, consultatie, toetsing (leren van elkaars visie), onderlinge supervisie (inzicht in persoonlijk functioneren).

Voor ieder kan de verwachting verschillend zijn. Het is belangrijk, dat men dit van elkaar weet. Deze verwachtingen worden tijdens de eerste bijeenkomst uitgesproken en door middel van een contract worden afspraken gemaakt over de inhoud en de werkwijze van de intervisie.

¹⁰ Hendriksen J., Werkboek intervisie, 2003, pag. 19

3.5.4 Het typerende van intervisie als begeleidingsvorm.

Intervisie heeft als doel om de eigen professionele werkhouding te bevorderen door het leren van elkaars ervaring en deskundigheid. Het richt zich net als bij supervisie op de persoon in verband met zijn handelen, voelen en denken. Het is meer gericht op een oplossing van een werkprobleem dan supervisie. Wel wordt intervisie vaak gezien als een vervolg op supervisie. Begeleide intervisie heeft als doel de voorwaarden te scheppen die nodig zijn voor onbegeleide intervisie. Actuele werkproblemen kunnen worden besproken, waarbij ook de beroepshouding aandacht krijgt. De groep functioneert zonder extern begeleider, wat de mate van vertrouwelijkheid en veiligheid kan bevorderen. De duur van intervisie is periodiek of permanent. Vaardigheden zoals het kunnen reflecteren en het geven/ontvangen van feedback, moeten aanwezig zijn.

3.6 Conclusie en samenvatting

We hebben in dit hoofdstuk verschillende begeleidingsvormen besproken. Aan de orde kwamen de kenmerken van elke vorm, waarin ze zich van elkaar onderscheiden en waarin ze hetzelfde zijn.

Supervisie heeft van alle vormen het meest duidelijke kader. Het is theoretisch het best onderbouwd.

Supervisie onderscheidt zich van de andere vormen door het zelfsturend leren. De eerste stap die iemand moet nemen is leren reflecteren, expliciteren, concretiseren, problematiseren en generaliseren. Het doel hiervan is, dat er een verbinding tot stand komt tussen het denken, het handelen en voelen van een persoon. Uiteindelijk resulterend in zelfsturend leren, wat betekent, dat de supervisor zelf zijn leerdoelen bepaalt, het leermateriaal selecteert en het eigen leerproces controleert en bijstuurt door te evalueren.

Het doel van supervisie is leren. Het is gericht op de persoon. Het traject bestaat uit 15 zittingen en kan zowel individueel als in een groep of triade worden gegeven door een erkende supervisor. Er zijn duidelijk omschreven methodische kenmerken die gebruikt kunnen worden. Reflectie is het belangrijkste middel. Onderwerpen kunnen (persoonlijke) leerthema's zijn ten behoeve van de beroepsuitoefening.

De werkwijzen binnen supervisie kunnen door een supervisor goed gebruikt worden binnen de andere begeleidingsvormen, als het doel goed in de gaten wordt gehouden.

Coaching is meer gericht op snelle verandering op de korte termijn. Het doel is een verdieping van het handelen van door de organisatie gestelde doelen. Het is oplossings- en taakgericht. Een belangrijk middel is feedback en het stellen van (open) vragen om zo de verschillende fasen te doorlopen.

Ook coaching is een tijdelijk traject van 5-10 keer.

De verschillen tussen coaching en supervisie zijn het duidelijkst beschreven door Frans Siegers. Hij baseert zich op de doelen waarop de begeleiding gericht is, de wijze van werken om die doelen te bereiken, de context waarbinnen de begeleiding plaatsvindt en de opgaven die de werkvorming stelt aan uitvoerder en begeleider. Actuele werkproblemen met resultaat gerichte afspraken kunnen aan de orde komen.

Werkbegeleiding is erop gericht om het werk, dat door de organisatie is omschreven, zo goed mogelijk te laten uitvoeren door de medewerkers. Het geven van instructie en controle zijn hulpmiddelen. Het werk staat centraal en de persoon wordt ondersteund om het werk zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren ten behoeve van de klant. Werkbegeleiding kan permanent gegeven worden, al naar gelang de afspraken binnen de organisatie. Het is meestal verplicht.

Intervisie heeft als doel om de eigen professionele werkhouding te bevorderen door het leren van elkaars ervaring en deskundigheid. Het richt zich net als bij supervisie op de persoon, in verband met zijn handelen, voelen en denken. Het is echter meer gericht om actuele werkproblemen op te lossen dan supervisie. Meestal wordt gewerkt volgens een basismodel. Daarnaast kan men gebruik maken van verschillende methodieken en oefeningen. Begeleide intervisie wordt gegeven om mensen de vaardigheden te leren die nodig zijn om onbegeleide intervisie te volgen. Intervisie kan periodiek of permanent plaatsvinden

In het volgende hoofdstuk zal bekeken worden welke vaardigheden, zoals genoemd in paragraaf 2.6, ondersteund, ontwikkeld en/of verbeterd kunnen worden door welke begeleidingsvormen. Dit alles resulterend in een antwoord op de probleemstelling door middel van conclusies en aanbevelingen.

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de vraag, welke begeleidingsvormen het meest geschikt zijn om consultants binnen MEE Twente te ondersteunen bij het succesvol toepassen van de methodiek van het relatiediagram.

Daartoe wordt eerst onderzocht in hoeverre supervisie de aangewezen methodiek is om de vaardigheden van de consultants te verbeteren en/of te ontwikkelen. Vervolgens wordt hetzelfde met de begeleidingsvormen coaching, werkbegeleiding en intervisie gedaan. Criteria die hierbij gebruikt worden zijn taakgerichtheid, persoonsgerichtheid, samenwerking, belang van reflectie en feedback, voortgang van het werk, opleidingssituatie, ervaring en deskundigheid. Op basis hiervan zijn in hoofdstuk 2 de vaardigheden vastgesteld die consultants nodig hebben en welke zij nog moeten leren. In hoofdstuk 3 is beschreven wat van elke begeleidingsvorm het typerende is. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk nagegaan in hoeverre het typerende van een begeleidingsvorm overeenkomt met wat de consultants moeten leren om succesvol te kunnen werken met het relatiediagram. Het een en ander wordt geïllustreerd met mijn ervaringen uit de praktijk. Op grond daarvan worden eindconclusies getrokken en worden een aantal aanbevelingen gedaan.

4.2. Te verbeteren of aan te leren vaardigheden van netwerkondersteuners

In paragraaf 2.6 zijn de criteria beschreven die aangeven waar het bij het leren om gaat:

1. Taakgerichtheid

Betreffende de taakgerichtheid hebben we gezien, dat consultants vooral moeten leren om het netwerk van de klant te analyseren volgens de methode van John Schut. Ook moet hij leren hoe een steungroep op te zetten en te begeleiden. Dit vraagt van de consultant een luisterend oor en het stellen van open vragen, zodat de klant zijn wensen kenbaar kan maken. Inzicht in groepsprocessen en in het stimuleren en activeren van de juiste personen is hierbij belangrijk. Dit kan geleerd worden door reflectie op het eigen functioneren en door controle op een goede uitvoering van de methodiek.

Inzicht in groepsprocessen en het kunnen stimuleren en activeren van de juiste personen is een vaardigheid die toegespitst dient te worden op deze specifieke methodiek door middel van kennisoverdracht.

2. Persoonsgerichtheid

Wat betreft de persoonsgerichtheid is het volgende gebleken:

Consultants moeten leren om geen banden aan te gaan met klanten. Dit kan worden geleerd door reflectie (inzicht in de eigen zorgbehoefte).

Bovendien is een respectvolle houding ten opzichte van de klant nodig: doortastend zonder het over te nemen. Dit vergt van de consultant een duidelijke maar tactvolle manier van communiceren. Dit kan worden geleerd door directe bijsturing van 'foute' communicatie.

Voor het omgaan met een eventuele weerstand is het nodig dat men aan de slag gaat met blokkades in zichzelf.

Omgaan met stress kan verbeterd worden door situaties met stress te bespreken en door gerichte kennis te geven over waar men wel of niet verantwoordelijk voor is.

3. Samenwerking

Met betrekking tot de samenwerking hebben we gezien dat er goed naar de wensen van de klant moet worden geluisterd. Het bespreken van het eigen functioneren met collega's, vergt vaardigheden zoals: duidelijk kunnen verwoorden wat de bedoeling is, feedback kunnen geven en ontvangen en open staan voor opmerkingen. Niet alleen inzicht in jezelf, maar ook in groepsprocessen is daarvoor nodig.

4. Belang van reflectie en feedback

Basisvaardigheden op dit gebied zijn in een HBO-opleiding aan bod gekomen. Het kunnen reflecteren blijft nodig om het eigen functioneren op verschillende gebieden onder de loep te nemen (omgaan met een zorgbehoefte die niet meer mag, opruimen van blokkades in jezelf, inzicht in het handelen en de drijfveren daarachter). Feedback blijft nodig om de manier waarop de methodiek wordt uitgevoerd te bewaken.

Bovendien kan door feedback direct bijgestuurd worden (b.v. als men niet duidelijk genoeg communiceert).

5. Voortgang van het werk.

Vooraf op dit gebied is het begrip transfer van belang. De kennis en vaardigheden, opgedaan in de opleiding van het relatiediagram moeten worden toegepast in de werksituatie. Onderscheid is gemaakt in een lage route transfer en een hoge route transfer¹¹. We hebben gezien dat lage route transfer optreedt wanneer strategieën veel geoefend worden in toepassing op verschillende situaties totdat ze vrijwel geautomatiseerd zijn. Hoge route transfer treedt op als de lerende bewust principes abstract kan maken, buiten de context kan plaatsen en ze vervolgens aanwendt in nieuwe situaties.

6. Opleidingssituatie.

De opleiding 'relatiediagram' van John Schut wordt gevolgd en eventuele tekorten worden aangevuld.

7. Ervaring en deskundigheid

Wat betreft de ervaring en deskundigheid met mensen met beperking, is alleen ervaring op het gebied van een lichte verstandelijke beperking voldoende aanwezig. Kennis van de andere doelgroepen is onvoldoende aanwezig en dient aangevuld te worden. De deskundigheid op het gebied van het analyseren en helpen opbouwen van netwerken, wordt vergroot door het volgen van de opleiding van John Schut.

4.3 In hoeverre is supervisie de aangewezen methodiek?

4.3.1 Waar draait het om bij supervisie?

Bij supervisie draait het om het zelfsturend leren, wat betekent dat de supervisor zelf zijn leerdoelen bepaalt, het leermateriaal selecteert en het eigen leerproces controleert en bijstuurt door te evalueren. Belangrijk is dat de supervisor leert om te reflecteren, expliciteren, concretiseren, problematiseren en generaliseren. Het doel hiervan is dat er een verbinding tot stand komt tussen zijn denken, handelen en voelen. Supervisie is gericht op de persoon, op het leren kennen van zichzelf in de beroepssituatie. De werkwijze bij supervisie is reflectie (interne dialoog), die tot zelfsturing leidt en gericht is op de lange termijn.

4.3.2 Aansluiting.

In hoeverre sluiten de vormen van leren, zoals die in supervisie aan bod komen en het leren dat nodig is om de vaardigheden, genoemd in 4.2 te verwerven, op elkaar aan:

Het persoonsgerichte leren van supervisie komt overeen met het leren van de vaardigheid om zichzelf overbodig te maken en het aanleren van een andere houding.

Deze verandering in houding betekent dat men anders moet gaan werken. In de nieuwe situatie wordt nog meer gevraagd om afstand te nemen en het na een tijd los kunnen laten en de regie overlaten aan de steungroep.

Ook het omgaan met weerstand tegen deze veranderingen binnen de organisatie is een vaardigheid die met supervisie goed te leren is: bij weerstand is er vaak sprake van angst om het oude, vertrouwde te verliezen en onzekerheid of men het nieuwe wel kan. Het uitleggen van wat er verwacht wordt helpt in veel gevallen om de weerstand te verminderen. Lukt dit niet dan is het noodzakelijk om te achterhalen wat er achter zit. Vaak is er sprake van blokkades in jezelf. Het opruimen van deze blokkades is een proces dat in supervisie kan worden aangepakt.

In een supervisie-zitting vertelde iemand dat ze er erg tegenop zag om naar een andere afdeling te gaan. Door een reorganisatie moest ze daar naar toe, omdat ze het laatst op de groep was komen werken. Het loslaten van haar veilige structuur maakte haar onzeker. Door te vragen waar ze tegenop zag, vertelde ze dat ze bang was om in de nieuwe situatie fouten te maken: 'Ik weet dan niet wat er gaat gebeuren als ik het niet in de hand heb'. Door het stellen van vragen, probeerde ik haar bij haar gevoel van angst te laten komen. Ze ging eerst steeds over op andere onderwerpen en praatte veel. Door de vraag te herhalen, viel ze stil en zei dat ze het moeilijk vond om hierover na te denken. Na een aantal zittingen kwam eruit, dat ze zich afgewezen voelde en daardoor kwaad en verdrietig was (Ik had als vraag gesteld: 'Wat doet het je om niet nodig te zijn').

In dit stadium had ik haar gevraagd een socialisatieverslag te maken en daarin bleek dat het ook te maken had met de situatie thuis. Ze was bang op de andere groep niet nodig te zijn (deze groep bestond uit mensen die op een hoger verstandelijk niveau functioneerden). In de supervisie kreeg de supervisor inzicht in haar motieven om niet naar de andere groep te willen. Daardoor kon ze op een andere manier omgaan met de mogelijkheden die er waren en was de weerstand verdwenen.

¹¹ Kessel, L. van., 1996, pag. 122

Supervisie is geschikt om de hoge route transfer te bewerkstelligen. Deze treedt op als de lerende bewust principes abstract kan maken, buiten de context kan plaatsen en ze vervolgens aanwendt in nieuwe situaties. Dit kan geleerd worden met het generaliseren van vaardigheden. Het vergt een proces vooraf van reflecteren en problematiseren. Een flexibele houding is voor een deel aangeboren, maar kan ook door het verminderen van onzekerheid vergroot worden. Door reflectie krijgt men inzicht in het eigen functioneren.

Verbreding van de kennis van mensen met een lichamelijke of zintuiglijke beperking vergt niet alleen concrete kennis. Inzicht in eigen beperkingen, mogelijkheden, valkuilen, normen en waarden zijn hierbij van belang. Loopt men vast op deze zaken dan kan dat een aanleiding zijn voor het kiezen voor supervisie.

4.4 In hoeverre is coaching de aangewezen methodiek?

4.4.1 Waar draait het om bij coachen?

Bij coachen draait het om doelmatig en efficiënt te leren werken. Het opbouwen van bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef zijn essentieel voor het aanleren van nieuwe vaardigheden. Coachen is oplossingsgericht. Interpersoonlijke dialoog door middel van feedback is belangrijk, waarbij reflectie niet is uitgesloten.

De sturing is van buitenaf en gericht op snelle veranderingen op de korte termijn. centraal staat de persoon in samenhang met zijn werkomgeving.

De werksituatie is de belangrijkste bron van leermateriaal. De duur van het traject is tijdelijk (5-10 keer) met een duidelijk omschreven doel.

4.4.2. Aansluiting.

In hoeverre sluiten de vormen van leren, zoals die in coaching aan bod komen en het leren dat nodig is om de vaardigheden, genoemd in 4.2 te verwerven, op elkaar aan.

Het taakgerichte leren van coachen sluit aan bij het aanleren van de methodiek van John Schut. De vaardigheden die nodig zijn om het netwerk van de klant te analyseren, op te zetten en te laten begeleiden door een steungroep, moet worden aangeleerd. Er is een duidelijk doel.

Inzicht in groepsprocessen en het kunnen stimuleren en activeren van de juiste personen kunnen met coachen meer worden toegespitst op deze methodiek. Dit geldt ook voor het vervullen van de regisseursfunctie. Feedback is hiervoor een middel en het kan gericht, geoefend worden door middel van een stage. Er is sprake van een lage route transfer: er wordt veel geoefend in het toepassen in verschillende situaties totdat ze vrijwel geautomatiseerd zijn. Ook gerichte instructie, waardoor de kennis wordt vergroot, is een belangrijk middel.

Tijdens een coachingstraject coachte ik een vrouw, die zich erg onzeker voelde in het contact met een klant en moeite had om grenzen te stellen. Ze vertelde dat ze de kennis miste over de te volgen procedures en methodieken als woonbegeleidster. Ze wilde graag op korte termijn leren er mee om te kunnen gaan. Ze formuleerde leerdoelen en er werden afspraken gemaakt over het aantal bijeenkomsten en de werkwijze. In 6 zittingen werden situaties die de gecoachte inbracht, besproken op verschillende niveaus: individueel niveau (persoon), betrekkingsniveau (communicatie) en systeemniveau (komt de visie van de organisatie overeen, heb je de gebruikelijke procedures gevolgd etc).

Als bleek dat er aanvullende kennis nodig was, gaf ik het haar (instructie) of vertelde haar waar ze het kon vinden. We bespraken mogelijke acties, die door haar in de praktijk werden geoefend. Ik stelde zoveel mogelijk open vragen, bijvoorbeeld: 'wat heb je nodig om je in deze situatie zeker te voelen?'. Ze antwoorde op deze vraag: 'ik heb een achtervang nodig om situaties te kunnen bespreken, ik wil ideeën en adviezen krijgen hoe ik iets kan aanpakken'.

We spraken af dat ze mij via de mobiele telefoon kon bellen tijdens werktijd (Ik was ook haar werkbegeleider). Ik gaf haar als feedback dat mij b.v. was opgevallen dat als ze me iets vertelde, ze eromheen draaide, waardoor ik het gevoel kreeg dat ze iets van me verwachtte. Hierdoor leerde ze haar vragen duidelijker stellen en b.v. zeggen wat haar dwarszat of onzeker maakte: ze was b.v. bang, dat ik haar geen goede woonbegeleider vond als ze vragen stelde en tussendoor belde. Na 6 zittingen vertelde de gecoachte dat ze beter in staat was om grenzen aan te geven en zich daardoor zekerder voelde.

4.5 In hoeverre is werkbegeleiding de aangewezen methodiek?

4.5.1 Waar draait het om bij werkbegeleiding?

Bij werkbegeleiding draait het om leren door instructie. Het richt zich voornamelijk op de inhoud van het handelen door de werknemer (taakgericht). De werkuitvoering wordt zonodig bijgestuurd door richtlijnen, adviezen en ondersteuning. Het doel van werkbegeleiding is het in overeenstemming houden van de uitvoering van het werk met het beleid van de instelling. Het is bij uitstek geschikt om gerichte kennis op te doen op het gebied van de functie, de concrete beroepsuitoefening, de organisatie, de methode, omgangsregels etc. (A. de Groot, 2002). Werkbegeleiding wordt doorlopend gegeven waarbij de frequentie ligt tussen ___n keer per twee weken tot ___n keer per twee maanden, afhankelijk van gemaakte afspraken in de organisatie.

4.5.2 Aansluiting.

In hoeverre sluiten de vormen van leren, zoals die in werkbegeleiding aan bod komen en het leren dat nodig is om de vaardigheden, genoemd in 4.2 te verwerven, op elkaar aan.

Het leren in werkbegeleiding is permanent en taakgericht. Het sluit aan bij het leren toepassen van de verkregen kennis naar de werksituatie (lage route transfer). Het leren d.m.v. feedback en instructie sluit hier ook bij aan. Gerichte kennis over b.v. handicaps kan via instructie worden geleerd. Doordat werkbegeleiding regelmatig plaatsvindt en niet is gebonden aan een aantal zittingen kan gewaarborgd worden, dat het geleerde op peil blijft en er sprake is van transfer en effectevaluatie (kwaliteitsverbetering vanuit ondersteuning).

Een voorbeeld hiervan is de invoering van handelingsplannen. Voor elke klant moesten woonbegeleiders een plan schrijven volgens bepaalde richtlijnen. Eerst werd een instructieboek aan elke woonbegeleider gegeven waarin de theorie is beschreven met praktijkvoorbeelden als handleiding. In een aantal wekelijkse besprekingen werd de methodiek besproken en werden afspraken gemaakt over haalbare doelen en werkwijzen. In de werkbegeleidingsgesprekken stelde ik met elke woonbegeleider een stappenplan op, met als doel, dat binnen een half jaar, van twaalf klanten het handelingsplan klaar zou zijn. Een subdoel daarbij was, dat elke zes weken in de werkbegeleiding de handelingsplannen van drie klanten besproken werden. Ik gaf daarin gericht aan wat er aangevuld moest worden en ondersteunde bij knelpunten en vragen. Er was sprake van controle, begeleiden en tussentijds bijstellen van doelen. Als voorbeeld noem ik een woonbegeleider die niet snel met de computer kon omgaan, waardoor ze te veel tijd nodig had. Ze kreeg een computercursus aangeboden in werktijd en hierdoor werd het doel zo bijgesteld dat over een half jaar zes handelingsplannen klaar zouden zijn. Een ander hield zich bij herhaling niet aan de afspraken en had na drie maanden nog maar ___n handelingsplan af. Na overleg met de betrokkene gaf ik het advies aan de leidinggevende om haar tijdelijk meer uren te geven, zodat ze de achterstand kon inhalen. Aan de hand van een gezamenlijk opgesteld schema lukte het toen wel.

4.6 In hoeverre is intervisie de aangewezen methodiek?

4.6.1 Waar draait het om bij intervisie?

Bij intervisie draait het om leren van elkaars inzicht en kennis. Het richt zich, net als bij supervisie, op de persoon in verband met zijn handelen, voelen en denken. Intervisie is echter meer gericht op de oplossing van een werkprobleem. Intervisie wordt vaak gezien als een vervolg op supervisie: de voorwaarden zijn in supervisie geschapen zoals het kunnen reflecteren, expliciteren, concretiseren, problematiseren en generaliseren. Is er geen supervisie gevolgd, dan kunnen deze vaardigheden worden geleerd in begeleide intervisie. In intervisie kunnen actuele werkproblemen worden besproken waarbij ook de beroepshouding aandacht kan krijgen. Het functioneren zonder externe begeleider, bevordert de mate van vertrouwelijkheid en veiligheid. Intervisie kan periodiek of permanent plaatsvinden.

4.6.2 Aansluiting

In hoeverre sluiten de vormen van leren zoals die in intervisie aan bod komen en het leren dat nodig is om de vaardigheden, genoemd in paragraaf 4.2 te verwerven, op elkaar aan.

Het leren van elkaars ervaring en deskundigheid, zoals dat bij intervisie gebeurt, sluit aan bij het leren toepassen van het geleerde in de werksituatie (lage route transfer). Ook het persoonsgerichte leren sluit aan, als in de intervisie sprake is van ervaring met supervisie en men elkaar kan bevragen door middel van reflectieve vragen. In het aanleren van een andere houding kan (onbegeleide) intervisie helpend zijn, doordat de veiligheid groter is (geen begeleiding) of in begeleide intervisie door de supervisor geholpen

wordt deze houdingsaspecten te onderzoeken met elkaar. Doordat er sprake kan zijn van een langdurige situatie, is hoge route transfer hier mogelijk. (Ter herinnering: lage route transfer treedt op, wanneer strategie_n veel geoefend worden in toepassing op verschillende situaties, totdat ze vrijwel geautomatiseerd zijn. Hoge route transfer treedt op als de lerende bewust principes abstract kan maken, buiten de context kan plaatsen en ze vervolgens aanwendt in nieuwe situaties).

Een voorbeeld hiervan is een intervisiegroep, die twee keer acht zittingen bij elkaar kwam. De eerste keer was ik erbij om het contract gezamenlijk te bespreken. Daarin werden de verwachtingen uitgesproken, de leerthema's bepaald, afspraken gemaakt over de data, over wie het voorbereidt en over de kaders (wel/geen verslag, voorzitter, notulen, etc)

De laatste keer zat ik erbij om het evaluatieformulier te bespreken. Daarin werden de punten van het contract ge_valueerd, de leerpunten kort besproken en genoteerd of er signalen waren, die belangrijk zouden kunnen zijn voor de organisatie. Aan de hand van de evaluatie konden zaken eruit gehaald worden ter verbetering en aanvulling voor een volgende intervisie. Men gaf aan geleerd te hebben van elkaars ervaringen: b.v. het omgaan met verantwoordelijkheden was een thema waarbij men elkaar had bevraagd naar achterliggende motieven, men had elkaar feedback gegeven en daardoor inzicht gekregen in de eigen manier van werken gecombineerd met de persoon. Dit werd door alle zes deelnemers geuit. Het onder elkaar zijn zonder leidinggevende werd als steun hierbij ervaren. Het aanwezig zijn van een begeleider bij de start en evaluatie werd als meerwaarde gezien: door het geven van structuur in het begin en omdat iedereen van elkaar wist wat de verwachtingen waren, kon men eerder 'to the point' komen. In de evaluatie werden leerpunten van ieder besproken. De deelnemers aan deze intervisiegroep hadden ervaring met supervisie.

4.7 Eindconclusies.

Nadat alle deelvragen zijn beantwoord in de voorgaande hoofdstukken wordt nu een antwoord gegeven op de probleemstelling:

‘Welke begeleidingsvormen zijn het meest geschikt om de consultants binnen MEE Twente te ondersteunen bij het succesvol toepassen van de methodiek van het relatiediagram’.

Om de methodiek van het relatiediagram succesvol te kunnen toepassen, hebben we gezien dat vaardigheden nodig zijn op een aantal gebieden:

1. Taak
2. Persoon
3. Samenwerking
4. Belang van Reflectie en Feedback
5. Voortgang van het werk
6. Opleidingssituatie
7. Ervaring en deskundigheid.

De opleiding bestaat uit een theorie- en een praktijkgedeelte.

Het theoriegedeelte moet als eerste worden aangeleerd. Dit gebeurt door middel van instructie door dhr. Schut zelf. In vijf dagdelen worden alle onderdelen van de theorie overgedragen en moeten worden bestudeerd. Om het geleerde succesvol toe te kunnen passen in de werksituatie is het nodig dat er transfer plaatsvindt. Het praktijkgedeelte van de opleiding voorziet in een stage terwijl in tien gesprekken van twee uur met twee consultants terugkoppeling plaatsvindt. De netwerkssupervisor is opgeleid om deze gesprekken te begeleiden. Het doel is om te bewerkstelligen, dat het geleerde kan worden toegepast volgens de geleerde methodiek en dat knelpunten daarbij worden opgelost.

Ik vind dat de begeleiding van het praktijkgedeelte grondig is. De term supervisie, die gebruikt wordt door dhr. Schut komt niet overeen met de definitie zoals beschreven door de LVSB.

Supervisie wordt in de methodiek van het relatiediagram gebruikt in de zin van toezicht. De beschrijving van de methodiek past meer bij coaching, vandaar dat de term netwerkssupervisor in dit werkstuk is gebruikt. Er is sprake van een beperkt traject (tien keer twee uur met twee consultants). Het doel is taakgericht: beleidsrealisering en ondersteuning van werkuitvoering. De sturing is van buitenaf en gericht op snelle veranderingen op de korte termijn.

Feedback is hiervoor een middel en het gericht oefenen d.m.v. stage. Hierbij is sprake van lage route transfer: er wordt veel geoefend in het toepassen in verschillende situaties, totdat ze vrijwel geautomatiseerd zijn. Ook gerichte instructie waardoor de kennis wordt vergroot is een belangrijk middel.

Conclusie 1: Vaardigheden op het gebied van de taak(punt 1) en feedback (punt 4) kunnen dus het best worden begeleid door coaching.

De netwerksupervisor, die wordt opgeleid om erop toe te zien dat de methodiek gebruikt blijft worden zoals het is bedoeld, heeft als belangrijke taken het permanent begeleiden van medewerkers bij de uitvoering van hun werk en het waarborgen van de voortgang van het werk. Het leren in werkbegeleiding is permanent en taakgericht. Het sluit aan bij het leren toepassen van de verkregen kennis naar de werksituatie (lage route transfer). Het leren d.m.v. feedback en instructie sluit hier ook bij aan. Doordat werkbegeleiding regelmatig plaatsvindt en niet is gebonden aan een aantal zittingen kan gewaarborgd worden dat het geleerde op peil blijft en er sprake is van transfer en effectevaluatie (kwaliteitsverbetering vanuit ondersteuning).

Conclusie 2: Vaardigheden op het gebied van de voortgang van het werk (punt 5), taak (punt 1), feedback (punt 4) kunnen het best worden begeleid door werkbegeleiding.

Tijdens de praktijkopleiding is het belangrijk dat deze lage route transfer overgaat in hoge route transfer. Deze treedt op als de lerende bewust principes abstract kan maken, buiten de context kan plaatsen en ze vervolgens aanwendt in nieuwe situaties. Inzicht in eigen beperkingen, mogelijkheden, valkuilen, normen en waarden zijn hierbij van belang. Het zichzelf overbodig kunnen maken, en het aanleren van een andere houding vergen ook persoonsgerichte begeleiding. Het persoonsgerichte leren van supervisie komt overeen met het leren van deze vaardigheden.

Conclusie 3: Vaardigheden op het gebied van de persoon (punt 2) en reflectie (punt 4) kunnen dus het best begeleid worden door supervisie.

Consulenten zijn HBO-opgeleid en gewend zelfstandig te werken. Ervaring met reflectie en feedback is aanwezig. De voorwaarden om van elkaar te leren zijn aanwezig. Om de vaardigheden op peil te houden en om te gaan met knelpunten kan ook aanvullend gebruik worden gemaakt van intervisie. Het voordeel is dat er minder professionele begeleiding nodig is. In een tijdelijk traject van begeleide intervisie kunnen voorwaarden worden aangeleerd, die nodig zijn voor onbegeleide intervisie.

Conclusie 4: Intervisie kan ondersteunend zijn om vaardigheden op peil te houden en van elkaars deskundigheid te leren.

Kortom: tijdens de opleiding van het relatiediagram wordt het theoriegedeelte aangeleerd door middel van instructie via een opleiding van vijf dagdelen. Tijdens het praktijkgedeelte is coaching de meest geschikte begeleidingsvorm. Na de opleiding is werkbegeleiding, gegeven door een professionele begeleider, de meest geschikte begeleidingsvorm. Supervisie is minstens __n keer per vijf jaar nodig als deskundigheidsbevordering gericht op de persoon en vaker, indien er sprake is van persoonsgerichte problemen die betrekking hebben op het werk. Intervisie kan als ondersteunende begeleidingsvorm worden gebruikt.

4.8 Aanbevelingen

- In verband met verwarring over de inhoud van het begrip supervisor, is het zinvol om binnen MEE Twente, degene die opgeleid wordt om de methodiek van het relatiediagram te begeleiden, 'netwerksupervisor' te noemen.
- Aanbevolen is om een professionele begeleider als netwerksupervisor op te leiden die persoonsgerichte vaardigheden kan helpen verbeteren (b.v. een door de LVSB erkende supervisor).
- Als blijkt uit de evaluatie dat er meer consulenten worden opgeleid, is het zinvol om een tweede netwerksupervisor op te leiden.
- Een op de methodiek gericht intervisietraject als ondersteuning is wenselijk.
- Begeleide intervisie is nodig, als mensen (nog) niet voldoen aan de vaardigheden, die nodig zijn om onbegeleide intervisie te kunnen volgen.
- Supervisie als traject zoals beschreven in dit werkstuk, kan alleen worden gegeven door een erkende supervisor, die niet direct bij de consulenten is betrokken. Aanbevolen is om supervisie door een

supervisor te laten geven, die niet werkzaam is binnen de organisatie. De netwerksupervisor die consultants ondersteunt m.b.t. het relatiediagram heeft de kennis om in te schatten wanneer iemand supervisie nodig heeft.

- In het kader van preventieve deskundigheidsbevordering is het wenselijk, dat elke vijf jaar een supervisietraject gevolgd kan worden.
- Werkbegeleiding gegeven door een netwerksupervisor die erkend is als supervisor of professioneel begeleider heeft als voordeel, dat gebruik gemaakt kan worden van professionele technieken (o.a. reflectie, feedback, inzichtbevorderend). Hiermee worden niet alleen de taakgerichte organisatiedoelen bereikt, maar ook de persoonsgerichte doelen en daarmee de kwaliteit van de geleverde dienst.
- Door de verbreding van de doelgroep is het wenselijk, dat onderzocht wordt wat dit betekent en welke kennis en vaardigheden aangevuld moeten worden. Er kan dan een scholingsplan worden gemaakt door de stafdienst.
- Het opstellen van een kwaliteitssysteem is nodig, om het effect te kunnen meten van de methodiek. De volgende vragen moeten daarvoor worden beantwoord:
 - *Hebben medewerkers daadwerkelijk handvaten gekregen om de klant te helpen zijn/haar netwerk te vergroten dan wel steviger te maken?
 - *Is er een eenduidige methode ontwikkeld cq. in ontwikkeling?
 - *Is de klant tevreden?
 - Is er sprake van ondersteuning?
 - Hoe wordt de ondersteuning ervaren?

De volgende gegevens van de begeleide klanten kunnen verzameld worden en in een verslag weergegeven:

1. De stand van zaken m.b.t. het netwerk bij aanvang (analyse relatiediagram).
2. De tijdsinvestering.
3. De stand van zaken na afronding.
4. De stand van zaken na drie, zes, negen en twaalf maanden
5. De begeleidingsfrequentie van de medewerkers na afronding van het invoeringstraject (na het instellen van de steungroep). Registratie van de werkprocessen.

Er is daarmee sprake van kwaliteitsverbetering van geleverde diensten vanuit ondersteuning (effectevaluatie).

Bovenstaande tekst bevat de voor buitenstaanders relevante delen van de afstudeerscriptie van Jantine de Munnik Voortgezette Opleiding Supervisie & Coaching aan de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle