

THEMA 9 Begeleidingsstijlen

9.1 Inleiding

Bij begeleiden heb je te maken met begrippen als begeleidingsmethode en begeleidingsvorm. In dit thema komt er weer een nieuw begrip bij: begeleidingsstijl. Daarom is het nodig dat we eerst afspraken maken over de betekenis die we aan deze begrippen geven.

Een begeleidingsmethode is een systematische manier om van een beginsituatie naar een eindsituatie te werken. Begeleidingsmethode is ook een overkoepelend begrip. De methode kan uit verscheidene andere methoden bestaan.

Een begeleidingsstijl zegt iets over de manier waarop de begeleider zelf met de begeleidingsmethode omgaat. De begeleidingsstijl zegt dus meer over de persoon van de begeleider zelf dan over de begeleidingsmethode. De methode blijft hetzelfde, terwijl de stijl van de begeleider kan wisselen.

Het begrip begeleidingsvorm kom je ook veel tegen in de literatuur. Doorgaans wordt er óf een methode óf een stijl óf een combinatie van beide mee bedoeld. Dat kan verwarrend werken en daarom zullen we deze term verder niet gebruiken.

De inhoud van dit thema:

- 9.2 Verscheidene begeleidingsstijlen
- 9.3 Didactische vaardigheden
- 9.4 Motiveren en stimuleren
- 9.5 Leerstijlen
- 9.6 Samenvatting begeleidingsstijlen
- 9.7 In de praktijk

9-1

9.2 Verscheidene begeleidingsstijlen

In de literatuur kun je allerlei begeleidingsstijlen vinden. Vrijwel allemaal zijn ze afgeleid van stijlen van leidinggeven. Niet zo verwonderlijk als je beseft dat begeleiden en leidinggeven weliswaar niet hetzelfde is, maar dat begeleiden ook een taak is van iedere leidinggevende.

Als je boeken over zowel opvoedkunde als management leest, zal het je verbazen hoeveel overeenkomsten er zijn. Theorieën uit de opvoedkunde worden vaak - enigszins aangepast - gebruikt bij management en omgekeerd. Een bekend voorbeeld vind je in boeken van Thomas Gordon. Die heeft een methode ontwikkeld voor communicatie met kinderen. Later heeft hij exact dezelfde methode omgezet naar communicatie voor leidinggevenden met medewerkers. Hierna zul je zien dat stijlen van leidinggeven ook worden omgezet naar een pedagogisch begeleidingsmodel voor omgang met kinderen.

Je leest over de meest voorkomende stijlen van leidinggeven. We hebben ze al aangepast aan begeleiden door simpelweg leidinggevende te vervangen door begeleider, medewerker door cliënt en leidinggeven door begeleiden.

Al meer dan een eeuw, sinds het ontstaan van grotere organisaties, is er wetenschappelijke belangstelling voor stijlen van leidinggeven en de invloed van het gedrag van de leidinggevende op het resultaat voor de organisatie. Dit heeft geleid tot allerlei wetenschappelijke publicaties en indelingen. We laten de bekendste de revue passeren in chronologische volgorde. De traditionele indeling is dus de oudste en coaching de jongste stijl.

Stijlen van leiding geven/begeleiden:

- traditionele indeling
- indeling Ohio State University
- het model van Hersey en Blanchard
- coaching

9-2

We lichten de stijlen toe.

9.2.1 De traditie

De allereerste c

Dit zijn voorbe
dellen bij de op

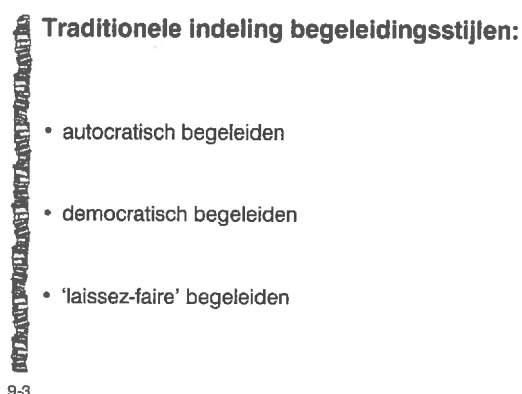
Autocratisch b
Met autocratische
begeleider bepa
precies datgene
diens eigen init

Democratisch l
Het principe va
de jaren zestig e
seringsbeweging
welbevinden va
centraal, en nie

'Laissez-faire' b
Je zou 'laissez-f
pathiek is het n
den heeft de cli
persoonlijke in

9.2.1 De traditionele indeling

De allereerste onderzoeken naar stijlen hebben geleid tot de volgende indeling.



Dit zijn voorbeelden van managementstijlen die ook vertaald zijn naar pedagogische modellen bij de opvoeding.

Autocratisch begeleiden

Met autocratisch begeleiden bedoelen we een taakgerichte manier van begeleiden. De begeleider bepaalt het begeleidingsplan, zorgt voor de uitvoering en verwacht dat de cliënt precies datgene doet wat de begeleider vraagt. Er is dus weinig aandacht voor de cliënt en diens eigen initiatieven.

Democratisch begeleiden

Het principe van democratisch begeleiden, is meer op de mens gericht. Deze stijl werd in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw erg populair als gevolg van de democratiseringsbeweging. De aandacht van de begeleider is hierbij vooral gericht op motivatie en welbevinden van cliënten. In deze benadering staat de mens die taken moet verrichten centraal, en niet de taak zelf.

'Laissez-faire' begeleiden

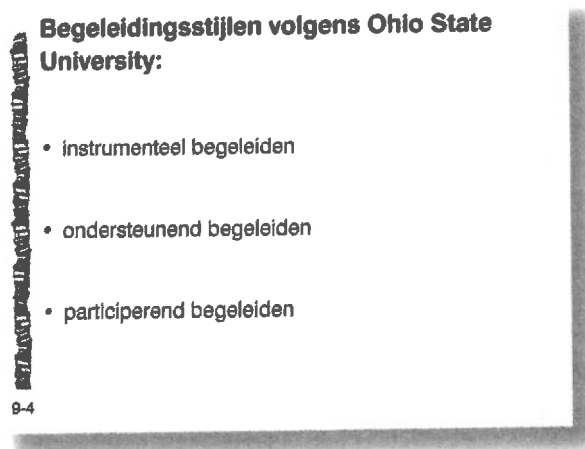
Je zou 'laissez-faire' begeleiden vrij kunnen vertalen als 'zoek het zelf maar uit'. Zo onsympathiek is het niet bedoeld, maar in feite komt het er wel op neer. Bij laissez-faire begeleiden heeft de cliënt grote vrijheid en veel eigen inbreng. De begeleider oefent nauwelijks persoonlijke invloed uit. Het blijkt echter dat bij deze stijl van begeleiden zowel het

resultaat als de kwaliteit van het proces achterblijft bij de twee andere stijlen; zeker wanneer cliënten nog (te) weinig zelfstandig zijn. Actief begeleiden geeft dan toch een beter resultaat dan passief toezien.

Je kunt je voorstellen dat deze traditionele stijlen worden gebruikt afhankelijk van de doelgroep, de begeleidingsvraag of het ontwikkelingsstadium waarin een cliënt zich bevindt. Min of meer autocratisch bij cliënten die weinig tot niet zelfstandig zijn, democratisch in de tussenfase van het ontwikkelingsproces en laissez-faire bij cliënten die binnen niet al te lange tijd in staat zijn hun leven zelfstandig in te richten.

9.2.2 De indeling van de Ohio State University

In aansluiting op de traditionele indeling ontwikkelden onderzoekers van de Ohio State University (Verenigde Staten) een nieuwe indeling. Ze handhaafden daarbij ook kenmerken van de oorspronkelijke indeling.



Instrumenteel begeleiden

Instrumenteel begeleiden is gericht op het behalen van resultaat met als doel meer of beter zelfstandig functioneren. Er is veel aandacht voor taken en vaardigheden onder de knie krijgen en minder aandacht voor de cliënt als mens. Een instrumentele stijl gebruik je bij cliënten die vooral vaardigheden moeten leren, bijvoorbeeld huishoudelijke taken doen of zelf hun financiën moeten leren beheren.

Ondersteunend

Iemand die v
welbevinden
worden perso
taken te wein

Participierend

Kenmerkend
delen. De beg
cliënt de kans
tieven. De par
de kwaliteit va

In het sociaal
begeleiden k
ren. Participer
het punt staat

De indeling va
nele indeling.

Ondersteunend begeleiden

Iemand die voorstander is van ondersteunend begeleiden, is het vooral te doen om het welbevinden van cliënten. Een goed leefklimaat wordt als zeer belangrijk gezien, cliënten worden persoonlijk aangesproken en gekend. Het risico bestaat wel dat de uitvoering van taken te weinig aandacht krijgt.

Participerend begeleiden

Kenmerkend voor participierend begeleiden is dat begeleider en cliënt informatie en macht delen. De begeleider behandelt de cliënt als gelijke en neemt geen beslissingen zonder de cliënt de kans te geven invloed uit te oefenen. Dit stimuleert creatief denken over alternatieven. De participerende stijl bevordert daarmee zowel het welbevinden van de cliënt als de kwaliteit van het begeleidingsproces.

In het sociaal agogisch werk komt ondersteunend begeleiden het meest voor. Instrumenteel begeleiden komt voor als je cliënten vaardigheden leert om zelfstandiger te kunnen functioneren. Participierend begeleiden komt veel minder voor. Deze stijl is bedoeld voor cliënten die op het punt staan zelfstandig te gaan leven of bij begeleid wonen.

De indeling van de Ohio State University vertoont grote overeenkomsten met de traditionele indeling. Er zijn wel verschillen, maar die zijn voor dit thema niet zo relevant.

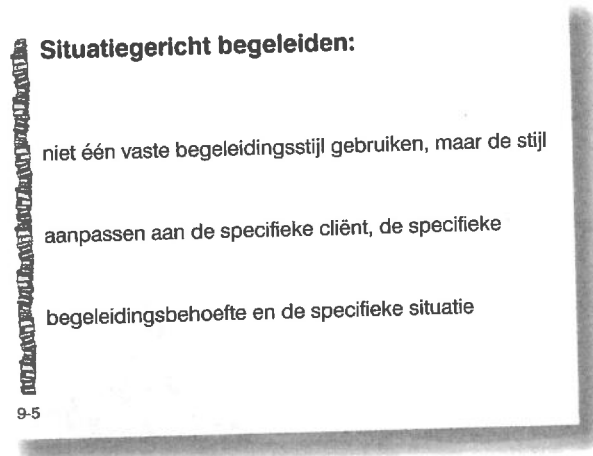


Ondersteunend begeleiden

9.2.3 Ontwikkeling naar situatiegericht begeleiden

We maken even een tussenstop om stil te staan bij een ontwikkeling in de stijlen. De eerste twee indelingen zijn behoorlijk standaard. Dat werkt goed als je zelf steeds eenzelfde stijl kunt gebruiken en wanneer dus ook je groep eenzelfde begeleiding nodig heeft. Deze indelingen dateren al van het midden van de vorige eeuw en worden nog steeds veel toegepast.

Maar vragen over de doelmatigheid van de stijlen hebben tot nieuwe onderzoeken en publicaties geleid. Hier komt de zogenoemde contingentietheorie om de hoek: er is geen standaardmanier voor elke situatie. De manier van begeleiden is pas goed als je optimaal rekening houdt met bijvoorbeeld wisselende doelen, met menselijke factoren, met motivatie, omstandigheden (de situatie). Zo ontstonden situatiegerichte benaderingen van leidinggeven en begeleiden. Niet op basis van één stijl en één behoefte, maar steeds wisselend per situatie.



Situatiegericht begeleiden speelt in grote mate in op de individuele cliënt. Maatwerk dus en daarom niet verkeerd. Maar situatiegericht begeleiden heeft ook een bezwaar. Men gaat er kennelijk van uit dat een begeleider zijn stijl voortdurend kan aanpassen aan de individuele cliënt. Dit lijkt onhaalbaar. Een stijl van begeleiden wordt namelijk mede bepaald door karakter en persoonlijkheidskenmerken van de begeleider. Die zijn nu eenmaal niet makkelijk te veranderen, en al helemaal niet bij voortduring en op korte termijn. Het afstemmen van de stijl van begeleiden op de individuele cliënt en de persoon van de begeleider lijkt daarom alleen goed mogelijk in een stabiele omgeving.

Het switcher
dere moet ju
A en een and
ook cliënten
steeds te mo
voor alle clië
persoonlijkh

Frank is een
enten. Frank
aanwezig. Je

Salma is ook
de groep ge
heel besche
afwachrend

Frank is een
Een groep di
zal veel minc
aanwezig mc

Salma is een
laissez-faire s
tische, nadru
loop gaat. D
zo'n groep.

De Roos van
Als je meer z
heid, kun je
je de relatie
internet vinc
zelftesten.

De resultate
len.

ijlen. De eerste
n zelfde stijl
ft. Deze inde-
ael toegepast.

eken en
k: er is geen
je optimaal
, met mo-
ingen van
steeds wisse-

aatwerk dus
aar. Men gaat
an de indivi-
ede bepaald
enmaal niet
nijn. Het af-
an de begelei-

Het switchen van stijl is bijzonder lastig. De ene cliënt vraagt een autocratische stijl, de andere moet juist heel erg vrij gelaten worden. De ene cliënt vraagt in de ene situatie om stijl A en een andere cliënt gelijktijdig in een andere situatie om stijl B. Als daar tussendoor dan ook cliënten komen met verschillende persoonlijkheden en niveaus is het wel heel erg lastig steeds te moeten switchen naar een andere benadering. Een begeleider zal dan makkelijker voor alle cliënten tegelijk terugvallen op de stijl die het meest overeenkomt met de eigen persoonlijkheidskenmerken. Daar voelt de begeleider zich dan het meest zeker bij.

Frank is een hele goede begeleider. Hij kent zijn vak en wordt gewaardeerd door collega's en cliënten. Frank heeft een dominant karakter en een harde stem. Hij is daardoor altijd nadrukkelijk aanwezig. Je kunt niet om hem heen.

Salma is ook een hele goede begeleidster. Ze observeert goed en weet altijd precies wat er in de groep gebeurt of als er iets niet goed is met een cliënt. In tegenstelling tot Frank is Salma heel bescheiden en heeft ze een zachte stem. Ze is veel minder nadrukkelijk aanwezig en is afwachtender. Toch weet ze goed wat ze moet doen met een groep of cliënt.

Frank is een begeleider die goed past bij een groep die een autocratische stijl nodig heeft. Een groep die structuur en richting nodig heeft en vaak gecorrigeerd moet worden. Frank zal veel minder tot zijn recht komen bij een groep waarbij hij veel meer op de achtergrond aanwezig moet zijn. Dat past niet bij zijn persoonlijkheid.

Salma is een begeleidster die heel goed past bij groepen die om een democratische of laissez-faire stijl vragen. Salma zal doodongelukkig worden bij een groep die een autocratische, nadrukkelijke begeleidster nodig heeft. Grote kans dat zo'n groep met haar op de loop gaat. Dat wil helemaal niet zeggen dat Salma geen goede begeleidster is, alleen niet bij zo'n groep.

De Roos van Leary

Als je meer zicht wilt krijgen op jouw eigen voorkeurstijl, gekoppeld aan je persoonlijkheid, kun je eens kijken naar de zogenoemde Roos van Leary. Dit is een model waarmee je de relatie tussen jou en een ander - in dit verband de cliënt - in beeld kunt brengen. Op internet vind je veel informatie over de Roos van Leary en op verscheidene sites zijn ook zelftesten.

De resultaten van de Roos van Leary kun je combineren met een van de begeleidingsstijlen.

We stappen nu over naar een theorie over begeleiden, een wetenschappelijk ontwikkelde, situatiegerichte begeleidingsstijl: het model van Hersey en Blanchard. Besef dat je ook weer niet al te makkelijk moet denken dat je niet van stijl zou kunnen veranderen. Hersey en Blanchard geven oplossingen waar je, ongeacht je eigen voorkeurstijl, iets mee kunt.

9.2.4 Het model van Hersey en Blanchard

Hersey en Blanchard ontwikkelden een model voor situatiegericht begeleiden dat de geschiedenis is ingegaan als de Situational Leadership Theory of in het Nederlands: 'situatieoneel begeleiden'. De theorie is gebaseerd op een veronderstelde relatie tussen taakgericht gedrag en op de mens gericht gedrag van de begeleider. De begeleider kiest uit vier hoofdthema's voor het gedrag dat het beste aansluit bij de cliënt. Voor de cliënt is de taakvolwassenheid uitgangspunt; de mate waarin iemand zelfstandig, bekwaam en met voldoende vertrouwen taken kan uitvoeren. Op basis daarvan onderscheiden Hersey en Blanchard vier categorieën cliënten en vier bijbehorende stijlen van begeleiden.

Taak hoeft je niet alleen maar letterlijk op te vatten als iets wat je moet doen. Taak kun je ook zien als begeleidingsdoel of begeleidingsopdracht. Taak kan op praktische taken gericht zijn, maar ook op gedrag.

De categorieën cliënten zijn:

- M1 onbekwaam en ongemotiveerd of onzeker;
- M2 onbekwaam, maar wel gemotiveerd of met voldoende vertrouwen;
- M3 bekwaam en ongemotiveerd of onzeker;
- M4 bekwaam en gemotiveerd en vol zelfvertrouwen.

De vier bijbehorende stijlen van begeleiden zijn:

- leiden: S1 veel sturing op de taak, weinig ondersteuning;
- begeleiden: S2 veel sturing op de taak, veel ondersteuning;
- steunen: S3 weinig sturing, veel ondersteuning;
- delegeren: S4 weinig sturing, weinig ondersteuning.

In het schema



Hierna kun je samenhang is

M1 Onbekwa

In deze categorie grote bekwaam blokken komt veroorzaakt door bestaat uit veel

Hersey en Blanchard legt kan worden chard autocratisch stijgt of de on

M2 Onbekwa

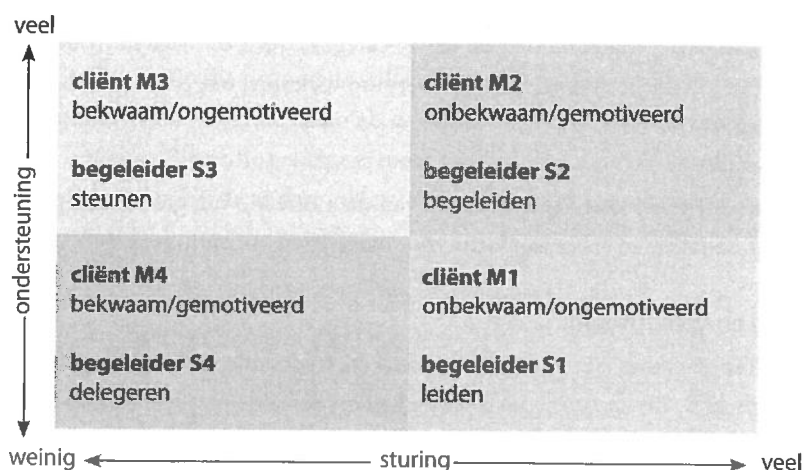
Bij deze categorie zijn taken te l maar wel goede ondersteuning

ontwikkelde,
lat je ook weer
Hersey en
e kunt.

1 dat de ge-
nds: 'situati-
1 taakgericht
it vier hoofd-
le taakvolwas-
voldoende
Blanchard

Taak kun
che taken

In het schema zie je het allemaal overzichtelijk samengevat.



Hierna kun je uitgebreider lezen wat de verschillende categorieën inhouden en wat de samenhang is met begeleidingsstijlen.

M1 Onbekwaam en ongemotiveerd

In deze categorie vinden we cliënten die een geringe motivatie koppelen aan een niet al te grote bekwaamheid. Deze situatie kun je aantreffen bij cliënten die moeilijk uit de startblokken komen of zich moeizaam ontwikkelen. Het gebrek aan groeiende bekwaamheid veroorzaakt dan ook een gebrek aan motivatie. De stijl van begeleiden die hierbij past, bestaat uit veel aandacht voor de taak door instrueren, sturen en controleren, leiden dus.

Hersey en Blanchard raden sociaal-emotioneel ondersteunend gedrag af, omdat dit uitgelegd kan worden als toegeefflijk en 'soft'. Voor deze categorie is volgens Hersey en Blanchard autocratisch of instrumenteel gedrag een vereiste. Ze gaan ervan uit dat de motivatie stijgt of de onzekerheid afneemt als de bekwaamheid verbetert.

M2 Onbekwaam, wel gemotiveerd

Bij deze categorie vind je cliënten die wel gemotiveerd zijn, maar niet of nog niet in staat zijn taken te leren of gewenst gedrag te vertonen. Hier is autocratisch begeleiden gewenst, maar wel gecombineerd met tweezijdige communicatie (overleg) en sociaal-emotionele ondersteuning.

M3 Bekwaam en ongemotiveerd

Cliënten in deze categorie beschikken wel over, voor hun niveau, voldoende kennis en bekwaamheid, maar tegengesteld met de vorige categorie juist een lage motivatie. Dit komt voor als cliënten bijvoorbeeld onzeker zijn over hun toekomst of gedwongen behandeld moeten worden.

Hier is begeleiden, gericht op het stimuleren van de motivatie van groot belang. Minder aandacht voor de taken en meer aandacht voor overleggen en stimuleren.

M4 Bekwaam en gemotiveerd

Cliënten in deze categorie zijn goed gemotiveerd en voldoende tot goed toegerust met kennis en vaardigheden. Bij deze groep is het van belang de beide begeleidingsaspecten, taak- en mensgerichtheid, op een laag pitje te houden. De zelfstandigheid van de cliënten is hier immers in het geding. Begeleiders moeten laten merken dat ze vinden dat de cliënten het inderdaad alleen afkunnen. Natuurlijk wel binnen grenzen van verantwoordelijkheid en niveau. Bij deze cliënten past de stijl delegeren.



Weinig sturing, veel ondersteuning

9.2.5 Coachin

Een veel geha
werkvelden ee
een mix van h
dering en aan
ching echter e
van de cliënt.
aspect uitgang

In de rest van
ook vaak bezig
om staan we in
een rol bij spel
• didactische
• motiveren
• leerstijlen.

M3 Bekwaam en ongemotiveerd

Cliënten in deze categorie beschikken wel over, voor hun niveau, voldoende kennis en bekwaamheid, maar tegengesteld met de vorige categorie juist een lage motivatie. Dit komt voor als cliënten bijvoorbeeld onzeker zijn over hun toekomst of gedwongen behandeld moeten worden.

Hier is begeleiden, gericht op het stimuleren van de motivatie van groot belang. Minder aandacht voor de taken en meer aandacht voor overleggen en stimuleren.

M4 Bekwaam en gemotiveerd

Cliënten in deze categorie zijn goed gemotiveerd en voldoende tot goed toegerust met kennis en vaardigheden. Bij deze groep is het van belang de beide begeleidingsaspecten, taak- en mensgerichtheid, op een laag pitje te houden. De zelfstandigheid van de cliënten is hier immers in het geding. Begeleiders moeten laten merken dat ze vinden dat de cliënten het inderdaad alleen afkunnen. Natuurlijk wel binnen grenzen van verantwoordelijkheid en niveau. Bij deze cliënten past de stijl delegeren.



Weinig sturing, veel ondersteuning

9.2.5 Coaching
Een veel gehanteerd
werkveld is een b
een mix van het b
dering en aandacht
ching echter een c
van de cliënt. Me
aspect uitgangspu

In de rest van dit
ook vaak bezig m
om staan we in c
een rol bij spelen
• didactische v
• motiveren en
• leerstijlen.

9.2.5 Coaching

Een veel gehanteerde stijl van begeleiden is coaching. Niet voor niets wordt in sommige werkvelden een begeleider ook wel een persoonlijke coach genoemd. Coaching is eigenlijk een mix van het beste uit alle genoemde stijlen. Ook coaching kent de situationele benadering en aandacht voor zowel de taken als de mens. Aandacht voor de mens heeft bij coaching echter een extra dimensie gekregen: meer aandacht voor de persoonlijke ontplooiing van de cliënt. Meer dan bij de andere stijlen, is bij coaching het accent op het menselijk aspect uitgangspunt.

Coaching:

het ondersteunen en stimuleren van cliënten in hun persoonlijke leven door onder meer:

- (nieuwe) uitdagende doelen te vinden
- de weg erheen in kaart te brengen
- nieuwe vaardigheden te leren
- aan te moedigen om die doelen te bereiken
- indien nodig bij te sturen

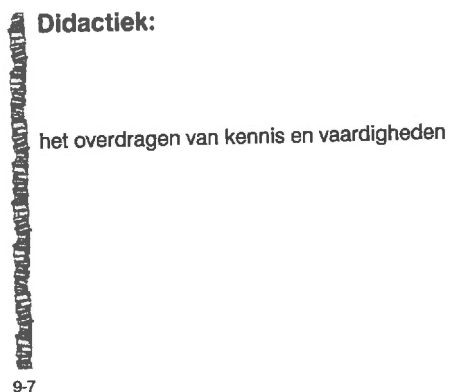
9-6

In de rest van dit thema gaan we uit van coaching als begeleidingsstijl. Als je coacht ben je ook vaak bezig met iemand te begeleiden in de betekenis van de cliënt iets te leren. Daarom staan we in de volgende paragrafen uitgebreid stil bij drie belangrijke aspecten die daar een rol bij spelen:

- didactische vaardigheden;
- motiveren en stimuleren;
- leerstijlen.

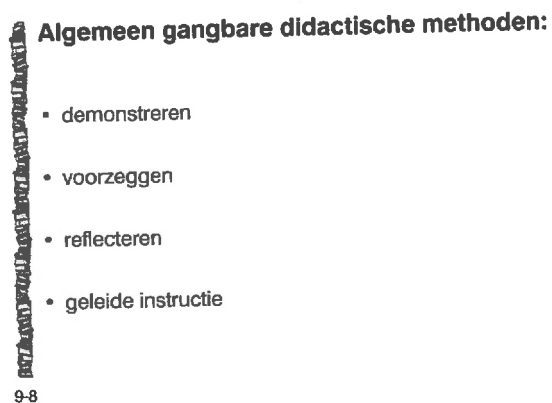
9.3 Didactische vaardigheden

In deze paragraaf gaat het over didactische vaardigheden. Didactische vaardigheden spelen een belangrijke rol bij coaching.



Een didactische methode is de manier waarop je kennis overdraagt of vaardigheden leert aan cliënten. En een didactische vaardigheid zegt in welke mate je die methode om kennis en vaardigheden over te dragen, beheerst.

We bespreken een paar didactische methoden die in de praktijk veel gebruikt worden.



Demonstreren

Vooraf bij de demonstratie doet. Zo kan vaak herhalen uitgevoerd kunnen worden. Je doet een handelen of handelen

Voorzeggen

Heel lang is de handeling uit methode acht door minder

Toch moet er nog is. Dit voor dan van een

Reflecteren

Het was vroeger beter. Er was fout niet mee

Een betere methode fouten kan - reflecteren de volgende keer

Afhankelijk van cliënten kritische handelingen niet gewend : fout ging en

Demonstreren en voordoen

Vooraf bij diverse handelingen die tot een geheel behoren, kan het handig zijn als je eerst demonstreert hoe een handeling uitgevoerd moet worden en het dan nog een keer voordoet. Zo kan de cliënt je precies nadoen. Daarna moet de cliënt de handelingen net zo vaak herhalen totdat de handelingen geen probleem meer opleveren en zonder nadenken uitgevoerd kunnen worden. Je laat bijvoorbeeld zien hoe een bepaald apparaat werkt, of je doet een handeling voor. Demonstreren is nuttig wanneer het om concrete, praktische taken of handelingen gaat.

Voorzeggen

Heel lang is het gebruikelijk geweest cliënten te vertellen wat ze moesten doen. Nadat de handeling uitgevoerd was, volgde controle door de begeleider. Tegenwoordig vindt men die methode achterhaald. De cliënt leert op die manier niet zelfstandig denken en kan daardoor minder goed omgaan met problemen of onverwachte situaties.

Toch moet er altijd wel iets voorgezegd worden, zeker als de cliënt (nog) niet erg zelfstandig is. Dit voorzeggen heeft echter meer het karakter van een toelichting of uitleg geven dan van een autoritaire opdracht zoals vroeger.

Reflecteren

Het was vroeger gebruikelijk dat cliënten de fouten die ze maakten, direct moesten verbeteren. Er werd daarna niet of nauwelijks over gepraat. De cliënt kreeg te horen dat deze fout niet meer mocht voorkomen en dat was het.

Een betere methode is die van de reflectie. Je gaat er hierbij van uit dat een cliënt van fouten kan - en ook moet - leren. Dit houdt in dat je als begeleider de cliënt helpt met reflecteren door vragen te stellen. 'Hoe komt het dat het misging, denk je?' 'Ga je het de volgende keer weer zo doen?'

Afhankelijk van de situatie zijn er tal van dit soort vragen te bedenken. Het gaat erom dat cliënten kritisch naar zichzelf leren kijken. Reflecteren is het kritisch terugkijken op de handelingen die je verricht hebt, of het gedrag dat je vertoond hebt. Voor mensen die dit niet gewend zijn, is dat soms moeilijk aan te leren. Ze willen het liefste dat je zegt wat er fout ging en hoe ze die fout de volgende keer kunnen voorkomen.

Reflectie gaat niet alleen over fouten die gemaakt worden, maar ook over de dingen die goed gaan. Want ook daar kun je wat van leren. Reflecteren is eigenlijk steeds dat wat je gedaan hebt, kritisch beschouwen en je afvragen wat er goed ging, wat er fout ging en waarom het goed of fout ging.

Door regelmatig te reflecteren krijgt iemand meer en beter inzicht in gedrag en handelingen van zichzelf en kan zichzelf daardoor ook gericht verbeteren. Reflecteren bevordert de zelfkennis en het zelfstandig denken waardoor het probleemoplossende vermogen groter wordt.

Geleide instructie

Instrueren doe je meer aan de hand van een plan en kan gecombineerd worden met een demonstratie, maar of dat nodig is hangt van het onderwerp af. Bij deze methode moet je de beginsituatie van de cliënt goed kennen. Het doel moet vooraf bekend zijn bij de cliënt en de cliënt moet weten hoe de begeleider de resultaten gaat toetsen.

Je kunt instrueren door de cliënt simpelweg bij iedere stap voor te zeggen wat er moet gebeuren en hoe. Maar dit is geen methode die goed bij coachen past. Je stimuleert de cliënt hiermee immers niet om zelf na te denken en oplossingen te bedenken. Een betere methode is daarom de geleide instructie. Het is belangrijk dat je als begeleider zoveel mogelijk vragen stelt aan de cliënt. Die wordt daardoor geprikkeld zelf met oplossingen voor problemen te komen.

Door de cliënt zelf te laten nadenken over hoe iets het beste aangepakt kan worden, stimuleer je het kritisch denken. Je kunt dit echter alleen toepassen als de cliënt al enige basiskennis van iets heeft. Als een cliënt nog nooit iets heeft gekookt of gebakken, werkt het niet als je hem een handje linzen voorhoudt en vraagt wat ermee moet gebeuren om een heerlijke linsenschotel te krijgen. Een cliënt zal dan op z'n minst iets moeten weten over welke ingrediënten erbij passen, over kooktijden, enzovoort.

Heeft een cliënt wel de nodige basiskennis, dan kan de geleide instructie een effectieve methode zijn.

Je laat de cliënt uitvoeren
uitgevoerd mo
kun je hier op
stellen als: 'De
Of: 'Wat denk
vorige?' Door
fectief.

Effectiever is h
waar de fout zi
laatste aansluit
doorgaan waat

Welke method
ling dat cliënt
der geleide ins

en die goed
gedaan hebt,
het goed of

en handelin-
bevordert de
ogen groter

en met een
rode moet je
bij de cliënt

er moet
uleert de
. Een betere
r zoveel mo-
ssingen voor

en, stimuleer
skennis van
ls je hem een
zenschotel te
erbij passen,

effectieve

Je laat de cliënt zelf vertellen welke handelingen in welke volgorde voor de betreffende taak uitgevoerd moeten worden. Als je dan in dit handelingsverloop een of meer stappen mist, kun je hier op verschillende manieren mee omgaan. Je kunt direct reflecterende vragen stellen als: 'Denk je dat deze laatste stap goed aansluit op de eerdere stap die je noemde?' Of: 'Wat denk je dat er precies gebeurt als je deze handeling direct laat aansluiten op de vorige?' Door dit soort vragen laat je de ander wel nadenken, maar dit is nog niet zo effectief.

Effectiever is het als je de cliënt bij de uitvoering vraagt te stoppen vlak vóór het moment waar de fout zit. Op dat moment vraag je of de volgende geplande handeling goed op de laatste aansluit. Als je nog een stap verder gaat, zeg je helemaal niets maar laat je de cliënt doorgaan waardoor vanzelf blijkt dat er een essentiële stap mist.

Welke methode je precies toepast hangt helemaal van de situatie af. Het is niet de bedoeling dat cliënten negatieve ervaringen opdoen of gedemotiveerd raken omdat je als begeleider geleide instructie toepast. Het is een middel en geen doel.



Geleide instructie: zelf mee laten denken over te nemen stappen

9.4 Motiveren en stimuleren

Een belangrijk onderdeel van coachen is een cliënt motiveren of stimuleren. Stimuleren en motiveren worden vaak in één adem genoemd. Toch zijn er wel, min of meer gevoelsmatige, betekenisverschillen. Bij stimuleren denk je meer aan gesprek in de vorm van een soort peptalk. In zo'n gesprek staat overtuigingskracht centraal. Je probeert de cliënt ervan te overtuigen dat hij iets moet doen of juist niet moet doen. Je gesprek is gericht op inzicht geven op basis waarvan de cliënt vanuit een eigen, innerlijke drijfveer handelt.

Bij motiveren denk je meer aan technieken waarbij een cliënt iets doet op basis van een interne of externe prikkel. Hij doet iets - of doet juist iets niet - omdat hij er iets voor terugkrijgt: 'Ik ben gemotiveerd om te stoppen met roken, want ik krijg er een betere gezondheid voor terug.' Of: 'Als ik minder geld aan stappen uitgeef, houd ik meer geld over om leuke kleren te kopen.'

Motiveren en stimuleren:

- motiveren:
het geven van de juiste prikkel om iemand enthousiast te maken iets te doen of te laten
- stimuleren:
iemand aansporen iets te doen of te laten op basis van overtuigingskracht

9-9

Wat het verschil ook mag zijn, in deze paragraaf gebruiken we verder het woord 'motive- ren'. In je werk zul je heel wat keren cliënten moeten motiveren om iets te doen. Je leest achtereenvolgens over:

- factoren die motivatie beïnvloeden;
- de instrumentaliteitstheorie van Vroom.

9.4.1 Factoren

Er zijn verschei

Innerlijke facto

De bekendste n
(zie thema 4). M
niveau te voorzi

Externe factore

Behalve de drijf
omgeving aanze
huidskleur heef
naar het strand
muziek, enzovo

Maar de extern
goed in zijn vel
gemotiveerd (ge

Culturele facto

Ook de cultuur
werkt is van inv
groep waarin p
en strijd word
heid een grote r

9.4.1 Factoren die de individuele motivatie beïnvloeden

Er zijn verscheidene factoren die van invloed zijn op de motivatie.

Factoren die de motivatie beïnvloeden:

- innerlijke factoren
- externe factoren
- culturele factoren

9-10

Innerlijke factoren

De bekendste motivatietheorie is gebaseerd op innerlijke factoren: de theorie van Maslow (zie thema 4). Mensen zijn van nature gemotiveerd om steeds in behoeften van een bepaald niveau te voorzien en daarna ook in behoeften van een hoger niveau.

Externe factoren

Behalve de drijfveren die in ieder mens zelf aanwezig zijn, kunnen ook prikkels vanuit de omgeving aanzetten tot het verrichten van bepaalde handelingen. Wie graag een bruine huidskleur heeft, zal door de eerste warme zonnedagen in de lente gemotiveerd worden naar het strand te gaan. Wie graag swingt, kan niet stilzitten bij het horen van bepaalde muziek, enzovoort.

Maar de externe factoren kunnen ook een negatief effect hebben op de motivatie. Wie niet goed in zijn vel zit en anderen vernielingen ziet aanrichten, zal door het zien makkelijker gemotiveerd (geprikkeld) worden er zelf aan mee te doen.

Culturele factoren

Ook de cultuur van de samenleving of de groepering waarbinnen iemand leeft, woont en werkt is van invloed op de motivatie. Mensen die deel uitmaken van een samenleving of groep waarin prestatie een dominant begrip is, zullen eerder tot het leveren van competitie en strijd worden gemotiveerd. Dit in tegenstelling tot groepen waarin passiviteit of gelatenheid een grote rol speelt.

De algemene waarden en normen binnen een samenleving of groep hebben eveneens invloed op de motivatie. Zo zal iemand die gemotiveerd is om te stelen, dat niet doen omdat er een wet is die maakt dat hij ervoor gestraft kan worden. En algemene acceptatie van een multiculturele samenleving zorgt ervoor dat mensen gemotiveerd zijn om met andere culturen kennis te maken.

Een ander bekend voorbeeld is de invloed van godsdienstige waarden en normen op de motivatie om handelingen te verrichten of juist na te laten. Bijvoorbeeld: naastenliefde motiveert iemand mensen te helpen of het geloof motiveert dingen juist niet doen omdat het niet mag (alcohol gebruiken).

9.4.2 Instrumentaliteitstheorie van Vroom

Er zijn veel motivatietheorieën. We behandelen de theorie van Vroom om je inzicht te geven in motivatietheorieën. Een motivatietheorie kan een bruikbaar hulpmiddel zijn als het je maar niet lukt om een cliënt te motiveren. Aan de hand van Vrooms theorie kun je dan analyseren waaraan dat kan liggen.

De instrumentaliteitstheorie van Vroom wordt ook wel de verwachtingstheorie genoemd. Waarom dat zo is, blijkt uit de volgende uitleg van de theorie. Vroom gaat ervan uit dat motivatie begint met een verlangen naar iets: een leuke partner, een betere baan, op jezelf kunnen wonen, meer erkenning en waardering, enzovoort. Mensen kiezen op basis van het verlangen een gedrag waarvan ze verwachten dat het tot het gewenste resultaat zal leiden. Vroom gaat er daarbij van uit dat iemand een rationele keuze zal maken. Persoonlijke behoeften en ervaringen beïnvloeden de rationele keuze. Dit kan tot besluiten leiden die anderen niet rationeel vinden.

Instrumentaliteitstheorie; drie aannamen:

- 1 gedrag wordt bepaald door een combinatie van krachten zowel gelegen in het individu als in de omgeving
- 2 mensen nemen bewust besluiten aangaande hun eigen gedrag
- 3 mensen kiezen uit verschillende soorten gedrag op grond van de verwachting dat een specifiek soort gedrag tot het gewenste resultaat zal leiden

9-11

We bespreken
je iemand wilt
samen met de
zoeken waarom

De afzonderlijk

- Inspanning
Inspanning
Een enorme
- Prestatie:
De prestatie
- de juiste
- de vaard
- Verwachting
Dit is de m
tie.
- Instrument
Instrument
De prestatie
cliënt kan d
leider vervo
begeleiding
ele tevreden
- Resultaat:
Dit is het p
spanning. F

We bespreken nu de afzonderlijke elementen die Vroom gebruikt voor zijn theorie. Als je iemand wilt motiveren volgens de theorie van Vroom, dan beoordeel je - bij voorkeur samen met de cliënt - de afzonderlijke elementen. Dat kun je ook doen als je wilt onderzoeken waarom een motiverende benadering geen effect heeft.

De afzonderlijke elementen zijn:

- **Inspanning:**
Inspanning is niet hetzelfde als prestatie. Iedere sporter weet daarover mee te praten. Een enorme inspanning hoeft nog niet te leiden tot een evenredig goede prestatie.
- **Prestatie:**
De prestatie hangt niet alleen af van de inspanning, maar ook van:
 - de juiste vaardigheden en de juiste instelling;
 - de vaardigheid om het eigen gedrag te sturen in de gewenste richting.
- **Verwachting:**
Dit is de min of meer subjectieve inschatting of de inspanning zal leiden tot de prestatie.
- **Instrumentaliteit:**
Instrumentaliteit is de relatie tussen de prestatie, als die volbracht is, en het resultaat. De prestatie hoeft niet altijd te leiden tot het gewenste resultaat voor het individu. Een cliënt kan door een enorme inspanning een uitstekende prestatie bereiken. Als de begeleider vervolgens met de cliënt gaat pronken omdat hij vindt dat de cliënt dat aan zijn begeleiding te danken heeft, leidt de prestatie niet tot het gewenste resultaat: individuele tevredenheid van de cliënt. In dit geval is de instrumentaliteit laag.
- **Resultaat:**
Dit is het persoonlijke doel dat het individu wil bereiken met het leveren van een inspanning. Het resultaat is de uiteindelijke waarde van datgene wat iemand wil bereiken.