



Kenniscentrum
inclusieve en sociale
werkgelegenheid



DEEL 1

De basis van coaching en kwaliteitscriteria voor interactie

Praktische handleiding over coachingsvaardigheden vanuit een
Individuele Vraaggerichte Benadering

Voorwoord

Deze praktische handleiding over coachingsvaardigheden vanuit een Individuele Vraaggerichte Benadering (IVB) bestaat uit drie delen. De handleiding is bedoeld voor professionals die mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie begeleiden en ondersteunen op of naar werk. Denk aan functies als jobcoaches, voormannen, medewerkers personeelszaken, re-integratieconsulenten, werkbegeleiders, accountmanagers en teamleiders.

Om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie duurzaam aan het werk te helpen en te houden, is het belangrijk dat je leert coachen vanuit de vraag van de cliënt/medewerker en aansluit bij diens mogelijkheden. Hierdoor kan de cliënt of medewerker de regie nemen over de eigen ontwikkeling en te behalen doelen. In deze handleiding staat de coachingspiramide Mediërend Begeleiden (figuur 1) centraal. Aan de hand van deze piramide leer je vanuit welk mensbeeld je communiceert en welk effect dit heeft op je eigen handelen. Op wat je wel en wat je juist niet vraagt en hoe je luistert. Het doel is bewustwording van je eigen mensbeeld. Op welke manier kijk je eigenlijk naar een cliënt of medewerker? Hoe ga je met een 'leeg hoofd' een gesprek in. Het is de kunst om door te vragen op hetgeen de gesprekspartner naar voren brengt. Wat heeft deze persoon nodig? Het gaat er niet zozeer om dat jij inzicht krijgt in de persoon, hij of zij moet inzicht krijgen in zichzelf. Hij of zij moet zijn of haar eigen talenten, kwaliteiten en beperkingen leren kennen en daarmee aan de slag!

IVB is als het ware de 'wat moet ik doen?' en Mediërend Begeleiden geeft antwoord op de vraag 'Hoe moet ik dat doen?' Deze twee visies sluiten naadloos op elkaar aan en zijn hierin dus aanvullend: IVB als algemene richting gevende visie en Mediërend Begeleiden als vertaling van IVB naar interactie in dagelijkse situaties.

Emiel van Doorn is de grondlegger van dit gedachtengoed en auteur van deze handleiding. Hij is als opleider/adviseur verbonden aan StiBCO.

De gehele handleiding is opgebouwd uit drie delen:

- Deel 1: De basis van coaching (mensvisie) en kwaliteitscriteria voor interactie.
- Deel 2: De basis van coaching en de competenties van begeleiders.
- Deel 3: Praktische tips en handvatten voor het houden van coachingsgesprekken.

De drie delen van de handleiding vormen samen één geheel maar zijn ook los van elkaar te lezen. In elk deel staat een gedeelte van de Coachingspiramide Mediërend Begeleiden centraal.

Gebruik van begrippen en woorden

Voor de leesbaarheid van de tekst, is steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar hij staat kan uiteraard ook zij worden gelezen.

Werknemer Werknemer, werkzoekende of schoolverlater die niet zelfstandig 100% van het minimumloon kan verdienen.

Begeleider Degene die de werknemer begeleidt/coacht.

IVB Hiermee wordt de visie van de Individuele Vraaggerichte Benadering bedoeld.

Inhoudsopgave

Deel 1: De basis van coaching (mensvisie) en kwaliteitscriteria voor interactie

Inleiding	4
1. Individuele Vraaggerichte Benadering	5
2. Mediërend Begeleiden	7
2.1. Visie op ontwikkeling	7
2.2. Veronderstellingen van Mediërend Begeleiden	7
2.3. Uitgangspunten voor Mediërend Begeleiden	8
3. Kwaliteitscriteria voor interactie in de coachingspraktijk	9
3.1. Contact maken en contactbevestiging	10
Stap 1 Zorg voor veilige situatie	11
Stap 2 Bewustwording van eigen contact-stijl	11
Stap 3 Hoe maakt de deelnemer contact?	11
Stap 4 Contact maken op gevoel, vaardigheden en kennis	11
I. Gevoel	11
II. Vaardigheden	11
III. Kennis	12
Stap 5 Contact bevestigen en relatie wederkerig maken	13
3.2. Doelgerichtheid	13
3.3. Aansluiten bij	14
Waarnemen met een leeg hoofd	14
Ping pongen	14
Gelijkwaardig communiceren	15
Leiding geven en leiding laten	15
3.4. Reflectie	15
Bronvermelding	16
Colofon	17

DEEL 1:

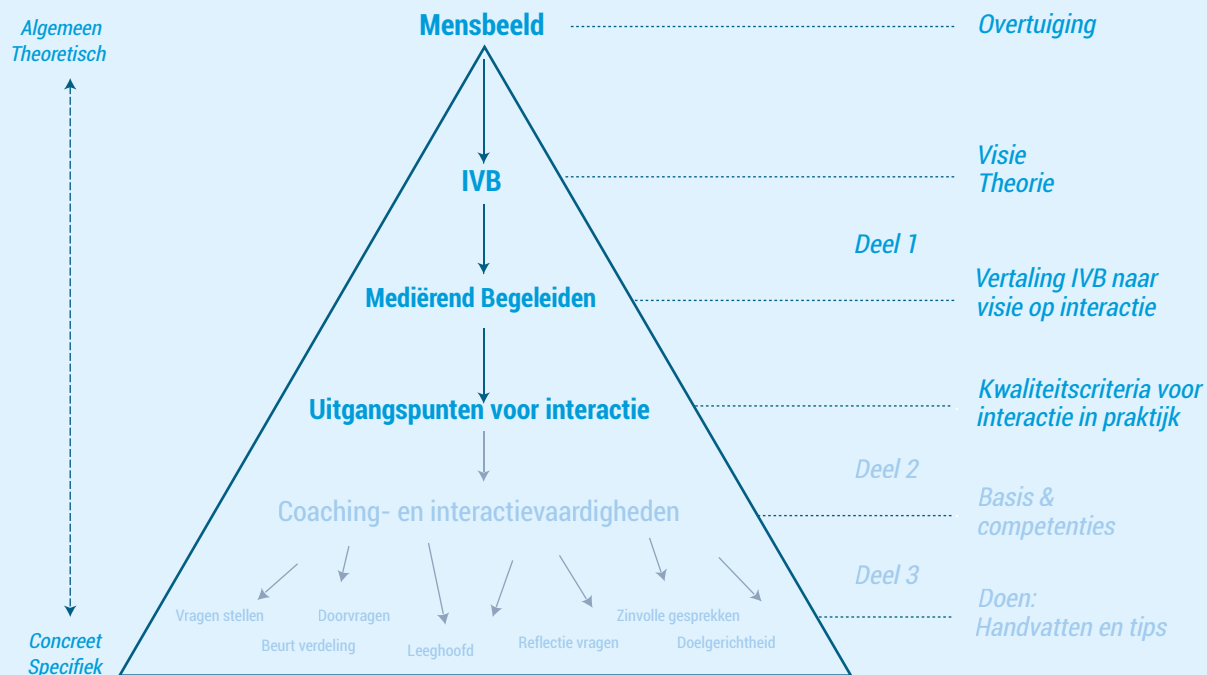
De basis van coaching (mensvisie) en kwaliteitscriteria voor interactie

Inleiding

In dit eerste deel van deze handleiding over coachingsvaardigheden vanuit een Indivuele Vraaggerichte Benadering staat het bovenste gedeelte van de **Coachingspiramide Mediërend Begeleiden** centraal (zie Figuur 1).

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op het ontstaan en de uitgangspunten van de Indivuele Vraaggerichte Benadering. Dit is het eerste niveau van de piramide. In hoofdstuk 2 wordt vervolgens de visie op ontwikkeling vanuit Mediërend Begeleiden beschreven. Dit is het tweede niveau van de piramide. In het laatste hoofdstuk staan de kwaliteitscriteria voor interactie centraal: waar moet communicatie nu daadwerkelijk aan voldoen wil het 'goed' zijn? In dit hoofdstuk begint de vertaling naar praktijksituaties en zijn de eerste tips te vinden over hoe te coachen en welke interactievaardigheden daarvoor nodig zijn. In deel 2 van deze handleiding wordt verder ingegaan op de basis van coaching en de competenties van de coach. In deel 3 staan praktische tips en handvatten voor coachingsgesprekken. .

Figuur 1 Coaching piramide Mediërend Begeleiden: Deel 1



HOOFDSTUK 1.

Individuele Vraaggerichte Benadering

De Individuele Vraaggerichte Benadering (IVB) is in de jaren '90 ontwikkeld. Het is een visie die voortkomt uit projecten in onder meer de Sociale Werkvoorziening (de latere Sociale Werkbedrijven), 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 werknemer 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 werknemers te denken, maar juist met hen waarbij de aanpak en de te volgen stappen telkens zijn afgestemd op wat die werknemer 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 werknemer het voor de baas deed, gaat hij nu vanuit zijn eigen kracht en motivatie aan de slag. De (innerlijke) motor van de werknemer wordt als het ware aangezet.

Het vergt echter niet alleen dat werknemers 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 werknemer en de werkgever

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 werknemer gelaten wordt en zijn vraag het uitgangspunt is.
- De *kwaliteit* van de interactie tussen werknemer en begeleider is bepalend.
- Deze interactie is gericht op
 - het geven van het gevoel en de vaardigheden waarmee de werknemer zijn krachten en kwaliteiten kan ontwikkelen en dit succes aan zichzelf toeschrijft.
 - het zelfstandig oplossen van opdrachten en problemen.
- De begeleider gaat voor het ontwikkelen van de werknemer als mens en voor de ontwikkeling van hun gezamenlijke team. Dit vereist van de begeleider (zelf)reflectie.

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

Dit is het eerste niveau van de piramide (zie Figuur 1), een zeer uitgesproken basis voor zowel het primaire als secundaire proces binnen een organisatie. In het nieuwjaarspraatje van de directeur, bij het schorsingsgesprek van een werknemer, 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, 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.

HOOFDSTUK 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 Coaching piramide Mediërend Begeleiden*. 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 en toegepast worden.

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 werknemer 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 werknemer is dan niet meer aan de orde. Veiligheid veronderstelt dus op de eerste plaats veiligheid van jou als coach. Vanuit die veiligheid durft een werknemer 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 werknemer meekrijgt van zijn vrienden maar ook de eisen van de werkgever en de samenleving

(niet langer kunnen werken onder een contract bij een Sociaal Werkbedrijf). 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 werknemer: 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 werknemer.
- Verlangt van beiden een (zelf)reflectieve houding.
- Werkt 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 werknemers 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 komen we tot een viertal criteria waaraan kwaliteitsvolle, mediërende begeleiding voldoet. Deze criteria worden behandeld in het volgende hoofdstuk.

HOOFDSTUK 3.

Kwaliteitscriteria voor interactie in de coachingspraktijk

De vier kwaliteitscriteria voor interactie zijn:

1. Contact maken
2. Doelgerichtheid
3. Aansluiten bij ...
4. Reflectie en zelfreflectie

In dit hoofdstuk worden deze vier interactieprincipes uitgewerkt. Deze vier criteria vormen de uitgangspunten van interactie en daarmee de derde laag van de Coachings piramide (zie Figuur 1).

Het is natuurlijk niet alleen de begeleider voor wie deze principes gelden. Ook de werknemer moet bijvoorbeeld doelgericht zijn. Er zijn momenten in een gesprek waarin hij naar jou als coach zal moeten luisteren en dus bij jou zal moeten aansluiten; als je uitleg geeft over hoe schuldsanering werkt of vertelt welke eisen een werkgever aan hem gaat stellen. Er is namelijk bij begeleiding sprake van een wederkerig proces: niet alleen jij als begeleider is verantwoordelijk voor het contact, ook van je werknemer mag je verwachten dat hij op zijn manier zijn best doet om jou te zien in jouw rol als begeleider.

Contact is de basis van elke interactie. Pas op het moment dat je elkaar gezien hebt, er een gevoel is van 'we mogen er allebei zijn met al onze eigenaardigheden en kwaliteiten', pas dan kan er begonnen worden met de rest van het gesprek. Denk maar aan de mevrouw van de telefonische verkoop; je antwoorden doen er niet toe want ze volgt de volgorde die voor haar neus op de computer staat. Er is geen contact en de irritatie viert hoogtij. Echt niet dat je die aanbieding gaat kopen. Een echte goede verkoper zal je altijd het gevoel geven dat je speciaal voor hem bent. Hij gaat kortom voor het contact om je die auto te verkopen.

Interactie vindt zowel verbaal als non-verbaal plaats: in woord en in gebaar waarbij de interactieprincipes elkaar voortdurend afwisselen en door elkaar heen lopen. Van even vragen naar het natte pak door de regen tot de werknemer afkappen omdat hij van het onderwerp afdwaalt en jezelf even de vraag stellen: pak ik dat nou handig aan? En dit alles binnen twee minuten! Goed begeleiden is echt een kunst! Geef jezelf de tijd en vooral het plezier om het je steeds meer eigen te maken.

Hieronder wordt elk criterium verder uitgewerkt en voorzien van verdere uitleg en praktische voorbeelden.

3.1. Contact maken en contactbevestiging

Contact maken doen we dagelijks, honderd keer op een dag en vaak automatisch: de bekende op straat begroeten, even een hand op de schouder om te laten weten dat je er bent. Het kan op vele manieren. Binnen de begeleidingssituaties is contact maken belangrijk omdat het een gezamenlijke focus creëert: wij zijn hier nu bij elkaar en gaan met elkaar aan het werk.

Contact maak je niet alleen bij het begin van een gesprek maar ook tijdens een gesprek. Als je het gevoel hebt dat jullie langs elkaar heen aan het praten zijn, is het belangrijk om opnieuw bij het begin te beginnen: namelijk de boodschap af te geven 'ik zie jou', en te verlangen dat de uitnodiging tot contact door de werknemer beantwoord wordt. Van daaruit kan je opnieuw samen verder.

Vaak verloopt dit proces onbewust en zonder problemen maar soms lukt het niet. Bijvoorbeeld met die ene werknemer die je telkens om een sigaretje vraagt, je in de rede valt of waarmee de klik ontbreekt. Op het moment dat contact maken niet of alleen met heel veel moeite lukt, is het handig om het 'contact' bewust in te zetten. Er zijn hierin een aantal stappen te onderscheiden. Ze zijn geen garantie voor succes maar verhogen wel de kans op contact.

De vijf stappen van contact maken zijn:

Stap 1	Zorg voor een veilige situatie
Stap 2	Bewustwording eigen contactstijl naar de werknemer toe
Stap 3	Hoe maakt de werknemer contact?
Stap 4	Contact maken op gevoel, vaardigheden en kennis
Stap 5	Contact bevestigen en relatie wederkerig maken

Stap 1. Zorg voor veilige situatie

Een veilige situatie is een begeleider die duidelijk en voorspelbaar is.

Duidelijk zijn in wat hij zegt maar ook in dat zijn boodschap non-verbaal ondersteund wordt. Wat de begeleider zegt komt overeen met wat hij non-verbaal laat zien (=congruent). De boodschap 'ik luister naar je' wordt ondersteund doordat de werknemer wordt aangekeken en zijn woorden terugkomen in de zinnen van de begeleider. Duidelijkheid is (verbaal en non-verbaal) congruent zijn in je boodschap. Je knipoog is alleen bedoeld ter geruststelling en kan dus niet worden uitgelegd als grapje om je woorden niet zo serieus te nemen. Dit vraagt van de begeleider een zeer bewuste houding niet alleen over wat je zegt tijdens een gesprek maar ook over hoe je dit met je lijf uitdrukt. Kortom het vierde criterium van kwaliteitsvolle interactie 'reflectie en zelfreflectie' is hierbij al van belang.

Wanneer de werknemer je voor het eerst ontmoet zal de situatie in eerste instantie niet veilig voelen. De werknemer kent jouw gewoontes nog niet en je bent voor hem dus nog niet voorspelbaar. Tijdens dit eerste gesprek maakt de werknemer als het ware een tekening van hoe je communiceert: je praat zachtjes, je stelt twee vragen maar hij hoeft alleen op de tweede te reageren, je praat met je handen en als je nadenkt kijk je even weg. Deze tekening neemt de werknemer mee naar de volgende gesprekken en wordt steeds verder ingekleurd. Doordat de werknemer weet wat hij van je kan verwachten, krijgt hij houvast in het contact: je wordt voorspelbaar en duidelijk. Dit zorgt voor een veilige situatie.

Stap 2. Bewustwording van eigen contactstijl

Elke werknemer is anders en vraagt om een andere manier van contact maken. Maar als begeleider heb je ook je eigen stijl en gewoontes om contact te maken. Je vindt het prettig om iemand een hand te geven of aan te raken tijdens een gesprek. Je bewust worden van jouw contactstijl hoef je maar één keer te doen. Je bent je dan bewust van wat je doet en kan je stijl afstemmen op de specifieke werknemer die tegenover je zit. O ja, bij hem moet ik even geen hand op zijn schouder leggen en bij haar moet ik niet vergeten naar de kinderen te vragen.

Stap 3. Hoe maakt de werknemer contact?

Als begeleider is het belangrijk te weten hoe de werknemer contact maakt. Observeer dit, vraag er naar bij collega's, wat doet hij in het gesprek met jou: vraagt hij hoe je weekend was, of je gewonnen hebt met voetbal of wil hij juist direct met het gesprek beginnen en weten wat er op de agenda staat? Maar vraag het ook aan de werknemer zelf!

Misschien ben je heel erg gewend om de werknemer aan te kijken maar is het voor deze werknemer juist noodzakelijk om dat niet te doen. Vanuit zijn beperking kan hij misschien wel helemaal niet goed tegen oogcontact. Kortom sluit jouw contactstijl aan bij de manier waarop de werknemer contact maakt.

Stap 4. Contact maken op gevoel, vaardigheden en kennis

Contact maken kan op drie niveaus:

1. **gevoelsniveau**
2. **vaardighedenniveau**
3. **kennisniveau**

Het eerste niveau is het belangrijkste. Als je verdrietig bent over je huisdier dat vanochtend is doodgegaan, dan kan je pas je functioneringsgesprek echt goed doen, als daar heel even bij is stil gestaan. Erkenning van gevoel is noodzakelijk om je hoofd leeg te maken en je weer te kunnen richten op het eigenlijke onderwerp van gesprek. Pas hierna kan er contact worden gemaakt op vaardigheden en daarna pas op het niveau van kennis.

I. Gevoel

In interactie tussen mensen komt naast gesproken woorden ook allerlei andere informatie mee die niet in woorden wordt uitgedrukt. Het gaat om non-verbale signalen die zich uiten in stem, uiterlijk, lichaamshouding, gebaren en gezichtsuitdrukkingen. Deze lichaamstaal is belangrijker dan verbale communicatie. Op gevoelsniveau kan de coach aansluiten bij de werknemer door op een neutrale manier de non-verbale uitingen te benoemen die bij de werknemer zichtbaar zijn.

Dit kan door te benoemen:

- Wat jij als coach/begeleider ziet.
Bijvoorbeeld: "Ik vind je gezicht er niet zo vrolijk uit zien, is er iets met je?"
- Wat jij zelf voelt.
Bijvoorbeeld: "Ik ben blij met dit gesprek en wat voor gevoel heb jij erbij?"

II. Vaardigheden

Op dit niveau maakt de begeleider contact met vaardigheden waarover de werknemer beschikt door deze te benoemen. Hiermee geef je als begeleider woorden aan wat de werknemer kan en daarmee voelt hij zich gezien, waar het bij contact om draait.

Het gaat hierbij om vaardigheden die de werknemer laat zien in allerlei dagelijkse situaties maar ook in de interactie zelf.

Voorbeelden:

- *“Ik lees hier je sollicitatiebrief, die heb je goed geschreven”.*
- Tijdens werkbezoek: *“Ik zie hoe snel en efficiënt jij de klant zijn geld teruggeeft”.*
- *“Aan de wijze waarop je dit aan elkaar last, herken ik de vakman”.*
- Tijdens een gesprek: *“Ik vind dat jij heel duidelijk aan mij vertelt wat je graag wil”.*

III. Kennis

Op dit niveau vraagt de begeleider naar informatie over de gedachten, ideeën en meningen van de werknemer. Dit kan pas als er contact is geweest op één van de andere niveaus omdat voor contact op kennisniveau vertrouwen tussen de werknemer en begeleider nodig is. Niemand vindt het prettig om aan te geven dat hij iets niet weet of om zijn gedachten bloot te geven zonder te weten hoe de ander jou ziet.

Voorbeelden van contact maken op kennisniveau:

- *“Welke oplossingen heb je zelf bedacht om uit dit conflict te komen?”*
- *“Waarom wil je vrachtwagenchauffeur worden?”*
- *“Hoe hij je dat net heeft uitgelegd. Hoe vind je dat?”*

Je merkt al aan de voorbeelden dat ze bij een verkeerde intonatie heel verkeerd kunnen overkomen.

Er is dus een basis van vertrouwen nodig waardoor je boodschap goed wordt begrepen.

Stap 5. Contact bevestigen en relatie wederkerig maken

Het doel van contact maken is het creëren van een gezamenlijke focus met de werknemer. Bij contact bevestigen gaat het om richting geven van dit contact naar het doel van jullie gesprek.

Het gesprek dat jullie met elkaar hebben, vindt namelijk altijd plaats binnen een professionele context. Denk aan bijvoorbeeld een functioneringsgesprek, verzuimgesprek, instructie of POP-gesprek. Het contact maken vindt dus niet plaats vanwege de ontmoeting, maar vindt plaats vanwege de reden van jullie ontmoeting, namelijk het doel van het gesprek.

In de contactbevestiging wordt de reactie van de werknemer meegenomen (=ontvangstbevestiging) én wordt het contact in de richting gestuurd van jullie gezamenlijke doel (=relatie wederkerig maken).

Een gespreksvoorbeeld met iemand die verzuimd heeft:

- Begeleider: Goedemorgen Jan, goed dat je er bent.
initiatief tot contact op gevoelsniveau
- Medewerker: Goedemorgen Henk, ik heb slecht geslapen.
contact wordt ontvangen door goedemorgen terug
- Begeleider: Wat vervelend voor je.
ontvangstbevestiging
Welke gevolgen heeft dat voor ons gesprek dat we nu hebben?
wederkerigheid doordat het jullie gezamenlijke gesprek is contactbevestiging vanuit doelgerichtheid en professionele context.

3.2. Doelgerichtheid

Vanuit Mediërend Begeleiden en IVB speelt de regiefunctie van de werknemer een belangrijke rol. Maar hoe kan de werknemer sturen als hij niet weet waar jullie heen gaan? Voor het daadwerkelijk kunnen nemen van regie is het belangrijk dat alle betrokkenen weten wat het doel is van jullie begeleiding. Jullie weten wat je tijdens dit gesprek moet bereiken, wat de reden van de vergadering is of waarom je praat met deze werkgever.

Ieder kan dan vanuit zijn eigen rol zijn verantwoordelijkheid nemen voor het gesprek en ook hierop aangesproken worden. De werknemer omdat hij bijvoorbeeld te vaak afdwaalt van het onderwerp en de begeleider omdat hij zijn emoties voor laat gaan op de inhoud van het gesprek (meehuilen met de werknemer).

De werknemer en de begeleider zitten niet voor niks bij elkaar: vanuit een (maatschappelijke) context hebben jullie een taak, bijvoorbeeld werk vinden, meer productie verrichten, schulden saneren. In jullie interactie komt deze taak dus telkens terug, de doelgerichtheid is leidend voor jullie samenwerking.

3.3. Aansluiten bij

'Aansluiten bij' is het derde criterium dat de kwaliteit van interactie bepaald. Aansluiten wil zeggen dat het startpunt van denken en handelen telkens de werknemer is. De werknemer zal namelijk de gevonden baan moeten behouden, je instructie moeten uitvoeren. Om het ook daadwerkelijk voor elkaar te krijgen dat hij dat doet is het belangrijk aan te sluiten bij hoe hij de wereld ervaart en ziet om van daaruit de brug te kunnen bouwen naar de gewenste situatie, het doel van jullie begeleiding.

Aansluiten krijgt vorm in je interactie door de volgende zes communicatievaardigheden (StiBCO, 2009):

1. **Waarnemen met een leeg hoofd**
2. **Pingpongen**
3. **Instemmend benoemen**
4. **Aanzetten tot nieuwe inzichten**
5. **Beurtverdeling**
6. **Leiding geven en leiding nemen**

In deel 2 van deze handleiding wordt een uitgebreide toelichting gegeven over leeg hoofd en pingpongen.

Waarnemen met een leeg hoofd

Als begeleider ben je tijdens een gesprek telkens aan het nadenken, aan het registreren: wat zou de werknemer bedoelen, heb ik het gas thuis wel uit gedaan, waarom kijkt hij nou zo boos? Dit is een continu doorgaand proces en toch... is waarnemen met een leeg hoofd erg belangrijk. Waarnemen met een leeg hoofd is het tegenovergestelde van invullen. In plaats van tijdens onze begeleiding telkens te denken dat we wel weten wat de werknemer bedoelt, gaat het bij waarnemen met een leeg hoofd om al je kennis en informatie klaar te zetten en te gebruiken maar telkens je eigen veronderstellingen, invullingen en aannames te checken bij de werknemer en bereid zijn je te laten verrassen en het bij het verkeerde eind te hebben.

Dit is zo ontzettend belangrijk omdat we niet in het hoofd van die werknemer kunnen kijken. We weten nooit zeker wat hij nou echt bedoeld. Wat zijn echte redenen zijn om iets te doen of te laten.

Maar natuurlijk raken we tijdens gesprekken geïrriteerd of geraakt (gaat hij nou weer beginnen over zijn buurvrouw, hij zal zich wel weer verslapen hebben, hij moet niet nog een keer naar mijn vrouw vragen). Om dan een leeg hoofd te behouden, is het noodzakelijk dit gevoel te benoemen.

Indien de begeleider dit niet doet, dan reageert hij op een gegeven moment met een vol hoofd, op basis van zijn eigen interpretatie en beoordelingen.

Door het zien, horen en voelen terug te geven krijgt de werknemer de kans hierop te reageren en zich ook aan jou, de begeleider, de realistische wereld meer eigen te maken en dus nieuwe inzichten te ontwikkelen. De werknemer kan zijn regie hierdoor dus steeds steviger invullen.

Samengevat is waarnemen met een leeg hoofd:

- Ruimte maken voor het verhaal van de ander, zonder daar een oordeel aan vast te plakken, en direct een vraag te stellen als je gaat interpreteren!
- Wacht met het inzetten van je kennis, vaardigheden en ervaringen tot de werknemer aangeeft het nodig te hebben.

Pingpongen

Pingpongen (StiBCO, 2009) is eigenlijk het vervolg op het geven van de contactbevestiging (stap 5 van Contact maken in de paragraaf § 3.1). Contactbevestiging is de opslag van het pingpongen en daarna gaat de interactieketen van de werknemer naar de begeleider en weer terug, pingpongend verder. Telkens legt de begeleider de lijn van het gesprek weer terug bij de werknemer. Op die manier krijgt niet alleen de begeleider inzicht in de denk- en gevoelswereld van de werknemer maar wordt ook de werknemer uitgedaagd om een stap verder te denken dan dat hij gewend is.

Bij het pingpongen is het belangrijk te letten op:

1. Dat je binnen de pingpong serie het gezamenlijke doel bereikt of tot een oplossing van het probleem komt.
Dus ga niet over naar een nieuw onderwerp als het probleem nog niet is opgelost is of het doel nog niet is bereikt
2. Heeft mijn 'ping' invloed op de 'pong' die ik terugkrijg? Kortom werken we nog aan ons doel?
3. Heb ik voldoende doorggevraagd? Zijn we echt tot de kern van het probleem/de oplossing gekomen?

Gelijkwaardig communiceren

De werknemer en de begeleider zijn niet gelijkwaardig. Jullie hebben andere functies, andere kennis, een verschillend salaris en een hiërarchische machtsverhouding. Om echter in deze ongelijkheid toch gelijkwaardig te kunnen communiceren is het belangrijk om als begeleider je denken en handelen te verwoorden. Door letterlijk uit te spreken wat je denkt/doet, word je als begeleider voor de werknemer inzichtelijk (denk aan belang van voorspelbaarheid en duidelijkheid uit § 3.1 Contact maken: Stap 1). De werknemer leert de begeleider te verstaan en krijgt hiermee inzicht in wat de begeleider van hem verlangt maar ook in welke reële context hij moet functioneren.

Leiding geven en leiding laten

Een coachingsgesprek is meer dan een vragenspelletje waarbij de begeleider de vragen stelt en de werknemer antwoorden geeft. Het gaat om de wens om elkaar te ontmoeten en informatie te delen binnen een doelgerichte setting. Hierin kan de begeleider heel goed de leiding afgeven aan de werknemer als hij op dat moment de juiste antwoorden aan het geven is binnen het doel dat jullie samen hebben. Als begeleider moet je dus bereid zijn om los te laten en te gaan inzien dat het soms niet nodig is om leiding te geven.

Op deze manier kan ook veel beter de aansluiting worden gevonden bij het referentiekader van de werknemer waar vanuit de oplossingen en de antwoorden zullen moeten komen.

3.4. Reflectie

Waarom is reflectie een voorwaarde voor kwaliteitsvolle interactie? Een voorbeeld: een talentvolle werknemer heeft voor de tiende keer gesolliciteerd maar is weer niet aangenomen. Natuurlijk zal je moeten stilstaan bij wat de werknemer in die gesprekken niet goed aanpakt. Als begeleider zal je je ook moeten afvragen: wat heb ik gedaan dat hij al 10 keer niet door die gesprekken komt, waar gaat het mis in mijn begeleiding en wat moet ik dus anders doen?

Natuurlijk hebben jullie al een flink aantal keren besproken dat hij zijn tanden moet poetsen voor een dergelijk gesprek maar misschien gebeurt het toch niet. Blijkbaar gaat er in jouw interactie met die werknemer iets mis waardoor die boodschap niet overkomt. En ja, de werknemer heeft hierin ook zijn eigen aandeel maar dat verlost jou niet van de plicht te blijven nadenken over hoe dit met de werknemer anders aan te pakken. Verandering/ontwikkeling begint bij jezelf en heeft daarmee een effect op de werknemer.

Naast de reflectie op het eigen handelen is er reflectie op het handelen van de ander. Dit wordt uitgewerkt in Deel 2 in paragraaf 2.3. De kwaliteit van mijn interactie is namelijk bepalend voor het effect dat ik heb op de werknemer en die kwaliteit gaat omhoog op het moment dat ik daar stevig over nadenk, over reflecteer.

Wat is reflectie? Reflectie is de bekwaamheid om op een doelgerichte en gestructureerde manier terug te kijken op een eigen ervaring, daar conclusies uit te trekken en acties voor toekomstig handelen aan te verbinden. Dit kan met behulp van collega's, je partner, je vrienden maar ook met de werknemer of jezelf. Nodig is echter dat je bereid bent open te staan voor nieuwe referentiekaders en ideeën en echt te luisteren naar wat andere mensen aan jou hebben ervaren. Vragen gesteld vanuit je eigen referentiekader zullen alleen 'bij toeval' aansluiten en leiden dan ook zelden tot zelfreflectie bij jezelf of bij reflectie bij de ander. Als je de vraag tot reflectie stelt moet je ook bereid zijn het antwoord te ontvangen.

Reflecteren kent twee doelen die even belangrijk zijn, namelijk:

- Je hebt grip op je eigen professionele ontwikkeling.
- Je bent trots op deze ontwikkeling.

Reflectie stimuleert je om:

- Doelgericht te leren jezelf binnen de kaders van je werk te ontwikkelen.
- Rendement van je inspanning te zien en te laten zien.
- Zichtbaar te maken wat je doet en wat de effecten daarvan zijn.
- Bewust om te gaan met eigen leerdoelen en acties.
- Effectief met jezelf en anderen om te gaan.

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, Tielt.
- Mediërend Begeleiden Reader StiBCO 2009
- Mediërend Leren, Reader StiBCO 2012
- 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.
- Twint, B., Bruijn de, J. (2014). *Handboek verstandelijke beperking. 24 succesvolle methoden*.
- Doorn van, E., Van Loo, F., *Mediërend Leren hoofdstuk 17*, (pp 268-279), Amsterdam: Boom, isbn 978.90.8953.148.3
- Twint, B., Bruijn de, J. (2019). *Handboek verstandelijke beperking. 25 succesvolle methoden*.
- Doorn van, E., Van Loo, F., *Mediërend Leren hoofdstuk 19*, (pp 305-314), Amsterdam: Boom, isbn 978.90.2442.565.5
- Vrolijk, A., *Gesprekstechniek*, (1998, eerste druk 1991), Bohn Stafleu Van Loghum, Houten
- Van Loo, F., Van Doorn, E. (2013). *Basisboek Mediërend Leren*, Amsterdam: Boom, isbn 978-946-1053-138
- Van Loo, F., Van Doorn, E. (2017). *Zet in op de ontwikkeling van de cognitieve functies, 7 aanraders*, Instondo, Dordrecht, isbn 978-946-1005-12
- Van Loo, F., Van Doorn, E. (2019). *Mediërend Leren*, Amsterdam: Boom, isbn 978-9024-4249665

Dit is een uitgave van het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid, een samenwerking van SBCM en Cedris.

Inclusief werkt!

Het Kenniscentrum verbindt kennis en praktijk gericht op passend, betaald en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op Inclusiefwerkt.nl vind je nieuws, onderzoeken, praktische tips, instrumenten, bijeenkomsten en trainingen voor beleidsmakers, professionals en werknemers.

Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

© Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid, juni 2019

www.inclusiefwerkt.nl

 [@inclusiefwerkt](https://twitter.com/inclusiefwerkt)

Geschreven door Emiel van Doorn, in opdracht van het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid.
De auteur is als opleider/adviseur verbonden aan StiBCO



Kenniscentrum
**inclusieve en sociale
werkgelegenheid**



Cedris

©2020 Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid. Een samenwerking van SBCM en Cedris.