

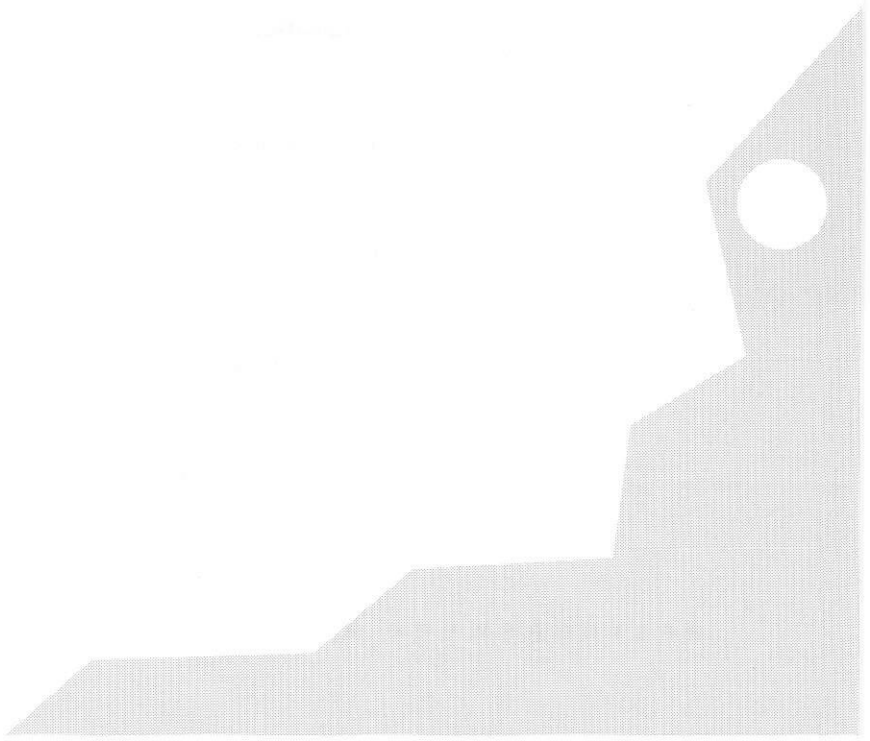
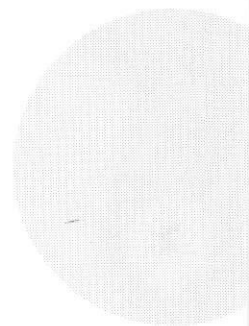
BESTUURSWERK BINNEN SCOUTING

MENTORBEGELEIDING

13



MENTORBEGELEIDING



© 1995 Vereniging Scouting Nederland

Uitgave:

Scouting Nederland, Leusden 1997, herziene druk

De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting is ontwikkeld op basis van het gewestelijke modulenaanbod voor bestuurders. De reeks kwam tot stand in samenwerking met de gewestelijke commissies voor Niet-Direct Leidinggevend.

Opmerking:

Binnen Scouting Nederland is de structuur aan het veranderen. De districten en gewesten worden omgevormd tot regio's. In deze modulenreeks wordt de nieuwe term 'regio' gebruikt. Maar waar 'regio' staat, kan ook nog 'district' of 'gewest' worden gelezen.

Auteur:

Deze module is geschreven door Jack van Liesdonk, in samenwerking met Hennie Grol en André Jacobs. Jack is als beroepskracht vele jaren werkzaam geweest bij het Intergewest Noord Nederland. Binnen Scouting Nederland is Jack actief als teambegeleider van de Gilwell-cursusstaf. Naast zijn activiteiten voor Scouting, heeft Jack een eigen bureau voor training, begeleiding en ontwikkeling (Uilenbroeklaan 34, 7006 PN Doetinchem, 0314-365730). Met al zijn ervaring en deskundigheid heeft hij deze module voor Scouting Nederland ontwikkeld.

Eindredactie:

Gerben J. Sas

Aan deze module werkten verder mee:

Hennie Grol
André Jacobs
Martelli van Velthuysen

Illustraties:

Ad Oskam

Vormgeving:

Peter la Roi

Druk:

Drukkerij Centrum, Nijkerk

Deze module is gedrukt op chloorvrij papier.

De omslag van deze module is gemaakt van vijftig procent recycled en ontinkt oud papier en vijftig procent TCF-pulp (100% chloorvrij gebleekt).

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
1 De begeleider en zijn taken	7
1.1 Nieuwe mensen inwerken	7
1.2 Nieuwe mensen begeleiden in hun functioneren	8
1.3 Een begeleidingsrelatie aangaan	8
2 Begeleidersvaardigheden	11
3 Het begeleidingsproces	17
3.1 Leren en veranderen	17
3.2 Stappenplan voor begeleiding	20
3.3 Een begeleidingsproces in de praktijk	20
4 Weerstanden	25
4.1 Weerstand bij de te begeleiden persoon	25
4.2 Weerstand bij de persoon van de begeleider	28
4.3 Weerstand binnen de begeleidingsrelatie	29
5 Literatuurlijst	33
Bijlage 1 Voorbeeld begeleidingsplan	34
Bijlage 2 Voorbeeld begeleidingsovereenkomst	35
Maatwerk voor bestuurders binnen Scouting	36

INLEIDING

Voor je ligt de brochure Mentorbegeleiding, die deel uitmaakt van de modulereeks Bestuurswerk binnen Scouting. Deze reeks bestaat sinds 1995 en wordt voortdurend uitgebreid. Deze brochure is een gewijzigde herdruk van de eerste uitgave. In deze herdruk zijn de resultaten van een lezersonderzoek, de regiovorming en de nieuwste ontwikkelingen betreffende het begeleiden van vrijwilligers bij Scouting verwerkt.

Scouting Nederland heeft in 1988 met haar trainingsroute Maatwerk gekozen voor het invoeren van mentorbegeleiding voor alle nieuwe bestuurders, trainers en organisatoren. Maar hoe geef je handen en voeten aan mentorbegeleiding gedurende het eerste jaar dat een Niet-Direct Leidinggevende actief is bij Scouting?

Het ligt er maar aan, wat je onder mentorbegeleiding verstaat: er zijn mentoren die hun taak een formeel kader geven door een begeleidingsovereenkomst op te stellen. In zo'n overeenkomst staat wat de mentor doet en wat de te begeleiden persoon aan inspanningen pleegt. Er zijn ook mentoren die zich niet officieel 'mentor' noemen. Zij stellen zich gewoon op als vraagbaak en praatpaal, vanuit betrokkenheid bij het functioneren van een andere Scout. Het één sluit het ander echter niet uit.



In deze module voor mentoren gaan we dieper in op de verschillende manieren van het begeleiden, en leggen we je uit hoe je mentorbegeleiding gestalte kunt geven. Daarbij geldt als uitgangspunt, dat jouw eigen praktijk en ervaringen centraal staan. Achtereenvolgens behandelen we de taken van de begeleider, de vaardigheden waarover hij moet beschikken, het begeleidingsproces en weerstanden die het begeleiden kunnen bemoeilijken. In de bijlagen staan voorbeelden van een begeleidingsovereenkomst en een begeleidingsplan.

Deze vervolgmodule is geschreven voor groepsbestuurders en met name de groepsbegeleiders. De module is ook bruikbaar voor anderen, die te maken hebben met situaties waarin zij een ander begeleiden (trainers of teamcoördinatoren bijvoorbeeld).

De module Mentorbegeleiding maakt onderdeel uit van de modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting. Deze module is een vervolgmodule op de basismodule Begeleiden. Verder heeft deze module raakvlakken met de modulen Communicatie en Gesprekstechnieken, en Medewerkersbeleid.

1 DE BEGELEIDER EN ZIJN TAKEN

1.1 NIEUWE MENSEN INWERKEN

De juiste introductie en begeleiding van nieuwe medewerkers is heel belangrijk. Het gaat er hierbij niet alleen om dat de nieuwe medewerker zich inwerkt in zijn functie, maar ook dat hij goed integreert in de groep. Voor velen is de eerste periode in een functie van de grootste betekenis. Gedurende de eerste zes à twaalf maanden is het verloop van nieuwelingen het grootst, maar ook het meest te beïnvloeden. Een snelle integratie is daarom belangrijk.

ongeschreven regels

De nieuwe medewerker moet vertrouwd worden gemaakt met de geschreven, maar vooral met de ongeschreven regels van de vereniging. Iemand wil na een tijdje het gevoel hebben dat hij er echt bij hoort. Het is de taak van de begeleider dit gevoel over te brengen en aan te wakkeren.

Inwerkdoelen

Bij het inwerken van nieuwe mensen, staan de volgende doelen op de voorgrond:

- De aspirant van buiten Scouting in de vereniging introduceren en integreren;
- De aspirant vertrouwd maken met de gewoonten en ongeschreven regels van de vereniging;
- De aspirant op de juiste wijze op de hoogte brengen van de eigenschappen en bijzonderheden van collega's ten aanzien van functies, taken, ervaring en dergelijke;
- De aspirant als nieuweling de knepen van het vak bijbrengen. Bijvoorbeeld het leren van methodieken en didactische werkvormen. Ook het overdragen van de ongeschreven regels van de manier van werken in het toekomstige team is belangrijk;
- Als einddoel moet hij gemotiveerd zijn, bij de groep en de vereniging te willen horen;
- Aansluiten op de mogelijkheden en de wensen van de aspirant.

Benoemen

De mentor richt zich op het ontwikkelen van de aspirant. De aspirant leert zijn zwakkere kanten kennen en de mentor zet zich in, om deze om te buigen tot sterke kanten. Het is niet wenselijk dat de mentor als enige adviseert over het benoemen van de aspirant. Los van het feit dat de mentor dat moeilijk objectief kan doen, is het lastig voor de vertrouwensrelatie tussen begeleider en aspirant. En een vertrouwensrelatie is nu juist een voorwaarde voor het effect hebben van begeleiding.

objectief zijn

Beter is het, de benoeming samen met het team te doen. Vertellen dat iemand niet geschikt is, doet de begeleider samen met iemand van het team. De taak van de begeleider hierbij, ligt in het aanbieden van een alternatief voor de betrokkene. Samen zoek je naar een plaats in de groep of in de vereniging, die beter aansluit bij de capaciteiten, houding en motivatie van de aspirant.

1.2 NIEUWE MENSEN BEGELEIDEN IN HUN FUNCTIONEREN

Begeleiding is niet alleen bedoeld om nieuwe mensen in hun functie in te werken. In leiding- en trainingsteams komen situaties voor, waarin speciale aandacht een middel is om verder te komen. Bijvoorbeeld wanneer er conflicten tussen mensen ontstaan, waarvoor je oplossingen zoekt en als hulpmiddel om anders te leren functioneren.

Begeleiding is ook een belangrijk hulpmiddel bij het leren toepassen van kennis uit trainingen. In de trainingroutes van leiding en van trainers is een praktijkdeel opgenomen, waarin de aspirant nieuwe vaardigheden uitprobeert. Bij Gilwellcursussen neemt elke deelnemer een persoonlijke opdracht mee naar huis, waar hij zelf een begeleider voor zoekt. Meestal is dit de groepsbegeleider.

Een algemeen kenmerk van deze begeleiding is, dat zij zich richt op vaardigheids- en houdingsaspecten. Hierbij passen begeleidingsdoelen zoals:

begeleidingsdoelen

- Het met plezier vervullen van een functie binnen Scouting;
- Het kunnen hanteren van lastige situaties in die functie;
- Het verbeteren van het functioneren in een team;
- Het veranderen van functie;
- Het verbeteren van het persoonlijk functioneren binnen Scouting.

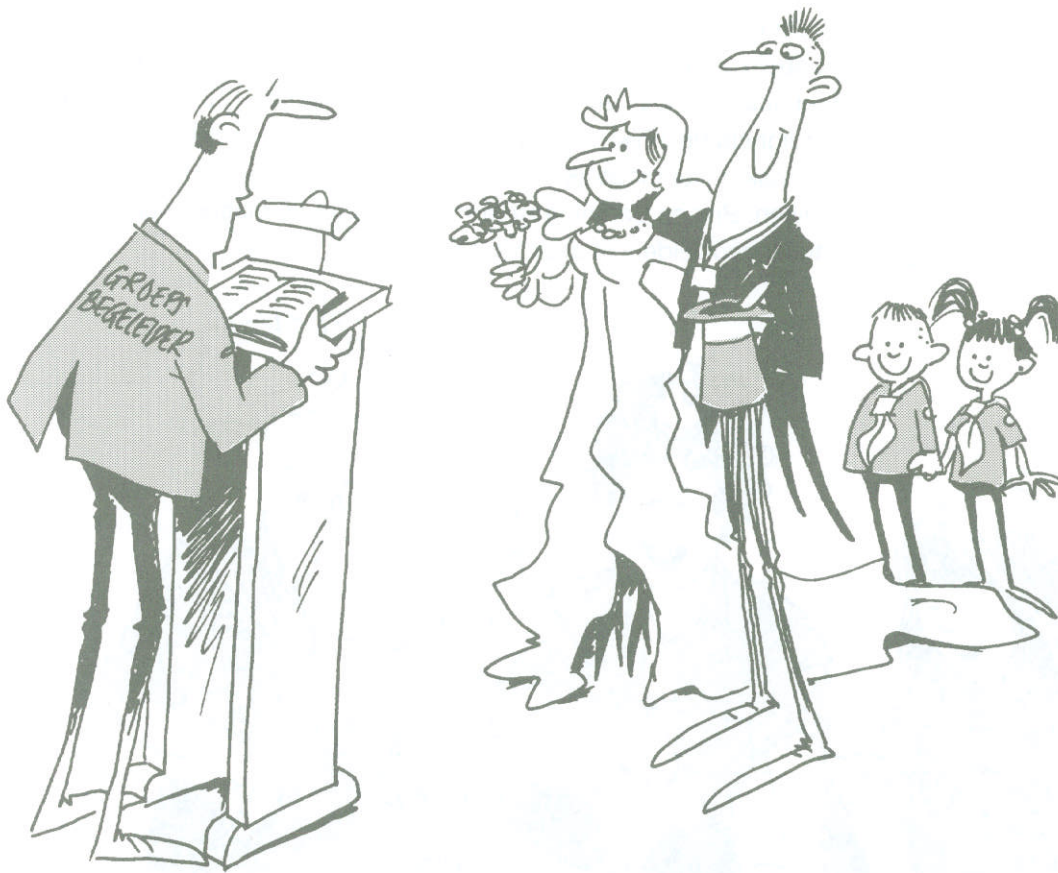
Deze begeleidingsdoelen sluiten aan bij de filosofie die gebruikt wordt bij opleiding en begeleiding binnen Scouting Nederland. Deze filosofie is gebaseerd op het Human Resource Management, waarbij het ontwikkelen van het menselijk kapitaal in een organisatie, als één van de kernpunten geldt.

1.3 EEN BEGELEIDINGSRELATIE AANGAAN

Bij een huwelijk beloven mensen elkaar, lief en leed te delen en elkaar trouw te zijn voor de rest van hun leven. Bij een begeleidingsrelatie gebeurt in wezen hetzelfde maar dan op een veel beperkter gebied. Het terrein wordt duidelijk afgebakend (welk lief en leed) en de tijd beperkt (weken tot maanden, soms een jaar). Dit maakt de kans dat een begeleidingsrelatie volbracht wordt, groter dan bij een huwelijk. Maar er zijn meer verschillen. Zo zijn bij een huwelijk de beide partners gelijkwaardig en bij een begeleidingsrelatie niet. De begeleider heeft in beginsel meer 'kennis'.

Een begeleidingsrelatie is daarnaast over een kortere termijn meer doelgericht. Er worden concreet afspraken gemaakt met betrekking tot planning en resultaat en deze worden na afloop geëvalueerd. Bij de vergelijking met een huwelijk en de kanttekeningen eronder, zijn enkele belangrijke voorwaarden aangeduid, die de begeleider zich dient te realiseren bij het starten van een begeleidingstraject.

voorwaarden



Vragen voor de begeleider bij het starten van een begeleidingsrelatie:

1. Hebben zowel de begeleider als de aspirant echt 'ja' gezegd?
2. Welke taken staan centraal?
3. Welk doel moet bereikt worden?
4. Hoe lang gaat het duren?

persoons- en taakgericht

De begeleidingsrelatie verschilt van andere soorten relaties (en manieren van omgaan met elkaar). Zij is persoonsgericht én taakgericht. In de begeleiding vormt het persoonsgerichte de basis voor het taakgerichte.

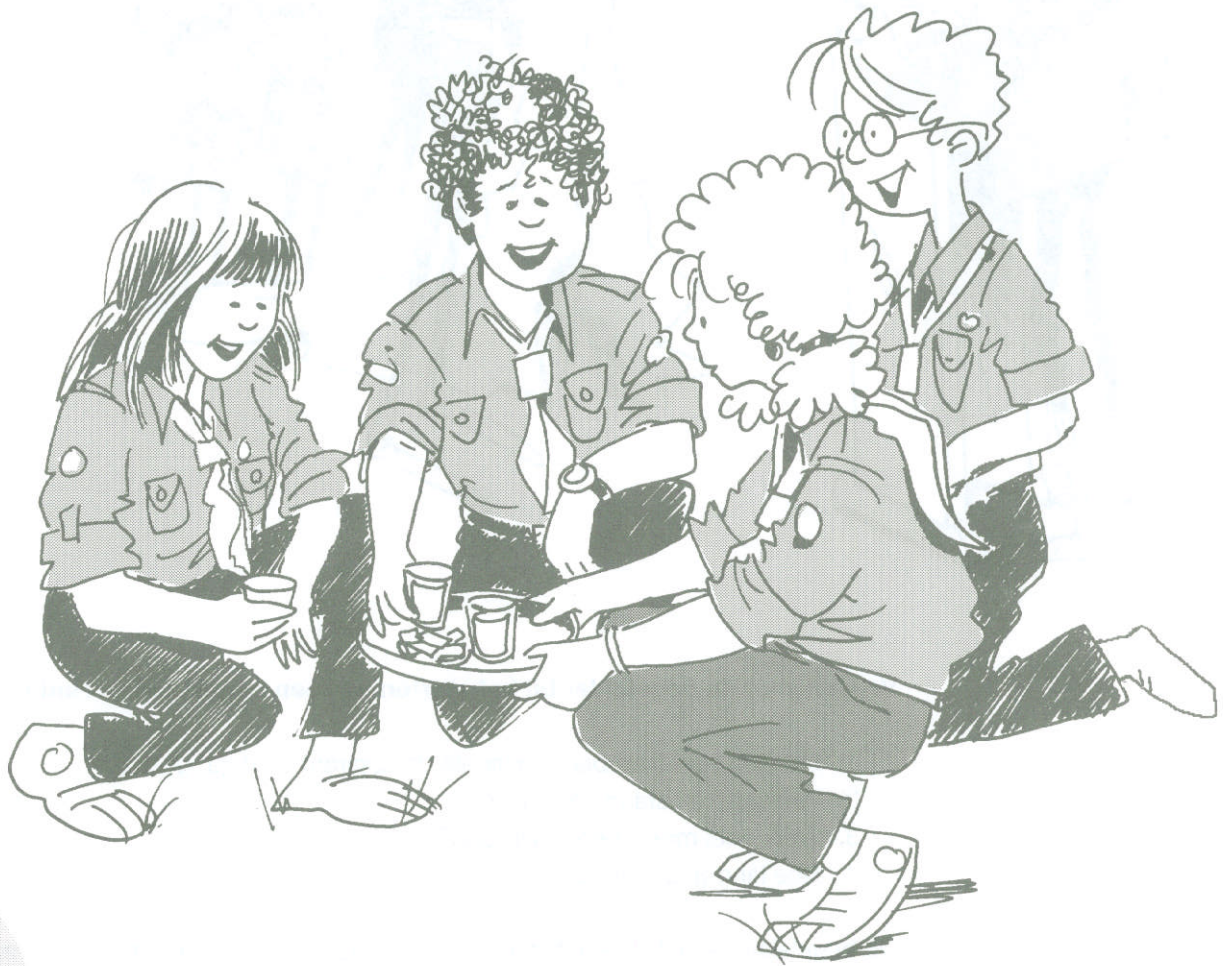
kritisch zijn

De persoons- en taakgerichtheid moeten met elkaar in evenwicht zijn, maar waar dat evenwicht ligt, is aan beide betrokkenen. Iedereen die anderen begeleidt, moet kritisch zijn over de eigen aanpak. Begeleiders doen er dan ook goed aan om hun eigen aanpak eens voor te leggen aan een andere begeleider. Van zo'n 'collegiale' uitwisseling steekt iedereen wat op!

Wat wordt verwacht van begeleiders.

Een begeleider heeft een grote verantwoordelijkheid bij het inwerken en opleiden van kaderleden. Het mag dus ook begrijpelijk heten, dat een begeleider met zorg wordt geworven en geselecteerd.

Naast de noodzakelijke vakkennis (als opleider, groepsbegeleider, enzovoort) is het van belang dat hij ook over uitstekende sociale vaardigheden beschikt. Om het begeleidingswerk goed te kunnen doen, moet hij gemakkelijk contacten kunnen leggen, open en betrouwbaar zijn en over een zekere pedagogische vaardigheid beschikken. Deze elementen vergemakkelijken het werk aanzienlijk en maken het mogelijk op een soepele manier een vertrouwensrelatie op te bouwen. Binnen Scouting Nederland bestaat de mogelijkheid toekomstige of actieve begeleiders in deze vaardigheden te trainen.



2 BEGELEIDERSVAARDIGHEDEN

probleemoplossing

Een begeleider biedt iemand anders ondersteuning bij het oplossen van problemen en geeft advies en informatie. Een basisvaardigheid bij begeleiden is het zorgvuldig kunnen voeren van gesprekken. Deze basisvaardigheid kan je in trainingen over gesprekstechnieken eigen maken. Deze module geeft informatie over de vaardigheden die een begeleider nodig heeft om hulp te bieden bij het oplossen van problemen. Veel mensen hebben van het helpen bij problemen hun beroep gemaakt. Uit de opleiding van 'beroepshelpers' is informatie geput, die ook voor vrijwillige mentorbegeleiders bij Scouting interessant en bruikbaar is.

eigenschappen

Welke manier van begeleiden is effectief?

Uit onderzoek over de effectiviteit van begeleiders komt een belangrijke conclusie: 'Een lange opleiding of veel ervaring zijn geen garantie voor goed begeleiderschap.' De volgende twee eigenschappen van begeleiders zijn wél doorlaggevend:

warmte

- Het hebben van begrip en het kunnen stimuleren van anderen, waardoor je je persoonlijke betrokkenheid toont.

'Ik merk dat het je behoorlijk dwars zit, dat de ideeën die je op de vergadering naar voren bracht, zo afgekapt werden. Terwijl je je naar jouw gevoel juist zo goed had voorbereid.'

helderheid

- Helderheid kunnen brengen in verwarde situaties door op een rustige manier uit te leggen wat er gaande is.

'Iedereen reageerde zo heftig, omdat er vorig jaar over die taakverdeling nogal wat trammelant is geweest. Toen zijn daar afspraken over gemaakt, die nog steeds met enige moeite worden nageleefd. De heftigheid gaat dus meer over de vraag of die afspraken op de helling staan, dan over de suggesties die je deed.'

Begeleiders die slechts één van deze eigenschappen hebben, blijken niet de beste resultaten te bereiken.

houding

Het is van groot belang vanuit welke grondhouding of instelling een mentorbegeleider een aspirant benadert. Een goede begeleider heeft respect voor de eigenheid van mensen en accepteert ieders eigen tempo. Bij deze grondhouding speelt ook een rol, hoe groot de wil van de begeleider is om te investeren in contact met de ander.

Dit bepaalt voor een groot deel hoezeer de begeleider zichzelf is en zichzelf laat zien. Mentorbegeleiding kun je ook heel functioneel (zakelijker) benaderen. Een begeleider maakt zelf een keus voor een begeleidingsmethode die past bij zijn eigen stijl. Onafhankelijk van de keus, zijn een aantal vaardigheden van groot belang.

Robert Carkhuff, een onderzoeker op het gebied van hulpverlening, heeft een beschrijving gemaakt van hoe je hulp kan bieden bij het oplossen van proble-



men. Hij onderscheidt zes begeleidingsvaardigheden die van belang zijn. Deze vaardigheden sluiten nauw aan bij de hierboven genoemde eigenschappen. Hij noemt drie voorwaardenscheppende vaardigheden en drie actiegerichte vaardigheden.

reacties

- De voorwaardenscheppende vaardigheden hebben betrekking op de reacties van de begeleider op de ander. Carkhuff noemt hierbij empathie (=het tonen van betrokkenheid), respect en concreetheid.

acties

- Bij de actiegerichte vaardigheden ligt het initiatief bij de begeleider. Hieronder vallen echtheid, confrontatie en directheid.

Op de volgende pagina's staan deze vaardigheden beschreven. Na elke beschrijving van een vaardigheid volgt een voorbeeld, waarin een begeleider een reactie geeft, die typerend is voor de betreffende vaardigheid.

Empathie tonen.

Met empathie wordt de vaardigheid bedoeld, ervaringen en gevoelens van de ander te begrijpen in hun betekenis voor de ander. Hiervoor moet je je kunnen verplaatsen in de gevoels- en belevingswereld van de ander. Je luistert onbevooroordeeld naar wat de ander zegt. Ook heb je open oog voor het non-verbale gedrag van de ander, zoals gezichtsuitdrukking, houdingen, gebaren enzovoort. Wat je beluistert en wat je waarneemt, kan je ook verwoorden voor de ander.

onbevooroordeeld non-verbaal gedrag

Voorbeeld:

'Als ze vinden dat wat ik inbreng, toch nergens op slaat, dan moeten ze ook zelf maar uitzoeken hoe het verder moet met de verhuur van het gebouw!'

Begeleider: 'Je hebt het gevoel aan de kant geschoven te zijn, ondanks je inbreng.'

Respect

Respect is de vaardigheid te laten merken dat je de gevoelens en gedragingen van de ander accepteert. Respect is ook laten merken dat je de ander als mens blijft waarderen met al zijn mogelijkheden en beperkingen. Het is een houding waarmee je positief blijft ten aanzien van de gedachten en gevoelens van de ander. Het is een niet-oordelende houding. Gedrag en gevoelens van de ander worden geaccepteerd als feit. Een oordeel hierover houdt de begeleider voor zich. Misschien dat op een ander moment een confrontatie kan helpen. Maar dan wel op basis van begrip voor de omstandigheden, ervaringen en gevoelens van de ander.

Voorbeeld:

'Ik begrijp, Theo, dat je je zo goed mogelijk inzet en dat je naar jouw gevoel je nek hebt uitgestoken. En dat is iets wat je niet zo makkelijk doet, waardoor de kritiek misschien nogal hard op je dak valt.'

Concreetheid

Concreetheid helpt de ander specifiek te zijn over de gevoelens en ervaringen waarover hij praat. Het helpt de ander zich op de eigen situatie te concentreren. Zijsporen als de ervaringen van anderen en algemeenheden kap je er mee af.

Voor het concretiseren van wat de ander zegt, kan de begeleider de volgende communicatieregels gebruiken:

COMMUNICATIeregELS OM EEN GEVAL CONCREET TE KRIJGEN

- Maak het vage duidelijk
- Maak het abstracte concreet
- Maak het algemene specifiek
- Maak het indirecte direct
- Maak het gebeurde actueel
- Maak het wij tot ik

Voorbeeld:

'Tja, ik weet het ook niet hoor.'

Begeleider: 'Wat weet je niet?'

'Nou, of ze me wel moeten.'

'Wie zijn "ze"?'

'Jan en Ada, die regelen alles, die zien me niet zitten als materiaalbeheerder, maar zij hoeven het niet uit te voeren.'

Begeleider: 'Dus wat is voor jou een voorwaarde om het materiaalbeheer uit te voeren?'

'In het bestuur kunnen ze wel afspreken wat er beheerd moet worden, maar hóe dat gebeurt wil ik zelf kunnen regelen.'

Echtheid

Echtheid is de vaardigheid helemaal jezelf te zijn in relatie met een andere persoon. Met andere woorden: er is overeenstemming tussen datgene wat je ervaart en voelt, en datgene wat je zegt en doet. Het is begeleiden zonder masker.

Bij het laten zien van 'echtheid' onthult de begeleider vaak ook zichzelf. Zo'n onthulling zal volledig moeten zijn, wil je het begeleidingsproces ermee onder-

bezorgdheid



steunen. Zeker wanneer je kritisch bent, kan verullend taalgebruik slecht uitwerken. Vaak speelt bij onechtheid de angst om anderen pijn te doen een rol. Of bezorgdheid over het schaden van de relatie. De boodschap: 'Ik vind je verhalen vervelend' is onvolledig. Een volledige boodschap is: 'Ik vind je verhalen vervelend en ik ben bang dat wanneer ik dit tegen je zeg, je niet meer terug zult komen.'

De angstgevoelens verwoordt de begeleider dus óók.

De mate van echtheid tijdens het begeleiden zegt ook iets over de mate van vertrouwen in de begeleidingsrelatie: wat kan je allemaal zeggen? Tegelijkertijd geeft het aan tot op welke 'diepte' het leren van de begeleider kan gaan.

Voorbeeld:

Begeleider: 'Als jouw verhaal over de manier waarop je behandeld bent ook precies zo heeft gespeeld, dan zou ik nijdig worden als ik in jouw schoenen stond. En jij zit hier allemaal kalm en rustig te vertellen!'

Confrontatie

Confrontatie is precies aan de ander vertellen wat je hoort en voelt als je naar hem luistert. De begeleider kan zo ook checken of hij de ander goed waarneemt, of dat hij misschien een vooroordeel over de ander heeft. Deels is confrontatie ook de vaardigheid van de begeleider om zichzelf te laten zien.

Confrontaties kunnen drie verschillende inhouden hebben:

1. Confrontatie met zaken van de ander;
2. Confrontatie met ervaringen van de begeleider tijdens de begeleiding;
3. Confrontatie met informatie over en uit de omgeving van de ander.



tegenstrijdig gedrag

Voorbeelden van de eerste soort (1) zijn confrontaties met tegenstrijdige uitspraken:

'Je zei net dat je het gevoel had dat ze je niet moeten, en nu zeg je dat het aardige lui zijn. Hoe zit dat dan?'

Een ander voorbeeld, van een confrontatie met tegenstellingen tussen de inhoud van een boodschap en de toon waarop deze gebracht wordt (2):

'Je zegt dat je best tevreden bent over hoe het gaat, maar zo klinkt het niet.'

zelfonderzoek

Na een confrontatie komt een reactie. Een reactie op een confrontatie kan verdedigend zijn ('Ja maar ...') of aanvallend ('Dat had ik van jou niet gedacht'). De gunstigste reactie is dat de ander gaat nadenken over zichzelf. Iemand kan met deze hulp van de begeleider kritisch naar zichzelf kijken. Confrontaties zijn pas effectief wanneer ze door de ander geaccepteerd worden.

Voorbeeld:

'Tja, echt tevreden ben ik ook niet. Maar ik heb er een hekel aan om overal de strijd over aan te binden. Ik kan dat ook niet goed (...)'

Directheid

De hamvraag bij directheid is: 'Wat probeert de ander mij eigenlijk duidelijk te maken wat hij me niet direct kan vertellen?' Directheid is de vaardigheid dit te begrijpen op het moment dat zich dit voordoet. Het is het kunnen reageren op wat de ander je verhuld mededeelt. Een ander aspect is het onderkennen van 'spelletjes' die de ander (bewust of onbewust) met je speelt.

benoemen van het contact

Voorbeeld:

'Ik heb eh ... ik vind het moeilijk om eh ... hulp te vragen.'

Begeleider: 'Je vertelt me hoe moeilijk je het vindt om mij nu op dit moment om hulp te vragen.'

3 HET BEGELEIDINGSPROCES

Een begeleidingsproces kan in twee fasen opgedeeld worden. In de eerste fase wordt het probleem onderzocht. Je onderzoekt hoe dat probleem zich voordoet en op welke manier iemand er last van heeft. Het probleem wordt in een ruime context doorgelicht. Deze 'onderzoekende fase' moet duidelijk maken waar het allemaal om draait. Wat is het probleem en wat zijn de leer- of begeleidingsdoelen? Als dat duidelijk is, kan een overstap gemaakt worden naar een andere manier van begeleiden.

In de tweede fase van het begeleidingsproces staat het oplossen van het probleem centraal. In de praktijk ontstaan tijdens het oplossen van problemen ook nieuwe vraagstellingen. Die nieuwe vragen moeten eerst weer worden onderzocht. De fasen die hier keurig onderscheiden zijn, lopen dan wat door elkaar heen. Het onderstaande model kan echter wel het verloop van een begeleidingsproces verduidelijken.

DE BEGELEIDINGSFASEN

onderzoekende fase

Onderzoekende fase:

de reactieve vaardigheden treden het meest op de voorgrond:

- empathie
- respect
- concreetheid

Probleemoplossende fase:

de actie-georiënteerde vaardigheden treden het meest op de voorgrond:

- echtheid
- confrontatie
- directheid

Tijdens de onderzoekende fase worden de vaardigheden empathie, respect en concreetheid gebruikt. Op deze wijze werk ontstaat een vertrouwensbasis en worden samen de moeilijkheden duidelijk op een rij gezet. Daarna, tijdens de probleemoplossende fase, komen daar de vaardigheden echtheid, confrontatie en directheid bij. Zo worden veranderingen tot stand gebracht.

17

3.1 LEREN EN VERANDEREN

veranderen

Begeleiding is een proces van leren en veranderen. De verandering gebeurt op basis van een vraag of een afspraak. Het is een doelgerichte verandering binnen een bepaald tijdsbestek. Het gaat bij begeleiden vaak om veranderingen van een bepaalde soort: veranderingen zoals anders tegen feiten en situaties aankijken, dingen anders beleven. Hierbij is sprake van het afscheid nemen van de ene houding, om er een andere voor in de plaats te ontwikkelen.

Leren wordt doorgaans opgevat als het verwerven van iets nieuws: nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen. Het afleren van oude gewoonten en gedrag komt vaak minder aan bod. Zo worden veranderen en leren onderscheiden, maar in de praktijk lopen beide vaak door elkaar heen en versterken of verzwakken elkaar.

Dit is een opvatting over leren en veranderen, maar er zijn meer opvattingen. Hieronder volgen uit verschillende invalshoeken enkele citaten over leren en veranderen. Kijk eens welke opvattingen jou aanspreken en welke juist niet.

'Leren is een proces van ontdekking, dat boeiend en spannend kan zijn. Geen schoolse lessen waarin verteld wordt hoe het moet, maar werkmodellen waarmee we kunnen onderzoeken wat bij ons past of wat beter bij ons past.' (Bruno-Paul de Roeck)

'Leren is een proces met min of meer duurzame resultaten, waardoor nieuwe gedragspotenties van de persoon ontstaan of reeds aanwezige zich wijzigen.' (Van Parreren)

'Supervisie is de plaats waar mensen kunnen leren aan de hand van de eigen ervaringen, en kunnen nadenken over hun handelen en houding in hun functie.' (Nel Jagt e.a.)

'Voor de mens staan drie wegen open om verstandig te handelen: de edelste weg, nadenken; de gemakkelijkste weg, navolgen; de bitterste weg, ervaring.' (Confucius)

'Leren is een stapsgewijs voortschrijdende gedragsontwikkeling, gestuurd door versterkers (= bekrachtigen van goede resultaten).' (B.F. Skinner)

'Levend leren, ofwel themagecentreerde interactie, kenmerkt zich vooral door een streven naar autonomie van de mens zelf - in relatie tot de ander en de wereld. Persoonsgericht, groepsgericht en taakgericht leren, krijgen in een leerproces evenwaardige aandacht.' (Ruth Cohn)

'Er zijn verschillende manieren van leren te onderscheiden: onder andere het leren maken van onderscheidingen, het vormen van begrippen, het leren van een principe, het oplossen van problemen. Hierbinnen heerst een zodanige hiërarchie, dat bij het oplossen van problemen alle voorgaande typen leren verondersteld worden.' (Gagné)

'Iedereen wil naar de hemel, maar niemand wil sterven. Dat wil zeggen, we willen allemaal de positieve gevolgen die verandering teweeg kan brengen, maar we verzetten ons tegen het vaak pijnlijke proces dat daarvoor nodig is.' (J. Wonder, P. Donovan)

Vergelijk bovenstaande definities eens met elkaar aan de hand van de volgende vragen:



- * Bij wie ligt het initiatief voor het leren; bij de persoon zelf, bij een ander, anoniem?
- * Hoe wordt het leerproces geschetst; als een mechanisme, als een beleving, als een techniek?
- * Wat is het resultaat van leren: een bepaalde kennis, een bepaald gedrag, een bepaalde houding, een bepaalde zingeving?

Uit bovenstaande lijst blijkt, dat iemands visie op leren en veranderen veel te maken heeft met zijn visie op mensen. Er zijn immers duidelijke verschillen in definities en mensvisies aan te wijzen. In een begeleidingsproces heeft de eigen stijl van begeleiden alles te maken met de visie op mensen. Het is niet de bedoeling in deze module voor te schrijven welke visie op mensen begeleiders moeten hebben, maar Scouting Nederland hanteert binnen haar trainingen een omschreven visie. Deze staat in het hieronder geplaatste schema en is terug te vinden in de Trainersmap.

LEREN IN SCOUTING

Levenslang leren: leren houdt nooit op en iedereen moet leren, ook trainers.

Een natuurlijk vermogen tot leren: leren is een soort ontdekkingstocht door het leven, die begint bij de geboorte.

Leren voor het eigen functioneren: volwassenen willen datgene leren waarvan ze denken er concreet iets mee te kunnen doen.

Leren in een goede sfeer: je mag 'niet weten'. Een sfeer van 'het zich veilig voelen' en vertrouwen is daarom een voorwaarde.

Leren vanuit zelfverantwoordelijkheid: voor leren is het van belang dat iedereen zoveel mogelijk zijn eigen leerweg kiest. De trainingsstaf schept hiertoe voorwaarden.

3.2 STAPPENPLAN VOOR BEGELEIDING

In een begeleidingsproces kunnen zowel kennis, vaardigheden als houding onderwerp van leren zijn. Voor mentorbegeleiding kan een stappenplan een handvat bieden. Tijdens trainingen fungeert het trainingsprogramma als structuur voor de begeleiding. Hieronder volgt een veelgebruikt stappenplan voor het oplossen van problemen. Deze manier van benaderen wordt wel de 'krachtenveldanalyse' genoemd, omdat zij in kaart brengt welke krachten in een bepaalde situatie werkzaam zijn.

1. Wat zijn de problemen?
2. Hoe zitten de problemen in elkaar, wat speelt er allemaal mee?
3. Prioriteiten stellen: wat is het belangrijkste om aan te pakken?
4. Doelen formuleren: hoe moet de oplossing er uit zien?
5. Wat bevordert en wat belemmert de verandering richting oplossing?
6. Hoe kan ik deze zaken beïnvloeden?
7. De aanpak oefenen en uitvoeren;
8. Evaluatie;
9. Nieuwe start bij 1, 2, 3 of 4 of;
10. Afsluiting.

In een stabiele situatie houden de positieve en de negatieve krachten elkaar in evenwicht. Wanneer je zo'n situatie wilt veranderen, zul je haar uit evenwicht moeten brengen. Dit kan door de invloed van de positieve krachten te versterken en/of de invloed van de negatieve krachten te verminderen. Dan ontstaat er een nieuw evenwicht tussen de krachten en dus een nieuwe situatie. Het belangrijkste pluspunt van een stappenplan is, dat een complex en bijna niet te overwinnen probleem wordt ontleed in kleinere stukjes die wel te overzien en te overwinnen zijn. Vele kleine stapjes maken dan met elkaar één grote.

haalbare stappen

3.3 EEN BEGELEIDINGSPROCES IN DE PRAKTIJK

Om te laten zien hoe een begeleidingsproces verloopt, volgt hieronder het verhaal van Eric. Eric is pas benoemd in de functie van regio-organisator voor de Scouts. Na een kennismaking met het regiobestuur en de overige leden van het spel- en trainingsteam, denkt Inge eraan, dat zij als teamcoördinator de aangewezen persoon is om als mentor op te treden gedurende het eerste jaar dat Eric in de regio actief is. Ze besluit hem op te bellen.

'Dag Eric, met Inge. Scouting Nederland vindt het een goed idee dat nieuwe mensen een jaar lang mentorbegeleiding krijgen, en dat lijkt me voor jou ook wel plezierig. Hoe lijkt je dat?' 'Tja, je overvalt me er wel een beetje mee. Maar het is misschien wel handig.' 'Nou, prima hoor. Ik wil je mentor wel zijn. Denk er maar eens over na, en als er wat is, dan moet je me beslist bellen. Of anders na een vergadering even?' 'Okee. Als er wat is, neem ik wel contact met je op.'

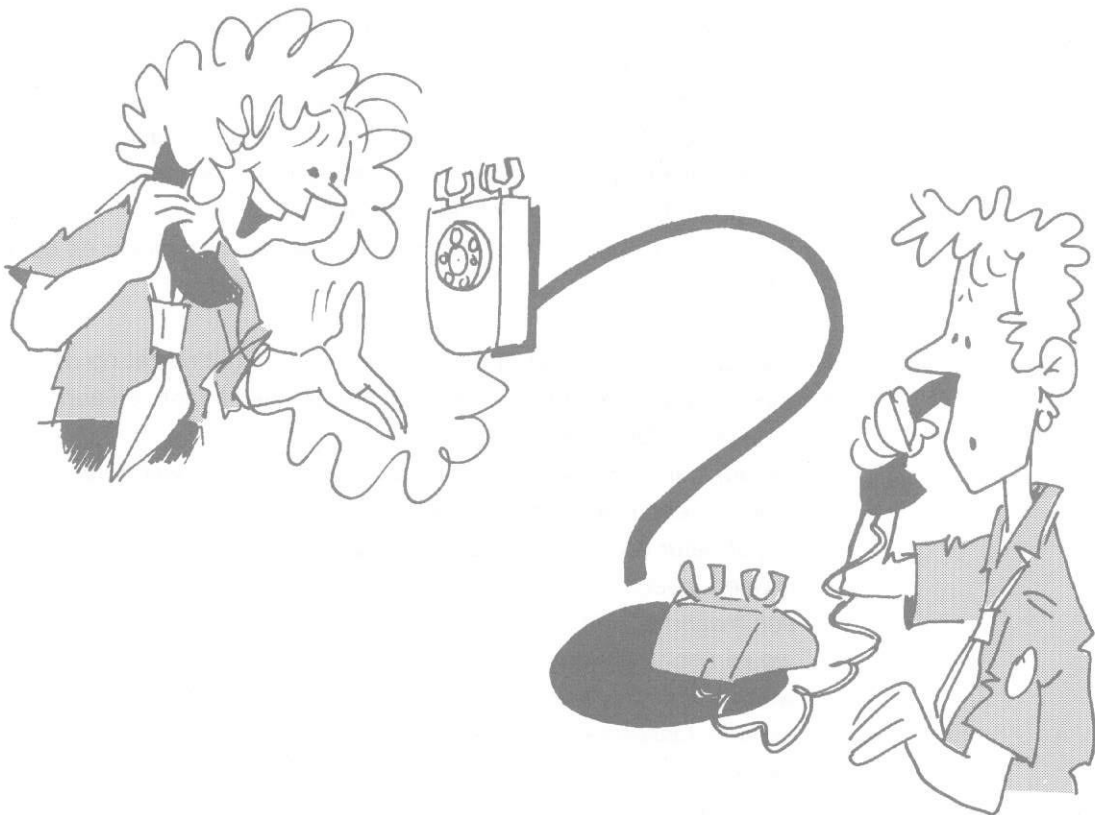
Eric belt natuurlijk niet, er is veel te veel in het vage gelaten: met wat voor soort vragen kan hij bij Inge terecht? Wat heeft Inge te bieden? Het doel van de

eerste jaar mentorbegeleiding

begeleiding is er (nog) niet. In eerste instantie wil Eric de Regionale Scoutingwedstrijden organiseren, die zijn over twee maanden al.

eerste gesprek

Inge had een eerste gesprek met Eric kunnen afspreken om daarin de taken en de manier van werken van de regio-organisator te bespreken. Ook de inhoud en duur van de mentorbegeleiding hadden in dit gesprek een plaats kunnen krijgen.



Drie maanden later. Eric belt Inge op.

'Inge, je hebt eens gezegd dat ik je kon bellen als er iets was. Ik heb nu de Scoutswedstrijden gehad en er zijn een paar dingen waar ik het met je over wil hebben.' 'Goed' zegt Inge, 'laten we een afspraak maken.'

Nu is er een vraag, waarop begeleiding zich kan richten.

'Eric, over welke dingen wil je het met mij hebben. Laten we eerst eens kijken wat we vanavond allemaal op de agenda willen hebben.' 'Hm. Die Scoutswedstrijden liepen niet zo goed. Het viel me nogal tegen.' 'Wat liep er niet goed?'

Inge maakt het vage concreet:

'De taakverdeling in de staf. Ik had het gevoel dat ik opdraaide voor alle organisatorische zaken, en dat de rest zich alleen met de kinderen bezig hield.'

Inge onderzoekt of er nog meer punten zijn:

'Wat viel je nogal tegen?' 'Ik had me voorgesteld dat de leiding in de regio wel beter met elkaar om zou gaan. In de groep was het ook al zo, dat ik de verantwoording droeg voor van alles en nog wat.'

Inge toont empathie:

'Toen je bij de regio begon, maakte je een nieuwe start, je verwachtte beter op je plaats te zitten?' 'Ja! Het is nu al de zoveelste keer dat mij dit overkomt. Ik heb er goed de balen van!'

de kern weten te raken

Wanneer een begeleider precies de kern weet te raken van wat de ander nu werkelijk bezig houdt, dan laat de ander meestal meer van zijn echte gevoelens zien. Inge vertelt hoe zij de mentorbegeleiding wil aanpakken. Ze heeft daar nu ook een beter idee over, vertelt ze Eric, omdat ze een training Mentorbegeleiding heeft gevolgd, die haar een aantal handvatten heeft opgeleverd. Inge onthult iets van zichzelf (echtheid):

'Eerst wist ik echt niet wat ik er nu eigenlijk mee aan moest en belde ik je lukraak op.'

Na met Eric nog doorgepraat te hebben over hoe het nu zat op de Scoutswedstrijden en in de groep van Eric, komen ze tot een aantal afspraken voor de mentorbegeleiding:

'Goed, laat ik onze afspraken eens samenvatten. Je wilt beter een taakverdeling in een team kunnen maken, zodat iedereen aan zijn trekken komt. En je wilt beter voor jezelf opkomen, in allerlei situaties, zodat mensen niet over je heen lopen. Je wilt het eerst met die taakverdeling aan de slag, en dat zal een maand of drie duren. Dan kijken we verder naar het tweede stuk, waar we een half jaar voor uittrekken. We kennen elkaar dan inmiddels wat beter, want je vindt het ook een moeilijker iets. Ik wil wel één keer in de maand een avondje tussen zeven en negen daaraan besteden. En tussendoor bel je mij een keer, over de dingen die je elders uitzoekt. Aan het eind van het jaar kijken we of je je voldoende toegerust voelt voor je taak, okee?'

Een heel verhaal, maar hiermee kunnen zowel Eric als Inge aan de slag: de doelen zijn benoemd en de tijd die er aan besteed wordt. Er is een prioriteit gesteld van wat het eerst aangepakt wordt. Beiden zeggen 'ja' tegen deze aanpak. Eric zoekt ook dingen zelf uit: Inge heeft hem de suggestie gegeven eens te kijken bij een andere regio. Zo blijft het Eric's verantwoordelijkheid een antwoord te zoeken op zijn eigen vragen.

'Het volgende begeleidingsgesprek', bedacht Inge, 'zal ik eens kijken of dat werkt, met die belemmerende en bevorderende factoren.'

'Nou Inge, wat een meewerkende factor is, is dat we een evaluatie kunnen gaan houden, dat deden ze in de andere regio ook, om allerlei zaken te bespreken. En een andere meewerkende factor is, dat ik het met jou kan voorbereiden.' 'Ja, dat is goed. En als je die evaluatie bij jou thuis doet, dan voel je je wat beter op je gemak. Dat helpt ook.'

Enkele tegenwerkende factoren:

'Ze hebben nog nooit geëvalueerd. Waarom zouden ze dat nu wel doen? En zij vinden het veel te gemakkelijk dat er iemand is die allerlei organisatorische zaken voor hen regelt, dat zullen ze niet willen veranderen.'

Eric raakt haast in de put wanneer hij zich realiseert welke moeilijkheden er op zijn weg kunnen komen.

'Met de manier waarop je dit zegt, geef je het al haast op, terwijl je ook zegt dat je vast van plan bent het nu anders aan te pakken. Hoe zit dan nou?'

confrontatie

Inge confronteert Eric met een tegenstrijdigheid tussen wat hij zegt en de manier waarop hij dit doet. Eric denkt na, wiebelt op zijn stoel, kijkt Inge aan en kijkt naar de grond. Inge respecteert het stil zijn van Eric. Ze geeft er geen oordeel over en ze vraagt ook niet waarom hij stil is. Na enige stilte zegt Inge:

'Wat maakt je nu zo stil, Eric, wat ben je aan het doen?' 'Ik eh, ik weet niet, ik ben bang dat het toch niet werkt, zo'n evaluatie. Ik moet dan tegen die anderen gaan zeggen dat ik heb lopen balen tijdens de wedstrijden. Terwijl de kinderen het hartstikke leuk gehad hebben.' *'Maar het mag voor jezelf toch óok leuk zijn? reageert Inge onmiddellijk.'*

Samen gaan ze aan de slag om allerlei dingen te verzinnen waardoor de invloed van de belemmerende factoren verminderd wordt en de invloed van de bevorderende factoren groter wordt. Inge en Eric lachen samen om de soms wilde ideeën die naar voren komen. Ze stellen een briefje op om de anderen voor een evaluatie uit te nodigen.

Vlak voor de evaluatie-avond belt Inge Eric nog even op. Ze steekt hem nog een hart onder de riem:

'Meer dan je best kun je niet doen. Maar je moet wel zeker voor jezelf weten dat je er alles ingegooid hebt.'

Kort na de evaluatie van de Scoutswedstrijden plannen Eric en Inge een nieuwe afspraak. Eric vertelt dan over zijn aanpak en ervaringen. Samen trekken ze enkele conclusies over wat nog beter of anders kan. Tot slot maken ze nog een begin met de probleemverkenning voor het tweede deel van hun afspraak: het beter opkomen voor zichzelf in allerlei situaties. Het blijkt dat hij er bij het realiseren van een betere taakverdeling al aan heeft gewerkt. Maar Eric wil nog graag van Inge's inzet en betrokkenheid gebruik maken.

4 WEERSTANDEN

In het voorafgaande hebben we de kenmerken van het begeleiden van veranderingsprocessen op een rij gezet. Een begeleider moet zich goed realiseren dat veranderingen weerstand kunnen oproepen. Weerstand is voor mensen een natuurlijke reactie wanneer zich een onzekere situatie voordoet, die bedreigend kan zijn voor hun 'gewoontes'. De begeleider 'veroorzaakt' het veranderingsproces dat zich bij de ander ontwikkelt. Hij heeft dan ook een belangrijke rol in het overwinnen van eventuele weerstanden die aan de veranderingen vooraf gaan.

soorten weerstanden

Weerstanden kunnen zich voordoen bij de persoon die wordt begeleidt, bij de begeleider zelf en binnen de begeleidingsrelatie. Het volgende stukje geeft informatie over deze soorten weerstanden. Een begeleider kan weerstand leren te overwinnen of zelfs effectief leren gebruiken in het begeleidingsproces. Om dit te leren, is echter vaak een diepgaander en meer omvattende training nodig. Binnen Scouting kan een begeleider daarvoor heel goed de Gilwellcursus Begeleiden volgen.

4.1 WEERSTAND BIJ DE TE BEGELEIDEN PERSOON

De persoon die wordt begeleidt, heeft zelf gekozen voor deze begeleidingsvorm. Gezamenlijk stel je het begeleidingsdoel vast, waarna mentor en aspirant aan de slag gaan. Na verloop van tijd is de kans groot, dat de aspirant moeite heeft met een volgende stap in zijn leerproces. Tot die tijd zijn de innerlijke overtuigingen van de aspirant onaangetast gebleven, hij zit goed in z'n vel en is tevreden met de ontwikkelingen.

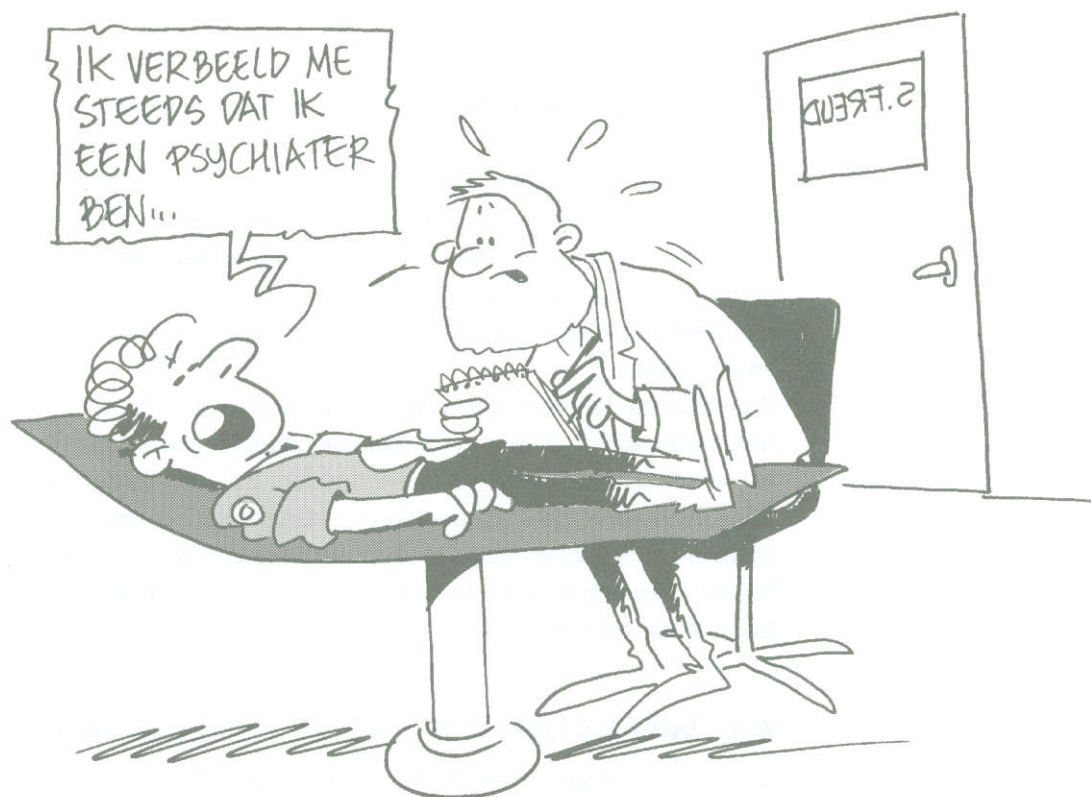
onzekerheid

Een volgende stap wordt moeilijker. De aspirant moet meer van zichzelf bloot geven of wordt geconfronteerd met een minder gemakkelijke kant van zichzelf. Op zo'n moment kan de begeleidde persoon last krijgen van een behoorlijke brok onzekerheid. Het oude, vertrouwde en bekende stukje van hemzelf komt ter discussie. De aspirant vraagt zich af: 'Kan dat wel? Wil ik dat wel? Ik kan hier alleen maar op deze manier mee omgaan. Mag dat wel op een andere manier? Zoiets hoort toch niet, ook al doen anderen het wel?' Wat iemand zichzelf gedurende jaren heeft aangeleerd - gewoonte is geworden - staat ter discussie.

taboes

De bekende sociaal-wetenschapper Sigmund Freud spreekt in zo'n situatie over de werking van taboes. In Freuds visie op mensen gaat hij er van uit, dat elke persoonlijke belemmering veroorzaakt wordt doordat moeilijke situaties uit het verleden verdrongen worden. Zo'n eerdere ervaring noemt hij een blokkade.

Freud gaat er in zijn begeleidingsstijl dan ook van uit, dat het goed is te zoeken naar vergelijkbare situaties uit het verleden. Door daarover te praten, worden oude, vervelende situaties opnieuw én anders verwerkt. Pas daarna kan de aspirant een nieuwe situatie open tegemoet treden, zonder dat die eerdere ervaringen zijn reacties bepalen.



Een voorbeeld: Een trainer had tijdens zijn eerste training een heftig reagerende groep cursisten, die allerlei kritiek gaven. Dit kan deze trainer ervan weerhouden zich in het vervolg in groepsdiscussies te mengen.

onbekende zelf

Een ander aspect dat mee kan spelen, is een soort angst voor het 'onbekende zelf'. Mensen creëren van zichzelf een beeld waarin ze hun eigen kwaliteiten en tekortkomingen denken te kennen, maar dat niet altijd hoeft te kloppen. Wanneer een begeleider dit beeld meer in overeenstemming brengt met de realiteit (bijvoorbeeld door te confronteren), kan dit nieuwe vragen en onzekerheden oproepen: zullen anderen mij dan wel accepteren? Hoe moet ik dat dan doen?

Waar angsten een rol spelen, is het verstandig je af te vragen wat het ergste is dat zou kunnen gebeuren, wanneer er een ander beeld wordt gevormd of het gedrag wordt veranderd.

Wat voor gevolgen heeft het als iemand zichzelf beter kan leren kennen, en daardoor zijn houding kan verbeteren.

Daarbij stilstaan, brengt de beelden en gedachten weer in de goede proporties. Angst kan daardoor al een stuk verminderd worden. Het duidelijk bespreekbaar maken van dit soort weerstand vereist zorgvuldigheid en geduld.

controle vergroten

Wanneer de aspirant weer een duidelijk beeld heeft van de situatie, kan de begeleider samen met hem manieren zoeken om de controle op een situatie te verbeteren:

dissonantie

- hulpmiddelen die de veiligheid voor hem vergroten;
- overeenkomsten te sluiten, afspraken te maken;
- ondersteuning te regelen;
- enzovoort.

Mensen hebben de neiging tegenstrijdige informatie en/of gevoelens zó te waarderen, dat alles toch met elkaar te rijmen is. Dit wordt cognitieve dissonantie genoemd (Festinger). Dit houdt in, dat mensen geneigd zijn eigen, strijdige (dissonante) standpunten te veranderen, zodat ze bij elkaar een reeks overtuigingen hebben, die met elkaar te rijmen zijn (consonant).

Een voorbeeld van de sociaal-psychologen C. Keers en H. Wilke:

- lemand die ik niet mag, zegt eerder dingen waar ik het niet mee eens ben (dit is een vooronderstelling van mij, de auteur);*
- Ik vind Mieke onaardig;*
- Mieke vindt Jan aardig;*
- Ik vind Jan aardig.*

Op grond van a en d zijn de opvattingen b en c strijdig (dissonant). Ondanks het feit dat ik Mieke niet aardig vindt (en ik het dus niet met haar eens zou hoeven zijn), heeft ze wat Jan betreft wel gelijk. Omdat dissonanties als vervelend ervaren worden, wil de persoon hier wat aan verbeteren, door bijvoorbeeld één

van de overtuigingen te veranderen.

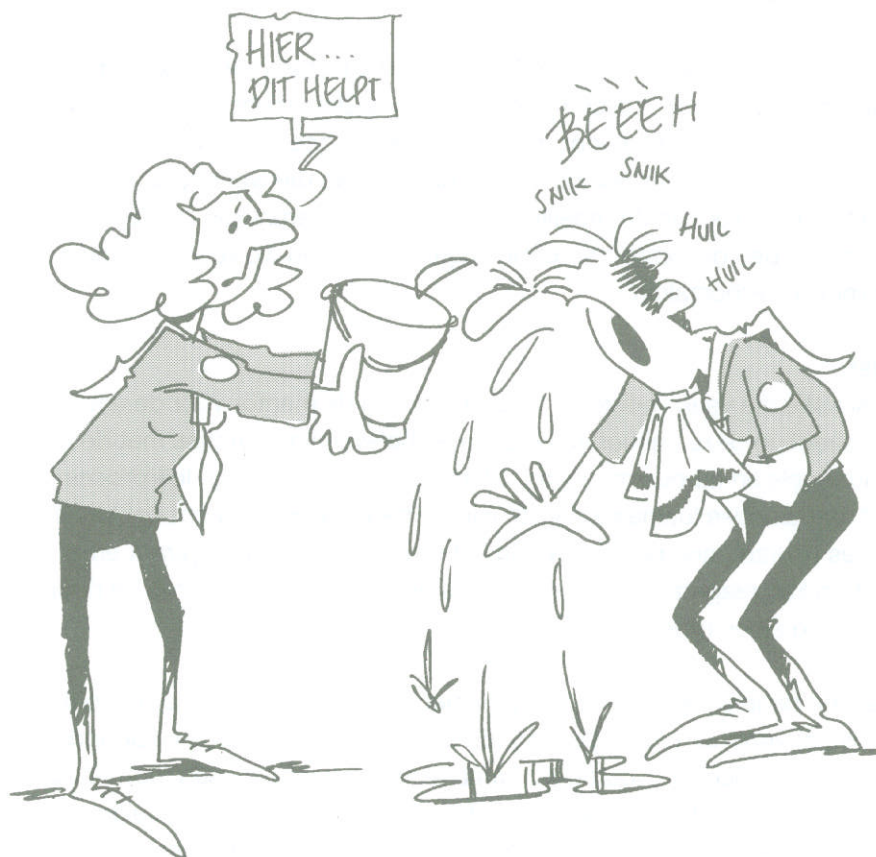
Bijvoorbeeld : Ik vind Jan toch niet zo aardig (verandering van d).

Of: Ik vind Mieke best wel aardig (verandering van b).

Of: Mieke doet alsof ze Jan aardig vindt (verandering van c).

Veel lastiger voor de begeleider is, via gesprekken met Jan en Mieke er achter te komen of en hoe vooronderstelling a bijgesteld zou kunnen worden.

In de marketing wordt van dit mechanisme vaak gebruik gemaakt. Iemand waardeert een product waarvoor hij een hoge prijs heeft betaald, meer dan een product waarvoor hij



een lage prijs heeft betaald. Het zou immers strijdig (dissonant) zijn, veel te betalen voor iets wat je laag waardeert.

Tijdens het begeleidingsproces dien je er als begeleider rekening mee te houden dat dergelijke 'irrationele' processen plaatsvinden. Zo mogelijk kun je ze samen met degene die je begeleidt, uiteenrafelen om van daar uit nieuwe, rationele keuzes te maken.

4.2 WEERSTAND BIJ DE PERSOON VAN DE BEGELEIDER

Binnen de Gilwell-cursusstaf is een gevleugelde uitspraak: 'Je krijgt de subgroep die je waard bent'. Hiermee wordt bedoeld dat een begeleider goed kan begeleiden tot aan de grenzen van zijn eigen mogelijkheden in het begeleiderschap. Een groep ontwikkelt zich niet veel verder dan daar waar een begeleider zijn grenzen heeft liggen.

eigen grenzen

Hetzelfde geldt voor de individuele begeleiding bij een mentorschap. Wanneer de begeleider en degene die begeleid wordt, eenzelfde ontwikkelingsproces doorlopen, verandert de onderlinge relatie. In zo'n geval spreken we van intervisie. Hierin worden gelijksoortige problematieken met elkaar vergelijkbaar gemaakt. Door het uitwisselen van ervaringen en het gebruiken van elkaars deskundigheden is er gelegenheid van elkaar te leren. Het wezenlijke verschil met begeleiden zit 'm in het andersoortige (het gelijkwaardige) van de relatie.

intervisie

Wanneer de begeleider bij zichzelf bemerkt, dat hij het moeilijk vindt bepaalde dingen aan de orde te stellen tijdens het begeleiden, moet dit serieus worden genomen. Dit signaal kan voor de begeleider een goede raadgever zijn. Wellicht dat de aspirant ook bij andere begeleiders die weerstand oproept en dat dit de oorzaak van de moeilijkheden is. Maar evenzo kan de begeleider op dit punt worden geconfronteerd met eigen ervaringen welke een blokkade in de begeleiding veroorzaken.

Angst

Een situatie die vaak voorkomt, is de angst van de mentor voor de emoties van de aspirant. In onze cultuur is het uiten en beleven van emoties met de nodige cultuurregels en taboes omgeven. Wanneer een aspirant een leerproces doorloopt, dat emoties losmaakt, wordt van de begeleider verwacht dat hij deze emoties herkent, een plaats geeft in het leerproces van de aspirant en er adequaat op kan reageren. Veel begeleiders hebben dat zichzelf met de nodige inspanning eigen moeten maken.

emoties

Waar een begeleider zelf nog bezig is met het leren hanteren van deze gevoelens, is het voor hem moeilijk iemand te begeleiden en daarbij voldoende afstand te houden. Dit hoeft geen ramp te zijn, maar het is een moment waarop de keus moet worden gemaakt of de begeleider dit in deze begeleidingssituatie wil leren of dat hij dat in een andere situatie doet. Het leerproces van de aspi-

rant staat namelijk voorop. De keus zal je dan ook in goed overleg met de aspirant moeten maken.

Normen en waarden

Een ander geval waarbij weerstand bij de begeleider kan ontstaan, is wanneer de begeleider tegen z'n zin in mee moet gaan met de normen en waarden die de aspirant hanteert.

Aspirant: 'Ik vind het spel van de kinderen belangrijk, maar discipline staat bij mij voorop. Ouders verwachten dat wij hun kinderen mee opvoeden. Ik wil graag leren hoe ik hier snel en geordend mee om kan gaan.'

Begeleider: 'Voor kinderen is Scouting een leuke vrijetijdsbesteding; ze leren van elkaar en kunnen juist experimenteren en nieuwe dingen proberen. Waarom hecht jij zo aan die discipline?'

vrijwillige begeleiding

Wanneer de begeleider iemand zou moeten begeleiden in een situatie die zijn eigen normen overschrijdt, is de tijd gekomen de begeleiding te beëindigen: hij baalt van die figuur. Binnen Scouting is sprake van vrijwillige begeleidingssituaties binnen de spelcode van de vereniging. Valt begeleiding hierbuiten, dan bestaat er alle recht de begeleiding te stoppen. Bij begeleiding in een meer professionele structuur, is de begeleider vaak gedwongen toch zijn 'begeleidings-best' te doen.

De werking van vooroordelen

Weerstand bij de begeleider speelt ook een rol in de vorm van vooroordelen. Vooroordelen hebben we allemaal. Vooroordelen van de begeleider verhinderen soms dat er een goede begeleidingsrelatie kan ontstaan. Vooroordelen zijn we onszelf meestal niet bewust. Vooroordelen bepalen zonder dat we het in de gaten hebben, de manier waarop we naar anderen kijken en doen zo hun verstorende werk.

4.3 WEERSTAND BINNEN DE BEGELEIDINGS-RELATIE

In een begeleidingsrelatie speelt bijna altijd een factor macht mee, ook al is dit ongewild. Het kan hierbij gaan om verschillende soorten macht. We kunnen de volgende soorten benoemen.

sanctie-macht

Sanctiemacht

Dit is de macht om een zekere sanctie uit te kunnen oefenen. Denk hierbij aan de sanctie om iemand te benoemen in een functie als (erkend) trainer of leidinggevende. Bestuursleden hebben deze sanctiemacht. Een andere vorm van sanctiemacht is het kunnen beslissen of iemand zijn certificaat voor de Woodbadge-training krijgt bij de Gilwellcursus.

Deskundigheidsmacht

Deskundigheidsmacht is de macht die iemand gewild of ongewild heeft, wan-

onfeilbaarheid

neer de buitenwereld hem op een gezagspositie plaatst: 'Die is bijzonder deskundig', of: 'Dat is een hele goede begeleider'.

Dit verschaft de begeleider soms een imago van onfeilbaarheid waardoor het uitoefenen van kritiek niet gepast lijkt. De aspirant kan zich door dit gevoel zo sterk af laten leiden, dat de eigen leerdoelen niet meer centraal staan. De verantwoordelijkheid voor het volgen van het afgesproken leer- of veranderingsproces komt dan te veel bij de begeleider te liggen.

slachtoffer**Slachtoffermacht**

Slachtoffermacht is een subtiele vorm van macht die bij de aspirant ligt. Zo kan iemand die begeleid wordt, het begeleidingsproces danig vertroebelen.

Mensen die begeleid worden, spelen soms (onbewust!) een spel met de begeleider dat volgens de volgende regels verloopt.

Het spel kent drie posities: slachtoffer, redder en achtervolger.

De aspirant (slachtoffer) vraagt hulp aan de begeleider (redder).

De hulp wordt geboden, maar de aspirant verwijt de begeleider herhaaldelijk het niet goed genoeg te doen.

'Ja maar, ...' Altijd is er wel een 'ja maar, ...'

De begeleider krijgt het gevoel niet op de juiste wijze bezig te zijn en wil de begeleiding stoppen.

Op dat moment verschuift de aspirant van de positie 'slachtoffer' naar de positie 'achtervolger':

'Je mag me nu niet in de steek laten. Juist nu ik het heel moeilijk heb, wil je stoppen!' Wanneer de begeleider zich laat overhalen, kan het spel van voren af aan beginnen.

begeleidersoverleg

De begeleider kan echter kort en bondig reageren: '*Niet zeuren, neem je eigen verantwoordelijkheid!*'.

Dit vergt de nodige afstand van de begeleider. Wanneer de begeleider overlegt met andere begeleiders, kan hij sneller zicht krijgen op wat er nu eigenlijk aan de hand is. Dergelijke spelen staan smeugig en duidelijk beschreven in het boek *Mens erger je niet* van E. Berne (zie de literatuurlijst).

Eigen conflicten

In de begeleidingsrelatie kunnen eigen conflicten van de begeleider naar voren komen, waardoor zijn rol niet zuiver meer kan zijn.

Laten we eens kijken naar het verhaal van Eric en Inge uit het vorige hoofdstuk. Eric had een probleem met de taakverdeling rond de regiowedstrijden. Wanneer Inge het jaar ervoor hetzelfde probleem had en het uit de weg is gegaan door iets anders te gaan doen, dan vervult Eric de rol die zij zelf misschien had willen vervullen maar niet durfde.

begeleiding stoppen

Op zo'n moment is Inges rol in de begeleiding van Eric niet meer zuiver: wiens belangen zijn er dan mee gediend?

openheid

Verliefdheid

Ook verliefdheid kan een weerstand zijn. Een begeleider kan verliefd worden op degene die begeleid wordt. Het is dan raadzaam de begeleiding te stoppen: de begeleidingsrelatie is dan buiten haar kaders getreden, ook al is die verliefdheid niet besproken of beantwoord. De zuiverheid en de zorgvuldigheid van de begeleiding is bij voortzetting in het geding. Wanneer de begeleider de verliefdheid laat zien (echtheid), is het begeleidingscontract opengebroken. Wanneer de begeleider deze verliefdheid niet laat zien, kan niet meer echt gereflecteerd worden op wat de aspirant bij de begeleider oproept. In beide gevallen is het zaak de begeleiding te stoppen.

Wanneer de aspirant verliefd wordt op de begeleider (hetgeen makkelijk voor kan komen, want een begeleider verricht een persoonlijke dienst aan de ander), is het zaak dit direct bespreekbaar te maken.

De begeleider doet er goed aan, dit ook met een collega-begeleider te bespreken, zodat er volstreekte openheid is over wat er aan de hand is. Samen met de collega-begeleider kan worden besproken of de begeleiding voortgezet kan worden (als de aspirant dat wil), met wie en op welke manier.

Tot slot

We hopen dat mentoren (groepsbegeleiders) zich met de informatie uit deze module kunnen verdiepen in hun begeleiderschap binnen Scouting. Wanneer één en ander ook zijn waarde heeft buiten Scouting Nederland, dan horen wij dat graag.

5 LITERATUURLIJST

Berne E., *Mens erger je niet. De psychologie van de intermenselijke verhoudingen* (Bert Bakker, Den Haag 1975).

Bouwkamp, R., *Agologisch werkboek* (Nelissen, Bloemendaal 1981).

Cuvelier, F., *De Stad van Axen* (De Nederlandse Boekhandel, Amsterdam 1985).

Hendriksen, J., *Levend leren, theorie en praktijk van de themagecentreerde interactie* (De Horstink, Amersfoort 1982).

Jagt, N. e.a., *Supervisie: praktisch gezien, kritisch bekeken* (Loghum Slaterus, Deventer 1987).

Keers, C. en H. Wilke, *Oriëntatie in de sociale psychologie, het individu en de groep* (Samson, Alphen aan de Rijn 1981).

Servellen, A. (van), *Macht van de onmacht. Hoe vrouwen met macht omgaan* (Anthos, Amersfoort 1987).

Wonder, J. en P. Donovan, *Flexibel omgaan met veranderingen* (Het Spectrum, Utrecht 1990).

BIJLAGE 1

VOORBEELD BEGELEIDINGSPLAN

De onderstaande vier punten geven gebieden aan, waarop mentorbegeleiding in kan haken. De punten schrijven geen volgorde voor, maar geven een lijst ingrediënten, waarmee je een begeleidingsplan kunt samenstellen.

1. ORIËNTATIE EN ONDERZOEK

- Bekijk samen de functie-omschrijving zoals die in het Huishoudelijk Reglement staat. Er staan ook taken bij: wat moet je kunnen en doen om elke taak uit te voeren? Kijk wat je aanspreekt van de functie-omschrijving en waar je goed in bent. Kijk ook naar dingen die je nog moet leren en benoem ze. Betrek ze in je jaarplan;
- Vanuit elke functie onderhoud je contacten met anderen. Zet eens op een rij met welke organen (groepsraad, gemeente, oudercommissie, speltakoverleg enzovoort) je contact gaat onderhouden en met welke personen in het bijzonder. Spreek met enkele personen af, elkaar eens te ontmoeten;
- Er zijn altijd meer mensen te vinden die hetzelfde doen, bijvoorbeeld in een buurgroep of -regio. Organiseer een gelegenheid elkaar te treffen en ervaringen uit te wisselen;
- Het Infocentrum van het Landelijk Bureau biedt een uitgebreid pakket ondersteuningsmiddelen. Zoek op wat voor jou bruikbaar is en zorg dat je op de hoogte bent van de mogelijkheden.

2. PRAKTIJKERVARING

- Formuleer vragen voor jezelf bij de eerste keer dat je aan een activiteit meewerkt. Bespreek deze vragen met je mentor;
- Evalueer je ervaringen met de activiteiten met je mentor.

3. VERDIEPING EN TRAINING

- Bepaal op welke gebieden je je wilt verdiepen of verbeteren. Formuleer dit als knelpunt (probleem), en gebruik hierbij het 'stappenplan voor begeleiding' (zie hoofdstuk 3);
- Zoek uit welk trainingsaanbod er bij jouw functie en jouw functioneren past. Neem deel aan een passende training;
- Bespreek met je mentor hoe je je trainingservaring in kan zetten bij je eigen praktijk.

4. AMBITIES

- Bedenk welke ambities je hebt voor jezelf. Bespreek met je mentor hoe je ambities te verbinden zijn met je (Scouting)loopbaan;
- Bepaal je persoonlijke doelen.

BIJLAGE 2

VOORBEELD BEGELEIDINGSOVEREENKOMST

(begeleider)

Naam: _____

Adres: _____

tel.nr : _____

tel.nr. werk: _____

Taak in (staf)team: _____

(mentor)

naam: _____

adres: _____

tel.nr : _____

tel.nr. werk: _____

De begeleiding richt zich op de volgende gebieden:

KENNISGEBIED

namelijk:

•

•

•

Ingeschatte beginsituatie:

•

•

Gewenst eindresultaat:

•

•

Tijdperiode:

VAARDIGHEIDSGEBIED

namelijk:

•

•

•

Ingeschatte beginsituatie:

•

•

Gewenst eindresultaat:

•

•

Tijdperiode:

HOUDINGSGEBIED

namelijk:

•

•

•

Ingeschatte beginsituatie:

•

•

Gewenst eindresultaat:

•

•

Tijdperiode:

Overige afspraken: (hoe vaak, wanneer, waar, op welke manier, enzovoort)

Initiatief tot begeleidingsbijeenkomsten ligt bij:

MAATWERK VOOR BESTUURDERS BINNEN SCOUTING

36

Scouting Nederland houdt de deskundigheid van haar (bestuurs)kader op peil via een trainingstraject met de naam '**Maatwerk**'. 'Maatwerk' staat voor trainingen die **concreet, continu** en **dichtbij** zijn.

Kaderleden wordt in het maatwerkplan gevraagd, jaarlijks te kijken waar behoefte is aan (bij)scholing en rondom welk onderwerp. De groepsbegeleider is verantwoordelijk voor het opstellen van zo'n plan. Het **Stafprofiel** is daarbij een hulpmiddel voor de groepsbegeleider om een sterkte/zwakte-analyse te maken rond besturen, programma en training. Het Stafprofiel is verkrijgbaar bij het Infocentrum (tel: 033-4960260).

Het Stafprofiel is een hulpmiddel om op speelse wijze de kwaliteiten en prioriteiten in je groep te meten. Dit inzicht kan leiden tot eigen actie, maar ook tot hulp, advies of ... trainingen. Om vraag en aanbod voor trainingen 'op maat' te kunnen afstemmen, inventariseert de regio jaarlijks op het groepsbegeleidersoverleg de behoefte aan trainingen in relatie tot het spel- en bestuurswerk.

De **trainingsroute** voor bestuurders binnen Scouting bestaat uit een introductie-, een basis-, en een vervoloperiode.

In de **introductieperiode** kunnen nieuwe bestuurders de module Introductie volgen. Deze is bedoeld voor bestuurders die niet bekend zijn met Scouting Nederland.

Van bestuursleden wordt verwacht, dat zij in hun eerste jaar - tijdens de zogeheten **basisperiode** - deelnemen aan een training Besturen, Begeleiden of Organiseren (van grote activiteiten). Afhankelijk van de taak of functie die je hebt, kan je uit één van deze trainingen kiezen.

Tijdens de **vervoloperiode** krijgen bestuurders jaarlijks een groot aantal vervolgtrainingen aangeboden uit het modulenaanbod voor bestuurders. Deze vervolgtrainingen zijn een uitstekende verdieping voor alle bestuurders en zijn nauw afgestemd op de brochurereeks Bestuurswerk binnen Scouting. Op de omslag van deze brochure vind je een overzicht van deze reeks. De brochures zijn te bestellen bij het Infocentrum.

De meeste trainingen voor bestuurders worden door de regio's gegeven. Raadpleeg de cursusplanner van je regio of bel met het Infocentrum.

Mochten er binnen Scouting Nederland op een bepaald moment rondom een onderwerp geen trainingen worden gegeven, dan kun je contact opnemen met het Nederlandse Organisatie voor Vrijwilligerswerk in Utrecht (tel: 030-2319844). Dit centrum houdt bij welke trainingen er in Nederland worden gegeven voor het bevorderen van de deskundigheid van vrijwilligers.

De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting bestaat voornamelijk uit 23 brochures. Deze zijn bedoeld voor bestuurders op groeps- en regioniveau maar ook voor Direct Leidinggevend (DLG's) die bij Scouting meer doen dan het (bege)leiden van jeugdleden. De tien modules die voor DLG's het meest interessant zijn, hebben een stempel en zijn als pakket verkrijgbaar. De brochures bieden je concrete kennis en praktische informatie om je functie(s) bij Scouting goed en met veel plezier te kunnen uitvoeren.

In deze modulenreeks zijn de volgende uitgaven verschenen:

- | | |
|--|--|
| 1. INTRODUCTIE | 13. MENTORBEGELEIDING |
| 2. BESTUREN | 14. COMMUNICATIE EN
GESPREEKSTECHNIEKEN |
| 3. BEGELEIDEN | 15. MARKETING |
| 4. ORGANISEREN VAN
ACTIVITEITEN | 16. LEDEN- EN KADERWERVING |
| 5. EFFECTIEF VERGADEREN | 17. SPONSORING |
| 6. FINANCIËEL BELEID | 18. BEHEER EN ONDERHOUD |
| 7. SECRETARIAAT | 19. MEDEWERKERSBELEID |
| 8. PR EN VOORLICHTING | 20. BOUW EN VERBOUW |
| 9. MATERIAALBEHEER | 21. INTIMITEITEN |
| 10. WERK- EN BELEIDSPLAN | 22. AANSPRAKELIJKHEID EN
VERZEKERINGEN |
| 11. CONFLICTHANTERING | 23. FONDSWerving |
| 12. FINANCIËLE ADMINISTRATIE | |



telefoon 033-4960911

Landelijk Bureau Scouting Nederland / Larikslaan 5 / 3833 AM Leusden