

De praktijk van begeleidingskundigen

In gesprek met oud-studenten van de
Master Begeleidingskunde



Instituut voor
Sociale Opleidingen

Masteropleidingen

Opleiding: Master Begeleidingskunde

Instituut: Instituut voor Sociale Opleidingen

Auteur: Dr. M.A. de Ronde & S. Wichgers MSc

Samenvatting

In dit onderzoek onder oud-studenten van de Master Begeleidingskunde van Hogeschool Rotterdam (inclusief vestiging Nijmegen) wordt de vraag beantwoord in hoeverre de eindkwalificaties van de opleiding door de ouds-studenten herkend worden als relevant in hun beroepspraktijk. Het onderzoek is bedoeld om het profiel dat de opleiding heeft geformuleerd om het werk van de begeleidingskundige te karakteriseren, te toetsen aan de feitelijke werkpraktijk van de afgestudeerden.

Om deze vraag te beantwoorden is een schriftelijke enquête gehouden onder de alumni die tussen 2012 en 2015 zijn afgestudeerd en zijn er onderzoekstafels georganiseerd waarmee oud-studenten ons en elkaar ontmoetten en vertelden over hun beroepspraktijk.

Op basis van dit vragenlijstonderzoek en deze onderzoekstafels komen we tot de volgende samenvattende conclusies:

1. Voor al onze afgestudeerden die hebben deelgenomen aan het onderzoek, behoort het geven individuele coaching en supervisie tot hun beroepspraktijk. In dat begeleidingswerk gaat het niet alleen om het ondersteunen op handelingsbekwaamheid, maar ook om persoonlijke identiteit en zingeving in het werk van degenen die begeleid worden. De oud-studenten blijken naar aanleiding van de individuele leervragen van hun supervisanten en coachees ook achterliggende maatschappelijke vraagstukken waar te nemen.
2. De oud-studenten plaatsen de individuele begeleiding die zij verzorgen, in de context van vragen rond team-functioneren en organisatieontwikkeling. Ook ten behoeve van die vragen zetten de oud-studenten hun begeleidingskundige deskundigheid in. Het kunnen schakelen tussen de niveaus, zien zij daarbij als een specifieke kwaliteit. De moeilijkheidsgraad van het begeleiden wordt volgens de gesprekspartners vooral bepaald door de mate van emotionele intensiteit die zich bij de betrokkenen rond de begeleidingsvraag voordoet.
3. De onderzoekstafels laten zien dat de basale attitude van de begeleidingskundige vanaf het eerste moment gekenmerkt wordt door de bereidheid samen te zoeken en dat die bereidheid tegelijk ook als eerste resultaat een openheid bij de opdrachtgever oproept voor de vraag achter de vraag. Het gaat erom niet zomaar mee te gaan met het verlangen naar snelle oplossingen, maar ruimte te creëren voor het toelaten van de complexiteit en taaiheid van de kwestie. Rond het contracteren wordt dit als een essentiële kwaliteit van het begeleiden gezien.
4. Dragend voor alle activiteiten van de begeleidingskundige is de dialoog die hij of zij aangaat met de betrokkenen vanuit het basale principe van de wederkerigheid van mens tot mens. Binnen die dialogische relatie kunnen methodieken en werkvormen een plaats hebben.
5. Een belangrijk aspect van de begeleidingskundig werk is het communiceerbaar maken van het onzegbare en on gezegde is, zo komt naar voren in de gesprekken die we hebben gevoerd. Iedere begeleider doet dat op zijn eigen persoonlijke manier. Het ludische element (humor, spelvormen) daarin is belangrijk.
6. De praktijk van het begeleiden van onze afgestudeerden heeft in sterke mate het karakter van het gezamenlijk onderzoeken van de kwestie. Die onderzoekende verkenning impliceert ook zelfonderzoek. Het resultaat daarvan bestaat onder meer uit het ontdekken en daardoor veranderen van patronen in gedrag en samenwerking. Voor sommige alumni is de procesaanpak die ten grondslag ligt aan het handelingsonderzoek, richtinggevend voor hun werkwijze.
7. De opbrengsten die onze studenten met hun begeleidingspraktijk realiseren lijken samengevat te kunnen worden onder de noemer van 'verbinding'. Onze afgestudeerden brengen hun expertise zodanig in dat mensen zich weer meer zingevend kunnen verbinden met hun werk en met elkaar en dat er vanuit die verbinding ook vernieuwing op het terrein van product- en organisatieontwikkeling kan ontstaan. Inzet van begeleidingskundige

expertise lijkt een antwoord te kunnen zijn op gevoelens van angst en vervreemding en pretendeert bij te dragen aan toename van betrokkenheid op het werk en op elkaar.

8. Uit de gesprekken met de alumni blijkt dat het taalgebruik dat de studenten zich gedurende de opleiding eigen maken, helpt om de waarneming en het handelen te richten. Ook lijkt het verworven verstaans- en begrippenkader de emotionele ruimte te bevorderen voor het toelaten van zaken die moeite kosten, spannend zijn en ongemak kunnen veroorzaken.
9. Het vermogen om in een reflectief contact met zichzelf te zijn behoort daarbij tot de basis van het beroepsmatig handelen. Als begeleidingskundige ben je je eigen instrument, zo wordt gesteld.
10. Vrijwel alle oud-studenten stellen dat zij in sterke mate als persoon zijn gevormd door de masteropleiding. Vanuit die persoonlijke vorming staan zij in hun werk. Op grond daarvan concluderen we dat de normatieve professionalisering, verstaan als het verankeren van het professioneel handelen in het eigen waardensysteem en de eigen identiteit, een belangrijk goed is voor begeleidingskundigen. Op hun beurt dragen onze oud-studenten weer bij aan de normatieve professionalisering van de mensen met wie zij werken.

Op basis van deze uitkomsten kunnen we stellen dat het profiel van de begeleidingskundige, zoals uitgedrukt in de tien eindkwalificaties van de master spoort met de wijze waarop onze oud-studenten zich in hun beroepspraktijken manifesteren. Daarbij blijkt de begeleidingskunde een expertise te vertegenwoordigen die in een diversiteit van functies en domeinen een waardevolle bijdrage kan leveren. Begeleidingskundig geschoolde professionals dragen bij aan de ontwikkeling van medewerkers, teams en organisaties door rond de begeleidingsvragen telkens de verbinding te zoeken met de achterliggende motivatie en zingeving, en het gesprek daarover tussen de betrokkenen te bevorderen.

Aanleiding

De Master Begeleidingskunde (MBk) aan Hogeschool Rotterdam heeft inmiddels tien jaargroepen gediplomeerde studenten voortgebracht. Het elfde en twaalfde cohort zijn op dit moment in opleiding en de aanmeldingen voor de volgende generatie komen alweer binnen. Het is voor de afstemming tussen opleiding en praktijk uitermate belangrijk om goed contact te onderhouden met oud-studenten. Het zijn deze alumni immers die die afstemming (of het eventuele gebrek daaraan) in hun dagelijkse werkzaamheden ervaren. Om die reden doet de MBk elke twee jaar enquête-onderzoek onder de afgestudeerden. Eéns per vijf jaar wordt deze feedback via de vragenlijst aangevuld met meer diepgaande gesprekken in de directe ontmoeting. In 2009 hielden Sanneke Wichgers en Margreet Hagen diepte-interviews onder oud-studenten en beschreven zij op grond daarvan hun beroepspraktijken. Inmiddels is het tijd om onze inzichten te actualiseren en een tweede ronde van onderzoek in het directe contact met onze alumni vorm te geven.

Geschiedenis

De wenselijkheid voor nader onderzoek onder oud-studenten wordt ook ingegeven door de fase waarin de masteropleiding zich op dit moment bevindt. De geschiedenis van de MBk tot nu toe laat zich opdelen in vijf fasen. De eerste zouden we de *voorfase* kunnen noemen. De masteropleiding zelf bestond nog niet, maar wel de post HBO supervisie- en coachopleiding die later is opgegaan in de Master. In deze voorfase ligt ook de voorgeschiedenis van de opleiding die zich wil laten kennen door een maatschappelijk geëngageerde insteek waarin het besef leeft dat individuele belevingen altijd samenhangen met grotere maatschappelijke verbanden. Begeleiden heeft derhalve ook een politiek element. Een tweede inhoudelijke kenmerk van de wortels van waaruit de master is voortgekomen betreft de overtuiging dat de ontmoeting van mens tot mens altijd funderend is voor het vakmatig en methodisch handelen en dat professionaliteit nooit tot het laatste gereduceerd kan en mag worden.

De tweede levensfase van de Master kan getypeerd worden als de *pioniersfase*. De opleiding moest zijn eerste identiteit ontwikkelen, zich profileren ten opzichte van vergelijkbare initiatieven in het land en een eigenstandige plaats verwerven in de wereld van supervisie en coaching. Een fase waarin er binnen de opleiding veel elan en geestdrift bestond en waarin de hierboven genoemde filosofie werd vertaald naar het begeleiden van organisaties. Het lijden in organisaties (Coenen, 2004) werd een centraal thema en het docententeam was er beducht op dat begeleidingsactiviteiten zoals coaching en supervisie niet ten dienste mochten staan aan het kritiekloos reproduceren van de arbeidsverhoudingen en het bijdragen aan het aanpassen en laten invoegen van medewerkers in het dominante economische vertoog (Vgl. Kunneman, 2005). Ontregelen was een begrip dat in het beroepsprofiel van de begeleidingskunde een duidelijke plaats had.

De derde periode die zich laat markeren in de ontwikkeling van de MBk laat zich wellicht het beste aanduiden als *de eerste toetsingsfase*. Het was de periode waarin de master bezocht werd door de accreditatiecommissie en waarin het eigen verhaal en de eigen bewogenheid geconfronteerd werd met externe kaders en van buitenaf opgelegde criteria die lang niet altijd als passend werden ervaren voor (en soms zelfs strijdig leken te zijn met) de filosofie die de master voorstond. In de ontwikkeling van het concept van het handelingsonderzoek (Brohm & Lambrechts, 2016) werd een brug gevonden om de beide werelden (eisen vanuit de accreditatiekaders en overtuigingen vanuit de eigen filosofie) met elkaar te verbinden. Uiteindelijk vond de opleiding in deze methodische explicitering en wetenschappelijke fundering van de werkwijze veel waardering bij de visiterende

kwaliteitsbeoordelaars. Het was in deze fase dat de opleiding tot master in de begeleidingskunde zoals die in Nijmegen werd aangeboden geheel onder de verantwoordelijkheid van MBk Rotterdam kwam te staan, met één erkenning en één externe toets.

De vierde periode in de levenscyclus van de MBk benoemen wij als die van *consolidatie en geleidelijke vernieuwing*. De masteropleiding heeft een gefundeerd verhaal dat vertaald is naar een doordacht curriculum en gedragen wordt door een docententeam dat het verhaal deelt en voortdraagt. De consolidatie bestaat uit het verder verankeren van de werkprocessen en het verder harmoniseren van de uitvoering van de opleiding in Nijmegen en in Rotterdam. Binnen deze fase bestaat het kwaliteitsbeleid minder uit externe verantwoording en meer uit interne motivatie om de opleiding van binnenuit steeds verder te verbeteren. Deze fase van consolidatie gaat tegelijk gepaard met geleidelijke vernieuwing doordat meerdere personen in de master die bepalende posities vervullen (manager, opleidingscoördinator, lector) afscheid nemen en hun werk overdragen aan hun opvolgers. Een andere factor van belang die bijdraagt aan geleidelijke vernieuwing is de verdere inbedding van de master in de hogeschoolorganisatie. Inmiddels is ook de samenleving waaraan de master via haar studenten wil bijdragen nogal veranderd en lijkt er meer en meer behoefte te bestaan aan het (opnieuw) werken aan verbinding en samenhang in organisaties waar het scheppend vermogen van iedere individuele betrokkene een bijdrage aan kan leveren. De uitwerking van de openbare les van Michiel de Ronde (2016), als nieuwe lector verbonden aan de master, is daar een exponent van.

De vijfde periode in de bestaansgeschiedenis van de master dient zich inmiddels aan, namelijk die van *de tweede toetsingsfase*. De vragen die in deze fase centraal zullen staan hebben te maken met het waarmaken van de gepretendeerde maatschappelijke relevantie. Lukt het de master om het eigen verhaal bij de tijd en actueel te houden in het licht van de dynamiek die zich voordoet in allerlei maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld rond diversiteit, inclusie en sociale rechtvaardigheid, ecologie en leefbaarheid, en technologie en menselijkheid? Lukt het de masteropleiding om rond deze kwesties te blijven voorzien in een maatschappelijke behoefte, zowel aan de kant van de studenten die zich inschrijven als aan de kant van het werkveld waar deze studenten hun expertise gaan inzetten? Lukt het de master om (op een onderscheidende wijze) in verbinding te blijven met de collega-opleidingen op het terrein van supervisie, coaching en organisatieontwikkeling en de vertegenwoordigers van dat werkveld? Lukt het de master en het daaraan verbonden lectoraat een blijvend gewaarde plaats te verwerven binnen het geheel van Hogeschool Rotterdam? De fase van hernieuwde toetsing wordt concreet in de gearticuleerde wens van Hogeschool Rotterdam om masters aan te bieden van topkwaliteit. Ook zal er binnen afzienbare tijd weer een visitatie en daaraan verbonden accreditatie plaatsvinden.

In het licht van deze ontwikkeling is het dan ook zinvol opnieuw intensief het gesprek aan te gaan met onze oud-studenten om daarmee verdiept zicht te krijgen op hun werkpraktijken en ons als opleiding kritisch te spiegelen aan hun ervaringen. In deze rapportage wordt daarvan verslag gedaan. Dit gebeurt door de resultaten van de fase van consolidatie en vernieuwing – de stand van zaken van de masteropleiding nu – te expliciteren en kritisch te leggen naast de ervaringen die onze oud-studenten uit hun praktijken aan ons vertellen.

Profiel van de begeleidingskundige

In het boekje 'Creatieve ruimte, Begeleidingskundige kwaliteit gevraagd voor gezamenlijk leren en ontwikkelen in organisaties' (De Ronde, 2016, p.72) wordt een uitwerking gegeven van de expertise die verwacht mag worden van begeleidingskundigen en welke bijdrage zij daarmee leveren aan de samenleving. Deze beschrijving resulteert in het volgende samenvattende profiel:

"De Master Begeleidingskunde aan Hogeschool Rotterdam voorziet in de groeiende maatschappelijke behoefte aan deskundige begeleiding voor professionals en professionele teams in hoger opgeleide beroepen. Daarbij gaat het niet alleen en niet primair om het individueel aanleren van instrumentele kennis en vaardigheden, maar vooral om het ontwikkelen van een persoonlijk verankerde professionele identiteit. Bij die professionalisering gaat het ook niet alleen om het individuele leren, maar zeker ook om het gezamenlijk ontwikkelen van een gemeenschappelijk ervaren betrokkenheid bij relevante maatschappelijke vraagstukken, zodat teams en organisaties zich van binnenuit en onderaf ontwikkelen. De expertise van de begeleidingskundigen laat zich samenvatten in de volgende tien karakteristieken:

1. De begeleidingskundige ondersteunt en bevordert bij professionals, zowel individueel als teamsgewijs, het leren van ervaringen rond (vaak) taaie vraagstukken op vier sporen: het groeien in vakbekwaamheid (1), het vergroten van de zelfsturing en het lerend vermogen van individu en groep (2), het verder ontwikkelen van de persoonlijke en gezamenlijke professionele identiteit (3) en ten slotte het inbedden van die ontwikkeling in het grotere geheel waar zij deel van uitmaken (4).
2. De begeleidingskundige begeeft zich met deze opgave in een complex sociaal verband (ook wel 'systeem' genoemd) dat hij nooit geheel kan overzien en waarbinnen hij dus altijd zoekend en deelnemend zijn weg moet vinden en zijn handelen moet vormgeven.
3. Om in deze complexiteit adequaat met personen en groepen te werken, is het essentieel dat de begeleidingskundige voortdurend en meervoudig contracteert, zodat er gedurende het traject afstemming blijft over de voortgang, doelen, werkwijzen en behaalde resultaten.
4. In zijn handelen bij het ondersteunen en bevorderen van het ervaringsleren rond de taaie vraagstukken is de begeleidingskundige fundamenteel georiënteerd op de dialoog: hij doet zijn werk primair vanuit de ik-jij-betrekking waarin hij zichzelf op het spel zet in de ontmoeting van mens tot mens.
5. Zijn methodiek van begeleiden heeft mede daarom het karakter van handelingsonderzoek: samen met de betrokkenen wordt het vraagstuk onder ogen gezien, worden ervaringen geëxploreerd, patronen ontdekt en op grond daarvan nieuwe wegen verkend en werkwijzen uitgetoetst. De behaalde resultaten en de daarvoor afgelegde weg worden indien wenselijk als exemplarisch materiaal ook navolgbaar en inzichtelijk gemaakt voor derden.
6. Binnen de dialogische ontmoeting en het handelingsonderzoek weet de begeleidingskundige narratieve en ludische werkvormen te hanteren, die helpen om ook het onzegde bespreekbaar en het onzegbare communiceerbaar en onderzoekbaar te maken.
7. Dit heeft als resultaat dat de betrokken professionals met andere ogen gaan kijken, nieuwe perspectieven ontdekken en daardoor tot nieuwe betekenisgeving komen, op grond waarvan zij nieuwe handelingsmogelijkheden zien en zich eigen maken.

8. De begeleidingskundige oriënteert zich in zijn werk zowel op het kennisdomein van de sociale wetenschappen en de organisatiewetenschappen als op dat van de geesteswetenschappen en de 'culturele humuslaag' waar die uit putten, als voedingsbron voor de narratieve leerprocessen die hij wil bevorderen.
9. In het uitoefenen van zijn professie staat de begeleidingskundige in een voortdurend reflectief (luisterend, volgend, voelend) contact met zichzelf. De dialoog met de betrokkenen, de dialoog met de kennisbronnen en de innerlijke dialoog met zichzelf zijn onophoudelijk met elkaar in verbinding.
10. Bij dit alles kenmerkt de begeleidingskundige zich door een persoonlijke professionele identiteit. Op basis van die identiteit ontwikkelt hij een eigen profiel, waarmee hij zich in het veld van zijn vak beweegt en dat hij in woord en geschrift weet te presenteren. Van daaruit levert hij een eigen geëngageerde bijdrage aan het grotere geheel van de samenleving.

Vraagstelling:

In dit onderzoek willen wij nu de vraag beantwoorden of en zo ja hoe deze tien karakteristieken van de begeleidingskundige ook daadwerkelijk terug te zien zijn in het professioneel functioneren van onze oud-studenten in hun eigen beroepspraktijk. We zullen de tien punten elk afzonderlijk bespreken om vervolgens een meer overstijgende conclusie te trekken. Daarbij zullen we de opbrengsten ook plaatsen in het ontwikkelingsperspectief van de weg die de master heeft afgelegd.

Werkwijze

Voor het beantwoorden van de vraag baseren we ons op twee bronnen van onderzoeksgegevens:

1. Schriftelijke enquête
2. Ronde tafel gesprekken met groepjes oud-studenten

Enquête

De schriftelijke enquête (zie bijlage 1) is verstuurd naar 91 oud-studenten die tussen 2012 en 2015 hun diploma hebben behaald. De enquête is ingevuld door 51 respondenten. Het betrof oud-studenten die afgestudeerd zijn tussen september 2012 en september 2015 (MBk 6 t/m 8 Rotterdam en MBk 5 Nijmegen). Een belangrijk deel van deze enquête bestond uit het toetsen van de relevantie van de Eindkwalificaties van de opleiding in het licht van de beroepspraktijk van de oud-studenten. Ook is voor elke kwalificatie gevraagd in hoeverre er door de opleiding voldoende aandacht aan besteed is. We zullen met name deze resultaten rond de eindkwalificaties gebruiken als materiaal voor dit rapport. Waar mogelijk vergelijken we de uitkomsten ook met de resultaten van een soortgelijke alumni-enquête van twee jaar eerder. Echter, omdat er tussen het vorige onderzoek en het huidige een wijziging en herformulering van eindkwalificaties heeft plaatsgevonden is vergelijking niet op alle punten mogelijk geweest.

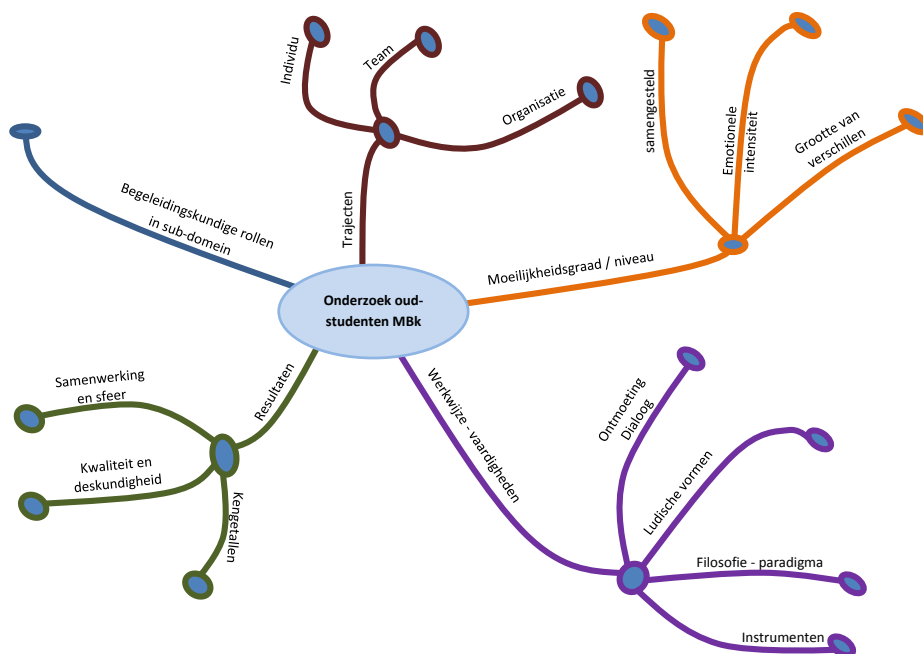
Het enquête-onderzoek onder de oud-studenten betrof meer dan alleen een evaluatie van de relevantie van en de aandacht voor de eindkwalificaties. Daarom is er van dat onderzoek ook een afzonderlijk verslag gemaakt (Wichgers, 2016).

Gesprekken rond onderzoekstafels

Als tweede bron van gegevens voor het toetsen van ons beroepsprofiel hebben we oud-studenten aangeschreven en per regio uitgenodigd voor een rondetafelgesprek over hun ervaringen in de eigen beroepspraktijk als begeleidingskundige.

Uiteindelijk hebben 19 oud-studenten concreet gehoor kunnen geven aan de uitnodiging. Er zijn vijf tafelgesprekken gevoerd, variërend van twee deelnemers tot zes deelnemers (exclusief onderzoekers). De samenstelling van de onderzoekstafels vormt een afspiegeling van de gehele alumni-groep, in die zin dat het grootste aantal deelnemers afkomstig is uit het onderwijs en als tweede uit de zorg. Daarnaast zijn ook enkele deelnemers uit andere branches, zoals de bouw.

De gesprekken werden gevoerd rond de flap waarop een aantal aandachtspunten voor-gestructureerd zijn (zie onderstaande afbeelding). De deelnemers vertelden vrij en associatief over hun beroepspraktijk. De onderzoekers vulden de flap met aantekeningen en gebruikten de voorbedrukte aandachtspunten als controle op de vraag of alle onderwerpen aan de orde kwamen.



Voor de deelnemers fungeerden de flap overigens als bron van associaties om te vertellen over hun praktijk. De gesprekken duurde tweeënhalf tot drie uur, waarin elk van de deelnemers uitvoerig aan het woord is geweest.

Resultaten

De tien eindkwalificaties die richtinggevend zijn voor de vormgeving van de masteropleiding zijn in het boekje 'Creatieve ruimte' gebruikt als kapstok om de karakteristieke expertise van de begeleidingskundige te benoemen. In het enquête-onderzoek zijn alumni expliciet bevraagd op de eindkwalificaties. In de gesprekken rond de onderzoekstafels zijn ze niet expliciet opgenomen in de vraagstelling maar kunnen ze zeker dienen als raster om de resultaten te ordenen.

1. Begeleidingstrajecten in de vorm van supervisie en coaching

Kwantitatieve gegevens uit de enquête

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student is in staat coachings- en supervisietrajecten te verzorgen</i>	2012	97,5%	81,9%
	2015	100%	97,6%
		+ 2,5%	+ 15,7%

Onderzoekstafels

Alle deelnemers aan de onderzoekstafels verzorgen in hun beroepspraktijk supervisie- en of coachtrajecten. Meerdere gespreksgenoten doen dit **in het verband van hogere beroepsopleidingen**, zoals lerarenopleiding en opleidingen tot maatschappelijk werk en sociaal pedagogische hulpverlening. Diverse participanten in het onderzoek uit het onderwijs en de zorg vertellen dat zij **coachingstrajecten aan collega's** geven binnen de organisatie waar zij werken. Dit werk is dan deel van hun aanstelling. Soms, in grotere organisaties, gebeurt deze collegiale coaching in een georganiseerd verband doordat de betrokkene deel uit maakt van een 'coachpool' waar collega's een beroep op kunnen doen. De afgestudeerden die werken als vrijgevestigd begeleider bieden **supervisie- en coachtrajecten vanuit hun eigen praktijk** aan professionals met individuele leer- en ontwikkelvragen. De domeinen waarbinnen deze diensten worden verleend zijn heel divers: bouw, gezondheidszorg, land- en tuinbouw, onderwijs. In het gesprek over de vraag wat er dan aan de orde komt in dergelijke begeleidingstrajecten zien we een breed scala aan onderwerpen passeren, zoals:

- Het bieden van studieloopbaanbegeleiding en supervisie aan studenten in het hbo;
- Begeleiden van langstudeerders in het hbo;
- Het begeleiden van startende collega's in middelbaar beroepsonderwijs;
- Het coachen op werk-privé balans van medici;
- Het vervullen van de functie van vertrouwenspersoon in een zorgorganisatie;
- Aandacht voor zware aspecten in het werk, bijvoorbeeld in een hospice en in de bouw;
- Begeleiden bij reïntegratie na ziekteverzuim;
- Superviseren op mentorrol als leraar in het voortgezet onderwijs;
- Begeleiden op zinvragen en 'mens-zijn' in uitvoering van behandelingen in de zorg;
- Enz.

Uit de wijze waarop de gespreksdeelnemers vertellen over hun begeleidingstrajecten komt (in termen van de theorie van Vandamme (2015) het identiteitsspoor telkens prominent naar voren. Vragen rond vaardigheid, competentie en beroepsbekwaamheid worden door vrijwel iedere afgestudeerde verbonden met vragen op het niveau van persoonlijke bewogenheid en persoonlijke drijfveren. Enkele gesprekspartners vertolken het inzicht dat het in hun coaching ook gaat om de heen-en-weer-beweging tussen persoonlijke vragen, organisatievragen en achterliggende maatschappelijke problematiek. In de terminologie die we in 'Creatieve ruimte' hanteren, gaat het dan om de context en het grotere geheel. Begeleiding verzorgen op persoonlijke vragen raakt dan ook onvermijdelijk aan de sensitiviteit voor organisatie- en samenlevingsvragen en dus aan de maatschappelijke betrokkenheid van de betreffende coach. De inbreng van dergelijke verbanden door oud-studenten tijdens de onderzoekstafels leidde vrijwel altijd tot herkenning en bevestiging bij de gespreksgenoten.

Interessant is het verschijnsel dat diverse van de afgestudeerden met wie wij spraken niet alleen individuele begeleidingstrajecten verzorgen, maar ook **(werk)begeleiding bieden aan collega-coaches** in de organisaties die nog minder ver gevorderd zijn in het vakgebied. Verschillende

gespreksdeelnemers blijken zelf ook weer een docent- of trainersrol te hebben in coachopleidingen. De expertise, opgedaan in de masteropleiding, wordt dus niet alleen in de uitvoering van het werk ten nutte gemaakt, maar ook in onderwijsverband weer gedeeld en doorgegeven.

Op grond van bovenstaande uitkomsten, zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve, kunnen we gevoeglijk concluderen dat het verwerven van deskundigheid op het terrein van supervisie en coaching door ons terecht wordt opgevat als een zeer centrale eindterm van de opleiding.

2. Complexiteit van begeleidingstrajecten

Kwantitatieve gegevens uit de enquête

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student kan een complex begeleidingstraject inzetten voor een organisatie, groep of individu</i>	2012	100%	64,7%
	2015	97,8%	81,4%
		- 2,2%	+ 16,7%

Onderzoekstafels

De individuele begeleiding die de deelnemers aan de onderzoekstafels verzorgen, is in vrijwel alle gevallen opgenomen in een groter verband van begeleidingskundige betrokkenheid op het geheel van de organisatie en het functioneren van de teams daarbinnen. De vaardigheden van het begeleiden rond individuele vragen worden bij de alumni dan ook aangevuld met inzicht en deskundigheid rond het begeleiden van ontwikkelingsvragen op collectief niveau. Zo worden oud-studenten die in de zorg of in het onderwijs werkzaam zijn, vanwege hun begeleidingskundige expertise gevraagd voor projecten waar deze deskundigheid gewenst is. Voorbeelden hiervan zijn:

- Onderzoek naar (verbetering van) studiesucces in de hogeschool;
- Invoeren van meer aandacht voor Bildung in het hoger beroepsonderwijs;
- Werken aan visieontwikkeling met docententeam binnen middelbaarberoepsonderwijs;
- Enz.

In de meeste gevallen wordt dit begeleidingskundig werk verricht in de vorm van projecten die tijdelijk deel uitmaken van de functie. De expertise, opgedaan binnen de masteropleiding, draagt dan bij aan het verrijken van de huidige functie en het vervullen van een meer seniore rol in de organisatie. In enkele situaties zien we dat oud-studenten binnen organisaties expliciet een functie krijgen als begeleidingskundige ten behoeve van het realiseren van professionalisering op teamniveau binnen de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een oud-student die aangesteld is als 'adviseur studentbegeleiding' binnen het domein techniek van een hbo-instelling.;
- Een oud-student die als senior trainer vrijgesteld is voor het begeleiden van samenwerkingsprocessen tussen onderwijs en praktijk in het middelbaar beroepsonderwijs.

De alumni die hun begeleidingskundige diensten aanbieden vanuit hun eigen onderneming worden behalve voor individuele trajecten veel gevraagd voor team- en organisatiegerichte vraagstukken.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Samenwerkingsvragen in de huisartsenpraktijk;
- Terugdringen van 'faalkosten' in de bouw door gedrags- en cultuurtrajecten;

- Opzetten en begeleiden van 'Communities of Practise' in het onderwijs;
- Visieontwikkeling en teamvorming in een kwekerij;
- Persoonlijke groei en onderlinge samenwerking in een ondernemerscollectief;
- Enz.

De deelnemers aan de gesprekken rond de onderzoekstafels zien het schakelen tussen individuele perspectief en het organisatieperspectief als een belangrijke specifieke deskundigheid van de begeleidingskundige. Het individueel handelen van medewerkers maakt deel uit van het team-functioneren en de teams zijn weer deel van het grotere geheel van de organisatie. De weg die organisaties gaan is vervolgens weer opgenomen in grotere maatschappelijke ontwikkelingen. Zo vraagt het begeleiden van (het explosieve aantal) mensen dat in het ziekteverzuim raakt gedurende de invoering van zelfsturende teams in de zorg, niet alleen aandacht op het niveau van het individu dat zich ziekmeldt, maar ook betrokkenheid op het niveau van de leidinggevendenden en het organisatiebeleid om de achtergronden hiervan te onderzoeken en er een antwoord op te geven. Een ander voorbeeld uit de gesprekken: de inbedding van studentbegeleiding in het techniekonderwijs vereist niet alleen toename van bekwaamheid van individuele docenten, het veronderstelt ook een manier van onderwijsontwikkeling en teamvorming die eigenaarschap van binnenuit bevorderen. Studentgerichtheid in het onderwijs is een cultuurkenmerk van het geheel van een opleiding immers en niet iets wat zich laat beperken tot een bepaalde module of een aan te leren vaardigheid van een aantal docenten. Studentgerichtheid heeft ook met leiderschap van de opleiding te maken en met de vormgeving van de processen rond onderwijsontwikkeling.

Op de vraag waar de moeilijkheidsgraad van dergelijke begeleidingstrajecten in schuilt, wordt meerdere malen het thema van de emotionele intensiteit genoemd. Woorden als bitterheid, rouw, frustratie, pijn, schade, trauma worden gebruikt om aan te duiden wat mensen gevoelsmatig hebben opgedaan in hun werk. Het zijn deze dieperliggende emotionele breuklijnen die meedoen in de uitoefening van het werk door professionals en die een rol spelen in de ontwikkelvragen waar organisaties voor staan. Het is een belangrijk aspect van de deskundigheid van de begeleidingskundige hier oog voor te hebben en aandacht aan te besteden, zodanig dat er weer opening en ruimte kan ontstaan. Van de begeleidingskundige wordt niet alleen gevraagd voor deze verhalen van pijn open te staan en ze zelf te kunnen verdragen. Van hem of haar wordt ook gevraagd ze hanteerbaar te maken in een context waar onvermijdelijk sprake is van machtsverhoudingen, resultaatverplichtingen en economische doelstellingen. Een belangrijk deel van de complexiteit van het begeleidingskundig werk schuilt in het op elkaar betrekken van tegenstrijdige perspectieven, zoals het persoonlijke en het organisatorische, vragen naar zingeving enerzijds en naar management, meetbaarheid en controle anderzijds, het perspectief van de bedrijfsmatige doelen, de bureaucratische systemen en hiërarchische verhoudingen aan de ene kant en de persoonlijke beleving en behoeften aan de andere kant.

Samenvattend kunnen we op grond van de gesprekken aan de onderzoekstafels concluderen dat de complexiteit van het begeleidingskundig werk schuilt in het op elkaar betrekken van begeleidingsvragen en ontwikkelingsprocessen op meerde niveaus, namelijk van individuen, van teams en van nog weer grotere organisatie-eenheden. Deze niveaus beïnvloeden elkaar wederkerig en vragen gelijktijdige aandacht van de begeleidingskundige. Daarbij wordt de moeilijkheidsgraad van het begeleidingskundig werk bepaald door de mate of intensiteit waarin de betrokkenen

enerzijds als persoon in hun emoties worden geraakt en anderzijds te maken hebben met de realiteit van financiële kaders, organisatorische randvoorwaarden en hiërarchische verhoudingen en van macht en persoonlijke belangen daarbinnen.

3. Afstemmen en contracteren

Kwantitatieve gegevens uit de enquête

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student kan begeleidingsprocessen afstemmen op wisselende contexten en kan zich daarbinnen bewegen.</i>	2012	97,4%	75,7%
	2015	100%	88,4%
		+ 2,6%	+ 12,7%

Onderzoekstafels

De begeleidingskundige werkt, zo blijkt uit de gesprekken, vanuit een filosofie van verbinding, waarin je niet voor de ander weet of beslist wat goed is, maar samen zoekt. Er wordt een verwijzing gemaakt naar het werk van Schein (2015), waarin hij spreekt over 'humble inquiry'. Een deelnemer verwoordt dat als volgt: 'Ik zit op zo'n manier bij de opdrachtgever aan tafel dat het hele verhaal er kan zijn.' Vanuit dit open onderzoek komt de begeleidingskundige tot de vraagformulering. Opdrachtgevers vragen bijvoorbeeld om een traject met een training, maar bij doorvragen en verdiepend gesprek blijkt er een grote complexiteit aan vragen onder te liggen van identiteit en zingeving. Het gaat om het stellen van de vraag achter de vraag.

Als die meer achterliggende vraag op tafel komt te liggen, zo wordt duidelijk in de gesprekken aan de onderzoekstafels, dan blijkt telkens weer dat het gaat om complexe, anderen spreken van taaie, vraagstukken, waarvan de kenmerkende eigenschap is dat er geen eenduidige oplossingen voor bestaan. Die complexiteit toelaten, dat is voor een opdrachtgever (en daarachter een organisatie) heel veel. Het gaat dan om het vermogen te verdragen dat er ook het morele, ethische perspectief is: dat van 'er zijn', de ontmoeting. Dit is vaak zo moeilijk te verenigen met de systeemtaal van de organisatie die zich richt op het voldoen aan de administratie-eisen van inspecties en auditors, de economische eisen (in de zorg: hoe duur is een bed, een plek; in de bouw: wat zijn hier de faalkosten) en de organisatie van het werk in taken, afvinklijstjes en snelle oplossingen. In de gesprekken wordt het voorbeeld gegeven dat een begeleidingskundige door een opdrachtgever gevraagd wordt teams te begeleiden bij intervisie. Op zich een waardevolle vraag, maar toch voelt het niet helemaal goed omdat de leidinggevende een oplossing bedenkt voor zijn mensen. Eerst toch maar onderzoeken hoe zij zelf in het vraagstuk staan.

Met deze vorm van afstemmen en contracteren ontstaan er tegelijk al eerste resultaten van het begeleidingskundig handelen: er groeit een verdiept inzicht in de vraag en een nieuwe openheid voor de achterliggende en onderliggende complexiteit van de problematiek.

De onderzoekstafels brengen ons tot de conclusie dat de basale attitude van de begeleidingskundige vanaf het eerste moment gekenmerkt wordt door de bereidheid samen te zoeken en dat die bereidheid tegelijk ook als eerste resultaat een openheid bij de opdrachtgever oproept voor de vraag achter de vraag.

4. Dialoog aangaan en zichzelf op het spel zetten

Kwantitatieve gegevens uit de enquête:

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student kan in dialoog situaties creëren waardoor nieuwe praktijken en gedragsveranderingen ontstaan.</i>	2012	94,8%	73,5%
	2015	100%	83,4%
		+ 5,2%	+ 9,9%

Onderzoekstafels:

De houding van afstemmen en contact maken zet zich voort in het verdere verloop van de begeleidingstrajecten, zo blijkt uit de gesprekken met de alumni. Binnen de opleiding wordt gesproken van het aangaan van de dialoog, de wederzijdse ontmoeting in de ik-jij-relatie. In de gesprekken aan de onderzoekstafels werd dit onder woorden gebracht als 'het aanwezig zijn in volle aandacht'. De kracht van de begeleidingskundige ligt niet primair in een te volgen methodiek, maar in de kwaliteit van het contact in de uniciteit van deze specifieke relatie. Daarbij is het ook de opgave om de eigen kwetsbaarheid toe te laten. Die bestaat uit het vermogen om zich telkens weer te laten raken door de verhalen, en ook uit de bereidheid zelf te leren. Dat is voorwaarde om de relatie tot stand te brengen of te verdiepen, zo wordt gesteld in de bijeenkomsten. Om het vraagstuk open te leggen, ben je als begeleidingskundige ook zelf bereid je eigen zoeken in te brengen. Dit kan hij of zij vragend doen, bijvoorbeeld door vragen te stellen als: 'is dat zo, is dat echt wel zo? Daarmee wordt het ingenomen perspectief minder vanzelfsprekend.

Anderen benoemen het werk van de begeleidingskundige als het 'circulair in contact blijven' om zodoende te co-creëren rond het vraagstuk. Het gaat in dat contact eerder om de achterliggende principes dan om het volgen van de regels, het stellen en onderzoeken van de vragen is belangrijker dan het (snel) vinden van de oplossingen.

In één van de gesprekken wordt er al pratend door één van de deelnemers een globale structuur en benaderingswijze van onder woorden gebracht die zij als begeleidingskundige volgt:

- De eerste stap bestaat uit individuele ontmoetingen, mensen leren kennen en hun ervaringen laten vertellen.
- Vervolgens worden mensen daarbinnen uitgenodigd om hun verhaal (zowel hun droom als hun pijn) uit te drukken in een beeld, een metafoor, of een andere ludische vorm.
- Vandaaruit worden groepsbijeenkomsten belegd, waarin de deelnemers hun verhaal aan elkaar kunnen vertellen.
- Daarbinnen is het dan de opgave van de begeleidingskundige om dit groepsgesprek te laten ontwikkelen in de richting van een gezamenlijk verlangen / doel
- De afsluitende vraag is dan hoe dat geconcretiseerd kan worden in acties.

De werkwijze van de ontwikkelcirkel (Vandamme, 2013), en gedeeltelijk ook die van Appreciative Inquiry (Cooperider raken hieraan).

Centraal in dit alles is het achterliggende principe van het in volle aandacht er zijn en de bereidheid hebben zelf ook gezien te worden om van daaruit contact te maken. Dat is overigens lang niet zo

eenvoudig als het klinkt. Het maakt het werk zwaar, om telkens weer bereid te zijn de moeite te voelen die de mensen ervaren. Bovendien zijn er ook mensen die niet zo gemakkelijk over hun gevoel praten, maar dat wel moeten in hun functie. Bijvoorbeeld Bèta's die zich ontwikkelen tot leidinggevende. Ook in dat geval gaat het in het contact altijd om verbinding maken: de ander zonder oordeel ontmoeten en daarin gewoon jezelf (durven) zijn. Hoewel dit moeilijk kan zijn, sluit het volgens de gesprekspartners tegelijk ook aan bij een fundamentele behoefte: in veel organisaties is er een hunkering naar een beetje aandacht, erkenning en waardering.

Aan één van de onderzoekstafels wordt benoemd dat het echte contact in belangrijke mate gebeurt in de werkomgeving van de mensen zelf. In de gesprekken wordt gerefereerd aan de methodiek van het slenteren in de organisatie. Gewoon wandelen en aanwezig zijn waar de mensen aan het werk zijn. In de bouw bijvoorbeeld: helm op, bouwlaarzen aan en waarnemen, aandacht geven en present zijn met je benen in de bagger. Die materiele context van de ontmoeting doet er zeker ook toe, benadrukken de gesprekspartners. Het is heel anders of je de mensen spreekt in de omgeving van hun eigen werk, of in een gesprekskamertje. In die ontmoeting gaat het vervolgens het stellen van eenvoudige vragen: Hoe is het nu? Waar ben je blij mee? Die persoonlijke aandacht op het werk zijn de mensen niet meer gewend, wordt er gesteld! Juist daarom is het als begeleidingskundige de kunst de relatie aan te gaan. Tegelijk is het ook de opgave om met geschoolde oren te luisteren naar de taal, bijvoorbeeld die van angst en oorlogstaal vanwege de grote druk op resultaat en deadlines.

Als begeleidingskundige neem je de tijd voor een periode van waarnemen en observeren, zeggen de deelnemers aan de gesprekken. Je ontdekt dan fenomenen en patronen, in de interactie, in de taal. De waargenomen patronen geef je terug, als een vorm van inzicht. Vervolgens is het de opgave, zo stelt één van de deelnemers, om mensen aan te spreken op wie of wat zij zouden kunnen zijn. Niet bekritisieren, of adviseren, maar appelleren aan de kant van hun kracht, hun bereidheid, hun verlangen.

Daar waar de begeleidingskundige werkt met georganiseerde momenten van overleg en terugkoppeling is een goede voorbereiding essentieel, niet alleen voor wat betreft de inhoud, maar de manier waarop de deelnemers gastvrij en met zorg ontvangen worden. De catering bijvoorbeeld doet ook mee.

We zouden concluderend kunnen zeggen dat de begeleidingskundige in de dialoog vanuit het basale principe van de wederkerigheid van mens tot mens de relatie aangaat en daarbinnen methodisch werkt en werkvormen inzet.

5. Werkvormen die helpen om het ongezegde en onzegbare bespreekbaar maken

Kwantitatieve gegevens uit de enquête:

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student kan onderwerpen op de agenda van een organisatie zetten die eerder onbekend of onbenoemd waren.</i>	2012		
	2015	100%	83,8%

Onderzoekstafels:

Om binnen begeleidingstrajecten contact te krijgen met het verhaal achter het verhaal zijn speelse werkvormen heel belangrijk, zo wordt gesteld. De deelnemers noemen muziek, foto's, schilderen, opstellingen in de ruimte enz. Ook de methodiek van het tekenen van 'rich pictures' wordt besproken. Het samen in beeld brengen van het vraagstuk maakt de beleving zichtbaar en bespreekbaar. De tekeningen zorgen ook voor duurzaamheid in wat er gezegd wordt. Je kunt ze later weer ophangen. Daardoor komt het cyclische karakter van het gezamenlijk ontwikkelen meer tot zijn recht: verhalen ophalen, samenbrengen, teruggeven en weer verder verrijken. Bovendien, zo wordt aangevuld, laat de complexiteit van de vraagstukken zich in beelden en metaforen beter vangen.

In de gesprekken wordt benadrukt dat ieder in het contact zijn eigen persoonlijke kwaliteiten inzet. Onder andere humor en charme worden genoemd. 'Doordat ik een andere weg bewandel, gaat er iets open,' zo stelt een van de gesprekspartners. In verschillende onderzoekstafels benoemen deelnemers dat zij een soort vrije rol hebben verworven binnen de organisatie, die van de 'raadsheer en hofnar'. Met cabaretesk optreden wordt er lucht gecreëerd en kan er weer worden gelachen. Eén deelnemer vertelt bijvoorbeeld dat ze op enig moment met een speelgoedzwaard naar de directeur is gegaan. Managers en leidinggevende komen niet zo vaak iemand tegen die bereid is hen openhartig en eerlijk feedback te geven. In ons vak, zo wordt gesteld, gaat het om de moed om datgene te zeggen wat eigenlijk niet gezegd mag worden (maar wel door iedereen gedacht en gevoeld wordt). Als dat op een aanvaardbare manier open komt te liggen, vormt dat vaak een draaimoment in het contact.

6. Handelingsonderzoek

Kwantitatieve gegevens uit de enquête:

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student kan ter ondersteuning van de eigen beroepspraktijk een vorm van praktijkwetenschappelijk onderzoek inzetten en verantwoorden.</i>	2012	92,3%	77,1%
	2015	89,1%	83,7%
		- 3,2%	+ 6,6%

Onderzoekstafels:

In het bovenstaande is al een aantal keer naar voren gekomen dat de begeleidingskundigen, zoals wij die hebben gesproken aan de onderzoekstafels, samen met de betrokkenen op (onder)zoek gaan om de vraag open te leggen en de achterliggende patronen te ontdekken. De gesprekspartners plaatsen hun werkwijze tegenover meer objectiverend onderzoek van adviseurs. 'Rapporten en objectiverende onderzoeken leveren niets op. Er wordt van alles in geconstateerd, ook worden er aanbevelingen gedaan, maar ze verdwijnen in de spreekwoordelijke la van het bureau,' zo wordt gesteld. De rapporten zijn niet effectief omdat man en paard niet worden genoemd. De waarnemingen worden in algemene bewoordingen opgeschreven. Dat draagt niets bij. Het gaat niet om de eenmalige toezegging of belofte, maar om verandering in het patroon. In de wijze waarop de begeleidingskundige onderzoekt met de mensen met wie hij werkt gaat het daarom altijd om de weg

zelf. Het resultaat is niet zomaar overdraagbaar. Het gaat immers om verandering van binnenuit. Anderen vullen dit aan en nuanceren dit door te stellen dat het beschrijven van exemplarische situaties wel kan bijdragen aan inspiratie, waardoor anderen in beweging komen. Er wordt in de gesprekken gesteld dat het voor de begeleidingskundige de kunst is om de vele expertise die er aanwezig is in de organisatie, bij elkaar brengen. Dat is de specifieke expertise van de begeleidingskundige zelf. Een aantal afgestudeerden meldt dat zij de methodiek van het handelingsonderzoek als een vorm van samen onderzoekend leren gebruiken voor vernieuwingstrajecten in de organisatie en ook samenwerking tussen organisaties. Er worden verschillende voorbeelden gegeven van dat onderzoekend in verbinding brengen van deskundigheden van anderen: vernieuwing van curricula, ontwikkeling van sociale wijkteams, leerwerkplaatsen in het hoger beroepsonderwijs, communities of practice van professionals. Eén van de deelnemers merkt op dat zijn onderzoek naar tijdelijke samenwerking in (organisatie-overstijgende) netwerken hem heeft geleerd dat dat bij elkaar brengen van expertise veel volharding en hardnekkigheid vergt: telkens weer het verifiëren van inzichten, het definiëren van de volgende stappen en het toetsen door het weer terug te leggen bij de betrokkenen. Een dergelijke onderzoekende werkwijze van de begeleidingskundige leidt wel, zo wordt gereageerd, tot verduurzaming van de kennis. Als je de gesprekken opneemt, uitwerkt en de rode draden eruit haalt dan houdt men beter vast wat er gezegd is. Anderen vullen aan dat resultaten van het samen onderzoeken ook uitgedrukt kunnen worden in een creatieve vorm, een schilderij of een sculptuur dat dan als een herinnering op zichtbare plaats in de organisatie wordt tentoongesteld.

Concluderend kunnen we stellen dat begeleidingskundig onderzoek is sterke mate het karakter heeft van gezamenlijk zelfonderzoek waarbij het resultaat bestaat uit het ontdekken en veranderen van patronen in gedrag en samenwerking. De procesaanpak die ten grondslag ligt aan het handelingsonderzoek kan daarbij richting geven.

7. Resultaten in de vorm van nieuwe betekenisgeving en nieuw gedrag

Kwantitatieve gegevens uit de enquête:

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student kan in de beroepspraktijk aspecten van betekenisgeving (ethiek, normatieve professionalisering, cultuursensitiviteit en levende verhalen) onderkennen en hanteren.</i>	2012		
	2015	100%	95,4%

Onderzoekstafels:

Uit de voorgaande paragrafen komt naar voren dat de begeleidingskundigen, zoals we die ontmoet hebben rond de onderzoekstafels, in het contact met de opdrachtgevers primair gericht zijn op werkelijke ontmoeting, om vandaaruit de vraag te verkennen en met alle betrokkenen de dialoog aan te gaan teneinde de beleving en ervaring in beeld te krijgen, inzicht in interactiepatronen te krijgen en expertise van betrokkenen bij elkaar te brengen. Wat is uiteindelijk het resultaat van deze

activiteit? Wat benoemen de gesprekspartners aan de onderzoekstafels als de opbrengst van hun begeleidingskundig werk? Daar worden de volgende woorden aan gegeven:

- Een belangrijke bijdrage van begeleidingskundigen bestaat uit het creëren van gezamenlijkheid in het ontwikkelen en vernieuwen. Onze afgestudeerden, zoals we hen ontmoet hebben aan de onderzoekstafels, worden binnen de organisatie waar zij werken gevraagd om ontwikkelingsprojecten te begeleiden waarbij de betrokkenheid en creativiteit van de deelnemers zijn vereist en bij elkaar worden gebracht.
- Behalve gezamenlijkheid rond inhoudelijke vraagstukken levert de begeleidingskundige ook een bijdrage aan de samenwerking überhaupt. Door zijn of haar toedoen ontstaat er weer onderlinge verbinding. Mensen krijgen inzicht in hun gedrag patronen waardoor onderlinge verhoudingen veranderen. Het voorbeeld wordt gegeven van grote faalkosten in de bouw, waar de marges door de aanbestedingen extreem laag zijn en bij escalatie in de samenwerking de 'miljoenen door de vingers glippen' vanwege niet (op tijd) gerealiseerde doelen. In die wereld is er vanwege complexiteit juist veel afstemming nodig, maar door angst en korte termijn denken is er tegelijk een gebrek aan samenwerking. Als daar verandering in komt, kan dat ook in financiële zin veel opleveren. Hierbij wordt opgemerkt dat gedragsverandering een moeizaam proces is en dat oude patronen altijd onderliggend - het woord palimpsest wordt gebruikt - aanwezig blijven en bij toenemende druk weer kunnen 'opploppen'. Door de leeropbrengsten van begeleidingstrajecten kan je je wel weer sneller herstellen, zo wordt gesteld.
- Een specifiek punt in die onderlinge samenwerking is toename van de bereidheid om kwetsbaar te zijn en het niet-weten toe te laten. Daardoor ontstaat er meer ruimte in de onderlinge verhoudingen en ook ruimte voor gezamenlijke probleemoplossing.
- Een vierde punt – samenhangend met het voorgaande – dat uit de onderzoekstafels te halen valt, heeft betrekking op het bij elkaar brengen van de creativiteit en het oplossend vermogen dat in de organisatie aanwezig is. Daar waar de oplossingen en de antwoorden even uitgesteld kunnen worden, kunnen de betrokken zelf antwoorden ontdekken op de problemen die zich voordoen. Als er ruimte komt voor het zoeken blijken er eigen antwoorden naar boven te komen waarvan men zich van te voren niet bewust is. Het latente weten, het impliciete weten van de organisatie, wordt bewust gemaakt. Tacite kennis krijgt woorden en wordt overdraagbaar. Dit bij elkaar brengen van inzichten van de betrokkenen zelf heeft overigens niet alleen betrekking op oplossingen, maar ook op het helder worden van de vraag: het met elkaar ontdekken waar de kern van het probleem zit.
- Ook op het terrein van betrokkenheid en motivatie worden resultaten geclaimd door de aanwezige gesprekspartners. Door de oprechte aandacht voelen mensen zich gezien en gehoord. Dat voedt hen in de energie voor hun werk. Mensen ontdekken weer het vuur en de passie in hun werk. Klagen wordt omgebogen naar initiatief en actie. De zingeving in het werk keert terug. Dergelijke resultaten zouden in kengetallen, zoals verzuimcijfers, terug te zien moeten zijn als indicator van het effect. Geen van de gesprekspartners verzamelt dergelijke gegevens echter. Dat houden de opdrachtgevers zelf wel bij, zo wordt er gezegd.
- Verwant aan dit punt is het opruimen van oud zeer. Doordat er aandacht wordt gegeven aan onderliggende (blokkerende) frustratie en cynisme, kan de energie weer gaan stromen. Door het openleggen van die onderstroom vinden de betrokkenen een andere verhouding tot zichzelf en het werk: er wordt verantwoordelijkheid genomen voor de eigen weg en voor wie je zelf bent in je werk. De pijn die er is wordt 'sensibel' gemaakt en vervolgens waardevol

ingezet in het eigen handelen. Er worden concrete, exemplarische voorbeelden gegeven, zoals het samen opruimen en (her)inrichten van de personeelskamer. Oud zeer opruimen kan heel letterlijk zijn.

De bovenstaande opbrengsten van begeleidingskundig handelen lijkt samengevat te kunnen worden onder de noemer van 'verbinding'. Onze afstudeerden brengen hun expertise zodanig in dat mensen zich weer meer zingevend kunnen verbinden met hun werk en met elkaar en dat er vanuit die verbinding ook vernieuwing op het terrein van product- en organisatieontwikkeling kan ontstaan. Inzet van begeleidingskundige expertise lijkt een antwoord te kunnen zijn op gevoelens van angst en vervreemding, afnemende betrokkenheid op het werk en op elkaar.

8. Sturing en voeding vanuit culturele humuslaag

Kwantitatieve gegevens uit de enquête:

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student kan maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen verbinden aan eigen begeleidingskundige praktijken en (internationale) begeleidingskundige theorieën.</i>	2012	97,4%	77,1%
	2015	97,5%	79,1%
		+ 0,1%	+ 2%

Onderzoekstafels:

In de inleidende paragrafen hebben we gesteld dat de begeleidingskundige zich laat voeden en kritisch laat richten door bronnen uit – wat Kunneman (2005) noemt – de culturele humuslaag. In de gesprekken rond de onderzoekstafels blijken de oud-studenten hun handelen te benoemen in termen die zijn vanuit de opleiding hebben meegekregen en die raken aan wijsgerig idioom. Zo spreken de alumni er ook over: 'De opleiding heeft mij taal gegeven om zaken te benoemen en daarmee er ook te laten zijn, bijvoorbeeld met begrippen als:

- a. Plek der moeite
- b. Bricolage
- c. Rizoom
- d. Presentie en volle aandacht
- e. Aanspreken
- f. Ont-zien
- g. Co-creatie
- h. Vacante verantwoordelijkheid
- i. Rich pictures
- j. Vertragen
- k. Palimpsest
- l. Aangezicht van de ander
- m. Tussenruimte en speelruimte

Eén van de gesprekspartners merkt op dat het eigen taalgebruik ook een gevoeligheid heeft opgeleverd voor specifiek taalgebruik van anderen. Hij geeft het voorbeeld van ‘design thinking’ als een eigen manier van kijken naar de dingen. Enkele deelnemers aan het onderzoek vertellen hoe zij na de opleiding nog weer gevormd zijn door andere bronnen, zoals bijvoorbeeld inzichten vanuit de hersenwetenschappen en vanuit het systemisch werken met opstellingen.

We kunnen concluderend stellen dat het taalgebruik dat de studenten gedurende de opleiding eigen maken, lijkt niet alleen de waarneming en het handelen te richten, maar ook de emotionele ruimte te bevorderen voor het toelaten van zaken die moeite kosten en spannend zijn.

9. Sturing en voeding vanuit zelfreflectie en innerlijke dialoog

Kwantitatieve gegevens uit de enquête:

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student kan reflecteren op het eigen handelen en dit verwoorden, verbeelden en verantwoorden.</i>	2012	97,3%	88,3%
	2015	100%	95,5%
		+ 2,7%	+ 7,2%

Onderzoekstafels:

Het besef dat je het begeleidingskundig werk niet kunt doen als je niet in contact bent met jezelf, is in elk gesprek aan de onderzoekstafels aanwezig. ‘Gewoon je zelf zijn’ in het contact met de ander, helpt die ander om ook zichzelf te laten zien en te laten ontmoeten. Woorden als ‘present zijn’ en met je gehele persoon aandacht geven, raken hier ook aan. De oud-studenten merken op: ‘In dit werk ben je je eigen instrument.’ Je kunt de ander alleen ontmoeten als je je laat raken door de verhalen van die ander. Het kan niet anders dan via de weg van het zelf ook voelen en bereid zijn mee te maken. Dat, zo constateerden we hierboven al, is ook één van de zware elementen van het werk. Je moet altijd weer bereid zijn jezelf op het spel te zetten. De dialoog met de ander moet ook altijd weer gepaard gaan met een open dialoog met jezelf, om te voorkomen dat je voorgegeven antwoorden gaat ‘downloaden’.

10. Eigen profiel, normatieve professionalisering

Kwantitatieve gegevens uit de enquête:

Eindkwalificatie		Van belang voor mijn beroepspraktijk	Voldoende op toegerust tijdens de opleiding
<i>De student kan kennis, motieven en overwegingen duidelijk presenteren aan opdrachtgevers, aan de betrokkenen in de begeleidingspraktijk en aan collega- begeleidingskundigen.</i>	2012		
	2015	100%	76,1%

Onderzoekstafels:

De masteropleiding Begeleidingskunde blijkt onze studenten een specifieke deskundigheid te bieden die zij op uiteenlopende wijze inzetten en aanwenden. Begeleidingskunde vertegenwoordigt eerder een expertiseterrein dan een beroep. De meeste deelnemers aan de onderzoekstafels hebben door het volgen van de opleiding hun huidige functie kunnen verrijken. Zij zijn het werk dat ze deden anders gaan doen (bijvoorbeeld door meer zichzelf op het spel te zetten en meer gebruik te maken van 'soft skills'). Zij worden daardoor binnen hun functie gevraagd voor projecten waarin hun begeleidingskundige expertise belangrijk is. Op die wijze blijkt de ontwikkeling van medewerkers bij te dragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Een klein aantal van de gespreksdeelnemers hebben op basis van de opleiding een loopbaanstap binnen hun organisatie gemaakt, doordat zij een coördinerende of adviserende functie hebben gekregen. Voor meerdere deelnemers is de masteropleiding een belangrijke impuls geweest om een eigen praktijk/onderneming te vestigen om daaruit begeleidingskundige diensten aan te bieden. Het werken vanuit een eigen praktijk naast een baan in een organisatie blijkt populair te zijn in dit veld.

De wijze waarop en de naam waaronder de oud-studenten zich profileren in het veld verschilt per persoon. Sommigen zetten 'Begeleidingskundige' op hun naamkaartje, andere noemen zich organisatiebegeleider, weer anderen presenteren zich als trainer, supervisor en coach. De gesprekspartners zijn het erover eens dat de naam waarmee men zich in de markt begeeft, minder bepalend is dan de wijze waarom men zich als persoon presenteert. Verschillende gesprekspartners hebben binnen het grote veld van toepassingsmogelijkheden van de begeleidingskundige expertise een specifiek veld gekozen of gevonden, zoals samenwerkings- en afstemmingsvragen in de bouw, het begeleiden van teamontwikkeling in de zorg, het leren en ontwikkeling op het grensvlak van (mbo-)onderwijs en praktijk of het ontwikkelen van de mentoraatsfunctie in het middelbaar onderwijs. Deze nadere profilering van de oud-studenten blijkt vaak samen te hangen met eerdere beroepen, levenservaringen en andere gevolgde opleidingsroutes. In die zin is er ook in de arbeidsidentiteit van onze oud-studenten als begeleidingskundige sprake van bricolage. Een enkele oud-student heeft er moeite mee het taalgebruik binnen de masteropleiding, zoals vertragen, plek der moeite en het niet-weten te vertalen naar 'de markt'. Anderen zien in de gedachten achter deze begrippen juist hun meerwaarde en specifieke inbreng rond organisatievraagstukken.

De deelnemers aan de gesprekken zien 'complexiteit' als een kernbegrip in het begeleidingskundig handelen. De begeleidingskundige richt zich op vraagstukken waar eenduidige en enkelvoudige oplossingen niet bestaan vanwege de veelheid van perspectieven en ogenschijnlijke tegenstrijdigheid van belangen. In het vinden van een weg in deze vraagstukken, ook dat is een gedeelde kern, is veranderen een kwestie van leren op het niveau van identiteit en cultuur. De begeleidingskundige is altijd op zoek naar ontwikkeling van binnenuit. Het gaat in het begeleidingskundig handelen onvermijdelijk om zingeving en het zin verbinden aan het werk en de samenwerking vanwege de intrinsieke waarde die men erin (her)vindt. In die zin draagt de begeleidingskundige bij aan normatieve (in tegenstelling tot instrumentele) professionalisering van de mensen waarmee zij werken.

Ook de eigen doorgaande professionalisering wordt genoemd als belangrijk aandachtsgebied in de gesprekken. Sommige hebben een richtlijn voor zichzelf: elk jaar een bepaalde opleiding of cursus. Het onderhouden van verbinding met collega-begeleidingskundigen hoort ook bij het blijvend werken aan de eigen professionaliteit. Het is belangrijk een kring van vakgenoten te hebben waar

men enthousiasme kan delen en moeilijke situaties kan bespreken. Een dergelijk intervisieverband hoort wezenlijk bij het vak.

Alle gespreksgenoten benoemen dat de opleiding hen veel gebracht heeft. Zij zijn door de masteropleiding zowel gevormd in hun persoon-zijn als in hun vakmanschap. Het deelnemen aan de gesprekken rond de onderzoekstafels is voor hen een gelegenheid om de band met de opleiding weer aan te halen. Verschillende gesprekspartners hebben ook ideeën hoe zij zelf ook weer een bijdrage zouden kunnen leveren aan de huidige studenten, zoals het laten meelopen in hun praktijk of het meelezen met hun masterthese.

De normatieve professionalisering als het verankeren van het professioneel begeleiden in het eigen waardensysteem en de eigen identiteit is een belangrijk goed voor begeleidingskundigen, zo kunnen we concluderen. Vrijwel alle oud-studenten stellen dat zij in sterke mate als persoon zijn gevormd door de masteropleiding. Doorgaande verbinding met de masteropleiding stellen zij op prijs, bijvoorbeeld in de vorm van symposia.

Samenvattende conclusies

In dit onderzoek onder oud-studenten van de Master Begeleidingskunde van Hogeschool Rotterdam wordt de vraag beantwoord in hoeverre de eindkwalificaties van de opleiding door de ouds-studenten herkend worden als relevant in hun beroepspraktijk. Het onderzoek is bedoeld om het profiel dat de opleiding heeft geformuleerd om het werk van de begeleidingskundige te karakteriseren, te toetsen aan de feitelijke werkpraktijk van de afgestudeerden.

Om deze vraag te beantwoorden is een schriftelijke enquête gehouden onder de alumni die tussen 2012 en 2015 zijn afgestudeerd en zijn er onderzoekstafels georganiseerd waaromheen oud-studenten ons en elkaar ontmoetten en vertelden over hun beroepspraktijk.

Op basis van dit vragenlijstonderzoek en deze onderzoekstafels komen we tot de volgende samenvattende conclusies:

1. Voor al onze afgestudeerden die hebben deelgenomen aan het onderzoek, behoort het geven individuele coaching en supervisie tot hun beroepspraktijk. In dat begeleidingswerk gaat het niet alleen om het ondersteunen op handelingsbekwaamheid, maar ook om persoonlijke identiteit en zingeving in het werk van degenen die begeleid worden. De oud-studenten blijken naar aanleiding van de individuele leervragen van hun supervisanten en coaches ook achterliggende maatschappelijke vraagstukken waar te nemen.
2. De oud-studenten plaatsen de individuele begeleiding die zij verzorgen, in de context van vragen rond team-functioneren en organisatieontwikkeling. Ook ten behoeve van die vragen zetten de oud-studenten hun begeleidingskundige deskundigheid in. Het kunnen schakelen tussen de niveaus, zien zij daarbij als een specifieke kwaliteit. De moeilijkheidsgraad van het begeleiden wordt volgens de gesprekspartners vooral bepaald door de mate van emotionele intensiteit die zich bij de betrokkenen rond de begeleidingsvraag voordoet.
3. De onderzoekstafels laten zien dat de basale attitude van de begeleidingskundige vanaf het eerste moment gekenmerkt wordt door de bereidheid samen te zoeken en dat die bereidheid tegelijk ook als eerste resultaat een openheid bij de opdrachtgever oproept voor de vraag achter de vraag. Het gaat erom niet mee te gaan met het verlangen naar snelle oplossingen, maar het toelaten van de complexiteit en taaierheid van de kwestie. Rond het contracteren wordt dit als een essentiële kwaliteit van het begeleiden gezien.
4. Dragend voor alle activiteiten van de begeleidingskundige is de dialoog die hij of zij aangaat vanuit het basale principe van de wederkerigheid van mens tot mens. Binnen die dialogische relatie kunnen methodieken en werkvormen een plaats hebben.
5. Een belangrijk aspect van de begeleidingskundig werk is het communiceerbaar maken van het onzegbare en ongezegde is, zo komt naar voren in de gesprekken die we hebben

gevoerd. Iedere begeleider doet dat op zijn eigen persoonlijke manier. Het ludische element (humor, spelvormen) daarin is belangrijk.

6. De praktijk van het begeleiden van onze afgestudeerden heeft in sterke mate het karakter van gezamenlijk onderzoek van de kwestie. Dat onderzoeken impliceert ook zelfonderzoek. Het resultaat daarvan bestaat onder meer uit het ontdekken en daardoor veranderen van patronen in gedrag en samenwerking. Voor sommige alumni is de procesaanpak die ten grondslag ligt aan het handelingsonderzoek, richtinggevend voor hun werkwijze.
7. De opbrengsten die onze studenten met hun begeleidingspraktijk realiseren lijken samengevat te kunnen worden onder de noemer van 'verbinding'. Onze afstudeerden brengen hun expertise zodanig in dat mensen zich weer meer zingevend kunnen verbinden met hun werk en met elkaar en dat er vanuit die verbinding ook vernieuwing op het terrein van product- en organisatieontwikkeling kan ontstaan. Inzet van begeleidingskundige expertise lijkt een antwoord te kunnen zijn op gevoelens van angst en vervreemding en pretendeert bij te dragen aan toename van betrokkenheid op het werk en op elkaar.
8. Uit de gesprekken met de alumni blijkt dat het taalgebruik dat de studenten zich gedurende de opleiding eigen maken, helpt om de waarneming en het handelen te richten. Ook lijkt het verworven verstaans- en begrippenkader de emotionele ruimte te bevorderen voor het toelaten van zaken die moeite kosten, spannend zijn en ongemak kunnen veroorzaken.
9. Het vermogen om in een reflectief contact met zichzelf te zijn behoort daarbij tot de basis van het beroepsmatig handelen. Als begeleidingskundige ben je je eigen instrument, zo wordt gesteld.
10. Vrijwel alle oud-studenten stellen dat zij in sterke mate als persoon zijn gevormd door de masteropleiding. Vanuit die persoonlijke vorming staan zij in hun werk. Op grond daarvan concluderen we dat de normatieve professionalisering, verstaan als het verankeren van het professioneel handelen in het eigen waardensysteem en de eigen identiteit, een belangrijk goed is voor begeleidingskundigen. Op hun beurt dragen onze oud-studenten weer bij aan de normatieve professionalisering van de mensen met wie zij werken.

Op basis van deze uitkomsten kunnen we stellen dat het profiel van de begeleidingskundige, zoals uitgedrukt in de tien eindkwalificaties van de master spoort met de wijze waarop onze oud-studenten zich in hun beroepspraktijken manifesteren. Daarbij blijkt de begeleidingskunde een expertise te vertegenwoordigen die in een diversiteit van functies en domeinen een waardevolle bijdrage kan leveren. Begeleidingskundig geschoolde professionals dragen bij aan de ontwikkeling van medewerkers, teams en organisaties door rond de begeleidingsvragen telkens de verbinding te zoeken met de achterliggende motivatie en zingeving, en het gesprek daarover tussen de betrokkenen te bevorderen.

Literatuur

- Brohm, R. & Lambrechts, J. (2016). Exemplarisch handelingsonderzoek. Interne notitie MBk. HR: Rotterdam.
- Coenen, B. (2004). *Het verborgen lijden in organisaties*. Boom Nelissen: Amsterdam.
- Cooperider, D. (2005). *Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change*. Barrett Koehler: New York.
- Kunneman, H. (2005), *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Uitgeverij SWP: Amsterdam.
- Ronde, M.A. de (2016). Creatieve ruimte. Begeleidingskundige kwaliteit gevraagd voor gezamenlijk leren en ontwikkelen in organisaties. HR: Rotterdam.
- Schein, E. (2015) *Humble Inquiry...*
- Vandamme, R. (2013). *De ontwikkelcirkel. Handboek ontwikkelingsgericht coachen van teams*. Vandamme Instituut: Tervuren.
- Wichgers, S. (2016). Alumni-onderzoek 2015 Master Begeleidingskunde. HR: Rotterdam.

Bijlage 1

Resultaten vragenlijst

2012



Master Begeleidingskunde Alumnionderzoek			
Respondenten:	45 van de 45 weergegeven	Status:	Closed
Gestart:	18-04-2012	Afgerond:	05-06-2012
1. Wat is uw leeftijd?			
		Totaal Reacties	Percentage Reacties
< 25 Jaar		0	0%
25 - 30 Jaar		0	0%
30 - 35 Jaar		1	2,3%
35 - 40 Jaar		2	4,5%
40 - 45 Jaar		3	6,8%
45 - 50 Jaar		9	20,5%
> 50 Jaar		29	65,9%
		Totaal aantal Respondenten	44
		(vraag overgeslagen)	1
2. Geslacht:			
		Totaal Reacties	Percentage Reacties
Man		12	27,9%
Vrouw		31	72,1%
		Totaal aantal Respondenten	43
		(vraag overgeslagen)	2
3. Nationaliteit:			
		Totaal Reacties	Percentage Reacties
Nederlandse		42	97,7%
Marokkaanse		0	0%
Turkse		0	0%
Surinaamse		0	0%
Antilliaanse		0	0%
Anders, namelijk		1	2,3%
		Totaal aantal Respondenten	43
		(vraag overgeslagen)	2
4. Welke vooropleiding heeft u genoten?			

2015



2015_Alumni onderzoek MBk			
Respondenten:	51 van de 51 weergegeven	Status:	Open
Gestart:	08-09-2015	Afgerond:	N/A
1. Wat is uw leeftijd?			
		Totaal Reacties	Percentage Reacties
< 25 Jaar		0	0%
25 - 30 Jaar		0	0%
30 - 35 Jaar		3	5,9%
35 - 40 Jaar		9	17,6%
40 - 45 Jaar		6	11,8%
45 - 50 Jaar		4	7,8%
> 50 Jaar		29	56,9%
		Totaal aantal Respondenten	51
2. Geslacht:			
		Totaal Reacties	Percentage Reacties
Man		10	19,6%
Vrouw		41	80,4%
		Totaal aantal Respondenten	51
3. Aan welke leslocatie heeft u de Master Begeleidingskunde gevolgd?			
		Totaal Reacties	Percentage Reacties
Rotterdam		39	76,5%
Nijmegen		12	23,5%
		Totaal aantal Respondenten	51
4. Nationaliteit:			
		Totaal Reacties	Percentage Reacties
Nederlandse		50	98%
Marokkaanse		0	0%
Turkse		0	0%
Surinaamse		0	0%
Antilliaanse		0	0%

Bijlage 2

Samenvattende verslagen onderzoekstafels

Onderzoekstafel 1

Velden:

- ZZZ – ingehuurd als begeleider, teamcoach, enz. (10)
- Ingehuurd als vertrouwenspersoon (1)
- Bedrijfsmaatschappelijk werker (kop eerste beroep) (10)
- Vrijwilligerswerk op de dag van de dialoog (10)

Inzicht: de rollen zijn hybride: als zzz-adviseur, als ingehuurd vaste kracht, als vrijwilliger, als professional met KOP-studie

Inhoud van projecten

- Combinatie van individueel, teamwerk en soms ook organisatieontwikkeling (2)
Voorbeelden:
 - hospiceteam, met individuele coaching van twee teamleden die extra aandacht vragen. (1)
 - VOF-onderneming van 11 personen: visie ontwikkeling en groei (2)
 - Coaching voor medici: hoe combineer ik de wereld van vak bijhouden, werk-privé-balans en patientenzorg (1)
 - Meerwaarde als bedrijfsmaatschappelijk werker: ziekteverzuim stijgt explosief vanwege zelfsturende teams. Dan begeleid ik niet alleen individuen, maar ga ook in gesprek met leidinggevende omdat deze mensen aandacht nodig hebben. (2)
 - Het gaat telkens om een combinatie van aandacht en oog voor de persoonlijke geraaktheid (soms trauma's) en het verbinden aan het gezamenlijke perspectief van de organisatie. (2)
 - Kwekerij: teamvorming (2)
- Er zijn bijvoorbeeld ook gewoon individuele supervisietrajecten. (1)

Inzicht: De kwaliteit van de begeleider is de combinatie van het werken met delen en gehelen, teams en individuen en ook weer met management van de organisatie als geheel. Die integer op elkaar betrekken, dat is de kunst.

Moeilijkheidsgraad:

- Macht en persoonlijke belangen maken trajecten moeilijk (2)
- Bepaald type mens, die niet zo gemakkelijk over gevoel praten, maar dat wel moeten in hun functies. Beta's die projectleider worden en ook de mens kant daarin moeten aanvoelen. (4)
- Er is ook trauma en rouw. Daar waar pijn zit en pijn geleden wordt. Hier dient meer tijd en energie aan te worden besteed. (2)

Inzicht: via de weg van de kwetsbaarheid kom je tot verandering, leren, beweging. Hoe doe je dat als er ook sprake is van politiek, (eigen)belang en macht.

Werkwijze:

- Het gaat in het contact altijd om verbinding maken. De ander zonder oordeel ontmoeten en daarin gewoon jezelf (durven) zijn. (4)
- Daarin maak je ook gebruik van je eigen kwaliteiten, zoals je eigen vorm van humor en charme. (5)
- Om binnen dat contact ook contact te krijgen met het verhaal achter het verhaal zijn ludische werkvormen heel belangrijk: foto's, schilderen, muziek, enz. Het is de kunst om daarbij aan te sluiten bij de taal / vorm van de ander. (5)
Voorbeelden:
 -
 - Achter en onder de werkvormen is er een bepaalde globale structuur en benaderingswijze:
 1. Individuele ontmoetingen, mensen leren kennen en hun verhaal laten doen.
 2. Mensen uitnodigen hun verhaal (zowel droom als pijn) laten uitdrukken in beeld, metafoor, ludische vorm
 3. Vandaaruit het verhaal vertellen in de groep.
 4. Dit groepsgesprek laten ontwikkelen richting een gezamenlijk verlangen / doel
 5. De vraag hoe dat geconcretiseerd kan worden in acties,

- De werkwijze van Appreciative Inquiry raakt hieraan / lijkt hierop. (4)
- De filosofie is telkens dat je vanuit de verbinding niet voor de ander beslist of weet wat goed is, maar samen zoekt. Je bent nederig (Schein) in het proces. (3)
- Blijf als afgestudeerde begeleidingskundigen ook met elkaar in verbinding. (10)

Inzicht: er zijn vier lagen; filosofie, methodiek, werkvorm, relatie. Het onzegbare en on gezegde aan het woord laten komen... Dat in communicatie brengen. Alleen door zelf echt te zijn.

Opbrengsten:

- De samenwerking: er ontstaat weer onderlinge verbinding. (7)
- Echte aandacht. Men voelt zich gezien en gehoord. (7)
- Ook ontdekken mensen weer het vuur, de passie voor hun werk. Die twee raken elkaar. (7)
- Klagen wordt omgebogen naar initiatief en actie. (7)
- Kengetallen, zoals verzuim kunnen indicatoren zijn van effect. Opdrachtgevers houden die zelf bij. (7)
- Kosten / Tarief: varieert per opdracht van € 100 - € 150 per uur exclusief BTW. (10)

Inzicht: de opbrengst zit in het relationele en het persoonlijk-emotionele.

Eigen professionaliteit

- De begeleider moet zelf blijven investeren in eigen ontwikkeling. Elk jaar een opleiding of training. (10)
- Ook een verband van intervisie waarin je vragen, moeilijke kwesties en enthousiasme deelt en op elkaar een beroep kan doen is heel belangrijk. (9 / 10)
- Ook zaken als kleding / presentatie en inrichting van kantoor doen mee. (10)

Onderzoekstafel 2

Groep Nijmegen

Velden:

- ZZP – trainer, coach, presenteer mezelf als begeleidingskundige (10). Doe individuele coaching, teamtraining, geef ook les in coachopleidingen (1)
- Begeleidingskunde als extra in mijn huidige rol als docent drama en studieloopbaanbegeleider, wordt nu gevraagd voor interne projecten, zoals studiesucces en Bildung.(2)
- 'Productmanager' Faculteit Educatie Utrecht: integraal verantwoordelijk voor de module 'de leraar als mentor': begeleid daarin de docenten die lesgeven over het mentoraat. Als enige binnen de opleiding een vaardigheidstoets. Daarnaast veel andere taken: begeleiden langstudeerders, contractonderwijs, eigen onderneming. (2)
- Dienstverleningscoördinator in een instelling voor mensen met een licht verstandelijke handicap, gedragsstoornissen, mensen die met justitie in aanraking zijn geweest: ik coach begeleiders op de inhoud van de behandeling., veel vragen rond zingeving en menszijn in het vak. (2)
- Docent pedagogisch werk ROC: door de opleiding ben ik andere dingen gaan doen en de dingen anders gaan doen (10). Ik begeleid nu startende studieloopbaanbegeleiders (die zelf geen perspectief op vervolgbaar hebben.) (1) Er wordt gevraagd naar mijn expertise: een vorm van zelfontwikkeling binnen de organisatie en ontwikkeling van de organisatie naar aanleiding van mijn opleiding. (10). Ik ben bijvoorbeeld gevraagd om bij te dragen aan visieontwikkeling binnen de opleiding. (2)

Inzicht: de rollen zijn hybride: de eigen functies passen zich aan aan de ontwikkelde kwaliteiten. Organisatie ontwikkelingen zich doordat de medewerkers zich hebben ontwikkelen. (10)

Inhoud van projecten

De afgestudeerden zien het als hun taak, om samen met de opleiding, begeleidingskunde op de kaart te zetten. (10)

- Het is niet eenvoudig om de taal van de begeleidingskunde 'te verkopen' aan opdrachtgevers: vertragen, het niet-weten toelaten, uithouden op de plaats der moeite, worden gezien als 'no-brainers'. (10)
- Vooral binnen hogescholen wordt de behoefte aan begeleidingskundigen op dit moment onderkent. (10)
- Opdrachtgevers vragen om een traject met een training, maar bij doorvragen en verdiepend gesprek blijkt er een grote complexiteit aan vragen onder te liggen. Het gaat om het stellen van de vraag achter de vraag. (3)
- Het gaat om het verbinden van het menselijke aan het organisatorische. Het gaat om het pendelen. (2)
- Kenmerkend is dat begeleidingskundigen werken aan normatieve professionalisering (itt instrumentele professionalisering.) (10)
- Zit zo aan tafel (bijv. bij de opdrachtgever) dat het hele verhaal er kan zijn. (3)
- De kern is dat veranderen en leren één en hetzelfde is. (10)
- Het gaat om het verbinden van (organisatie)verandering aan identiteit en zingeving. (10)

Inzicht: één van de belangrijkste bijdragen van de begeleidingskundige lijkt te zijn het helpen toelaten van de vragen, het toelaten van het niet-weten en het samen zoeken. (7)

Moeilijkheidsgraad:

- Kenmerkend voor de bijdrage van de begeleidingskundige is, dat het altijd gaat om complexe vraagstukken. Vragen waar geen eenvoudig antwoord op is: Complexiteit is een kernbegrip van begeleidingskunde. (3/10)
- Bij begeleidingskundige vragen gaat het om grote verschillen in perspectief: er is het managementperspectief van meten, van beheersen en controleren en anderzijds het perspectief van zingeving en identiteit bij medewerkers. (Voorbeeld: een meetinstrument (!) om de mensgerichtheid van de zorg te meten. Dit is toch een vorm van wetenschappelijke blindheid.) (2).
- Dat de organisatie het kan verdragen dat er ook het morele, ethische perspectief is: dat van er zijn, de ontmoeting. Dit is moeilijk te verenigen met de systeemtaal, voldoen aan de administratie-eisen van inspectie, de economische eisen van de zorg (hoe duur is een bed, een plek) in de vorm van afvanklijstjes. (2/3)
- De centenkwesie is heel groot.(2)
- Er zit veel pijn in de organisatie. De vorige directeur heeft heel veel schade aangericht. Er zijn veel slecht afgehechte trajecten. Er is rouw, frustratie over het verleden. Ook daarvan is het kunst om het toe te laten, het er te laten zijn. (2)
- Het gaat om de verbinding tussen individu, team, organisatie en ook de hiërarchie, de macht daar tussen.. (2)

- Er is een verschil tussen begeleider en begeleidingskundige: dit verschil zit in de complexiteit en het kunnen pendelen tussen team, organisatie en individu. (2)

Inzicht: via de weg van de kwetsbaarheid kom je tot verandering, leren, beweging. Hoe doe je dat als er ook sprake is van politiek, (eigen)belang en macht. Hoe help je de opdrachtgever de complexiteit toe te laten, als dat leidt tot minder mogelijkheid tot beheersing, controle. (7)

Werkwijze:

- Welke 'methode' er ingezet wordt is afhankelijk van de context. De methodiek staat niet voorop, maar de uniekheid en de relatie. (4)
- Het gaat om de volle aandacht in het zijn, aanwezig zijn. (4)
- Gebruik de eigen kwetsbaarheid om de relatie tot stand te brengen. (4)
- Doordat ik een andere weg bewandel, gaat er iets open. (5)
- Humor, cabaretesk. Ik vervul de narrenrol. Daardoor creëer ik lucht. Er kan om gelachen worden. (5)
- Ik ga met een zwaard naar de directeur. (5)
- De eenvoudige vraag: is dat zo, is dat wel zo? (3)
- Ik zie dat alle begeleidingskundigen hun eigen vorm / deskundigheid inbrengen, muziek, dans, enz. (10)
- Het gaat ook om de bereidheid zelf te leren, kwetsbaar te zijn, je eigen zoeken in gte brengen. (4)
- Het gaat om circulair in contact te blijven en co-creëren rond het vraagstuk. (4)
- De filosofie is dat het gaat om de achterliggende principes, niet om het volgen van de regels. (4)
- Je bent je eigen instrument. (9)
- Het in volle aandacht er zijn en gezien worden. (4)

Inzicht: er zijn vier lagen; filosofie, methodiek, werkvorm, relatie.

De vraag is telkens: hoe creëer ik ruimte om de vraag toe te laten. (4)

Opbrengsten:

- Er komt ruimte voor zaken die onderliggend zijn, die essentieel zijn om de energie te laten stromen. (7)
- Bewustwording (in meerdere lagen). (7)
- De betrokkenen vinden een andere verhouding tot zichzelf en het werk: er wordt verantwoordelijkheid genomen voor de eigen weg en voor wie je zelf bent. (7)
- De pijn die er is wordt 'sensibel' gemaakt en waardevol ingezet in het eigen handelen. (7)
- Begeleidingskundige bijdragen leveren op dat de antwoorden uit de organisatie zelf komen, waarbij betrokkenen van te voren niet wegen wat die antwoorden zijn. (7)
- Het latente weten, het impliciete weten in de organisatie wordt manifest, expliciet gemaakt. (7)
- De vraag wordt helder. (3/7)
- De zingeving in het werk keert terug. (7)
- Eigenaar worden van je eigen niet weten. (7)

Inzicht: hoe verhoudt zich zingeving tot productie. Menselijkheid ten opzichte van meetbare kwaliteit. (7)

Onderzoekstafel 3

Groep Rotterdam

Velden:

- Docent Maatschappelijke Werk en Dienstverlening + ZZP-er; noemt zichzelf trainer en coach. (10)
- Teamleider ROC, de masteropleiding als scholing in 'soft skills', een meer begeleidingskunde invulling van de eigen rol als teamleider (10)
- Eigen praktijk, vooral begeleidingstrajecten in de bouw, doet daar vooral gedrags- en cultuurtrajecten, omdat er veel wantrouwen is, korte termijn denken en daardoor faalkosten. (2) De bouw is heel complex vraagt veel afstemming en ketenintegratie. Noemt zichzelf nadrukkelijk 'Begeleidingskundige', krijgt daar nooit vragen over. (10)
- Docent grafisch design, lid van de coachpool van de hogeschool, wordt nu, na de opleiding, gevraagd voor begeleidingstrajecten (1/2)

Inzicht:

1. De opleiding leidt daarmee tot nieuwe taken, door ofwel eigen initiatieven, ofwel vragen vanuit de organisatie die de kwaliteiten van de betreffende medewerker ziet. (10)
2. In de markt met de eigen praktijk is het een kwestie jezelf positioneren. Daarbij kan je de naam 'begeleidingskundige' heel goed gebruiken, maar welke inhoud (lading) deze vlag dekt, dat moet je heel goed zelf kunnen verwoorden in termen van de klant. Begeleidingskunde is een term die sprekend is, maar wel om nadere inhoud vraagt met voorbeelden en vraagstukken uit de betreffende sector. (10)

Inhoud van projecten

- Handelsonderzoek naar tijdelijke samenwerking in netwerken. Vraagt veel hardnekkigheid in het verifiëren van inzichten, stappen definiëren en toetsen door het terug te leggen bij de betrokkenen. (6)
- Gedrag- en cultuurtrajecten in de bouw. Veel faalkosten door gebrek aan samenwerking, angst, korte termijn denken, vanwege de extreem lage marges en de aanbestedingsplicht, terwijl er vanwege de complexiteit van het werk juist veel afstemming nodig is. Begeleidingskundige wordt gevraagd als 'beheersmaatregel bij escalatie', wanneer de 'miljoenen door de vingers glippen' vanwege niet gerealiseerde doelen. (7)
- Er is een hunkering naar aandacht, waardering en respect. (4)
- Project van 'elkaar aanspreken' in de organisatie. (2)
- Als teamleider (10)
- Organiseer, begeleid communities of practice' voor nieuwe docenten. (2)

Inzicht:

1. In de projecten blijkt het te gaan om het terugbrengen van basale menselijke zaken als oog en aandacht voor elkaar. Er is heel veel lijden in organisaties. (2)
2. Het wezenlijke beginsel is: je doet het samen met de betrokkenen, je bijdrage bestaat uit toename van gezamenlijkheid, afstemming, aandacht voor elkaar. (7)

Moeilijkheidsgraad:

- Moeilijk en ook wel zwaar is, dat je jezelf altijd weer moet laten raken. Het moet altijd via de weg van je eigen geraaktheid in de dingen, zodat je ook de moeite toelaat! Het kan niet via de weg van de truck (endoos) (4)
- Er is zoveel verdriet, angst, frustratie op het werk. Ik heb vaak zielsmedelijden met de mensen. (2)
- Het is ook zwaar als er veel gesaneerd moet worden. Als je niet kan bouwen, maar alleen maar helpen te dragen. Dan voel ik me een soort uitvaartbegeleider. (2)
- De opdracht verandert tijdens de rit. Er gebeurt onderweg altijd van alles, en daardoor is het onvoorspelbaar. (3)
- Management van organisaties denkt vaak in andere taal, resultaten en audits. Hoe verantwoord je je als begeleidingskundige in een dergelijke organisatie? (2/7)

Inzicht:

1. Bereid om aan te sluiten bij wat er is. De eigen doelgerichtheid los te laten is altijd weer een opgave. (3)
2. De bereidheid om zelf de pijn te voelen die er is, maakt ons vak tot soms een zwaar vak en tegelijk tot een mooi vak. (2/4)
3. Ons vak vraagt moed: te zeggen wat niet gezegd kan worden. De moed om onafhankelijk te zijn van waardering. Dat levert een grotere effectiviteit. Maar het vraagt om het eigen belang los te laten. Het is de weg van het risico. (10)

Werkwijze:

- Ik heb in mijn organisatie wel de rol van 'raadsheer en hofnar' van de koning'. Ik ervaar daarbij geen risico, maar juist vrijheid naar mijn collega's en naar mijn leidinggevende. Naar de directeur is dat anders. Daar kan ik mij dat niet permitteren en ben ik meer op mijn hoede. (relatie, werkvorm) (5)
- Als teamleider heb ik eerlijk verteld dat ik over enige tijd ga vertrekken, omdat ik hetzelfde werk van leidinggeven wil (gaan) doen, maar dan op een grotere schaal. Die openhartigheid leidt tot allerlei nieuwe vormen van beweging. (relatie, filosofie) (5)
- Het slenteren in de organisatie. Gewoon wandelen, waarnemen, aanwezig zijn met je benen in de bagger. Ik heb geleerd te luisteren naar de taal. (Dan hoor ik veel angst en oorlogstaal vanwege de grote druk op resultaat en deadlines. (Methodiek, relatie)
Ingewikkeld is wel om dat wat je hoort weer te analyseren en verbinden. Ga bij de analyse op zoek naar overeenkomsten in taal. (4)
- Het is de opgave er gewoon midden in te gaan staan. Helm op, bouwlaarzen aan en aandacht geven. Hoe gaat het nu? Waar ben je blij mee? (Relatie, werkvorm, filosofie) (4)
- Het is de kunst om mensen aan te spreken op wie en wat zij zouden kunnen zijn. (Niet bekritisieren, of adviseren, maar appelleren aan de kant van hun kracht, bereidheid, enz. (4)
- Filosofie: ons gedrag wordt voor een belangrijk deel bepaald door de omgeving en door de hersenen die die omgeving verwerken. Ken de werking van het brein en verander de omgeving, c.q. je eigen gedrag om ander gedrag te verkrijgen. (Lees het boek van '... de Valk, van macht naar kracht)
- Patronen en fenomenen waarnemen, in de taal, in de interactie. Bijvoorbeeld: welke overeenkomsten hoor ik in de gebezigde taal. (Taal van strijd, oorlog, angst). Neem tijd voor de observatie periode. (4)
- Belevingswereld van de klant staat centraal. (4)
- Door mijn vrije rol kan ik tegen de directeur / manager enz. alles zeggen. Op dat niveau komt men niet vaak iemand tegen die zo openhartig en eerlijk is. (5)
- Het is de moed om in ons vak te zeggen wat niet gezegd mag worden. Dat vormt vaak een draaimoment. (5)
- De opleiding heeft mij taal gegeven om zaken te benoemen en daarmee er ook te laten zijn, bijvoorbeeld met begrippen als:
 - o Plek der moeite
 - o Rizoom
 - o Presentie
 - o Aanspreken
 - o Ont-zien
 - o Co-creatie
 - o Vacante verantwoordelijkheid
 - o Rich pictures (8)

Daardoor ben ik ook weer het taalgebruik van anderen gaan waarnemen, bijvoorbeeld 'design thinking'. (8)

- Concrete werkvorm: iedereen krijgt een batch met 'ik ben aanspreekbaar'. (5)
- Filosofie: neem ook kennis van de werking van de hersenen. Haalt de moraliteit uit het gesprek.
- Voorbeeld: beslissing van MT om intervisie in te voeren. Op zich is het instrument goed, maar het voelt niet goed omdat het een beslissing is en niet een verandering van binnenuit. (3)
- Richt pictures maken de beleving zichtbaar en bespreekbaar. Ze zorgen ook voor duurzaamheid in wat er gezegd wordt. Daardoor kan het cyclische karakter van gezamenlijk ontwikkelen tot zijn recht komen: ophalen, samenbrengen, teruggeven, verrijken. (5)
- In beelden / metaforen laat zich de beter complexiteit vangen. (5)
- Verhalen ophalen. (5)
- De materiele context werkt zeker mee. In een kamertje is anders dan op de bouwplaats. Dat ik altijd mijn bouwhelm bij mij heb, dat doet ook mee. (4)
- Persoonlijke aandacht! Dit zijn mensen niet meer gewend. (4)
- Denk als begeleidingskundige ook aan de beschikbare subsidies. Maak daar gebruik van.
- Iedereen heeft al een expertise. Verrijk dit met begeleidingskunde en verrijk de begeleidingskunde met jouw expertise. (6)
- De begeleidingskundige werkwijze vraagt ook om een goede voorbereiding: bereid vergaderingen goed voor, zorg voor goede catering, wees gastvrij. (5)

Inzicht:

1. Humor zet zaken in beweging en maakt zaken aanvaardbaar. (5)
2. Het gaat altijd om de persoonlijke eerlijkheid en oprechtheid in de relatie: ga er midden in staan.. (4)
3. Tegen directieleden wordt nog maar weinig eerlijk gezegd. De dingen worden altijd politiek gekleurd ivm belang of angst. Als onafhankelijk iemand van buiten, kan ik alles zeggen. Hoe minder je hebt te verliezen, hoe vrijer je bent, hoe beter je kunt functioneren. (5 / 10)
4. In de relatie appelleren aan hoe, wat, wie zij zouden kunnen zijn. (4)
5. Methodiek lijkt een aantal lagen te hebben:
 - a. Relatie aangaan, echt contact maken, de moeite ook zelf toelaten, voelen via je je eigen binnenkant.

- b. In dat contact aandacht geven, erkenning geven en ook appelleren hoe het ook kan, waar men naar verlangt.
 - c. Patronen waarnemen, begrijpen hoe zaken interacteren en dat teruggeven. Daarbij zeggen en open leggen, wat niet gezegd mag worden.
 - d. Vanuit die erkende patronen op zoek gaan naar veranderingen van binnenuit. (6)
6. Het is de kunst om circulariteit in het leren te brengen: ophalen, bij elkaar brengen, teruggeven, verrijken. (6)

Opbrengsten:

- Rapporten en objectiverende onderzoeken leveren niets op. Er wordt van alles in geconstateerd, ook worden er aanbevelingen gedaan, maar ze verdwijnen in de spreekwoordelijke la van het bureau. (6 / 7)
- Zeer veel rapporten verdwijnen in de la, en zijn niet effectief omdat man en paard niet genoemd worden. De waarnemingen worden in algemene bewoordingen opgeschreven. Draagt niets bij. (6/7)
- Rapporten, exemplaren kunnen wel bijdragen aan inspiratie van anderen weer. (6)
- Het gaat in handelingsonderzoek en in begeleiding altijd om de weg zelf. Het resultaat is niet zomaar overdraagbaar. Het gaat immers om veranderingen van binnenuit. (6)
- Handelingsonderzoek: gesprekken opnemen en uitwerken en daar rode draden uithalen leidt tot verduurzaming van kennis. We houden vast wat er gezegd is. (6)
- Door het begeleidingskundig werken wordt tacite kennis meer bewust. (7)
- De expertise van de begeleidingskundige bestaat eruit dat die kan helpen om de expertises van anderen met elkaar in verbinding te laten zijn, bijvoorbeeld in wijkteams, in leerwerkplaatsen en in een community of practice. (6)
- Het gaat niet om de eenmalige toezegging, belofte, het gaat om verandering in het patroon. (6/7)
- Het resultaat zich in het veranderde gedrag van de mensen. (6/7)
- Gedragsverandering is heel moeizaam. De oude patronen blijven altijd (palimpsest) aanwezig en bij druk ploppen ze weer op. Door de leeropbrengsten van begeleiding kan je je wel sneller herstellen. (7)
- De rommel in de personeelskamer veranderde toe we de kamer gezamenlijk opnieuw hebben ingericht, zodat die van onszelf werd. (7)
- Leg het resultaat niet vast in een rapport, maar bijvoorbeeld in een kunstwerk dat weer een plaats krijgt in het gebouw, als erkenning en herinnering. (6)
- Bijdrage in vermindering van de faalkosten. (7)
- De taal die binnen de opleiding aan bod komt, gaat nu ook leven in andere vakgebieden. (7)
- Het resultaat zit vaak al in veranderende patronen. (7)

Inzicht:

Kan je verminderde faalkosten inzichtelijk maken/

Het resultaat (kamer, kunstwerk) heeft symboolwaarde voor de afgelegde weg.

Tips:

Guido de Valk: Breinwetenschap. Van macht naar kracht.

Rebecca ter Voort: Den Haar / School voor coaching: coaching & consultancy

Naar de opleiding:

Kunnen thesis-onderzoeken meer duurzaamheid krijgen?

Overdracht van onderwerp, overdracht van opdrachtgever, verder gaan in hetzelfde netwerk.

Onderzoekstafel 4

Groep Groningen

Algemeen:

- De opleiding heeft veel gebracht. (10)
- Het is een totale verrijking! (10)
- Fantastisch, van grote waarde. (10)
- Heeft mij echt gevormd. (10)
- Heeft belangrijke rol vervuld in het zetten van stappen in mijn loopbaan. (10)

Inzicht:

3. De persoonsvorming en persoonlijke ontwikkeling is een belangrijk resultaat van de opleiding. De studenten kijken met nieuwe ogen naar hun werk en hun rol en met nieuwe ogen naar zichzelf. (10)

Velden:

- Supervisor, coach, praktijk als begeleidingskundige in opbouw (1)
- De opleiding gebruikt om om te scholen van logopedist (eigen praktijk + personeel) naar studieloopbaanbegeleider en vervolgens naar adviseur studentbegeleiding binnen hbo-context: adviseert en begeleid opleidingen en instituten (domein techniek) bij het inbedden van begeleiding in het onderwijs. (10)
- Eigen praktijk als coach. (1)
- Supervisor, stagebegeleider, (1) op zoek naar volgende stap in loopbaan (10)
- Eigen praktijk als coach(1)
- Docent master social work; docent en coördinator supervisorenopleiding (1/2)
- Gevraagd voor het begeleiden van vernieuwingsprojecten. (2)
- Docent supervisiekunde (1)
- Gevraagd voor het begeleiden van Community's of Practice (2)
- Organisatiebegeleider (vanuit eigen praktijk) (2). Ik noem mijzelf Organisatiebegeleider (10)
- Senior trainer / adviseur, begeleidt professionaliseringstrajecten in po, vo en mbo altijd op de grens van onderwijs en praktijk vanuit Educatief Centrum Noord (ECNo). Daarbinnen ben ik ZZP-ondernemer die vanuit/voor een organisatie werkt. (2)

Inzicht:

4. De opleiding leidt tot vraagarticulatie mbt eigen loopbaan: wat- wil ik als volgende stap? (10)
5. De opleiding leidt tot nieuwe taken binnen huidige functie.(10)
6. Door de opleiding word je vanuit je huidige functie gevraagd voor trajecten voor organisatievernieuwing. (10)
7. De opleiding is aanjager om stappen te maken in de eigen loopbaan
 - a. Richting nieuwe functie in de organisatie
 - b. Richting eigen praktijk (10)
8. Eigen praktijken zijn populair naast de baan in functie. (10)
9. De bijdrage van begeleidingskundige vanuit elk van deze nieuwe rollen bestaat uit het in verbinding brengen van mensen, met zichzelf, met elkaar en met de inhoud van hun werk. (10)

Inhoud van projecten

- Kern van de trajecten is dat veranderen en leren samen vallen. Dat leren gaat onder andere om het verbinden aan identiteit en zingeving. Leren rond de vraag: wat we eigenlijk beogen en willen bereiken met elkaar. (6)
- Het gaat ook om trajecten waar de oplossingen niet voor de hand liggen. Anders was het al gebeurt. Leg de zoekvraag open en maak verbinding door de driehoek bij elkaar te brengen en samen te leren. (Dat gebeurt weinig.) (6)
- Als begeleidingskundige ben ik gericht op het niet-maakbare. Het gaat bijvoorbeeld om de samenwerking tussen oude en nieuwe trainers. Die samenwerking moet ontstaan. Is niet te maken. Je moet ervoor op zoek naar 'the struggle', daar waar je elkaar ontmoet rond het verschil. (7)
- Het helpen opzetten en functioneren van community's of practice. Verbinden van groepen, die met elkaar in contact brengen en daarbij in co-creatie telkens samen de volgende stap vormgeven. Voorbeeld hiervan: mbo-docenten en werkveldpraktijk aan elkaar verbinden. (6)
- Handelingsonderzoek 'Management van de Zorg': in een traject van co-creatie curriculum vernieuwing en COP's en vandaaruit normatieve professionalisering in het team. (2/6)
- Ik zet Community's of Practice op en zoek daarvoor een goede vorm van begeleiden. (2)
- Binnen de eigen supervisorenopleiding het verder door-ontwikkelen van het fenomenologisch onderzoek. (6)
- Trainingstraject voor huisartsenpraktijk. (2)
- Begeleiden op gezamenlijke beleidsontwikkeling (in plaats van top down) binnen MT.(2)

- Begeleiden van het inbedden van studentbegeleiding in het onderwijs. (2)
- Organisatieontwikkeling door middel van handelingsonderzoek, diverse malen begeleid
 - o Handleiding onderzoeksvaardigheden opleiding social work (6)
 - o Bildung in het onderwijs (6)
 - o Werken in leergemeenschappen (6)

Inzicht:

1. De projecten hebben allemaal het karakter van het begeleiden van ontwikkeling op basis van eigenaarschap en samen zoeken: vandaar de combi van veranderen en leren via de laag van identiteit. (7 / 10)
2. Het is de kunst om openheid in de projecten te organiseren, toe te laten, te verdragen. Het samen zoeken. (2)
3. Als je eenmaal een begeleidingskundige rol hebt vervuld in een team, kan je niet meer terug. Kies daarom bewust of je het in je eigen team wilt doen. (10)
4. Handelingsonderzoek is een krachtig instrument om organisatieontwikkeling te begeleiden en te bevorderen. (6 / 10)

Moeilijkheidsgraad:

- Het gaat in dergelijke zoektrajecten in de organisatie ook om het 'niet-weten' toe te laten. Kan je een poosje verkeren in handelingsverlegenheid, zonder het direct op te lossen. De rol van de begeleidingskundige: het probleem benoemen en laten zijn. Dat is een constructieve vorm van niet weten. (3/4)
- Wij worden vaak gevraagd voor oplossingen. (Bijvoorbeeld 'trek de leerling de volwassenheid in'. De kunst is om niet direct het antwoord te geven, maar zoekruimte te scheppen. (3)
- Wij zijn dan een soort luis in de pels: de lastige professional die niet direct meegaat met de gekozen weg, maar die bevraagt. (3)
- Als begeleidingskundige pendel je tussen individu, team en organisatie als geheel. Daar zit ook een deel van de complexiteit van ons werk. (2)
- In het spanningsveld van individu, team en organisatie speelt ook het thema van de macht. (2)
- De kwaliteit van de relatie, dat is de opgave. Weet ik verbinding te maken op dieper niveau. Zijn de contacten niet instrumenteel, maar als een vorm van normatieve professionalisering: zelf iemand zijn in het contact. Dat is de opgave. (3/4)
- Dat betekent ook dat 'begeleidingskunde' dat is, zoals ik het vormgeef. (9/10)
- Soms lijkt het gemakkelijk als je de vraag volgt, maar anderzijds: er gaat juist iets open als ik een ander pad bewandel, als ik niet zomaar meega. (3/10)
- Enerzijds is het problematiseren dus lastig, anderzijds wordt het daardoor ook meer eigen en daardoor dichterbij. (3/4)
- De emotionele intensiteit is soms groot. Er is zoveel frustratie, oude pijn, rouw over vorige transitie en niet goed afgehechte veranderingen. (2/4)
- Het punt is: krijg je de positie? Krijg je het vertrouwen? Dat is een dynamiek tussen rol nemen, rol krijgen en gekregen rol invullen. (3/10)
- Er is een spanning tussen individuele benadering en organisatiebenadering. Ik superviseer een individu, maar uit haar verhalen begrijp ik dat de organisatie ziekmakend is. Dat stelt mij voor de ethische vraag: wat doe ik? In het superviseren beweegt de organisatie mee. Vraag is of ik via de supervisor ook invloed heb op de organisatie? Supervisie gaat tegenwoordig vaak over het werknemerschap in plaats van over het omgaan met de cliënt/patiënt! (1/2)
- Heb in een vraag vanuit een huisartsenpraktijk een keer 'nee' gezegd tegen het project. Ik proefde onvoldoende bereidheid om zichzelf op het spel te zetten door iedereen, ook de praktijkondersteuners en assistenten in de kamer (every body in the room) toe te laten. Eén huisarts wilde daarin niet mee. Later kreeg ik van één van de artsen een dankbericht, dat ik hem zo gezien had. Door mijn nee-zeggen is de pijn in het team duidelijk geworden. Ik ben wel in contact gebleven. (3/4)
- Er zijn collega's in het team waarmee ik werk die er voor kiezen om niet mee te doen. Dat doet pijn. Dat voelen we met elkaar. (4)
- Soms zijn beelden zo vast, dat het een doodlopende straat lijkt te zijn. Ik benoem dat dan als trage vragen, als iets wat niet op te lossen is, maar verschil dat er is en waar je het in kan uithouden. Door daarin te zijn en te blijven ontstaan er toch weer nieuwe perspectieven. (4/5/7)
- Soms is er veel bitterheid. Ik laat hen dat wel op een schaal in de ruimte uitdrukken. (4/5)
- Bij moeilijke opdrachten wordt er naar posities gekeken. (3)
- Je rol als begeleidingskundige derde schept vertrouwen om emotionele intensiteit te laten zien. Je schept daarvoor het kader, de ruimte. Daardoor ontstaat er vertrouwen. (3/4)
- Werken in het eigen team is anders. Wanneer heb je de begeleidingskundige rol wel en wanneer niet. Je neemt die rol. Daardoor word je toch een soort derde. Daardoor ontstaat er diepgang. (3/10)

Inzicht:

4. De meest centrale factor in de moeilijkheidsgraad lijkt te zijn: kan je de moeilijkheid en onoplosbaarheid verdragen; het verschil laten bestaan. Kan je de vragen ook traag laten blijven. (3)

5. Dat geldt ook naar de opdrachtgever, die liefst vraagt om een oplossing. De kunst is om die verleiding te weerstaan en de verschillen van de betrokkenen bij elkaar te brengen. Daarin te laten ontstaan. (3)
6. Dat maakt de begeleidingskundige ook tot een kritische en emancipatoire beroepsgroep. (2 / 10)
7. Je brengt jezelf in het spel. Je bewandelt een eigen pad. (9)
8. In die verschillen zit ook het erkennen van de macht. Het thema van de macht erkennen en er lerend mee omgaan, is de opgave van ons vak. We zijn voorbij het strijden tegen de macht. (2)

Werkwijze:

- De begeleidingskundige taal helpt mij: plek der moeite, schuren, trage vragen, pijn verduren, emergentie, enzovoort. (8)
- In co-creatie samen zoeken. Op pad gaan en telkens samen de volgende stap vormgeven. (4)
- Het gaat telkens om het verbinden: bijvoorbeeld tussen organisatiebeleid en menselijke pijn. (4)
- Ik ben van mezelf! Mens zijn met de mensen. Verbinding aangaan. Dat is ook een vorm van modeleren. (4)
- Het is een wezenskenmerk van de begeleidingskunde dat je aansluit bij wat er is en dat je daarvoor een basis hebt in jezelf; dat je vertrouwd bent bij jezelf. (4/9)
- Als begeleidingskundige ben ik mij nog bewuster geworden van de taal van mijn lichaam. Het nonverbale en talige verreiken elkaar wederkerig. (4/5)
- Je kunt overigens ook niet-aandacht geven. Je kiest daarin vanuit ambachtelijkheid. (4)
- In de begeleidingskundige manier van kijken, laat je de context ook meedoen. Je beseft dat er altijd meer aan tafel zitten dan feitelijk aanwezig. Je nodigt mensen uit om die contexten ook te laten verwoorden. (2)
- De begeleidingskundige geeft aandacht, maar durft ook de schuring aan te gaan en de pijn te benoemen. Daardoor komt het persoonlijke verhaal naar boven. (4)
- Ik volg de diamant-benadering; zoek telkens weer een nieuw perspectief om andere zaken te laten oplichten rond het vraagstuk. (4/5)
- Ik help bij een andere manier van kijken (4/5)
- Als organisatiebegeleider: Ik verken de vraag. Ik doe geen aanbod. Door mijn werkwijze komt de chaos op tafel te liggen. De grote puzzel. (3/4)
- Ik stel vragen en daardoor creëer ik beweging. Daardoor laten mensen zich kennen, ontstaat er verbinding en daardoor ontstaan er nieuwe perspectieven. (4)
- De deelnemers zijn eigenaar van het proces. Dat laat ik hen voelen. Daarin klinkt liefde door. Ik doe het met het hart. Dat eigenaarschap kan alleen als er ruimte is voor de veelstemmigheid. Er zijn meerdere perspectieven en daardoor vrijheid en professionele ruimte voor ieder. Vanuit die diversiteit ontstaat er een spectrum aan ervaringen en ook wrijving daartussen. (4/5)
- Het is een associatief proces. Wat er ontstaat hoeft niet per sé richting te hebben. Daardoor emergeert er iets. Het komt als het ware bovendrijven. (4/5)
- De methodiek van het Worldcafé hoort hierbij. (5)
- De betekenis van taal verkennen. Wat de één alert noemt, noemt de ander aandachtig. Daardoor verschuift er iets. Transfiguratie (???) (4/5)
- De onderzoeksmatige benadering: samen onderzoeken. Daar ook een methodologie voor hebben in het handelingsonderzoek. (6)

Inzicht:

7. Door verschillen bij elkaar te brengen en met elkaar te confronteren ontstaan er nieuwe perspectieven en van daaruit nieuwe handelingsmogelijkheden. (4 / 7)
8. Daarin het associatieve toestaan, zelf meedoen durven doen en te laten emergeren wat er wil ontstaan. (5)
9. De begeleidingskundige taal helpt om dit proces te gaan en te verduren. (8)

Opbrengsten:

- Resultaat is dat de ander zich gezien en erkend voelt. (7)
- Als begeleidingskundige draag ik bij aan een paradigmawisseling. De mensen leren met nieuwe ogen kijken; perspectiefwisseling. (7)
- Resultaat voor mezelf: door de begeleidingskunde ben ik meer gaan twijfelen. De wereld is minder eenduidig en zeker geworden. De begeleidingskunde heeft mij op een bepaalde manier kwetsbaarder gemaakt. Ik weet niets meer zeker. Het gevolg is dat ik daardoor in verbinding ben gebracht met diepere lagen in mezelf. Het gevolg is ook dat ik meer verbinding kan maken met de ander. Ik hoef niet meer zeker te zijn. Het oordeel is weg. Dat is een last minder. (10)
- De begeleidingskunde brengt in contact met wat in mij aanwezig is aan gevoel, ervaring, enz. Daardoor ontstaat er meer met elkaar in plaats van naast elkaar. (7)
- Begeleidingskundige trajecten zijn diepgaand: je leer er anders door kijken, anders door voelen. (4/7)

- Als begeleidingskundige bevorder ik het bottom up meedenken. Op die manier vul ik mijn rol als adviseur in. Door die participatieve werkwijze krijgen de deelnemers (teamleiders tov directie) invloed. (4 /7)
- Bij het functioneren in professionele organisaties is er veel 'moeten'. Hoe dat te verbinden met zichzelf, met eigen drijfveren. Er is een tendens van ontbinding, doordat het 'why' niet meer in beeld is. Ik draag bij aan verbondenheid met het hart in je werk. (7)
- Er als werkvloer weer zin in krijgen. Door mijn begeleidingskundige bijdrage gaan mensen weer hun ruimte nemen. (7)
- Ik creëer netwerken. Mensen ontmoeten elkaar door mij in de regio. Daarmee verbindingen tussen mensen en via hen tussen organisaties. Ik werk dus organisatieoverstijgend. (2)
- Ik help domeindirecteur samen met teamleiders tot een actieplan 2017 te komen dat door ieder gedragen wordt. Vervolgens haak ik ook bij de teams aan. Ik begeleid de teams bij de uitvoering van de kaders. Welke vorm geven we eraan? Samen met hen werk ik aan de invulling van een curriculum dat studentgericht wordt. (2)
- Het onderwijsconcept biedt veel ruimte. Ik begeleid teams / docenten om die ruimte ook te nemen. Ruimte nemen vraagt durf. (2 / 7)

Inzicht:

Belangrijkste opbrengst lijkt te zitten in toenemen van commitment, betrokkenheid, nieuwe zin en eigenaarschap. Daardoor ook toename van creativiteit en nieuwe perspectieven. (7)

Tips:

- Er is een wens om verbonden te blijven met de opleiding. De groep is hecht. (10)
- Het symposium biedt daarin belangrijke functie. (10)
- Laat studenten ook meekijken en meelopen met praktijken van alumni. Daardoor zicht op het werk verwerven. (10)
- Andersom: laat alumni meekijken met handelingsonderzoek van fase 3 studenten. (10)
- Geef bijvoorbeeld de opdracht: zoek een oud-student die... (10)
- Laat studenten een regiocongres organiseren. (10)
- Laat een organisatiestudiekring voor begeleidingskundigen starten. (10)