

1 Over werkbegeleiding in 'De Cocon'

Vertrouwen en vrijheid geven, verantwoordelijkheid verwachten.

Onze medewerkers maken het verschil. Zij zijn in staat om een professionele relatie op te bouwen, met betrokkenheid en persoonlijk contact. Zij werken vanuit een vraag en een opdracht, denken vrij, nemen verantwoordelijkheid en leggen rekenschap af. Zij werken met realistische doelen, handelen methodisch, werken met richtlijnen, zoeken collegiale reflectie en onderhouden hun vakkennis.

We zien hulpverlening als een product van de begeleider en van de organisatie. De begeleider wordt ondersteund door de organisatie, verantwoordelijkheid wordt gedeeld.

(uit: missie en visietekst De Cocon, Jeugdhulp aan Huis d.d. 11/12/2019)

De taak van de begeleider is het bieden van specialistische jeugd- en opvoedhulp aan kinderen, jongeren en gezinnen die zich in een verontrustende leef- of opvoedingssituatie bevinden en waarbij ontwikkeling of veiligheid onduidelijk of ernstig in het gedrang is.

Begeleiders werken voor een groot deel solistisch. Ze gaan alleen naar cliënten, onderhouden contacten met de verwijzers en het sociale en professionele netwerk van de cliënt. Hulpverleners moeten doorgaans snel en zelfstandig situaties beoordelen, mogelijkheden tot veranderingen onderkennen en risico's inschatten.

De grotendeels solistische werkwijze van hulpverleners vraagt om een goede flexibele ondersteuningsstructuur, want hulpverlening op zich mag geen solistisch gebeuren zijn. Een belangrijke ondersteuning is de werkbegeleiding.

De werkbegeleider volgt, ondersteunt en begeleidt begeleiders op vier manieren: in de vorm van individuele werkbegeleiding, via 'coaching on the job'¹, door mee te gaan naar een gezin en door middel van telefonische consultatie. Deze overlappen, maar voor de helderheid worden ze hier onderscheiden. De werkbegeleiding is afgestemd op de fasering van de hulp en de per fase geformuleerde doelen. Werkbegeleiding gebeurt op permanente basis, via vaste afspraken en indien nodig via ad-hoc of telefonische consultatie.

Het **hoofddoel** van werkbegeleiding is zorgen dat de hulp aan de cliënt (cliëntensysteem) op de meest kwalitatieve manier plaatsvindt en dat de gehanteerde methodiek(en) beredeneerd worden toegepast. Werkbegeleiding focust op zowel kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering.

In deze kent de werkbegeleider 4 belangrijke taken:

- i. Ten eerste neemt de werkbegeleider de rode draad van de begeleiding(en) vast en bekijkt samen met de begeleider hoe zijn/haar begeleidingen lopen en welke verdere stappen er in de begeleiding nog dienen gezet te worden rekening houdend met de begeleidingsdoelstellingen en de methodiek. Hierbij is de 'juiste' toepassing van de methodiek dat ze altijd beredeneerd en op maat van de cliënt wordt ingezet.
- ii. Ten tweede ondersteunt de werkbegeleider de begeleider volgens de nood van de begeleider en volgens de kansen en uitdagingen die de werkbegeleider ziet op verschillende dimensies:
 - a. Taakondersteuning
 - b. Procesondersteuning/monitoring
 - c. Persoonlijke ondersteuning
 - d. Ondersteuning methodiektrouw
- iii. Ten derde neemt de werkbegeleider de rode draad van het persoonlijk groeiproces van de begeleider vast en bekijkt samen met de begeleider hoe zijn/haar groeiproces loopt op de verschillende dimensies.
- iv. Ten vierde controleert de werkbegeleider of de diverse taken op kwalitatieve wijze door de begeleider werden uitgevoerd. Dit gaat over zowel bv. goede handelingsgerichte diagnostiek als over controle van administratie, verslaggeving, registratie, ... en het tijdig en correct uitvoeren daarvan.

De inhoud van werkbegeleiding wordt flexibel bepaald, steeds vanuit de basishouding van de werkbegeleider, volgens de principes van coachend leiderschap en vanuit de methode en technieken van de werkbegeleider.

¹ Voorbeelden van coaching on the job zijn: helpen een mail op te stellen, samen de DCD invullen, ...

Verschillende aspecten staan in werkbegeleiding centraal:

- Werkbegeleiding is steeds **gericht op groei van de begeleider**. Begeleiders moeten niet te allen tijde elk aspect van hun job perfect uitvoeren: dat is onmogelijk! Wel is het de bedoeling dat ze in werkbegeleiding bewust reflecteren over de uitvoering van hun taken en actief investeren in een persoonlijk groeiproces.
- De werkbegeleiding is steeds **gericht op de taakuitvoering van de begeleider**: wat heeft de begeleider nodig om zijn taak bekwaam, krachtig en inspirerend op te nemen?
- Bewuste, kwaliteitsvolle hulpverlening: er wordt ingezet op werkbegeleiding met als uiteindelijk doel **kwaliteitsvolle hulpverlening voor de cliënt**. Deze hulpverlening is steeds in proces en hier wordt op een actieve manier over gereflecteerd.

In overeenstemming met onze visietekst is de werkbegeleider, samen met de begeleider, verantwoordelijk voor een kwalitatieve hulpverlening. In de praktijk worden deze verantwoordelijkheden gerealiseerd door een voortdurende dialoog met en intensieve coaching van de begeleider.

Vanuit deze gedeelde verantwoordelijkheid is het de taak van de begeleider om tijdig de werkbegeleider aan te spreken bij problemen, correcte informatie door te geven, de planning te respecteren en open te zijn rond zijn eigen aandeel.

De werkbegeleider heeft een hiërarchische positie ten aanzien van de begeleider. Dit hiërarchisch verschil hoort bij de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden². De werkbegeleider heeft de verantwoordelijkheid om de kwaliteit in de hulpverlening te bewaken en moet zo nodig belangrijke beslissingen nemen. Afspraken gemaakt in werkbegeleiding zijn dan ook bindend.

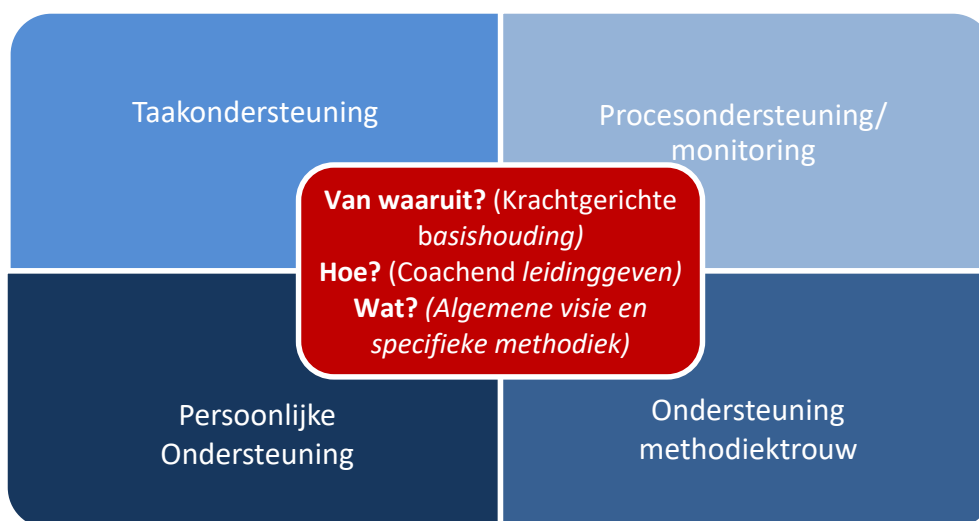
Daarnaast is zowel de begeleider als de werkbegeleider, als leidinggevende, mee verantwoordelijk voor het behalen van de resultaten op dienstniveau (zoals bezettingsgraad, contacturen, ...).

2 Theoretisch kader

Afgestemd op de uitdagingen waar begeleiders voor staan én de specifieke doelstelling van een werkbegeleiding, wordt gebruik gemaakt van een theoretisch kader.

Het basisidee is dat de verschillende dimensies van werkbegeleiding (taakondersteuning, persoonlijke ondersteuning, ondersteuning methodiektrouw, procesondersteuning/monitoring) allemaal vorm krijgen vanuit een stevige kern.

Deze stevige kern is de krachtgerichte basishouding (*Van waaruit?*), het model van coachend leidinggeven (*Hoe?*) en de algemene visie en de specifieke methodiek die door de begeleiders wordt gebruikt (*Wat?*). Dit wordt achtereenvolgens besproken.



² Het mandaat van de werkbegeleider is beschreven in de functiekaart voor werkbegeleiders.

a. De verschillende dimensies binnen werkbegeleiding

We onderscheiden verschillende dimensies in werkbegeleiding. Deze overlappen in de praktijk ten dele met elkaar, maar voor de helderheid worden ze hier onderscheiden.

DIMENSIE 1: Taakondersteuning

Voorbeelden: handelingsgerichte diagnostische vragenlijsten hanteren, toepassen van technieken, verslaggeving, groepsdynamieken hanteren, omgaan met crisissen, timemanagement, correct registreren in BINC/Insisto en de DCD, invullen van M-doc of A-doc, ...

Hiermee wordt bedoeld het beantwoorden van en samen zoeken naar antwoorden op praktische vragen van de begeleiders zoals: 'Welke techniek zou ik hier inzetten?'; 'Hoe formuleer ik deze doelstelling?'; 'Ken jij diensten die ?'

DIMENSIE 2: Procesondersteuning en monitoring

Voorbeelden: waar zitten we in het begeleidingsproces? Wat is er op dit moment nodig? Wat zijn de doelstellingen nu weer?

Hiermee wordt bedoeld het monitoren van het proces van de begeleiding: 'In welke fase zit de begeleider nu?'; 'Wat zijn de doelstellingen van deze fase?'; 'Worden deze behaald?'; ... en het ondersteunen van de begeleider hierin.

DIMENSIE 3: Persoonlijke ondersteuning

Voorbeelden: draagkracht-draaglast, afstand-nabijheid, werktevredenheid, work-life balance, persoonlijke ontwikkeling, ...

Hiermee wordt enerzijds bedoeld het ondersteunen van de begeleider bij stress, handelingsverlegenheid, (tegen-)overdracht, ... én anderzijds het monitoren en stimuleren van het persoonlijke groeiproces van de begeleider: 'Wat zijn de krachten en groeipunten van de begeleider?', 'Hoe is de aansluiting met het cliëntsysteem?', ...

DIMENSIE 4: Ondersteuning methodiektrouw

Voorbeelden: 'Ken ik de theoretische kaders voldoende?'; 'Pas ik de methodiek beredeneerd toe?'; 'Pas ik de methodiek op maat van de cliënt toe?; ...

Hiermee wordt bedoeld het theoretisch monitoren van een begeleiding: 'Wordt er volgens de principes van de algemene visie en de specifieke methodiek gewerkt?'; 'Zijn we netwerkgericht aan het werken?'; 'Hebben we ook zicht op wat goed gaat of hebben we het eigenlijk alleen over de problemen?';

b. Het raamwerk

Het raamwerk van werkbegeleiding heeft een stevige kern die bestaat uit **drie onderdelen**: de krachtgerichte basishouding, het coachend leidinggeven en de algemene visie en specifieke methodiek(en) die door de begeleiders wordt gebruikt.

Deze drie onderdelen vormen samen **de ruggensteun van de werkbegeleider** en bepalen mee 'van waaruit' hij in relatie gaat met zijn begeleider, 'hoe' de werkbegeleider werkbegeleiding geeft en vanuit welk kader er wordt vertrokken.

I. De krachtgerichte basishouding (Van waaruit?)

De houding van waaruit diegene die werkbegeleiding doet, in relatie gaat met zijn begeleider is de krachtgerichte basishouding. Centraal in deze basishouding staat het versterken van de begeleider met aandacht voor krachten, maar ook met oog voor kwetsbaarheden. Dit sluit aan bij de oplossingsgerichte benadering. Conform deze benadering is de werkbegeleider consequent gericht op het opsporen van krachten en kwaliteiten van de begeleider én op het construeren van mogelijke oplossingen. De vermogens van begeleiders om zelf oplossingen te bedenken en uit te voeren worden aangesproken en versterkt.

De basishouding van de werkbegeleider is parallel aan de basishouding van de begeleider. Ze is activerend, respectvol, transparant, betrokken, echt in relatie, gericht op wat goed gaat, dialogerend en constructief kritisch.

II. Coachend leidinggeven (Hoe?)

Coachend leidinggeven is een stijl van leidinggeven die begeleiders duidelijkheid geeft over wat er van hen verwacht wordt en hen motiveert, leermogelijkheden creëert en uitdaagt om deze verwachtingen in te lossen.

Hard voor de resultaten maar zacht voor de mensen.

Leidinggevend zijn verantwoordelijk voor het aangeven en bewaken van een duidelijke meetlat voor zowel team als individueel functioneren. Dit omdat we het nu eenmaal verschuldigd zijn aan onze cliënten en andere belanghebbenden. Iemand moet deze kwaliteit bewaken. Om deze meetlat te behalen moeten de competenties en talenten van begeleiders ingezet worden. In hun coachende rol investeren leidinggevend in het ontwikkelen van deze competenties³ bij de begeleiders.

**Coachend leidinggeven omvat geen twee stijlen, is geen of/of-verhaal.
Het is één stijl, een permanente wisselwerking in één persoon en op hetzelfde moment.**

In sommige situaties en bij sommige begeleiders zal je meer sturen en aangeven wat er verwacht wordt. Op andere momenten - vooral als de verwachtingen duidelijk zijn - zal je meer coachen. Het is een voortdurende wisselwerking. Coachend leidinggeven is één stijl die focust op de resultaten én de persoon. Coachend leidinggeven is zorgen dat je begeleiders het beste uit zichzelf halen en dat ze taakvolwassen en zelfstandig met hun functie omgaan zodat resultaten worden behaald. Zorgen dat begeleiders zichzelf blijven ontwikkelen. Dit kan alleen als je je begeleiders goed leert kennen, én investeert in hun professionele groei.

Het sluit aan bij de realiteit van het werk, waarbij een gezond evenwicht wordt gezocht tussen enerzijds methodisch, gestructureerd en onderbouwd te werk gaan en anderzijds de snelheid en realiteit op de werkvloer.

Effectief leidinggeven

De meest effectieve 'leiderschapstijl' is afhankelijk van tal van factoren: omgeving, taakmaturiteit, motivatie en persoonlijkheid van de begeleider, de organisatie zelf (met haar geschiedenis en tradities), de beschikbare tijd voor het uitvoeren en het nemen van besluiten, enz. Strategieën die in een bepaalde situatie effectief zijn, zijn dit niet noodzakelijkerwijs in een andere situatie.

Een effectief leidinggevend persoon moet meerdere rollen vervullen en soms zelfs tegenstrijdige 'rollen' integreren in de dynamische en vaak complexe omgeving waarin zij zich bevindt. Dit wordt **gedragscomplexiteit** genoemd. Leidinggevend moeten concurrerende eisen overwegen en met elkaar in evenwicht brengen, zoals bijvoorbeeld controle en flexibiliteit. Hiervoor bestaat er geen handleiding.

Dit impliceert dat de werkbegeleider divers gedrag moeten kunnen inzetten: instructies geven, motiveren, coachen, overtuigen, stimuleren, sturen, delegeren, adviseren, soms zelf confronteren, controleren,

III. De algemene visie en de specifieke methodiek (Wat?)

Daarnaast is het van belang dat de vragen, situatiebeschrijvingen enz. van de begeleider steeds worden gekaderd of herkaderd vanuit de algemene visie op hulpverlening⁴ of de specifieke methodiek die in de hulpverlening wordt gebruikt. Het is belangrijk dat vragen, opmerkingen en beschrijvingen steeds expliciet vanuit dit model worden bekeken. Dit zorgt ervoor dat begeleiders deze algemene visie of specifieke methodiek meer in de vingers krijgen en in de praktijk hier ook meer volgens gaan werken.

³ Kennis, vaardigheden en attitudes.

⁴ Zoals beschreven in onze missie en visietekst

3 Meegaan op huisbezoek

De werkbegeleider gaat in een aantal situaties mee naar de cliënt (cliëntstelsysteem). Het doel van het meegaan op huisbezoek is dat:

- de werkbegeleider de medewerker aan het werk ziet in het cliëntstelsysteem, zijn handelen observeert en de gelegenheid heeft feedback te geven;
- de medewerker de werkbegeleider het cliëntstelsysteem kan laten zien hoe het functioneert en wat de mogelijkheden en beperkingen zijn voor het werken met het cliëntstelsysteem, zodat de werkbegeleider het cliëntstelsysteem beter leert kennen in functie van gerichte ondersteuning;
- de werkbegeleider en de medewerker observaties uitwisselen. Dat vergroot zowel de vaardigheden van de werkbegeleider als die van de medewerker.
- Vragen stellen over veiligheid.

Hoe vaak en met welk doel de werkbegeleider meegaat naar het cliëntstelsysteem is afhankelijk van de werkvorm en de ontwikkelingsfase van de individuele werker. Het doel moet in ieder geval duidelijk zijn en in de voorbespreking uitgebreid aan de orde komen. Het meegaan naar het cliëntstelsysteem kan op initiatief van de werkbegeleider, op verzoek van de medewerker of op verzoek van de cliënt plaatsvinden.

Een werkbegeleider kan bijvoorbeeld op eigen initiatief meegaan omdat hij uit de gesprekken niet genoeg zicht krijgt op de werkwijze van de medewerker. Hij kan ook besluiten mee te gaan wanneer dezelfde patronen steeds terugkomen. Dat is bijvoorbeeld het geval als een medewerker een paar keer achter elkaar niet toekomt aan het werken aan doelen en dat toeschrijft aan een chaotische situatie in het cliëntstelsysteem.

Ook kan een werkbegeleider bijvoorbeeld meegaan met een specifiek doel/opdracht: vb. om een gevoelig thema aan te kaarten zonder de werkrelatie cliënt / vaste begeleider in het gedrang te brengen?