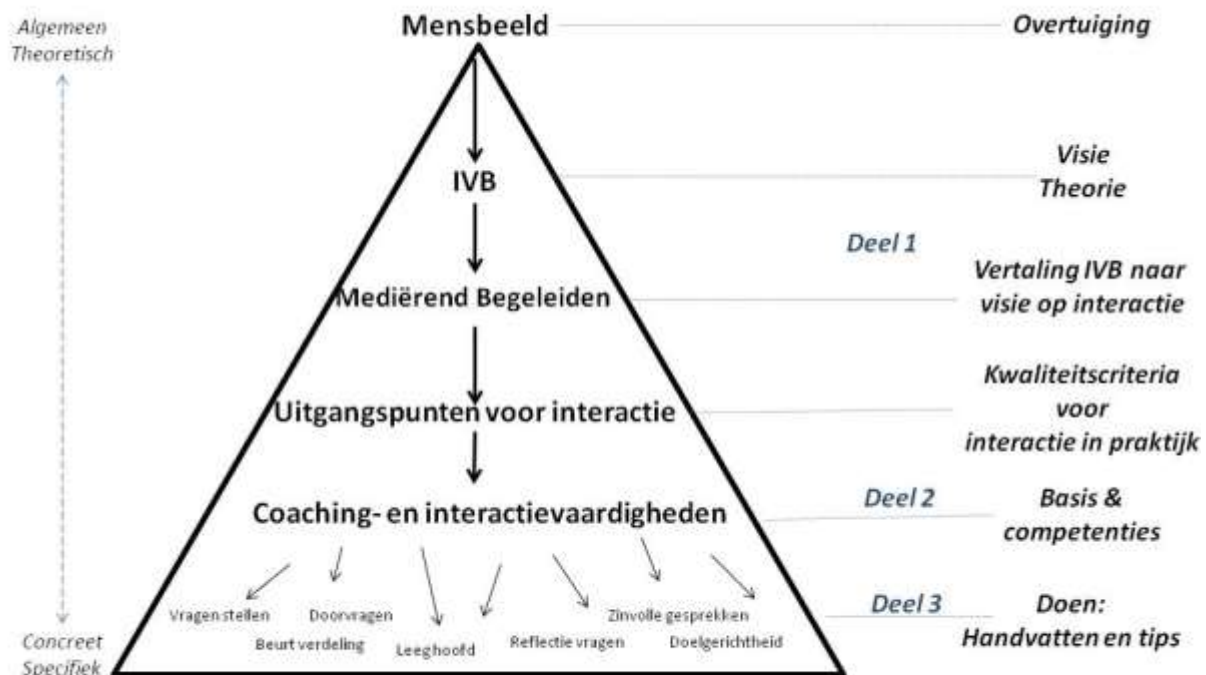


1. Individuele Vraaggerichte Benadering



De Individuele Vraaggerichte Benadering (IVB) is in de jaren '90 ontwikkeld. Het is een visie die voortkomt uit projecten in ondermeer de Sociale Werkvoorziening, psychiatrie en de verstandelijk gehandicapte zorg. Vraag die daarbij telkens centraal stond was: hoe kunnen wij deze mensen naar werk begeleiden? In die periode werd er vanuit de overheid maar ook vanuit bijvoorbeeld ouderverenigingen steeds meer nadruk gelegd op integratie van deze groepen in de samenleving. Integratie wat betreft wonen maar ook wat betreft werken. Kortom 'leven' als gelijkwaardig lid van deze samenleving.

Om deze doelstelling te kunnen realiseren was een omslag in denken nodig. Niet alleen managers en beleidsmakers maar ook voormannen en jobcoaches moesten hun eigen denken en handelen onder het vergrootglas leggen.

Want waar in eerdere jaren het denken top-down, aanbod- en probleemgestuurd was (wij, als leidinggevende, gaan dit probleem voor jou als medewerker zo aanpakken), werd in deze projecten de noodzaak duidelijk om een manier van denken te ontwikkelen die uitgaat van iemand zijn (individuele) kwaliteiten, competenties en eigenaardigheden. Uit onderzoek kwam namelijk steeds duidelijker naar voren dat pas wanneer iemand serieus onderdeel kan en mag zijn van zijn eigen (arbeids)ontwikkeling, de kans van slagen op een duurzame verandering (bijvoorbeeld het behouden van een baan) het grootst is. Kortom er werd van (bege)leiders gevraagd om niet meer *voor* je medewerkers te denken, maar juist *met* hen waarbij de aanpak en de te volgen stappen telkens zijn afgestemd op wat die medewerker specifiek nodig heeft.

Uiteindelijk leidt een goed geïmplementeerde visie van IVB binnen een organisatie dan ook tot het vergroten van efficiënt handelen. Immers waar vroeger de medewerker het voor de baas deed, gaat hij nu vanuit zijn eigen kracht en motivatie aan de slag. De (innerlijke) motor van de medewerker wordt als het ware aangezet.

Het vergt echter niet alleen dat medewerkers in deze omslag begeleid worden maar ook dat begeleiders letterlijk *anders* gaan communiceren. Andere vragen gaan stellen, niet langer invullen voor de ander, de verantwoordelijkheid laten waar die hoort maar ook doelgericht en realistisch blijven want er moet wel werk en kwaliteit geleverd worden. Kortom er moet gezocht worden naar de maximale aansluiting tussen de medewerker, de werkgever en de eigen organisatie.

Samengevat: IVB is een mens-visie waarin altijd vanuit de volgende uitgangspunten naar mensen en hun ontwikkeling gekeken wordt:

- Een mens in zijn eigen samenhang van krachten en kwaliteiten binnen en vanuit zijn eigen, realistische context
- Elk mens wil zich ontwikkelen en zo zelfstandig/autonoom mogelijk functioneren
- Begeleiding vindt plaats vanuit werkelijk contact waarbij het denken (de regie) bij de medewerker gelaten wordt en zijn vraag het uitgangspunt is
- De *kwaliteit* van de interactie tussen medewerker en begeleider is bepalend
- Deze interactie is gericht op
 - o Het geven van het gevoel en de vaardigheden waarmee de medewerker zijn krachten en kwaliteiten kan ontwikkelen en dit succes aan zichzelf toeschrijft
 - o zelfstandig oplossen van opdrachten en problemen,
- De begeleider gaat voor het ontwikkelen van de medewerker als mens en voor de ontwikkeling van hun gezamenlijke team. Dit vereist van de begeleider (zelf)reflectie.

Bovenstaande punten vormen de basis van elke interactie met de medewerker en zijn leidinggevend voor het denken en handelen van de begeleider, voorman of leidinggevende.

Dit is het eerste niveau van de piramide (zie *Figuur 2*), een zeer uitgesproken basis voor zowel het primaire als secundaire proces binnen een organisatie. Dus in het nieuwjaarspraatje van de directeur, bij het schorsingsgesprek van een medewerker, bij het onderhandelen met de burgemeester en wethouders, en bij het plaatsingsgesprek van een werkgever: altijd klinkt deze basis door.

Oké, prachtige visie, mooie woorden, bla bla ... maar hoe doe je dat in de praktijk? Binnen deze handleiding zal de vertaling van deze visie naar de praktijk van de begeleiders in concrete werksituaties centraal staan en hierop antwoorden geven. In hoofdstuk 2 wordt hierop verder ingegaan.

2. Mediërend Begeleiden

2.1. Visie op ontwikkeling

Waar IVB een visie is op de gehele organisatie, is Mediërend Begeleiden (StiBCO, 2009) een visie op ontwikkeling en interactie. IVB is als het ware de 'wat moet ik doen?' en Mediërend Begeleiden geeft antwoord op de vraag 'hoe moet ik dit dan doen?'. Deze twee visies sluiten naadloos op elkaar aan en zijn hierin dus aanvullend: IVB als algemene richtinggevende visie en Mediërend Begeleiden als vertaling van IVB naar interactie in dagelijkse situaties. Mediërend Begeleiden vormt de tweede laag in *Figuur 1 Coachingspiramide Mediërend Begeleiden* en is dus een vertaling van IVB naar een visie op interactie. Mediërend Begeleiden beschrijft de criteria waarin de interactie moet voldoen, wil deze kwaliteitsvol zijn en dus de gewenste ontwikkeling kunnen realiseren. Mediërend Begeleiden is kortom een visie op ontwikkeling.

2.2. Veronderstellingen van Mediërend Begeleiden

Mediërend Begeleiden is net zoals IVB een overtuiging, het is een keuze en gaat uit van een aantal veronderstellingen over interactie en ontwikkeling waarvoor je als persoon (of organisatie) een expliciete keuze moet maken.

Deze veronderstellingen scheppen een kader waarbinnen de vaardigheden van een goede begeleider aangeleerd worden en toegepast.

De veronderstellingen van Mediërend Begeleiden (StiBCO, 2009) zijn:

1. De mens is een open systeem
2. De mens kan veranderen (= is modificeerbaar)
3. De ontwikkeling van een mens kent geen plafond
4. Een 'gevoel' van veiligheid is noodzakelijk om te komen tot verandering (=modificatie)
5. De mens ontwikkelt zich op basis van interactie (met JOU dus!)
6. Interactie is een reflectief proces, waarbij ongelijke partijen op basis van gelijkwaardigheid communiceren

7. Niet communiceren is niet mogelijk
8. De intentie van interactie is het faciliteren van zelfontwikkeling
9. (Zelf)ontwikkeling vindt plaats binnen de context van een cultuur (in tijd en plaats)
10. (Zelf)ontwikkeling is risico's aangaan om het nog niet gekende te ontdekken
11. Een volgende stap in zelfontwikkeling vindt plaats na het verwoorden en verinnerlijken van de vorige stap
12. De regie van zelfontwikkeling ligt bij degene die zich ontwikkelt.

Een open systeem wil zeggen dat een mens altijd bereikbaar is, open staat voor contact en verandering. Als begeleider is het zoeken naar waar die opening ligt om op die manier een ontwikkelingsstap te zetten (hoe kom je door iemand zijn autisme heen?).

Om echter te komen tot ontwikkeling (verandering) is het nodig dat de medewerker zich veilig voelt. Dit kan echter niet zonder dat de begeleider zich ook veilig voelt! Als je als coach immers niet veilig voelt (bijvoorbeeld angst voor agressieve reactie) dan is op dat moment het belangrijkste: het gesprek heelhuids doorkomen. Ontwikkeling van de medewerker is dan niet meer aan de orde. Veiligheid veronderstelt dus op de eerste plaats veiligheid van jou als coach. Vanuit die veiligheid durft een medewerker met jou het risico van ontwikkelen aan te gaan.

Deze ontwikkeling vindt altijd in een context plaats: de organisatie waar jullie werkzaam zijn, de normen en waarden die de medewerker meekrijgt van zijn vrienden maar ook de eisen van de werkgever en de samenleving (niet langer kunnen werken onder een SW-contract). Als begeleider zal je dus zeer goed op de hoogte moeten zijn van al deze contexten. Coaching vereist dat je als begeleider een zeer compleet beeld hebt van je medewerker: gezinssamenstelling, vriendschappen, zelfbeeld, hoe pakt hij moeilijke situaties aan, wat doet hij in zijn vrije tijd, omgang met geld, bestuursfuncties?

Tot slot: stiltes kunnen veelzeggend zijn. Niet communiceren kan niet: in stiltes of in gebaren worden veel boodschappen doorgegeven. Een glimlach of knipoog zegt soms meer dan 10 complimenten, een opgestoken middelvinger overigens ook.

2.3. Uitgangspunten voor Mediërend Begeleiden

Het is nu tijd om de stap te maken wat deze veronderstellingen daadwerkelijk betekenen voor onze interactie tijdens het coachen.

De coach die vanuit Mediërend Begeleiden werkt (StiBCO, 2009):

- Begint met contact maken
- Sluit aan bij
- Werkt vanuit vertrouwen en neemt hierbij een zeker risico
- Doelgericht
- Op basis van gelijkwaardigheid, functioneert als team samen met de medewerker
- Verlangt van beiden een (zelf)reflectieve houding
- Vanuit een gedeeld, gezamenlijk beeld van de situatie waarin ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid een bijdrage levert aan de oplossing van het probleem, aan de ontwikkeling

Mediërend Begeleiden (StiBCO, 2009):

- is een wederkerig proces waarin mensen elkaar werkelijk ontmoeten
- is een vragende benadering in een gespreksvorm
- is gericht op overdracht van competentiegevoelens (falen en slagen)
- stimuleert beiden 'een stapje verder' te denken/komen
- is gericht op de ontwikkeling van beide deelnemers in contact en in gespreksvorm
- voldoet aan de criteria voor een kwalitatieve en betrokken interactie

Bovenstaande veronderstellingen en uitgangspunten vormen het raamwerk op basis waarvan de coaching plaatsvindt. Vanuit dit raamwerk kunnen we komen tot een viertal criteria waaraan kwaliteitsvolle, mediërende begeleiding voldoet.

Indien u meer wilt weten over IVB, of een verzoek voor coaching m.b.v. IVB of een training wilt over de IVB methodiek, neem dan svp met ons contact op.

Bronvermelding

- Agten van, P., K. D' Haene, R. van Hoewijk, M. van der Kooij, *intervisie*, (1998), Kluwer Deventer
- Barker, L., Watson, K., *De kracht van luisteren: inzicht in communicatie* (2001), Sirene pockets, Amsterdam
- Coenen-Hanegraaf, M., B. Valkenburg & M. van der Ploeg (2000). *Begeleid Werken. Theorie en methodiek van een individuele, vraaggerichte benadering*. Jan van Arkel, Utrecht.
- Doorn, E. van, P. Dijk., *Ontwikkelingsgericht begeleiden in alledaagse situaties*, (2004)
- Doorn, E. van & A. Jansens (2012). *Groeien doe je samen. Hoe stimuleer je de ontwikkeling van je kind?*, Lannoo, Tiel.
- Doorn, E. van, (2009) Mediërend Begeleiden Reader StiBCO
- Doorn, E. van, (2012) Mediërend Leren, Reader StiBCO
- Pijs, R., *Het uitgebreide grote vaardigheden boek*, (2002), Angerenstein
- StiBCO trainingsmateriaal Stichting ter Bevordering van de Cognitieve Ontwikkeling, 1998 - 2012
- Stroobants, H., P. Chambers & B. Clarke (2007). *Wegwijzers voor reflectie. Een veldboek voor het faciliteren van levenslang leren in beroepsonderwijs en – vorming*. Acco, Leuven.
- Vrolijk, A., *Gesprekstechniek*, (1998, eerste druk 1991), Bohn Stafleu Van Loghum, Houten