
Situationeel Begeleiden

Begeleiden is maatwerk

Kallenberg (2009) noemt het geven van begeleiding maatwerk. De begeleider kan de begeleidingsstijl het beste aanpassen aan het niveau van de ontwikkeling en het zelfvertrouwen van de student. Te veel begeleiding kan de student lui maken. Te weinig begeleiding kan juist demotiverend werken. Kallenberg hanteert de volgende stelregel: hoe lager het competentieniveau en het zelfvertrouwen van de student, hoe meer taakgericht en ondersteund de begeleiding behoort te zijn. Begeleiding is het werk wat je doet om de student te motiveren, aan te moedigen en te inspireren. Dit met het uiteindelijke doel dat de student de beroepscompetenties aanleert en zelf de verantwoordelijkheid voor het eigen leren op zich neemt. In het competentieprofiel van de werkbegeleider wordt de rol begeleiden weergegeven met de aspecten coachen, instrueren, delegeren, motiveren en afstemming op de student.

Situationeel begeleiden

Peerenboom en Timmer (2007) gaan verder in op het toepassen van begeleidingsstijlen. Zij hebben zich laten inspireren door een theorie over situationeel leidinggeven ontwikkeld door Hersey en Blanchard. Dit managementmodel is toegepast op het geven van begeleiding, situationeel begeleiden genoemd. Een belangrijk uitgangspunt bij de theorie is dat er geen eenduidige manier van begeleiding geven is, maar dat deze van situatie tot situatie verschilt. Daarom pas je als begeleider de stijl aan op het ontwikkelingsniveau van de student en op de werksituatie van het moment.

De verschillende begeleidingsstijlen

Het model onderscheidt vier stijlen van begeleiden:

1. Instrueren;
waarbij de begeleider de student een handeling of vaardigheid op een tamelijk directieve wijze aanleert.
2. Overtuigen/coachen;
waarbij de begeleider de studentinspraak geeft op wat en hoe hij/zij iets moet gaan leren.
3. Motiveren/ondersteunen;
waarbij de begeleider en de student samen bepalen wat en hoe de student iets gaat leren.
4. Delegeren;
waarbij de student zelf problemen en oplossingen van de werkproblemen achterhaalt.
De begeleider is op de achtergrond en checkt het resultaat.

Gedrag van de begeleider

Tijdens het geven van begeleiding kan onderscheid gemaakt worden tussen taakgericht- en relatiegericht gedrag van de begeleider. Bij taakgerichtheid staat het leren van de taak centraal, waarbij de begeleider een grote mate van sturing toepast. Bij relatiegerichtheid staat de mens in de student centraal. De begeleider richt zich daarbij op het onderhouden en het ondersteunen.

Het kunnen en willen

Welke stijl en welk gedrag je als begeleider kiest wordt bepaald door de taakvolwassenheid van de student.

De taakvolwassenheid wordt bepaald door de taakbekwaamheid en de leerbereidheid.

Met de taakbekwaamheid wordt het 'kunnen' bedoeld. Denk daarbij aan eerdere ervaringen met stage lopen, opgedane theoretische kennis of vaardigheden en de fase van de stageperiode.

Taakvolwassenheid van de student			
Taak-bekwaamheid (kunnen)	Leer-bereidheid (willen)	Niveau student	Begeleidingsstijl begeleider
-	-	1	Instrueren
-	+	2	Overtuigen
+	-	3	Motiveren
+	+	4	Delegeren

Leerbereidheid is gericht op het 'willen', zoals

motivatie, de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen en het hebben van zelfvertrouwen.

Door naar het kunnen en willen te kijken doorloopt de student vier niveaus van taakvolwassenheid:

niveau 1: Voor een bepaalde taak ontbreekt het de lerende aan kennis en/of kunde en hij heeft er weinig 'zin in' of is onzeker of leert niet zelfstandig;

niveau 2: Voor een bepaalde taak ontbreekt het de lerende (nog) grotendeels aan kennis en/of kunde, maar hij heeft er wel zin in en durft/kan de verantwoording aan;

niveau 3: Hier kunnen twee zaken aan de orde zijn:

- de lerende is in staat om een taak uit te voeren, maar is ongemotiveerd

- de lerende is in staat om een taak uit te voeren, maar voelt zich nog onzeker en mist zelfvertrouwen;

niveau 4: De lerende is in staat om een taak uit te voeren en is er ook voor gemotiveerd en kan de verantwoording hiervoor nemen.

Binnen het model van situationeel begeleiding leidt elk niveau van taakvolwassenheid van de student tot de gewenste toepassing van een begeleidingsstijl van de begeleider.

Fasen van ontwikkeling

Bij het ontwikkelen van competenties of het aanleren van een nieuwe vaardigheid doorloopt de student de vier fasen van onbewust onbekwaam, naar bewust onbekwaam, bewust bekwaam en tot slot onbewust bekwaam (Halem, 2008). Hoelang de student in een fase blijft is geheel individueel en afhankelijk van iedere afzonderlijke situatie.

Fase	Fase in competentieontwikkeling	Kenmerk student
1	Onbewust onbekwaam	De student is zich niet bewust van een hiaat in zijn/haar kennis of vaardigheden
2	Bewust onbekwaam	De student is ervan bewust dat hij/zij niet bekwaam is of dat het gedrag niet effectief is
3	Bewust bekwaam	De student weet een bepaald probleem te benaderen of kan een bepaalde vaardigheid toepassen, maar dit vereist nog een grote mate van concentratie
4	Onbewust bekwaam	Toepassing ervan gaat automatisch, vanzelfsprekend

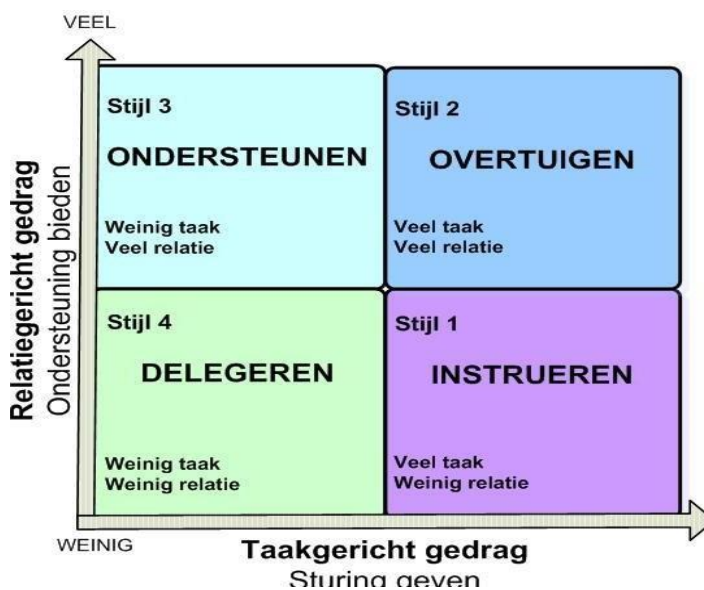
Samenhang ontwikkelingsfase en de taakvolwassenheid

In het onderstaande schema wordt de samenhang van de kenmerken van de ontwikkelingsfase en de taakvolwassenheid van de student weergegeven. Per begeleidingsstijl wordt ingegaan op de taakvolwassenheid en de kenmerken van de student. Verder wordt genoemd welk (gewenst) gedrag de begeleider daarbij toepast.

Stijl	Taak-volwassenheid	Kenmerken student	Gedrag begeleider	Kenmerkend
S1: Instrueren	Kunnen - Willen -	Onbewust onbekwaam Zwak zelfvertrouwen weinig zelfstand Weinig gemotiveerd	Veel taak Weinig relatie	In opdracht uitvoeren
S2: Overtuigen/ coachen	Kunnen - Willen +	Bewust onbekwaam Voldoende zelfvertrouwen Weinig zelfstandig Gemotiveerd	Veel taak Veel relatie	Met inspraak uitvoeren
S3: Motiveren/ ondersteunen	Kunnen + Willen -	Bewust bekaam Weinig zelfvertrouwen Weinig gemotiveerd Wel zelfstandig	Weinig taak Veel relatie	In samenspraak uit-voeren
S4: Delegeren	Kunnen + Willen +	(On)bewust bekwaam Goed zelfvertrouwen Zelfstandig Gemotiveerd	Weinig taak Weinig relatie	Zelfstandig uitvoeren

Het model situationeel begeleiden

Peerenboom en Timmer (2007) hebben de twee aspecten van begeleidingsgedrag uitgezet op een assenstelsel. Als de begeleiding meer taakgerelateerde aspecten vereist zal de begeleider meer sturing gaan geven. De begeleider pas dan de stijl **instrueren** en **overtuigen** toe. Als de begeleiding meer relatiegerichte aspecten vereist zal de begeleider meer ondersteuning gaan bieden. Dit resulteert in de stijlen **ondersteunen** en **delegeren**.



Uitwerking van de vier begeleidingsstijlen

Om in de praktijk aan de slag te gaan met deze begeleidingsstijlen volgt een uitwerking per begeleidingsstijl en hoe je dat doet in de rol van werkbegeleider.

Stijl 1: INSTRUEREN

“Ik vertel aan jou wat en hoe je dat moet gaan leren.”

Dit werkt het beste:

- In het begin van de (praktijk)leerperiode;
- Bij het leren van een nieuwe vaardigheid;
- Bij het uitvoeren van onbekende (deel)taken;
- Bij beginnende studenten;
- Als de lerende ‘onbewust – onbekwaam’ is.

Instrueren wil zeggen dat de begeleider aan de lerende een handeling of vaardigheid op een tamelijk directieve wijze aanleert. Instructie is vooral noodzakelijk in het begin van de opleiding of een stageperiode of bij acute situaties en bij het laten leren van een nieuwe (deel)taak.

Een goede instructie levert de lerende stap voor stap iets nieuws op. De begeleider vertelt bij instrueren hoe, wanneer en waar de lerende de handelingen moet vervullen. Dit is duidelijk een vorm van eenrichtingsverkeer: de begeleider communiceert naar de lerende. De begeleider geeft precieze opdrachten en houdt nauwlettend toezicht op de uitvoering van de taak. Zij controleert, stelt vragen, stuurt bij waar nodig en hanteert daarbij de regels uit richtlijnen en protocollen. Een volgorde voor instructie is: uitleggen, voordoen, laten nadoen en feedback geven.

Stijl 2, OVERTUIGEN:

“Ik geef je inspraak op wat en hoe je dat gaat leren.”

Dit werkt het beste:

- Bij het leren van nieuwe methoden;
- Bij studenten die enigszins ervaring hebben;
- Als de lerende de (deel)taak al eens heeft uitgevoerd en/of geoefend;
- Als de lerende ‘bewust – onbekwaam’ is;
- Als de lerende gemotiveerd is.

De begeleider geeft de richting aan en blijft de taakuitoefening door de lerende nauwlettend volgen, maar probeert een (beperkte) vorm van tweerichtingsverkeer te realiseren.

Hij geeft de lerende inspraak. De begeleider heeft een begeleidende rol en geeft uitleg over beslissingen en achterliggende theorie, vraagt suggesties en motiveert de lerende door de bedoelingen te laten zien.

Hij toont betrokkenheid bij de lerende en wil hem tot op een bepaalde hoogte motiveren en overtuigen.

De begeleider luistert en toont begrip, maar is vooral taakgericht en de correcte uitvoering van de handelingen aan de hand van richtlijnen en protocollen staat centraal.

Stijl 3, ONDERSTEUNEN:

“We bepalen samen wat en hoe je dat gaat leren.”

Dit werkt het beste:

- Bij geoefende studenten
- Als de lerende ‘bewust – bekwaam’ is, maar niet gemotiveerd.

Het is belangrijk dat de begeleider zich beseft dat ondersteunen, in tegenstelling tot instructie, vooral bedoeld is om de lerende te stimuleren zelf stappen te zetten.

Kenmerkend voor de stijl ondersteunen is dat het zich richt op vragen en/of problemen van lerenden die in interactie met anderen ontstaan en op het leren oplossen van problemen.

De interventies van de begeleider zijn vaak het meest efficiënt en effectief wanneer ze oplossingsgericht zijn. Dat wil zeggen dat zij niet probeert verklaringen te zoeken voor het gedrag van de lerende, maar hem helpt bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën om het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden aan te pakken.

De begeleider ondersteunt de lerende door zoveel mogelijk ruimte, informatie en verantwoordelijkheid te geven. Zij geeft de lerende vooral uitdagende taken die aansluiten bij de ambities en talenten van de lerende. Problemen worden gezamenlijk opgelost en beslissingen door beiden in overleg genomen. Zij luistert naar de inbreng van de lerende en toont begrip, vooral voor de persoon die de lerende is en heeft vertrouwen in de ontwikkelingsmogelijkheden van de lerende. De begeleider laat daarmee zien dat de lerende iets aan haar heeft, dat zij aandacht voor hem heeft.

Tips bij het ondersteunen:

- Toon belangstelling voor de voortgang van de lerende bij het leren
- Help de lerende regelmatig om leer- en werkproblemen die bij het leren en de taakuitoefening door de lerende ervaren worden, te verwoorden
- De lerende stimuleren/uitdagen tot het zelf oplossen van leer- en werkproblemen
- Stimuleer het ontwikkelen van zelfvertrouwen bij de student
- Geef complimenten als het goed gaat
- Geef feedback aan je student
- Luister actief naar de student
- Motiveer de lerende en spreek hem aan op zijn ambities en passie.

Stijl 4, DELEGEREN:

“Je mag dat van mij zelf gaan doen, graag hoor ik hoe het gaat en als je me nodig hebt, dan kun je me daar vinden.”

Dit werkt het beste:

- Bij startcompetente en gevorderde studenten
- Bij het laten uitvoeren van eenvoudige taken/vaardigheden
- Als de lerende ‘bekwaam’ is en gemotiveerd.

De begeleider geeft het doel of het te behalen resultaat van de (deel)taak aan en checkt het resultaat, maar de lerende moet deze vrijwel geheel zelfstandig vervullen.

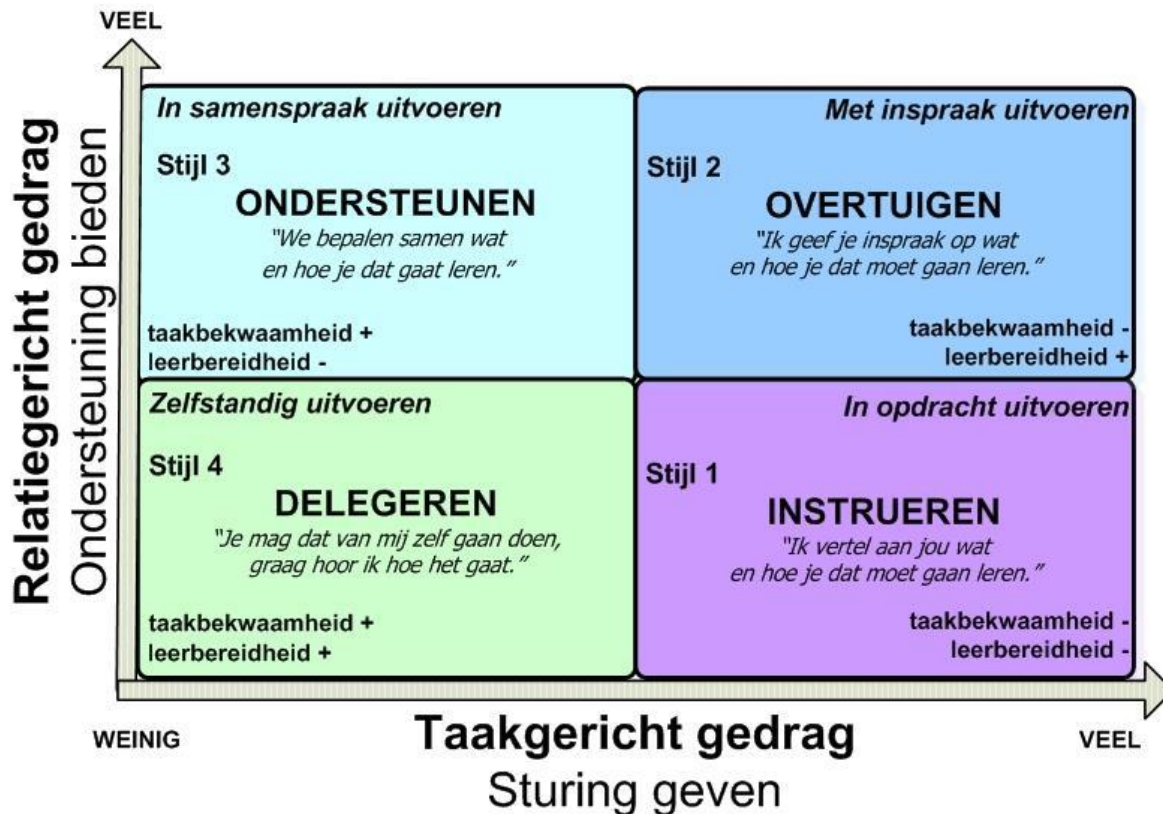
De lerende achterhaalt zelf de problemen en de oplossingen van de werkproblemen en plant en voert zelf zijn leeractiviteiten uit. De begeleider laat de lerende vrij voor zover als dit verantwoord is en toont interesse voor zijn leeractiviteiten. Zij luistert, heeft begrip voor zijn situatie en helpt de lerende om problemen waar de lerende tegen aanloopt te verwoorden.

Zij controleert de werk- en leerresultaten van de student. Delegeren mag nooit een ‘laissez faire houding’ zijn.

Delegeren aan de lerende mag de kwaliteit van de zorg aan patiënten nooit in gevaar brengen en dit bewaken is dan ook één van de belangrijkste verantwoordelijkheden die de begeleider heeft bij de begeleidings-stijl delegeren.

Samenvatting

In het onderstaande schema worden alle besproken elementen van situationeel begeleiden samengebracht:



Bronnen

Alten, J.P. van (2011). *Welke rol pakt de werkbegeleider bij het leren van aankomend professionals?* Uit Handboek Effectief Opleiden, katern 8.2, pagina 4.01 - 4.14. Doetinchem: Elsevier Human Resources

Bell- Peereboom, D.B., & Timmer, C. (2007). Raad weten met de situatie. *Onderwijs en gezondheid*, 2007 (21), 259-264.

Kallenberg, A.J., Grijspaarde, L. van der & Braak, A. ter (2009). *Leren (en) doceren in het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom/Lemma.

Rits, A. (2014). *Begeleiding van studenten optimaliseren? Lees hier hoe!* (Adviesrapport over de optimalisatie van de werkbegeleiding in het Radboudumc) Opleidingskunde, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen.

Radboudumc Health Academy:
Zelftest situationeel begeleiden.
Rollen en competenties werkbegeleider.

C.Timmer, VUmc Academy. *situationeel begeleiden, HGZO-congres 2018*