

55 Leidinggeven en begeleiden

1 Inleiding

Hoewel je geen leiding geeft, heb je direct en indirect wel met veel leidinggevende aspecten te maken, zoals leiderschapsstijlen en managementconcepten. In het werk begeleid je stagiaires en soms werk je een nieuwe collega in. Het is dan handig om wat meer te weten van begeleidingsstijlen en begeleidingsmethoden. Soms zijn er problemen in de samenwerking of in het contact met collega's. De onderlinge verschillen en problemen moet je dan op zien te lossen. In dit thema gaan we op een aantal aspecten in die met deze onderwerpen te maken hebben.

	Begeleiden en leidinggeven:
2	Leidinggeven
3	Begeleiden
4	Omgaan met verschillen en problemen

2 Leidinggeven

Leidinggeven is het beïnvloeden van het gedrag van één medewerker of van een groep medewerkers. Dat kan op verschillende manieren. Een goede leidinggevende sluit aan bij waar de medewerkers behoefte aan hebben. Steunen, stimuleren en motiveren, sturen en structuur bieden, zijn daarbij belangrijk. Dat gaat het beste als een leidinggevende een goede relatie met de medewerkers heeft.

Vaardigheden en taken van leidinggevendens zijn:

- motiveren en stimuleren;
- samenwerken en afstemmen;
- omgaan met verandering;
- besluitvorming;
- teambuilding;
- delegeren;
- crisismanagement.



Leidinggeven:

- van visie naar beleid en uitvoering
- cyclisch proces van leidinggeven
- managementconcepten
- leiderschapsstijlen
- vaardigheden en taken

2

2.1 Van visie naar beleid en uitvoering

Leidinggevendens laten zich leiden door wat de visie en het beleid van de organisatie is. Dat beleid en die visie ‘vertaalt’ de leidinggevende op tactisch niveau (middenmanagement) naar de medewerkers op uitvoerend niveau. Een leidinggevende staat voor wat de organisatie wil zijn en voor de diensten die deze aanbiedt (structuur bieden). Hij of zij draagt dat uit en stimuleert en motiveert medewerkers om hetzelfde te doen (stimuleren en motiveren). Hij stelt daarbij eisen aan het functioneren van medewerkers (sturen) en ondersteunt door middel van werkbegeleiding, individuele begeleiding en deskundigheidsbevordering (steunen). De belangrijkste taken van een leidinggevende zijn dus: structuur bieden, stimuleren en motiveren, sturen en steunen.

Bij leidinggeven hoort een aantal persoonlijke kwaliteiten:

- respect voor mensen;
- empathie;
- echtheid, dat wil zeggen dat je je niet anders voordoet dan je bent;
- integer omgaan met macht;
- denken vanuit het belang van de organisatie, dus puur eigenbelang niet laten domineren;
- overwicht;
- flexibiliteit;
- open communiceren.

2.2 Cyclisch proces van leidinggeven

Leidinggeven is altijd een cyclisch proces van plannen, organiseren, controleren en leidinggeven. Plannen is het omzetten van beleid naar een werkbare praktijk. Plannen is vooruitkijken en planmatig werken. Organiseren betekent: regelen, laten samenwerken, uitvoeren en evalueren. De leidinggevende houdt de tijdsplanning in de gaten en faciliteert (ondersteunt die met middelen en tijd). Daardoor biedt hij ook structuur. Leidinggeven betekent medewerkers ondersteunen bij de uitvoering en samen met hen resultaten boeken. Als medewerkers dat nodig hebben, worden zij directer aangestuurd. Als dat niet het geval is, krijgen zij meer vrijheden. Controleren betekent dat de voortgang en de kwaliteit bewaakt wordt. De leidinggevende checkt of de uitvoering in overeenstemming is met het gevoerde beleid en de gewenste kwaliteit.

2.3 Managementconcepten

Leidinggevend en gaan volgens bepaalde concepten te werk. Een managementconcept is een ontwerp voor de inrichting en aansturing van de organisatie. Er kunnen verschillende managementconcepten naast elkaar bestaan in een organisatie.



Managementconcepten:

- Human Resource Management (HRM)
- zelfsturende teams
- projectmanagement
- de lerende organisatie

3

Human resourcemanagement (HRM)

De essentie van Human Resource Management is dat het beste uit de medewerkers gehaald wordt. Onder HRM valt de personeelsplanning, opleiding en training. Belangrijke onderwerpen voor het HRM zijn de betrokkenheid, flexibiliteit en kwaliteit van medewerkers. De organisatiestructuur en de functies worden regelmatig tegen het licht gehouden om te beoordelen of die nog passen bij de eisen die daaraan in deze tijd aan gesteld worden.

Zelfsturende teams

Een zelfsturend team is gezamenlijk verantwoordelijk voor het totale proces van de dienstverlening. Er is geen coördinator of direct leidinggevende. Het team is uiteraard verantwoordelijk binnen de grenzen van de visie, missie, het beleid en de vastgestelde werkwijzen. Leidinggevend en staffunctionarissen zijn er om het team te ondersteunen door voorwaarden te scheppen. Een zelfsturend team is resultaatgericht. Dat wil zeggen dat het team verantwoordelijk is voor het resultaat van hun werk.

Zelfsturing kan alleen als medewerkers:

- een duidelijke opdracht hebben;
- hetzelfde niveau hebben;
- dezelfde verantwoordelijkheden kunnen dragen;
- gemotiveerd zijn;
- een stabiele verhouding met elkaar hebben;
- goed kunnen samenwerken.

Een zelfsturend team legt regelmatig verantwoording af aan de leidinggevende. Op die momenten kan gecheckt worden of alles volgens plan verloopt of dat er iets bijgesteld moet worden.

Projectmanagement

Projectmanagement is de manier waarop projecten georganiseerd, voorbereid, uitgevoerd en afgerond worden. Projecten zijn bepaalde onderwerpen of zaken die door de organisatie of door een groep binnen een bepaalde tijd worden uitgevoerd. Zo kan de organisatie een project 'voedingsbeleid' starten of 'ontwikkelen van een snoezelruimte'.

In een project worden bepaalde stappen gezet:

- doel van het project, het belang en het resultaat formuleren;
- voorwaarden vaststellen: betrokkenen, faciliteiten, budget, draagvlak, haalbaarheid, enzovoort;
- planning: duur van het project, begindatum en einddatum, aangeven verschillende fasen;
- uitvoering: inzicht geven in de inhoud en uitvoering van de verschillende fasen;
- werkwijze: eindverantwoordelijke, taakverdeling, overlegvorm, verantwoording, evaluaties;
- besluitvorming en overzicht van de consequenties in de praktijk;
- eindrapport en implementatieplan (invoeringsplan).

Een projectleider is verantwoordelijk voor de opzet, het verloop, de verantwoording en de te boeken resultaten.

De lerende organisatie

De lerende organisatie heeft tot doel om met elkaar te leren van ervaringen en kennis en inzicht te verbreden zodat de kwaliteit van het werk verbetert. In een lerende organisatie ligt de nadruk op het leren van fouten die gemaakt worden en minder op controleren en medewerkers aanspreken op gemaakte fouten. Het leren in een lerende organisatie is zowel collectief als individueel leren. Het collectieve leren staat echter centraal.

De 'lerende organisatie' is geen vaststaand concept. Er wordt in de praktijk op verschillende manieren uitleg gegeven. Dit is ook logisch omdat elke organisatie anders is en op een andere manier moet 'leren'. In het algemeen zullen echter alle lerende organisaties:

- medewerkers hebben die willen leren van elkaar, van de klanten, van andere organisaties, van onderzoek en van trends en ontwikkelingen;
- methoden ontwikkelen die het mogelijk maken regelmatig met elkaar de uitvoering van het werk te evalueren en bij te stellen als dat nodig is;
- flexibele organisaties zijn en flexibele medewerkers hebben die bereid zijn te veranderen als dat nodig is;
- een communicatiestructuur hebben die het mogelijk maakt naar elkaar te luisteren, met elkaar te praten en te werken aan verbetering van het werk;
- deskundigheidsbevordering en opleidingsbeleid belangrijk vinden.

2.4 Leiderschapsstijlen

Er zijn verschillende leiderschapsstijlen. Een leiderschapsstijl moet aansluiten bij de persoonlijke visie en eigenschappen van de leidinggevende en bij de visie en cultuur van de organisatie.

Leiderschapsstijlen:

- verschillende leiderschapsstijlen
- resultaatgericht leidinggeven
- situationeel leidinggeven
- delegeren

4

Verschillende leiderschapsstijlen

Je kunt op verschillende manieren leidinggeven en leiderschapsstijlen kunnen op verschillende manieren ingedeeld worden.

leiderschapsstijl	kenmerken
autocratisch	taakgericht, eenzijdige communicatie topdown, veel sturing, geven van opdrachten, strakke regels, controleren
democratisch	mensgericht, ondersteunend, gericht op motivatie en samen beslissen
laissez-faire (laat gaan)	ontbreken van leiderschap, veel besluitvormende macht aan medewerkers, kan tot chaos en 'recht van de sterkste' leiden

Het Kenniscentrum GOC voor praktijkgericht beroepsonderwijs maakt op een andere manier onderscheid in stijlen van leidinggeven. Zij onderscheidt de volgende vier leiderschapsstijlen:

- de opdrachtstijl;
- de overtuigstijl;
- de participatiestijl;
- de delegatiestijl.

Een leider die vooral met opdrachten werkt, vertelt medewerkers precies wat zij moeten doen, waar, wanneer en hoe. Hij controleert en stuurt bij als dat nodig is. Hij hanteert duidelijke regels. Er is sprake van eenrichtingverkeer van de leidinggevende naar de medewerker toe.

De leidinggevende die medewerkers wil overtuigen van een bepaalde werkwijze of visie geeft duidelijk richting. Hij is taakgericht en volgt de uitvoering van taken. Hij motiveert en geeft uitleg. Hij vraagt medewerkers naar hun visie en inbreng en houdt de dialoog gaande. Een overtuigende leidinggevende is betrokken bij de medewerkers en begeleidt hen in plaats van dat hij hen instrueert.

Bij de participatiestijl geeft de leidinggevende zoveel mogelijk ruimte aan de medewerkers en draagt verantwoordelijkheden over. Hij bevordert de zelfstandigheid, ondersteunt en informeert. Hij bevordert de participatie door problemen in overleg op te lossen en samen beslissingen te nemen. Hij luistert en toont begrip. Hij toont belangstelling voor de persoon achter de medewerker. Hij heeft een begeleidende in plaats van voorschrijvende rol. Hij schept zodanige voorwaarden dat er goed gewerkt kan worden.

Bij deze stijl delegeert de leidinggevende een taak aan de medewerker. Hij geeft daarbij aan welk resultaat behaald moet worden. De medewerker voert de taak vervolgens geheel zelfstandig uit en zoekt zelf oplossingen voor eventuele problemen. De leidinggevende heeft de rol om de grote lijnen te bewaken. Op delegeren komen we hieronder nog terug.

Eén persoon kan in verschillende situaties ook verschillende leiderschapsstijlen hanteren. De stijl is afhankelijk van wat er op dat moment en in die situatie gevraagd wordt. Dat noemen we situationeel leidinggeven. Hoewel de leiderschapsstijlen kunnen wisselen, domineert bij iedere leidinggevende één stijl.

Situationeel leidinggeven

Je geeft situationeel leiding als je begeleidingsstijl is aangepast aan de begeleidingsbehoefte van de medewerker en aan de situatie van dat moment. Medewerkers verschillen allemaal en elke situatie is weer anders. Wat bij de een of in een bepaalde situatie goed werkt, heeft misschien geen resultaat bij de ander of in een andere situatie.

In de situationele stijl van leidinggeven wordt onderscheid gemaakt in twee aspecten: gericht zijn op de taak en gericht zijn op de relatie. Voor de begeleiding wordt gelet op competentie of bekwaamheid (kan ik het?) en commitment of gemotiveerdheid (wil ik het?). Deze bepalen het begeleidingsniveau van een medewerker. Er zijn vier begeleidingsniveaus. Bij elk niveau hoort een stijl van leidinggeven:

- instrueren (vooral taakgericht) als iemand wel wil maar niet kan;
- stimuleren en overtuigen (zowel taak- als relatiegericht) als iemand het niet goed kan en denkt het ook niet leuk te vinden;
- ondersteunen en overleggen (vooral relatiegericht) als iemand het wel kan maar onzeker is;
- delegeren (weinig taak- en relatiegericht) als iemand het kan en graag doet.

Resultaatgericht leidinggeven

Resultaatgericht leidinggeven wil zeggen dat je bij alles gericht bent op het te behalen resultaat. Dat resultaat wordt goed beschreven in beleidsplannen, behandelplannen en activiteitenplannen. Resultaatgericht leidinggeven is gericht op het versterken van de zelfstandigheid en het oplossend vermogen van elke individuele medewerker en op elke groep medewerkers die nauw samenwerkt. Bij resultaatgericht leidinggeven delegeert de leidinggevende taken met het doel de kwaliteit van de uitvoering te verbeteren. De medewerker neemt de verantwoordelijkheid over en legt achteraf verantwoording af aan de leidinggevende.

Voor resultaatgericht leidinggeven is het van belang dat medewerkers goed weten wat zij moeten doen en welke verantwoordelijkheden zij hebben. De richtlijnen hiervoor zijn te vinden in de taak- en functieomschrijving en in de regels en protocollen waar zij zich aan te houden hebben. Bovendien worden daarnaast nog gerichte afspraken in meetbare termen gemaakt over de gang van zaken: doelen, diensten, afspraken en eisen. Als er specifieke eisen aan een medewerker gesteld worden, bijvoorbeeld ten aanzien van gedrag, houding of deskundigheid, zijn deze eisen in heldere en meetbare termen beschreven.

Delegeren is een belangrijk onderdeel van resultaatgericht leidinggeven.

Delegeren

Bepaalde taken kan een leidinggevende delegeren naar andere medewerkers. Daarbij is het belangrijk vooraf een aantal vragen te beantwoorden:

- moet de leidinggevende dit per se doen of kunnen ook anderen dit doen;
- met wie wordt er samengewerkt en accepteren die het als taken door anderen worden uitgevoerd;
- welke risico's zijn er als de taak niet goed uitgevoerd wordt;
- belast de leidinggevende een ander niet onverantwoord;
- laat de situatie op dit moment het toe.

Bij delegeren gaan leidinggevendenden er vanuit dat de taken en verantwoordelijkheden het beste zo laag mogelijk in de organisatie kunnen liggen; daar waar het werk uitgevoerd wordt. Daar is immers ook de directe kennis aanwezig. En met die medewerkers moet waarschijnlijk ook samengewerkt worden. Die plaats in de organisatie heeft er dus ook het meeste belang bij dat de taak goed uitgevoerd wordt. Dat directe belang biedt de beste garantie dat een taak goed uitgevoerd wordt.

Omdat het de eindverantwoordelijkheid van de leidinggevende is, moet die wel steekproefsgewijs controleren of de taak ook goed uitgevoerd wordt.

3 Begeleiden

Begeleiden van medewerkers is een belangrijke taak van leidinggevend. Soms worden taken daarin gedelegeerd naar medewerkers, bijvoorbeeld bij het inwerken van nieuwe medewerkers en de begeleiding van stagiaires.



Begeleiden:

- wat is begeleiden
- algemene begeleidingsmethoden
- begeleiding van medewerkers in opleiding
- introductie van nieuwe medewerkers

5

3.1 Wat is begeleiden

We geven eerst een definitie van begeleiden.

Begeleiden is:

Het geheel van activiteiten en handelingen dat je beroepsmatig, bedoeld en bewust uitvoert om een medewerker te helpen zijn functie goed uit te oefenen op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Begeleiding op operationeel niveau heeft betrekking op de primaire processen op de werkvloer. Primaire processen zijn alle werkwijzen, activiteiten en handelingen die direct verband houden met het werken met de cliënten, zoals:


- organisatie en beheer;
- de afstemming met collega's;
- de verzorging, opvoeding en het stimuleren van herstel en ontwikkeling;
- de afstemming en communicatie met cliënten en familie.

3.2 Algemene begeleidingsmethoden

Begeleidingsmethoden zijn werkwijzen voor de begeleiding van medewerkers met het doel de deskundigheid te bevorderen. De begeleiding kan gericht zijn op het inhoudelijke werk met de cliënten, op de samenwerking met collega's, op de organisatie van het werk en de taakverdeling. Bij de begeleiding komen de individuele competenties van medewerkers en de leerpunten voor groepen medewerkers aan de orde.

Er is niet één goede begeleidingsmethode. Er zijn verschillende methoden die ook in verschillende situaties toegepast kunnen worden, bijvoorbeeld instrueren, coachen, sturen, vraaggericht begeleiden, zelfsturing en opleiden. Coaching, trainingen en cursussen worden het meest ingezet.

De organisatiecultuur is deels bepalend voor de begeleidingsmethoden. In een lerende organisatie passen andere begeleidingsmethoden dan in een meer sturende organisatie. Sommige methoden zijn bruikbaar voor individuele begeleiding, andere voor groepsbegeleiding. En niet elke medewerker heeft dezelfde soort begeleiding nodig. Denk maar aan het verschil tussen beginnende en gevorderde medewerkers.



Begeleidingsmethoden:

- individuele begeleiding versus groepsbegeleiding
- supervisie
- intervisie
- intercollegiale consultatie en toetsing
- coachen
- kernkwadrant
- video-interactie begeleiding
- trainingen, opleidingen, cursussen en themabijeenkomsten
- competentiegericht begeleiden

6

Individuele begeleiding versus groepsbegeleiding

In principe worden medewerkers in groepen begeleid. Behalve als er iets bijzonders aan de hand is waardoor individuele begeleiding noodzakelijk is. Bijvoorbeeld als een medewerker op een bepaald onderdeel wat extra ondersteuning nodig heeft. Ook in de inwerkperiode en bij stagiaires is individuele begeleiding nodig.

Supervisie

Als een medewerker dat nodig heeft, kan een externe supervisor ingezet worden. Supervisie is een methode van opleiden en deskundigheidsbevordering waarbij methodisch handelen en interacties tussen personen een belangrijk onderwerp zijn. De supervisant leert om te reflecteren.

Supervisie is een heel gestructureerde manier van begeleiden. Belangrijke onderwerpen zijn de relaties die je met anderen hebt en hoe je handelt. Je leert na te denken over welke situaties je problemen opleveren, hoe dat komt, hoe je daarmee om kunt gaan en welke alternatieven er zijn. Bij supervisie formuleer je zelf wat je centrale problemen zijn en werk je aan de oplossing daarvan. Vóór elke bijeenkomst beschrijf je een probleem dat je wilt bespreken. Na iedere bijeenkomst maak je een reflectieverslag. Daarin staat hoe je terugkijkt op de vorige bijeenkomst en wat je daarvan geleerd hebt. Dat verslag komt bij de volgende bijeenkomst als eerste aan de orde.

Intervisie

Intervisie is een systematische manier van werken waarbij de gezamenlijkheid bevorderd wordt en regelmatig feedback aan elkaar gegeven wordt. Het doel is het op peil houden en verbeteren van het functioneren.

Bij intervisie doen collega's een beroep op elkaar om mee te denken over persoon- en functiegebonden vraagstukken en knelpunten. Zij gaan bij elkaar te rade over ervaringen, werkwijzen, zienswijzen. Tijdens intervisie kun je checken of je de goede werkwijze gekozen hebt en je kunt nieuwe ideeën opdoen. Anderen kunnen jou wijzen op je blinde vlekken; de foutjes die je zelf niet ziet. Er worden geen oplossingen aangedragen maar vragen gesteld. Je denkt vervolgens zelf na, analyseert en probeert zicht te krijgen op het probleem en hoe je daarmee om kunt gaan. De analyse en de oplossing leg je weer voor aan de groep.

Intervisie is vooral een goede methode bij het invoeren van nieuwe werkwijzen en in nieuwe situaties. De methode is heel goed te gebruiken voor zelfsturende teams. Je haalt het meeste uit intervisie als er openheid is en mensen kritisch naar elkaar kunnen kijken. Uiteraard vanuit respect voor elkaar. Er zijn verschillende modellen. Hieronder zie je het basismodel.

Basismodel intervisie:

Stap 1 Probleemkeuze

Stap 2 Probleemstelling

Stap 3 Beeldvorming

Stap 4 Oordeelsvorming-1

Stap 5 Oordeelsvorming-2

Stap 6 Besluitvorming

7

Een intervisiegroep bestaat uit een klein aantal vaste leden: 4 tot 8 deelnemers. Zij nemen op vrijwillige basis deel aan de intervisie. De deelnemers staan allemaal in een gelijkwaardige positie ten opzichte van elkaar. Dat betekent dat er bij de bijeenkomsten in principe dus geen leidinggevende aanwezig is. Om de methode te leren is er in het begin een trainer bij de bijeenkomsten die de methode aan de groep leert en de nodige basisvaardigheden aanleert: zoals luisteren, doorvragen, samenvatten, feedback geven en ontvangen. Tijdens het traject kan hij verdere begeleiding geven als dat nodig is. Vóór de intervisie begint, worden er spelregels afgesproken, het doel wordt geformuleerd en de werkwijze.

Intercollegiale consultatie en toetsing

Intervisie en intercollegiale consultatie lijken op elkaar. De termen worden ook wel door elkaar gebruikt. De term intercollegiale toetsing wordt ook wel gebruikt.

Bij intervisie staat de persoon en zijn vraag centraal. De deelnemers aan de intervisiebijeenkomst denken mee met de inbrenger van de vraag.

Bij intercollegiale toetsing beóordelen collega's de kwaliteit van het werk. Daarbij staat niet de persoon centraal. Het gaat niet om bespreken en oplossen, maar om beoordelen en toetsen. Het doel bij toetsen is vaak om het handelen in de praktijk te vergelijken met standaardprocedures, of om kwaliteitsaspecten te toetsen aan andere praktijksituaties. Je kunt intercollegiale toetsing bijvoorbeeld gebruiken om te kijken of het handelen in de praktijk overeenstemt met (onderdelen uit) de beroepscode.

Intercollegiale consultatie is gericht op samen leren. Bij intercollegiale consultatie legt iemand een bepaald probleem voor aan zijn collega's. In tegenstelling tot intervisie staat bij intercollegiale consultatie dus niet zozeer de persoon centraal maar het oplossen van een probleem. Voor zover daarbij de attitude of de vaardigheden van de beroepsbeoefenaar van belang zijn, komen die ook ter sprake.

Bij intercollegiale consultatie leren deelnemers elkaar te ondersteunen. Iemand die een probleem of vraag heeft, laat zich door collega's adviseren en leert daarvan. Bij intercollegiale consultatie kun je op een vrijblijvende manier experimenteren met mogelijke oplossingen. Je kunt rollenspelen doen om het effect van bepaald gedrag te zien of om gedrag te oefenen. De collega's kunnen tegelijkertijd hun adviesvaardigheden ontwikkelen. Hierdoor verbeteren de deelnemers hun professionaliteit. En er ontstaan nieuwe aanpakken voor specifieke situaties.

Ook intercollegiale consultatie verloopt volgens een bepaalde systematiek zodat het gesprek structuur krijgt:

- 1 In de eerste fase wordt het probleem of de vraag ingebracht.
- 2 Daarna wordt het probleem of de vraag verkend of verder uitgediept: wat is de vraag achter de vraag?
- 3 In de derde fase worden adviezen gegeven of worden alternatieve aanpakken besproken.

Coachen

Coaching is een vorm van persoonlijke begeleiding op vrijwillige basis. De methode is gebaseerd op gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid. Degene die gecoacht wordt (de coachee) werkt aan zijn (zelf)bewustzijn, zijn competenties en aan effectief gedrag. Hij gaat daarvoor een interactie aan met zijn coach. Coaching is gericht op het bereiken van resultaten die vooraf benoemd zijn.

Vooraf worden afspraken gemaakt over de technieken die gebruikt worden (zie hieronder). Bovendien worden afspraken gemaakt over de gerichtheid van het coachen: op een taak of op de persoon. Bij coaching kunnen de volgende technieken ingezet worden.

Coachingstechnieken

- luisteren, doorvragen, invoelen en reflecteren
- instrueren
- mentoring
- confronteren/spiegelen
- kernkwadranten

Coachen kan zowel op de taak gericht zijn als op de persoon. Bij taakgericht coachen ligt het accent op aanleren van kennis en vaardigheden. Bij persoonsgericht coachen ligt het accent op het aanleren, afleren of wijzigen van gedrag. Coachen kan ingezet worden als er al een probleem is, maar ook ter voorkoming van problemen. Tijdens een coachingstraject kan een coachee opdrachten krijgen om wat hij geleerd heeft in de praktijk toe te passen. In de volgende sessie wordt daar op teruggekomen. Vaak krijgt iemand die net begint een coach toegewezen.

Kernkwadranten

Het kernkwadrant is een model waarmee je je eigen eigenschappen of die van anderen kunt beschrijven. Het model is van Daniël Offerman. Het model bestaat uit vier termen: kernkwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie.

Een kernkwaliteit is een belangrijke eigenschap van iemand. Dat waar je direct aan denkt als je aan de persoon denkt. Iedereen heeft 4 of 5 kernkwaliteiten. Het is belangrijk dat je die kernkwaliteiten goed benut. Voorbeelden zijn moed, zelfstandigheid, creativiteit.

Als je teveel van de goede eigenschap hebt, dan is dat een valkuil. Dan slaat de goede eigenschap om in een slechte. Iemand die bijvoorbeeld moedig is, wordt dan overmoedig. Iemand die zelfstandig is, is te solistisch bezig. Door je valkuilen te leren kennen, ontwikkel je voor jezelf een waarschuwingssysteem voor als je doorslaat.

Een uitdaging is een leerpunt. Het is de richting waarin je je moet ontwikkelen. Het is het positief tegenovergestelde van je valkuil. Iemand die zelfstandig is, heeft als uitdaging anderen ergens bij te betrekken. Iemand die de neiging heeft overmoedig te worden, heeft de uitdaging voorzichtig te zijn. Door de uitdaging leer je om je positieve eigenschap positief te laten blijven, en niet te laten ontaarden in een negatieve eigenschap. Je kunt daarbij leren van mensen die jouw uitdaging als kernkwaliteit hebben.

Een allergie is een eigenschap bij anderen waar je een grote hekel aan hebt. Je bent er 'allergisch' voor. De ander heeft dan teveel van jouw uitdaging. Dat irriteert je. Moet je leren om voorzichtiger te zijn, dan heb je waarschijnlijk een hekel aan bange of overbezorgde mensen. Moet je leren om anderen ergens bij te betrekken, dan heb je waarschijnlijk een hekel aan mensen die altijd willen samenwerken. Als je je allergieën kent, weet je waarom je je zo aan anderen kan ergeren. Je kunt je dan ook realiseren dat je je ergert aan wat waarschijnlijk een kernkwaliteit van de ander is. Je zou daar zelfs wat van kunnen leren. De vervelende eigenschap van een ander is dus waarschijnlijk jouw leerpunt.

Hieronder zie je een voorbeeld van het model. In het model vul je in vier vakken de eigenschappen in. Je begint met het vak waar je het gemakkelijkst een term bij kunt bedenken. Dat is vaak jouw allergie voor een eigenschap van een ander. Vanuit die term vul je dan met behulp van de vier termen de andere vakken in. Zo krijg je de onderlinge samenhang tussen de karaktereigenschappen in beeld. Als je moeite hebt om je eigen eigenschappen te bedenken, dan kun je die aan anderen vragen. Ook zij zullen gemakkelijker kunnen aangeven waar ze bij jou allergisch voor zijn.

Kernkwadrant

kernkwaliteit moed	teveel van het goede →	valkuil overmoed
negatief tegenovergestelde ↑		positief tegenovergestelde ↓
allergie angst	← teveel van het goede	uitdaging voorzichtigheid

Je kunt dit model gebruiken om jezelf te analyseren en meer inzicht te krijgen in wat je leerpunten zijn, maar ook om de samenwerking in groepen te analyseren. Om de echte kernkwaliteiten te vinden, moet je wel goed doordenken en doorvragen bij elkaar. Probeer zoveel mogelijk praktijkvoorbeelden te bedenken waaruit je kernkwaliteiten blijken.

Een gevaar bij de kernkwadranten is, dat alles voor waar wordt aangenomen wat in de vakken komt te staan. Het is echter niet altijd zo dat de tegenovergestelde kenmerken die je bij een kenmerk bedenkt, ook echt bij die persoon tegenovergestelde kenmerken zijn. Iemand die moedig is, kan ook best voorzichtig zijn. En misschien heeft hij wel helemaal geen hekel aan bange mensen. Het is dus belangrijk dat je over alle eigenschappen die je invult goed nadenkt of ze ook echt bij je passen.

Video-interactie begeleiding (VIB)

Video-interactie begeleiding is een vorm van coaching. Het doel van VIB is sensitief te worden voor de initiatieven en signalen van cliënten en daarop af kunnen stemmen. Een ander doel is inzicht krijgen in de eigen rol in de communicatie. De methode is afgeleid van de video-home training voor ouders.

Aan de hand van beeldopnamen van medewerkers wordt het beroepsmatig handelen besproken. Het gaat daarbij met name om de interacties tussen medewerkers en cliënten. De beelden worden geanalyseerd en besproken. Daarbij worden met name de positieve intenties en/of interacties uitvergroot. Beelden zeggen veel meer dan woorden of geschreven taal. Ze geven feilloos weer wat zich voordoet aan gedrag: bewegingen, oogcontact, gezichtsuitdrukking, de manier waarop iets gezegd wordt, enzovoort. Degene die begeleid wordt, ziet dit zelf ook. Zelfreflectie en feedback worden hierdoor veel gemakkelijker. De coach leidt de bijeenkomst. Om video-interactie begeleiding te kunnen geven, moet je getraind zijn.

Trainingen, opleidingen, cursussen en themabijeenkomsten

Trainingen en cursussen zijn beproefde middelen om de deskundigheid te bevorderen, zowel van individuen als van groepen. Er zijn tal van mogelijkheden: van cursussen voor huishoudelijk medewerkers over gezonde voeding en milieuaspecten bij het schoonmaken, tot trainingen voor het hele team voor specifieke begeleidingsmethodieken.

Er zijn verschillende redenen waarom deskundigheidsbevordering nodig kan zijn, zoals:

- De organisatie is veranderd en medewerkers moeten getraind worden in de nieuwe werkwijzen.
- Een team wil bepaalde onderwerpen onder de loep nemen, maar wil eerst meer inzicht hebben in de mogelijkheden: bijvoorbeeld totale communicatie.
- Een medewerker geeft in het functioneringsgesprek aan dat hij door wil groeien naar een leidinggevende functie.
- Een team wil intervisie invoeren en daarvoor getraind worden.

Competentiegericht begeleiden

Competentiegericht begeleiden staat tegenover kennisgericht begeleiden. Kennisgericht begeleiden is eenzijdig gericht op het uitbreiden van kennis en van theorie. Competentiegericht begeleiden heeft betrekking op het verbinden van theorie en praktijk met elkaar. Het gaat over kennen en kunnen en doen/zijn. Het gaat over het vermogen om kennis, inzicht, attitude en vaardigheden en persoonskenmerken als een samenhangend geheel in te zetten in de praktijk. Oftewel, je werkt met hoofd, hart en handen.

Competentiegericht leren berust op twee belangrijke peilers:

- leren in zo realistisch mogelijke situaties. Door in een beroepscontext te werken en leren, krijgt het leren meer betekenis dan wanneer alleen theoretisch kennis opgedaan wordt.
- Toenemende zelfsturing doordat de medewerker vanuit de praktijkervaring zijn eigen leervragen formuleert. Het vermogen om zelf te sturen, ontwikkelt zich gaandeweg.

Van iedere medewerker wordt verwacht dat hij eigen leer- en ontwikkelingsvragen formuleert en dat hij aan de verbetering van zijn functioneren werkt. Om dat gestructureerd te doen, maakt een medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en persoonlijk activiteitenplan (PAP). In het POP staan de leervragen. In het PAP staat de weg waarlangs hij aan de vragen wil werken. Hij geeft bijvoorbeeld zelf aan hoeveel tijd hij voor het verwerven van de competenties nodig heeft en welke begeleiding hij nodig heeft. De medewerker legt een portfolio aan van zijn resultaten.

De leidinggevende denkt samen met de medewerker na over de manier waarop hij zijn doelen kan bereiken:

- Welke taken, activiteiten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden passen daarbij?
- Welke taken en activiteiten denkt hij met enige voorbereiding zelfstandig uit te kunnen voeren en bij welk wil hij ondersteund worden?
- Op welke manier wil hij ondersteund worden: instructie, coaching tijdens de uitvoering, individuele begeleiding vóór en na een activiteit, groepsbegeleiding, informatie?
- Hoe plant hij zijn werkzaamheden en verwerkt hij zijn opdrachten?
- Wanneer koppelt hij terug naar de begeleider en wanneer naar de trajectbegeleider (voor een leerling)?

Met andere woorden, samen met de medewerker of stagiaire maak je een plan van aanpak hoe hij zijn ontwikkeling zelf stuurt en vormgeeft. In dat kader kan een training of cursus gevolgd worden of een coachingstraject in gang gezet worden.

3.3 Begeleiden van medewerkers in opleiding

Pedagogisch werkers die in opleiding zijn, volgen allen de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) of de beroepsopleidende leerweg (BOL). Bij de BOL gaan leerlingen de hele week naar de opleiding en lopen daarnaast stage in een organisatie. Bij de BBL ligt de nadruk op het werk en gaat men daarnaast nog 1 of 2 dagen per week naar de opleiding. De begeleiding van medewerkers die de BBL volgen is intensiever dan die van de BOL-leerlingen. Beide leerlingen hebben een werkbegeleider en praktijkopleider op de werkplek waar zij ondersteuning van krijgen. En beide hebben op de opleiding een studiebegeleider. Een BBL-leerling telt in het begin nog niet mee als volwaardig pedagogisch werker maar in de loop van de opleiding steeds meer. Een BOL-leerling heeft gedurende de gehele opleidingsperiode een stagepositie en is dus als boventallig medewerker op de groep.

Het leerbedrijf moet door Calbris erkend zijn en opgenomen zijn in het bedrijvenregister. Calbris ondersteunt de organisatie eventueel bij het verbeteren van het opleidingsklimaat.

Er worden voorwaarden gesteld aan de begeleiding:

- 1 De stagiaire kan in het leerbedrijf leerdoelen realiseren.
- 2 Het leerbedrijf biedt een goed leerklimaat. Er is een begeleider die voldoende tijd en aandacht voor de stagiaire heeft. Er zijn faciliteiten waardoor de stagiaire het werk kan verrichten. De stagiaire kan zich identificeren met ervaren collega's die hetzelfde werk doen. Het leerbedrijf werkt samen met de onderwijsinstelling en het kenniscentrum Calbris.
- 3 Drie maanden na plaatsing is er een evaluatiegesprek waarbij ervaringen geëvalueerd worden en behoeften voor de beroepspraktijkvorming (BPV) geïnventariseerd worden.

Per stagiaire wordt een begeleidingsplan gemaakt. Daarin komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- functieomschrijving en taken;
- doelen van de begeleiding;
- werkbegeleider en praktijkopleider;
- introductie en kennismaking;
- oriëntatie en inwerken;
- planning van de opdrachten;
- kennismaking met collega's, cliënten en netwerk;
- samenwerking;
- evaluaties;
- verslaglegging en afronding.

De belangrijkste onderwerpen bij de begeleiding van een medewerker in opleiding is:

- de introductie in de organisatie en in het team;
- de begeleiding in de praktijk bij de uitvoering van taken en opdrachten;
- de ondersteuning en begeleiding van het leren werken in een team;
- de leervragen en de leerdoelen en de inhoud van de taken;
- zelfstandigheid, eigen inbreng en eigen initiatief;
- vaardigheden;
- de rol in het team;
- de bewaking van de kwaliteit van de leerwerkplek of stageplek;
- de evaluatie.

De organisatie en de opleiding maken samen afspraken over de begeleiding. Deze staan in de BPV-overeenkomst. Daarnaast is nog een aantal documenten van belang voor de begeleiding:

- de praktijkovereenkomst (is soms hetzelfde als de BPV- overeenkomst): daarin staan alle gegevens van de leerling;
- de BPV-gids met daarin de eisen aan de organisatie en de opleiding;
- het BPV-programma: het stageplan en het opdrachtenboek.

Er ligt veel verantwoordelijkheid bij de stagiaire zelf. Hij geeft bijvoorbeeld zelf aan hoeveel tijd hij voor het verwerven van de competenties nodig heeft en welke begeleiding hij nodig heeft.

De MMZ kan de werkbegeleider op de werkplek zijn van de leerlingen. Hij informeert de praktijkopleider over de voortgang en signaleert eventuele knelpunten. Dat kunnen knelpunten in het individuele leertraject van de stagiaire zijn en knelpunten in de afstemming en samenwerking met de opleiding.

De werkbegeleider geeft direct begeleiding aan de medewerker op de werkplek. Hij leidt de stagiaire in feite op. De werkbegeleider heeft verschillende rollen. Hij is opleider omdat hij het beroep aanleert. Hij is begeleider en coach omdat hij de medewerker begeleidt. En hij is beoordelaar van de resultaten.


Naast de begeleider is er in de instelling nog een praktijkopleider. Deze heeft geen directe begeleidingstaak, maar houdt zich in het algemeen bezig met het leren in de praktijk. Hij heeft de contacten met de opleiding, helpt de stagiaire met het ontwikkelen van zijn leervraag, plaatst op basis van de leervraag stagiaires binnen de organisatie, volgt de ontwikkelingen en schept de condities voor een goede werkbegeleiding. Hij begeleidt bovendien de werkbegeleiders binnen de organisatie. Ook praktijkopleiders kunnen door de opleiding getraind worden.

Er zijn dus feitelijk drie processen: het opleidingsproces het leerproces en het werkproces. De processen lopen door elkaar heen.

3.4 Introductie van nieuwe medewerkers

Medewerkers die nieuw in de organisatie instromen, hebben het eerste jaar extra begeleiding nodig. Een goede introductie heeft vele voordelen. In eerste instantie vraagt dat meer tijd die je later echter weer terugverdient omdat:

- een medewerker er eerder zelfstandig door kan functioneren;
- het risico op fouten die weer hersteld moeten worden, wordt verkleind;
- de goede sfeer en samenwerking in het team erbij gebaat is;
- het een goede actie is voor het gezicht van de organisatie naar de cliënten en de buitenwereld toe.



Introductie:

- afspraken over de introductie
- de mentor
- het informatiepakket
- de inwerkperiode
- de evaluaties

8

Afspraken over de introductie

Je maakt een afspraak met de nieuwe medewerker voor de eerste werkdag. Je spreekt af hoe laat hij begint en waar en bij wie hij zich kan melden. Je stelt de nieuwe medewerker voor aan collega's en cliënten. Zorg dat je in de eerste week van de aanstelling een afspraak maakt om meer informatie te geven over de organisatie, de werkplek, de werkomstandigheden en de werkwijzen.

De mentor

Elke nieuwe medewerker krijgt gedurende een bepaalde periode, bijvoorbeeld een jaar, een mentor toegewezen. Als mentor heb je de taak de nieuwe medewerker bij te staan in de eerste periode: vragen te beantwoorden, informatie te geven, kennis te laten maken met de manier van werken, voorstellen aan collega's en samenwerkingspartners en een vinger aan de pols te houden hoe het met de medewerker gaat. Daarnaast heeft de mentor ook de taak de nieuwe medewerker feedback te geven op zijn functioneren en hem te adviseren.

Meestal heeft de mentor ook een functie bij de evaluatie van de aanstelling. Hij geeft dan aan de leidinggevende zijn indruk over het functioneren van de nieuwe medewerker.

In mentorgesprekken kunnen alle onderwerpen besproken worden die de mentor of de medewerker naar voren willen brengen. Maar de volgende onderwerpen zijn in ieder geval van belang:

- taken: begeleidingstaken, verzorgingstaken, communicatieve taken, overleg en samenwerking, overdracht van informatie;
- organisatie en kwaliteit van het werk;
- verbetering deskundigheid, behoefte aan ondersteuning;
- visie op de begeleiding van cliënten en de zorg voor cliënten, beleid en aanpak;
- veiligheid en zorg;
- kennis van zaken, vaardigheden, werkmethoden;
- eigen initiatief, zelfstandigheid;
- positie in het team, relatie met collega, rollen in samenwerking en bij overleggen;
- relatie en communicatie met cliënten en het netwerk;
- externe relaties;
- beleid van de organisatie, regels en protocollen;
- arbeidsvoorwaarden.

Informatiepakket

Je kunt bij de introductie gebruikmaken van een informatiepakket. Waarschijnlijk heeft de organisatie er een. In het pakket zitten de volgende gegevens:

- algemene informatie over de organisatie: organigram en namen van medewerkers, informatiefolder voor de cliënten, openingstijden centraal bureau, personeelsbeleid, OR, secundaire arbeidsvoorwaarden, en dergelijke;
- afspraken voor het opnemen van vrije dagen en het bijhouden van het verlof;
- afspraken over de procedure bij ziekte van medewerkers;
- afspraken over functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- adressen van alle accommodaties;
- huishoudelijk reglement;
- namenlijst van de medewerkers op de locatie en hun functie;
- beleidsplannen;
- informatie over werkroosters en dienstafspraken;
- overlegstructuur.

De inwerkperiode

Je maakt tijdens het eerste gesprek afspraken over de inwerkperiode. Je spreekt af op welke momenten je gesprekken met de nieuwe medewerker voert, wat in het begin de taken zijn en hoe die langzaam uitgebreid worden. Je geeft ook de evaluatiemomenten aan.

De evaluaties

Regelmatig evalueren is altijd belangrijk, maar met name in verband met de tijdelijke aanstelling. Bij de evaluaties geef je aandachtspunten of verbeterpunten aan. Zijn er problemen die niet op te lossen zijn, dan kan de leidinggevende er in het uiterste geval voor kiezen de tijdelijke aanstelling niet om te zetten in een vast dienstverband. In die eerste periode is zorgvuldig evalueren dus extra belangrijk. Neem daar in ieder geval drie momenten voor: binnen een maand na aanstelling, halverwege de tijdelijke aanstelling en vóór het einde van de tijdelijke aanstelling. Zijn er problemen dan wacht je uiteraard niet op een van deze gesprekken, maar signaleer je die meteen. Zo geef je de nieuwe medewerker alle kansen om verbeteringen aan te brengen.

Je evalueert aan de hand van dezelfde criteria die gehanteerd zijn bij de selectie en je betreft daarbij de eventuele verbeter- of aandachtspunten. Je kijkt wat de ontwikkelingen daarin zijn en of de nieuwe medewerker aan de verwachtingen voldoet. De medewerker doet hetzelfde. Bij het evalueren besteed je verder aan de volgende punten aandacht:

- hoe is de introductie verlopen;
- heeft de medewerker voldoende steun gekregen;
- waren de taken duidelijk;
- hoe was de samenwerking met de collega's;
- hoe verliepen de contacten met de cliënten en het netwerk;
- komt de individuele en groepsbegeleiding voldoende uit de verf;
- heeft de medewerker de eigen deskundigheid kunnen vergroten;
- welke vragen liggen er ten aanzien samenwerking, begeleiding en deskundigheidsbevordering?

Een goede introductie is niet alleen voor nieuwe vaste medewerkers van belang, maar ook voor oproepkrachten, eventuele vrijwilligers en stagiaires. De introductie zal dan alleen niet zo uitgebreid gestalte kunnen krijgen. Voor hen kun je een minder uitgebreid informatiepakket maken. Het aanstellen van een mentor voor de eerste periode is ook voor oproepkrachten en vrijwilligers belangrijk.

4 Omgaan met verschillen en problemen

In het werken met cliënten en het netwerk rondom de cliënt, en bij het begeleiden van medewerkers stuit je op verschillen en soms op problemen. Je bent vaak in situaties dat je moet overtuigen, motiveren, compromissen sluiten, mensen op één lijn moet krijgen of problemen op moet lossen. Daarbij zet je jezelf als instrument in. De manier waarop jij je opstelt en hoe je het aanpakt, is een belangrijke garantie voor een positieve voortgang. Daarbij kunnen bepaalde technieken je ondersteunen.

Je stuit in dit soort situaties vaak op gevoeligheden van mensen. Meestal ken je de oorsprong daarvan niet. Je signaleert alleen dat er iets is. Mensen kunnen weerstand tegen verandering hebben en zij kunnen eigen belangen hebben. Die belangen kunnen de voortgang belemmeren als je er geen rekening mee houdt. In deze paragraaf geven we een aantal vaardigheden en tips aan voor het handelen in dergelijke situaties.

Omgaan met verschillen en problemen:

- probleem of verschil
- probleemoplossing in fasen
- analyseren van problemen
- oplossingen bedenken
- evalueren

9

4.1 Probleem of verschil

Verschillen zijn alleen een probleem als je er een probleem van maakt. Overal waar gewerkt wordt, verschillen mensen van mening, zijn zij verschillend geaard en hebben zij een verschillende aanpak. Dat kun je als een probleem bestempelen, maar je kunt er ook op een andere manier naar kijken. Er is niet één waarheid of één goede aanpak. Het leven en werken zit genuanceerder in elkaar. Verschillen in mening en aanpak scherpen je denken en dwingen je om goed na te denken over het werk. Uiteindelijk is dat kwaliteitsverhogend.

Krijg je met verschillen of problemen te maken dan is het goed om daar met enige afstand naar te kijken. Als je merkt dat iets niet lukt, problemen dreigen uit de hand te lopen of je weet niet precies wat er aan de hand is, dan kun je beter even een pas op de plaats maken. Dan analyseer je eerst de signalen en bedenk je een aanpak. Daarna kun je aan de oplossing werken. Je gaat daar systematisch mee om en zet jezelf als ‘instrument’ in. Dat wil niet zeggen dat je als een robot je werk doet. Dat wil wel zeggen dat je niet alleen handelt op basis van je gevoel, maar technieken en methoden gebruikt die helpen om tot een goed resultaat te komen. Bijvoorbeeld een techniek als signaleren, analyseren en de probleemoplossing in fasen.

4.2 Probleemoplossing in fasen

Als je problemen in een vroeg stadium oppakt, zijn zij gemakkelijker en sneller op te lossen en voorkom je vaak grotere problemen. Je kunt problemen systematisch aanpakken. Een manier om dat te doen is om het proces van probleemoplossing in fasen uit elkaar te halen en ook in fasen op te lossen.

De zes fasen van probleemoplossing:

- 1 probleemdefinitie, doel en plan van aanpak vaststellen
- 2 systematisch verzamelen van informatie
- 3 het trekken van voorlopige conclusies
- 4 voorbereiden van het gesprek
- 5 bespreking van de signalen en problemen
- 6 evalueren van de aanpak

10

We geven kort de inhoud van de zes fasen.

Probleemoplossing in zes fasen

Fase 1: Probleemdefinitie, doel en plan van aanpak vaststellen

- Stel het doel en het onderwerp van de analyse vast.
- Stel voor jezelf vast wat je wilt bereiken, wanneer het opgelost moet zijn en hoeveel tijd je erin wilt steken.
- Stel vast wanneer je je acties evalueert en bijstelt. En bedenk vooraf welke grenzen er zijn: in welke gevallen heb je extra ondersteuning nodig, wanneer gaat een probleem jouw taak en functie te boven.
- Bedenk voor dat geval hoe je dan kunt handelen.

Fase 2: Systematisch verzamelen van informatie

- Welke informatie heb je nodig?
- Hoe verzamel je zoveel mogelijk gegevens?
- Analyseer de gegevens.

Fase 3 Trekken van voorlopige conclusies

- Op basis van de analyse trek je voorlopige inhoudelijke conclusies: waar gaat het precies om, welke risico's zijn er en waar kan winst behaald worden, in welke richting moet de oplossing gezocht worden?
- Welke uitgangspunten zijn belangrijk voor de bespreking: welke belangen hebben de deelnemers individueel en welke gezamenlijke belangen zijn er, hoe hoog is de bereidheid van de deelnemers om tot een oplossing te komen, welke inbreng verwacht jij van de deelnemers?

Fase 4 Voorbereiden van het gesprek

- Bedenk wie er bij het gesprek zijn, hoe je de deelnemers uitnodigt, op welke termijn en op welk tijdstip.
- Bedenk welke onderwerpen je op de agenda zet en hoe je die op de uitnodiging formuleert.
- Bedenk hoe je het gesprek of de gesprekken het beste aan kunt pakken: waar ga je zitten, hoe formeel of informeel pak je het aan, hoe open je en wat zeg je over doel en aanpak, hoe zal het gesprek verlopen, welke situaties kun je verwachten, wat kun je in die verschillende situaties doen?
- Welke technieken denk je te kunnen gebruiken voor de analyse: bijvoorbeeld sociogram of sterkte/zwakte-analyse?

Fase 5 Bespreking van de signalen en problemen

- Opening van het gesprek.
- Bespreking.
- Afronding van het gesprek.

Fase 6 Evalueren van de aanpak

- Evalueer de eerste vijf fasen en trek conclusies voor de volgende keer.

4.3 Analyseren van problemen

Bij het analyseren van problemen of conflicten kun je verschillende technieken gebruiken, zoals: het sociogram, brainstormen, mindmap, sterkte/zwakte-analyse of de oorzaak-gevolg keten. Welke techniek je gebruikt, is afhankelijk van het probleem. Het gebruik van een techniek om problemen te bespreken, voorkomt dat je verzandt in discussies. Bovendien zorgt die ervoor dat je met meer afstand naar het probleem kunt kijken. Daardoor kun je het probleem neutraler en minder bedreigend bespreken.

Bij de bespreking van een probleem is de oorzaak-gevolg keten een geschikte techniek. Deze ziet er in theorie als volgt uit.



Hieronder zie je een voorbeeld van een probleem bij de organisatie van het eten op een groep op deze manier uitgewerkt.

Bovenste tree (de vierde in dit geval):

- gevolg: eten loopt uit;
- oorzaak: we beginnen laat.

Derde tree:

- gevolg: we beginnen laat;
- oorzaak: opruimen van het speelgoed duurt lang.

Tweede tree:

- gevolg: opruimen van het speelgoed duurt lang;
- oorzaak: we betrekken de kinderen erbij en dat duurt langer.

Eerste tree:

- gevolg: we betrekken de kinderen erbij en dat duurt langer;
- oorzaak: dat is ons pedagogisch uitgangspunt.

Je ziet dat oorzaak en gevolg inwisselbaar zijn. Elke oorzaak is een gevolg van een andere onderliggende oorzaak. Door alle oorzaken zo uit elkaar te halen, overzie je stapsgewijs de problemen en kom je uiteindelijk bij de werkelijke oorzaak. In dit geval dus een pedagogisch uitgangspunt.

4.4 Oplossingen bedenken

De volgende stap is om oplossingen te bedenken voor een probleem. Ook dat kun je systematisch in fasen doen.

Oplossingen bedenken in fasen:

- 1 De mogelijke oplossingen worden geïnventariseerd.
- 2 De oplossingen worden nader verkend en opnieuw gedefinieerd.
- 3 Er wordt een volgorde aangebracht in belangrijkheid van de verschillende oplossingen.
- 4 Er wordt gekeken welke oplossingen snel te realiseren zijn en waarvoor nog verder onderzoek of andere oplossingen bedacht moeten worden.
- 5 Er wordt een tijdsplanning gemaakt voor het werken aan de oplossingen.
- 6 Eventueel worden taken verdeeld.
- 7 Er worden afspraken gemaakt over de communicatie en de evaluatie.

Je kunt daarbij technieken toepassen als brainstormen, mindmappen en onderhandelen. We behandelen die kort.

Brainstormen

Een techniek als brainstormen gebruik je regelmatig zonder dat je je daarvan bewust bent. Je wilt bijvoorbeeld het kerstfeest eens anders organiseren. Met elkaar bedenk je allerlei manieren waarop dat kan en dan kies je de vorm die het meest aanspreekt.

Brainstormen is het op een gestructureerde manier verzamelen én ordenen van ideeën, oplossingen, activiteiten, enzovoort. Het is niet zomaar het in het wilde weg spuien van ideeën. Het is de bedoeling dat je daarna de ideeën ordent.

Je kunt op de volgende manier brainstormen:

- Op een flipover of whiteboard verzamel je alle ideeën en suggesties die door de deelnemers geroepen worden. Of je laat ieder voor zich ideeën op een sticker zetten. Daarna verzamel je die en plakt ze op een flipover of whiteboard. In dit stadium worden er nog geen ideeën geschrapt. Alles komt erop. Er worden ook nog geen opmerkingen over gemaakt of kritiek op geuit.
- Staan alle ideeën op de flipover dan geef je iedereen de gelegenheid er nog meer te noemen.
- Vervolgens deel je ze in groepen in: welke ideeën horen bij elkaar of lijken op elkaar.
- Je bespreekt alle groepen en alle ideeën in die groepen. De groep schift er de ideeën uit die niet van pas komen of die dubbel zijn.
- Vervolgens vraag je of nu echt alles er staat.
- Dan selecteert de groep de beste ideeën en zegt waarom die ideeën goed zijn. Er volgt een discussie over die ideeën.
- Ten slotte selecteert de groep de ideeën die verder uitgewerkt gaan worden.

Soms zien mensen alleen bezwaren. Dat lijkt de creativiteit om tot een idee of oplossing te komen in de weg te staan. Maar je kunt er ook gebruik van maken. Dat doen we door 'negatief te brainstormen'. Je laat iedereen benoemen waarom iets, bijvoorbeeld een activiteit, gedoemd is om te mislukken. Als de lijst compleet is, ga je spiegelen. Elk negatief punt heeft een positieve tegenhanger. Bijvoorbeeld 'we hebben geen tijd'. Daar kan tegenover komen te staan 'we kunnen familieleden vragen te helpen' of 'we verschuiven een andere activiteit'. Heb je alle negatieve punten gespiegeld, dan weet je hoe je de activiteit wél kunt organiseren.

Aandachtspunten bij brainstormen:

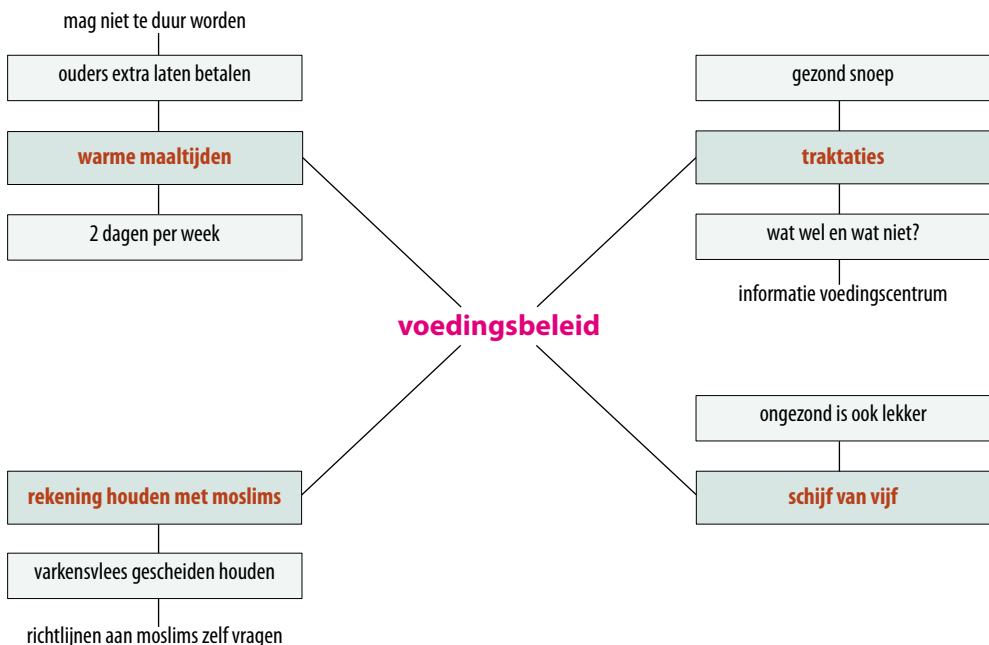
- Zorg voor voldoende leiding tijdens het proces.
- Zorg voor een open sfeer waarin iedereen de kans krijgt en uitgenodigd wordt om mee te doen. Voorkom dat enkele deelnemers de boventoon gaan voeren.
- Waak ervoor dat er direct gereageerd wordt op de ideeën, of dat er negatieve opmerkingen gemaakt worden.
- Neem veel tijd om alle ideeën of oplossingen naar boven te laten komen. Laat ook rustig stiltes vallen zodat iedereen na kan denken.
- Als de groep problemen heeft om in het openbaar ideeën te uiten, dan kunnen de ideeën ook op briefjes geschreven worden en opgehangen worden.

Mindmappen

Mindmappen kun je ook zien als een vorm van brainstormen. Maar het is bovenal een manier om de samenhang tussen ideeën of problemen aan te geven. En om achterliggende problemen op te sporen. De techniek werkt als volgt.

In het midden van een vel zet je het centrale idee, probleem of verschil van mening, bijvoorbeeld: voedingsbeleid. Daar omheen verzamel je de steekwoorden en eventuele onderliggende problemen. Bij elk steekwoord kan vervolgens weer een woord gezet worden dat daarmee samenhangt, of meerdere woorden. Zo krijg je op één vel een compleet overzicht. Je visualiseert het daarmee waardoor het beter hanteerbaar is.

Deze techniek kun je gebruiken om samen met collega's te praten over bijvoorbeeld nieuw beleid of om te kijken welke acties ondernomen moeten worden om een activiteit te organiseren, of om achterliggende oorzaken van problemen op te sporen. Hieronder werken we het voorbeeld 'voedingsbeleid' uit in een mindmap. We gaan er daarbij vanuit dat er nieuw beleid ontwikkeld moet worden.



Je kunt de mindmap zo uitgebreid maken als je zelf wilt. Uit de mindmap kun je de belangrijkste onderwerpen en uitgangspunten halen en daar acties op bedenken. Elk onderdeel kun je weer in een afzonderlijke mindmap uitwerken. Met behulp van de mindmap kun je heel ingewikkelde problemen en onderwerpen overzichtelijk in beeld brengen.

Onderhandelen

Onderhandelen is een proces waarbij individuen, groepen of groeperingen samen tot overeenstemming over iets proberen te komen. Bij onderhandelen gaat het erom dat beide partijen instemmen met het resultaat. Met onderhandelen creëer je een sfeer en bouw je zoveel vertrouwen op dat je met elkaar tot een overeenkomst kunt komen.

Onderhandelen doe je overal: met vrienden (naar welke film gaan we?), met je directe collega's (hoe regelen we de vakanties onderling?), in het team (worden mijn beleidsvoorstellen door de groep overgenomen of die van een ander?). Met onderhandelen kom je op voor je eigen belang zonder dat je dat van anderen beschadigd. Bij onderhandelen zet je je sterkste kanten in: slim, handig, sociaal, enzovoort. Maar per moment verander je wel eens van rol en zet je weer andere kanten in, afhankelijk van wat op dat moment nodig is.

Het belangrijkste bij het onderhandelen is dat je kennis van zaken hebt. En dat je vooraf hebt nagedacht over de doelstelling en de strategie. Bij onderhandelen kun je bepaalde technieken gebruiken en strategieën. En er gelden bepaalde spelregels. Het belangrijkste bij onderhandelen is om je ervan bewust te zijn dat iedereen belangen en behoeften heeft die verwezenlijkt moeten worden. Het is de kunst om die belangen en behoeften duidelijk te krijgen en iedereen zoveel mogelijk aan zijn trekken te laten komen. Daarbij moet je er rekening mee houden dat achter de wens of de behoefte die geuit wordt, meestal een achterliggende en vaak diepere behoefte schuilgaat. Als je die niet boven tafel krijgt en die er niet bij betreft, zul je niet snel tot een goed besluit komen.

In het team kan bijvoorbeeld de wens geuit worden dat er meer activiteiten met de bewoners gedaan worden. Maar waar komt die wens vandaan? Is dat werkelijk de behoefte van de bewoners of is er een andere reden waarom deze wens geuit wordt? Je hebt dan eerst een gesprek nodig over de achterliggende redenen, de behoeften van de bewoners en de behoeften van de medewerkers. Dan pas weet je of het aanbieden van meer activiteiten ook werkelijk de oplossing is.

Tips voor het onderhandelen


- Bedenk vooraf de werkwijze:
 - stel samen met de deelnemers een duidelijk doel vast en resultaat vast (niet inhoudelijk);
 - bespreek de werkwijze: tijd, wie aanwezig zijn, wie voorzit en notuleert, middelen: whiteboard, flipover, stiften, papier, laptop, drankjes, enzovoort;
 - als je zelf een voorkeur hebt voor wie er voorzit, breng dat dan als eerste naar voren (een voorzitter kan de bijeenkomst namelijk maken of breken);
 - zoek een geschikte ruimte waarin je niet afgeleid wordt en die stimuleert om tot goede oplossingen te komen;
 - bedenk waar je zelf wilt zitten en zorg dat je die plaats snel bezet;
 - overweeg of je na afloop nog informeel wilt doorpraten of juist niet; soms is dat belangrijk voor de goede sfeer of voor de puntjes op de i;
 - zorg dat je vooraf overeenstemming hebt over de aanpak van het probleem.
- Bedenk wat de omstandigheden zijn:
 - wat wil ik inhoudelijk bereiken, waar heb ik werkelijk behoefte aan;
 - welke wensen hebben anderen op tafel gelegd en wat zijn hun wezenlijke achterliggende behoeften;
 - hoe groot is het belang dat mijn idee het haalt;
 - hoe kan ik het beste overtuigen;
 - welke richtlijnen en grenzen zijn er vanuit het beleid, regels, protocollen, leidinggeven- den enzovoort;
 - waar zit mijn 'onderhandelingsruimte' (waar kan ik iets toegeven en waar niet) en wan- neer kom ik daarmee naar buiten;
 - wat is de stijl van de 'andere partij of organisatie' en wat zijn hun sterke en zwakke kan- ten;
 - welke belangen heeft de andere partij of organisatie;
 - waar zit hun onderhandelingsruimte;
 - welke strategie zullen zij hanteren;
 - welke sfeer is nodig om tot een goed resultaat te komen: rust en respect voor elkaar zijn belangrijk.
- Bedenk vooraf wat er inhoudelijk kan gebeuren: welke reacties zal de andere partij of orga- nisatie hebben op je voorstel, of met welk voorstel zal de andere partij komen? Hoe reageer je dan: met welke tegenvoorstellen kun je meegaan en met welke niet? Welke alternatieven of welke tegenaanbod heb je zelf eventueel? Hoe denk je dat de ander daarop reageert? Hoever kun je daar dan in mee gaan?

- Welke onderhandelingsstijl ga je hanteren: flexibel, volhardend, vechten, masseren, enzovoort?
- Maak in het gesprek direct duidelijk wat je wilt bereiken. Leg al je wensen en behoeften op tafel. Laat de ander maar 'nee' zeggen.
- Richt je in het gesprek niet zozeer op de opties die de andere partij aangeeft, maar richt je op de belangen daarachter. Houd die voor ogen en kijk in hoeverre je daaraan tegemoet kunt komen zonder je eigen doel uit het oog te verliezen.
- Pas op voor de valkuilen: te aardig of te streng zijn, jezelf of de ander onderschatten, iemand persoonlijk aanvallen, emotioneel worden, het onderste uit de kan willen halen.
- Ben niet te goed van vertrouwen maar ben ook niet te wantrouwend. Bouw het vertrouwen langzaam op. Als je teveel wantrouwt, kun je niet tot overeenstemming komen. Als je teveel vertrouwt, zal de andere partij met de voordeligste uitkomst aan de haal gaan.
- Neem voldoende tijd en zo nu en dan een pauze als dat nodig is.
- Heb je het idee dat je nu niet tot een goed resultaat kunt komen, stel dan een vervolgoverleg voor. De tijd ertussen kun je gebruiken om informeel de tegenpartij te 'masseren'.
- Kom met creatieve en verrassende ideeën die de andere partij kunnen overtuigen of voor jouw standpunt winnen.
- Geef je grenzen duidelijk aan en houd het contact open.
- Maak alles niet te zwaar, zorg ook voor luchtigere momenten en humor.

4.5 Evalueren

Om te leren van de pogingen om problemen en verschillen op te lossen, is het goed na afloop te evalueren. Kijk samen met je collega's hoe de aanpak is geweest en wat het resultaat was.

Bij evalueren beoordeel je aanpak, acties en activiteiten. Op basis van dit oordeel trek je conclusies voor het vervolg.



Evalueren van de aanpak:

- vaststellen van de evaluatiecriteria
- vaststellen van de evaluatiemomenten
- evalueren van het proces van probleemoplossing

11

Vooraf stel je vast wat de criteria zijn waarop je gaat beoordelen. Dat zijn zowel criteria voor de manier waarop tot een oplossing gekomen wordt (het proces) als voor het resultaat. Deze hangen nauw samen met de probleemdefinities, de doelen die gesteld zijn en de afspraken die gemaakt zijn.

Je stelt een aantal momenten vast waarop je de uitvoering evalueert. Wacht met de eerste afspraak niet te lang. Er kunnen zich nog problemen voordoen die niet zijn overzien. Dan kun je die beter snel oplossen, zodat de voortgang niet stagneert. Bij het vaststellen van de evaluatiemomenten let je verder op de momenten dat er belangrijke acties uitgevoerd moeten zijn.

De volgende vragen kunnen bij de procesevaluatie gesteld worden.

Procesevaluatie probleemoplossing

- Wat vonden jullie van de aanpak:
 - de manier waarop het probleem naar voren gebracht werd;
 - de manier waarop het besproken is;
 - de omstandigheden waaronder het besproken is;
 - de sfeer en toon van het gesprek;
 - de afspraken die gemaakt zijn;
 - de acties die we bedacht hebben;
 - de tijdsplanningen;
 - zijn er dingen die een volgende keer anders of beter moeten?
- Hoe was jullie inbreng:
 - coöperatief;
 - positief;
 - in eerste instantie weerstand;
 - gericht op oplossingen;
 - flexibel;
 - creatief;
 - collegiaal;
 - zijn er dingen die je een volgende keer anders of beter zou willen doen?
- Wat vonden jullie van het proces:
 - het moment van ingrijpen;
 - de manier van communiceren onderling;
 - de samenwerking, afstemming en communicatie met de ouders;
 - de taakverdelingen;
 - de manier waarop de acties zijn uitgevoerd?
- Verdient deze aanpak herhaling?