

Hoe intervisie, supervisie en coaching kunnen bijdragen aan kwaliteitsverbetering binnen stichting PERSPEKTIEF



Naam: Amy Hameeteman
Studentnummer: 08011893
Opleiding: Sociaal Pedagogische Hulpverlening deeltijd/duaal
Academie: Sociale Professies, Haagse Hogeschool
Studiejaar: 2011-2012
Opdrachtgever: Barbara Berkelaar, namens stichting PerspeKtief
Docentbegeleider: Frank Verveen
Docentbeoordelaar : Wouter Reith

INHOUDSOPGAVE:

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Relevantie	8
1.3.1 Vernieuwende karakter:	8
1.3.2 Relatie met opleidingskwalificaties:	8
1.3.3 Maatschappelijke relevantie:	8
1.4 Vraagstelling	9
1.4.2 Deelvragen	9
1.5 Doelstelling	9
1.5.1 Eindproduct	9
2. Onderzoeksmethoden	10
2.1 onderzoeksontwerp:	10
2.1.1 Literatuurstudie:	10
2.1.2 Praktijkonderzoek:	10
2.2. Beantwoording deelvragen	11
2.3 Betrouwbaarheid en geldigheid:	11
3. Theoretisch kader	13
3.1 Leren binnen stichting Perspektief	13
3.2 Werken aan kwaliteit	15
3.3 Omschrijving intervisie	16
3.4 Omschrijving supervisie	17
3.5 Omschrijving coaching	19
3.6 De belangrijkste kenmerken van de middelen	20
3.7 Effectiviteit	21
3.7.1 Effecten intervisie:	21
3.7.2 Effecten supervisie:	22
3.7.3 Effecten coaching	23
3.8 Motiveren en weerstand	24
4. Praktijkonderzoek	25
4.1 Respondenten	25
4.2 Topiclijst interviews	25
4.3 Weergave onderzoeksresultaten	25
4.4 Welke plek neemt kwaliteitsverbetering door middel van deskundigheidsbevordering in binnen de organisatie?	26

4.4.1 Beleid	26
4.4.2 Ervaringen	27
4.5 Wat zijn de behoeften van management en medewerkers op het gebied van intervisie, supervisie en coaching?	29
4.5.1 Behoeften	29
4.5.2 Implementatie	31
4.6 Hoe kunnen deze behoeften gekoppeld worden aan de kaders waarbinnen de organisatie opereert?	34
4.6.1 Effecten	34
4.6.2 Voorwaarden	35
4.6.3 Kwaliteit	38
5. Conclusie	40
6. Discussie	43
7. Literatuurlijst	44

Bijlagen:

Topiclijst interviews

Intervisiemodel

Intervisieregels

Dashboard PerspeKtief

VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoeksrapport naar aanleiding van de bachelorproef, onderdeel van het curriculum van de opleiding sociaal pedagogische hulpverlening aan de Haagse hogeschool. In dit verslag wordt in opdracht van stichting PerspeKTief een actuele vraag onderzocht. Apart bijgevoegd is een adviesrapport, met hierin adviezen die voortkomen uit het onderzoek.

Wanneer er wordt gesproken over de organisatie wordt hier stichting PerspeKTief mee bedoeld, tenzij anders aangegeven

Als in het verslag de term middelen wordt gebruikt, wordt hiermee intervisie, supervisie en coaching bedoeld.

Vanzelfsprekend kan daar waar hij wordt weergegeven ook zij worden gelezen, tenzij anders aangeven.

Om zo objectief en overstijgend mogelijk te kunnen kijken, is in dit verslag zo min mogelijk gebruik gemaakt van de ik vorm. Behalve bij enkele eigen ervaringen, interpretaties en conclusies, om zo de subjectiviteit hiervan weer te geven.

SAMENVATTING

PerspeKtief wil meer aandacht schenken aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Dit onderzoek moet eraan bijdragen te bepalen welke rol intervisie, supervisie en coaching hierin kunnen spelen. Medewerkers van PerspeKtief missen het als professionals, om niet op een gestructureerde manier met elkaar in dialoog te gaan. En het zo met elkaar over niet alleen adhoc teamzaken te praten, maar ook over hoe zij kwaliteit zien, welke normen en waarden er achter het handelen liggen en hoe zij de deskundigheid kunnen vergroten. De professionals krijgen soms te maken met complexe problematiek en het is om die reden belangrijk dit te kunnen delen met collega's en hierop te reflecteren.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende hoofdvraag en deelvragen:

Hoofdvraag:

Hoe kunnen intervisie, supervisie en coaching bijdragen aan kwaliteitsverbetering binnen stichting PerspeKtief?

Deelvragen:

1. Welke plek neemt kwaliteitsverbetering door middel van deskundigheidsbevordering in binnen de organisatie?
2. Wat zijn de behoeften van management en medewerkers op het gebied van intervisie, supervisie en coaching?
3. Hoe kunnen deze behoeften gekoppeld worden aan de kaders waarbinnen de organisatie opereert?

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Allereerst een literatuurstudie waarin het beleid dat er nu ligt op het gebied van de middelen bekeken is. Ook is een beschrijving van de middelen weergegeven en gekeken naar de effectiviteit.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de middelen allen effectief blijken als het gaat om het vergroten van vaardigheden bij medewerkers. Ze vertonen dan ook veel raakvlakken. Wel is er weinig studie gedaan naar wat maakt dat de middelen effectief zijn. Effectief blijkt het als de middelen voornamelijk taakgericht zijn. Voornamelijk supervisie en coaching dragen bij aan daadwerkelijke gedragsverandering..

Vervolgens is het praktijkonderzoek uitgevoerd. Hiervoor zijn tien medewerkers van verschillende disciplines geïnterviewd. Uit de interviews komen voornamelijk de ervaringen en behoeften ten opzichte van de middelen naar voren.

Duidelijk wordt dat er bij alle respondenten een behoefte bestaat aan dan wel intervisie, supervisie en coaching. Er bestaat behoefte aan intervisie als structureel iets. Iedereen is het er over eens dat coaching als iets incidentieels moet worden aangeboden, als een medewerker vastloopt in zijn functioneren. Verschil van mening bestaat er over het feit, in hoeverre je een apart moment moet inbouwen voor een middel als intervisie. Enkele respondenten

Kijkend naar de hoofdvraag beaamt zowel de literatuur als de respondenten, dat de middelen kunnen bijdragen aan kwaliteitsverbetering. Mits er voldaan wordt aan enkele randvoorwaarden, zoals het zorgen voor een deskundig begeleider/coach en het zorgen voor voldoende tijd.

De adviezen voortkomend uit het onderzoek, zijn te vinden in het bijgevoegde adviesrapport.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

De bachelorproef houdt in, dat in opdracht van een organisatie een actuele vraag onderzocht wordt. De opdracht gevende organisatie is stichting PerspeKtief. Dit is dan ook de organisatie waarvoor ik al een aantal jaar werkzaam ben. De reden dat ik er voor heb gekozen het onderzoek bij mijn werkgever te doen is, omdat het onderzoeksonderwerp direct van invloed is op mijzelf en mijn collega's. Daarnaast ken ik de weg binnen de organisatie en de meeste betrokkenen. Dit vergemakkelijkt het zoeken naar informatie en het aanspreken van sleutelfiguren.

Stichting PerspeKtief is in 2007 ontstaan uit een fusie van Stichting Woonbegeleiding/Maatschappelijke opvang; Stichting Vrouwenopvang; Stichting Jeroen en Stichting Dienstencentrum over de brug. PerspeKtief biedt o.a. opvang voor dak en thuislozen, opvang bij huiselijk geweld, woonbegeleiding en dagactiviteiten. Er werken ruim 200 medewerkers bij PerspeKtief en we zijn werkzaam in de gemeenten Delft, Westland en Oostland.

PerspeKtief hanteert de volgende visie en missie:

Visie: "PerspeKtief begeleidt en ondersteunt haar cliënten via op maat gesneden zorg- en/of hulpverleningstrajecten. Doelstelling is dat de cliënt zo zelfstandig mogelijk in de samenleving kan functioneren. Daarbij wordt uitgegaan van de eigen capaciteiten en ontwikkelingsmogelijkheden van de cliënt. PerspeKtief bevordert en realiseert een breed gedifferentieerd aanbod aan begeleiding, ondersteuning, opvang, dagbesteding en huisvesting voor een groeiende en steeds meer gedifferentieerde cliëntgroep. PerspeKtief werkt intensief samen met ketenpartners, gemeenten (partnerschap) en andere overheden, woningcorporaties, maatschappelijke organisaties en zorgverzekeraars."

Missie: "PerspeKtief is een brede organisatie voor opvang (vrouwenopvang en maatschappelijke opvang), woonbegeleiding en dagbesteding, die vanuit een maatschappelijke oriëntatie en op een deskundige en respectvolle wijze, mensen met problemen op verschillende levensgebieden uit de regio Delft Westland Oostland, opvangt ondersteunt en begeleidt (zowel extramuraal als semimuraal)"

Om tot een onderzoeksonderwerp te komen heb ik onderwerpen op een rij gezet die verbetering behoeven binnen de organisatie. Ik kwam op deze onderwerpen door signalen die ik zelf op de werkvloer zag en door wat leefde bij collega's. Eén van de issues was dat er weinig aandacht is voor de professionele ontwikkeling en dat we als team iets als intervisie missen.

Vervolgens ben ik in gesprek gegaan met toen nog Manager zorg Barbara Berkelaar. Al snel kwamen we overeen dat het onderzoek zich zou toespitsen op het onderwerp: het missen van professionele ontwikkeling doormiddel van methoden als intervisie, supervisie en coachen. Ook bood zij gelijk aan om contactpersoon te worden. Inmiddels is Barbara benoemd tot bestuurder/directeur.

1.2 Probleemstelling

De organisatie heeft een turbulente tijd achter de rug, met veel wisselingen van bestuurders, het fusietraject met GGZ-Delfland dat uiteindelijk niet door is gegaan en de financiële moeilijkheden. PerspeKtief heeft nu eindelijk meer stabiliteit heeft gevonden

Mede door bovenstaande gebeurtenissen is er te lang weinig aandacht geweest voor de ontwikkeling van medewerkers. De focus lag meer op het hoofd boven water houden en de organisatie stond op overlevingsstand. Door de stabiliteit die er nu is, is er meer gelegenheid voor de organisatie om na te denken over de ontwikkeling, deskundigheid en tevredenheid van werknemers.

Medewerkers van PerspeKtief missen het als professionals, om niet op een gestructureerde manier met elkaar in dialoog te gaan. En het zo met elkaar over niet alleen adhoc teamzaken te praten, maar ook over hoe zij kwaliteit zien, welke normen en waarden er achter het handelen liggen en hoe zij de deskundigheid kunnen vergroten. De professionals krijgen soms te maken met complexe problematiek en het is om die reden belangrijk dit te kunnen delen met collega's en hierop te reflecteren.

Een vorm van begeleiding/ deskundigheidsbevordering kan heel geschikt zijn om met elkaar in dialoog te gaan en dit soort onderwerpen naar voren te laten komen. Het management onderkent dit ook, alleen is er nog geen vorm aan gegeven.

In het opleidingsplan 2011 van PerspeKtief worden coaching supervisie en intervisie, naast elkaar genoemd. Hier staat verder alleen nog achter: 'nader te bepalen.' (Berkelaar & Hijlkema, 2011) Dit geeft aan dat de organisatie zeker het belang ziet van het invoeren hiervan, maar dat het verder nog niet is onderzocht en ingevuld. Een enkele locatie organiseert nu zelf intervisie en enkele begeleiders ontvangen coaching. Dit is een eerste stap, alleen is dit nu een versplinterd iets en dus niet uniform. Ook is nog niet duidelijk hoe dit zich verhoudt tot de doelstellingen van de organisatie en welke effecten het heeft.

Momenteel is PerspeKtief bezig met het zich laten hercertificeren doormiddel het ISO9001 keurmerk. Uit het vooronderzoek door ISO9001 kwam als aandachtspunt voor de organisatie, dat het vakmanschap van medewerkers nog vergroot kan worden. Dit is voor PerspeKtief één van de redenen om het invoeren van intervisie/supervisie/coaching te willen onderzoeken.

De manier waarop PerspeKtief nu aan deskundigheidsbevordering doet is tot nu nog te technisch-instrumenteel. Bijvoorbeeld door de verplichte agressie en BHV cursus. Ook PerspeKtief moet de geleverde zorg kunnen verantwoorden. Dit gebeurt o.a. door het inzetten op het halen van de productieafspraken zoals gemaakt met gemeenten en het zorgkantoor. Soms lijken middelen als tijdschrijven en het maken van begeleidingsplannen, meer een doel op zich te zijn geworden.

De organisatie wil met het invoeren van intervisie/supervisie/coaching, meer aandacht besteden aan niet alleen prestatie- maar ook relatiegericht werken. Door deze twee te verbinden moet kwaliteit zichtbaarder worden. Door deskundigheidsbevordering moet de kwaliteit van zorg en medewerkers vergroot worden. De relatie met de cliënt en medewerkers onderling staat ook hierin voorop. Medewerkers moeten zich bewust worden op welke manier hun handelen invloed heeft op de relatie met de cliënt. De begeleidingsvormen kunnen ingezet worden om bewust te worden van het eigen handelen en dat van anderen

Het probleem van het nog niet hebben van intervisie/supervisie/coaching speelt zich geïntegreerd in het werk af. Dit betekent dat het altijd en overal naar voren kan komen. Bijvoorbeeld als een leidinggevende het gevoel heeft, medewerkers niet te kunnen inspireren, of als men in een teamvergadering het gevoel heeft niet tot constructieve oplossingen te kunnen komen. Iedereen doet zijn best, maar het lukt nog niet goed om de hulpverlening naar een hoger niveau te tillen en naar het grotere geheel te kijken. Alle medewerkers van PerspeKtief hebben met dit probleem te maken. We zijn allemaal verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg die we leveren en door hier bewuster mee bezig te zijn, kunnen we hierin groeien.

1.3 Relevantie

1.3.1 Vernieuwende karakter:

Het onderzoek is vernieuwend, omdat het onderwerp nog niet eerder binnen de organisatie onderzocht is. Dit terwijl er wel door management en hulpverleners wordt aangegeven dat er behoefte aan is. Ik wil de nieuwe bevindingen aan de organisatie tonen en hoop dat deze dit gebruikt om zich verder als organisatie te professionaliseren.

1.3.2 Relatie met opleidingskwalificaties:

De bachelorproef heeft de meeste relatie met de volgende opleidingskwalificaties:

- Ondernemen en innoveren
- Samenwerken met professionals en anderen
- Werken in en namens een organisatie
- Werken aan professionele ontwikkelingen

1.3.3 Maatschappelijke relevantie:

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek zit hem voornamelijk in het feit, dat het bijdraagt aan de discussie: 'wat maakt een hulpverlener tot een goede hulpverlener?' Termen die hier bij aansluiten zoals de normatieve professional en kwaliteitszorg zijn veel gehoorde termen in het maatschappelijk debat.

Het is voor de gehele maatschappij van belang dat hulpverleners deskundig zijn en blijven werken aan hun professionele ontwikkeling. Dit is wat hen niet alleen medewerker, maar ook professionals maakt.

Het belangrijkste is hoe dit alles zijn weerslag heeft op cliënten. Het uiteindelijke doel is dat doordat de medewerkers meer aan hun professionaliteit werken, zij een betere relatie met de cliënt kunnen aangaan en deze cliënt waardige en effectieve zorg kan bieden.

Ook in de zorg vindt steeds meer marktwerking plaats en er wordt veel belang aan gehecht dat de zorg die men biedt meetbaar is. Belangrijk is dus dat de professional een balans weet te vinden tussen relatie- en prestatiegericht werken. In dit onderzoek wil ik laten zien welke rol intervisie/supervisie/coaching hierin voor de organisatie kan spelen.

Dit onderzoek kan als voorbeeld dienen voor anderen organisaties die met het zelfde vraagstuk zitten. Uit gesprekken met klasgenoten blijkt dat bijna geen van de organisaties waar zij werken intervisie, supervisie en/of coaching geïmplementeerd is.

1.4 Vraagstelling

Om het onderzoek zo gestructureerd mogelijk te laten verlopen en te zorgen dat er bruikbare resultaten uitkomen, wordt er gebruik gemaakt van een vraagstelling. Doormiddel van het onderzoeken van de deelvragen, is het beantwoorden van de hoofdvraag mogelijk.

1.4.1 Hoofdvraag

- Hoe kunnen intervisie, supervisie en coaching bijdragen aan kwaliteitsverbetering binnen stichting PerspeKtief?

1.4.2 Deelvragen

1. Welke plek neemt kwaliteitsverbetering door middel van deskundigheidsbevordering in binnen de organisatie?
2. Wat zijn de behoeften van management en medewerkers op het gebied van intervisie, supervisie en coaching?
3. Hoe kunnen deze behoeften gekoppeld worden aan de kaders waarbinnen de organisatie opereert?

1.5 Doelstelling

Het doel is om voor de organisatie, die de eerste stap heeft gezet om te kijken naar het implementeren van intervisie/supervisie/coaching, te onderzoeken hoe dit kan op een manier die kwaliteitsverbetering tot stand kan brengen en aansluit bij de behoeften van medewerkers.

Uitgaande van de bekende plan-do-check-act kwaliteitscirkel, wordt de ene stap altijd opgevolgd door de ander en blijft de organisatie zo in ontwikkeling en leren. Met het onderzoek zal ik mij vooral richten op de plan fase. Natuurlijk is dit onderzoeksonderwerp ook weer resultaat van voorgaande evaluaties (check) en heeft de organisatie besloten dat daarop gehandeld (act) moet worden en staat het dus niet op zichzelf, maar het onderzoek zal zich vooral toespitsen op het bepalen van wat de doelstellingen zijn en wat het gewenste resultaat is.

1.5.1 Eindproduct

Het eindproduct is een adviesrapport aan management en beleidsmakers.

In het rapport is het vooral van belang, dat het kernachtig en helder geformuleerd is. Mede op grond van het adviesrapport kunnen onderbouwde beslissingen worden genomen aangaande het implementeren van intervisie, supervisie en coaching. Belangrijk is te kunnen weergeven welke vorm van deskundigheidsbevordering in welke situatie, kan bijdragen aan de professionaliteit en tevredenheid van medewerkers. En daarnaast ook aangeven waarom blijkt dat een bepaalde vorm niet overeenkomt met behoeften en beoogde resultaten. Het zal ingaan op de randvoorwaarden van het implementeren, maar minder op de praktische invulling ervan, zoals tijd, ruimte en geld. Dit omdat dit onderdelen zijn die in een later stadium aan bod komen en besproken moet worden met de vervolgens aangetrokken deskundigen. Voor het schrijven van het rapport zal de vorm zoals beschreven in het boek het schrijven van beleidsadviezen gehanteerd worden (Jans, 2009). Dit om een zo compleet het helder mogelijk overzicht te kunnen geven.

Door in te spelen op de behoeften van medewerkers, is de kans van slagen van de implementatie en het succesvol zijn van het traject vele malen groter. Dit omdat er zo wordt ingespeeld op de intrinsieke motivatie, waardoor men sneller geneigd is zich er voor te willen inzetten en minder weerstand te vertonen.

2. ONDERZOEKSMETHODEN

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het onderzoeksontwerp, de analysemethoden en de betrouwbaarheid en geldigheid.

2.1 onderzoeksontwerp:

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Als eerst volgt er een literatuurstudie en vervolgens een praktijkonderzoek.

2.1.1 Literatuurstudie:

Doormiddel van literatuuronderzoek is verdieping verkregen over wat er al aan kennis is over intervisie, supervisie en coaching. Het doel van de literatuurstudie was te weten te komen, wat de begrippen inhouden, in welke situaties ze kunnen worden ingezet, hoe deze zich van elkaar onderscheiden en op welke manier ze het meest effectief kunnen worden ingezet. Er is niet zozeer ingegaan op de vele modellen die er van de middelen zijn. Meer is gekeken naar de effectiviteit, omdat dit naar mijn inziens belangrijk is voor de opdrachtgever.

Ook is kennis opgedaan over op welke manier PerspeKtief nu vorm geeft aan kwaliteit van medewerkers en persoonlijke ontwikkeling. Dit door onder andere het lezen van beleidsstukken. Gekeken is waar hierin doelen en verbeterpunten voor de organisatie liggen.

De keuze voor geschikte literatuur is tot stand gekomen door het invoeren van zoektermen op de digitale bibliotheek van de Haagse Hogeschool en diverse andere bronnen. Vervolgens is aan de hand van de inhoudsopgave, beoordeeld of de inhoud relevant is. De beleidsstukken van PerspeKtief zijn verkregen via het digitale kwaliteitssysteem of zijn toegezonden door de opdrachtgever.

2.1.2 Praktijkonderzoek:

Het praktijkonderzoek bestaat uit het interviewen van medewerkers van PerspeKtief. Doel van het praktijkonderzoek is om de kennis en behoeften van management en hulpverleners (deelvraag twee) weer te geven. Om relevante vragen te stellen, heeft eerst de literatuurstudie plaatsgevonden, om zo zelf meer kennis te hebben van het onderwerp.

Er is gekozen voor het houden van halfgestructureerde interviews. Zo is er ruimte om in te spelen op de antwoorden van de geïnterviewden. De interviews zijn gericht op beleving en ervaringen. Wel wordt er een topiclijst (zie bijlage) gehanteerd om de gegevens gemakkelijker te kunnen analyseren. De interviews duurden gemiddeld een half uur. Belangrijke informatie die verkregen moest worden is: op welke manier de respondent ervaring heeft met intervisie/supervisie/coaching, waaruit blijkt dat medewerkers hier profijt van kunnen hebben, hoe zij denken dat het bij kan dragen aan kwaliteitsverbetering en hoe het in te passen is binnen de organisatie. Ook wil ik van de respondenten te weten komen in hoeverre zij denken dat teams open staan voor de veranderingen en waar zij weerstand verwachten, om zo te bepalen hoe de implementatie het best aangepakt kan worden. Dit om deelvraag drie deels te beantwoorden.

Het kiezen van respondenten is in goed overleg met de opdrachtgever gebeurd. Duidelijk was om zoveel mogelijk lagen van de organisatie te horen, om een zo volledig mogelijk beeld van de behoeften te krijgen. Voor de benadering van de respondenten zie paragraaf 2.3.

2.2. Beantwoording deelvragen

Hierbij de weergave van hoe er antwoord is verkregen op de deelvragen:

- Welke plek neemt kwaliteitsverbetering door middel van deskundigheidsbevordering in binnen de organisatie?

Door het analyseren van beleidsstukken van Perspectief over dit onderwerp, door deze vraag te stellen aan de geïnterviewde en door een literatuurstudie naar kwaliteit en deskundigheidsbevordering binnen non-profit organisaties.

- Wat zijn de behoeften van management en medewerkers op het gebied van intervisie, supervisie en coaching?

Interviews met medewerkers, waaronder managers en hulpverleners. Om goede vragen te kunnen stellen, is doormiddel van literatuurstudie meer kennis opgedaan over de begrippen intervisie, supervisie en coaching.

- Hoe kunnen deze behoeften gekoppeld worden aan de kaders waarbinnen de organisatie opereert?

Door de uitkomsten van de literatuurstudie en interviews te koppelen aan het beleid dat er ligt en de doelstellingen die er zijn.

2.3 Betrouwbaarheid en geldigheid:

Het gaat hier om een kwalitatief onderzoek. Een deel hiervan is gericht op behoeften en ervaringen. Vandaar dat interviews de methode van gegevensverzameling is. De gelegenheid moet bestaan om zowel open als gesloten vragen te stellen aan de geïnterviewden. Ook volgens de literatuur (Verhoeven, 2010. Keken, van. 2010. Migchelbrink, 2007) is een interview bij deze doelstelling de meest geschikte manier. Met een enquête zou een grotere onderzoekspopulatie gehanteerd kunnen worden en dus kwantitatief meer informatie worden vergaard. Toch is hier niet voor gekozen, omdat met een enquête niet dieper op de materie in gegaan kan worden en niet wordt ingespeeld op de gegeven antwoorden.

Een beperking in het onderzoek is , dat het niet mogelijk is alle meer dan 200 medewerkers te interviewen. Daarom zijn er keuzes gemaakt, die ervoor zorgen dat het onderzoek zo representatief mogelijk is. In eerste instantie bestond het idee zelf enkele sleutelfiguren aan te wijzen. De opdrachtgever gaf echter aan dat er zo te veel geselecteerd werd op persoon en niet op functie, wat de objectiviteit niet ten goede komt. Daarom is besloten het werven van respondenten via “de lijn” te laten verlopen. Dit houdt in dat er gestart is bij de manager zorg, die vervolgens teammanagers gevraagd heeft deel te nemen. De teammanagers hebben vervolgens de coördinerend begeleiders gevraagd etc. Meer hierover in het hoofdstuk onderzoeksresultaten.

Het gaat hier om een selecte steekproef, wat aansluit bij de doelstelling om: *“de conclusies niet te generaliseren naar de populatie, maar om de resultaten binnen een organisatie te gebruiken”* (Verhoeven, 2010). Het nadeel van interviews is dat ze erg tijdrovend zijn om houden en de uitkomsten te analyseren. Qua tijd is het niet haalbaar meer dan tien interviews te houden. Door gebruik te maken van een goed gestructureerde topiclijst (zie bijlage) moet het analyseren vergemakkelijkt worden.

Omdat aan de hand van de interviews conclusies getrokken worden blijft het deels subjectief. Deze subjectiviteit is geprobeerd te beperken door het gebruik van een topiclijst (half gestructureerd interview). Ook zijn de interviews opgenomen (audio), zodat alle aandacht bij het interview was en achteraf bezig is gehouden met de uitwerking. Om de betrouwbaarheid te vergroten worden de gegevens op korte termijn na het gehouden interview uitgewerkt.

Wat betreft de manier van de interviewuitkomsten analyseren, zijn de gegevens verdeeld in fragmenten en vervolgens gecodeerd. Het coderen is gebeurd met steekwoorden die de inhoud van het fragment weergeven. Zo zijn enkele thema's ontstaan, waaronder: ervaringen, beleid, implementatie en kwaliteit. Voor de volledige weergave van alle thema's zie de tabel in paragraaf 4.3. Vervolgens zijn de thema's ondergebracht bij één van de deelvragen. Tot slot zijn er verbanden, tegenstrijdigheden en opvallendheden in de antwoorden gevonden. Het boek analyseren in kwalitatief onderzoek (Boeije, 2008) is een leidraad geweest bij het analyseren en coderen.

Een andere manier waarop de betrouwbaarheid vergroot wordt, is door verantwoording te geven van al de onderzoekshandelingen. Dit gebeurt door al vanaf de start een logboek bij te houden. Ook is er in de beginfase van het onderzoek een raamwerk van het onderzoeksverslag gemaakt.

De validiteit is vergroot door het onderzoek eerst te richten op het definiëren van de begrippen (begripsvaliditeit). Pas als deze begrippen zijn geoperationaliseerd kan bepaald worden of er gemeten wordt wat gemeten moet worden en kunnen zo de juiste conclusies getrokken worden. Dit onderzoek is niet extern valide. Wat inhoudt dat het niet generaliseerbaar is. Hiervoor is de onderzoekspopulatie te klein. Wel kan het als voorbeeld dienen voor organisaties die met hetzelfde vraagstuk zitten.

Het gaat in dit onderzoek vooral om de bruikbaarheid. De organisatie moet conclusies kunnen trekken aan de hand van het onderzoek en doormiddel van het adviesrapport beslissingen kunnen nemen. Een manier waarop de bruikbaarheid is vergroot, is door de opdrachtgever nauw te betrekken bij het onderzoek

3. THEORETISCH KADER

Het theoretisch kader wordt weergegeven om kennis te nemen van kwaliteit binnen PerspeKtief en van de middelen intervisie, supervisie en coaching. Allereerst volgt een weergave van welke plek kwaliteitsverbetering door middel van deskundigheidsbevordering inneemt binnen de organisatie. Dit om deels antwoord te krijgen op de eerste deelvraag. Na een meer algemene beschrijving van de middelen en hoe zij zich tot elkaar verhouden, wordt weergegeven hoe zij effectief zijn en kunnen bijdragen aan kwaliteit. Er zal er niet zozeer worden gegaan op alle verschillende modellen die er van elk middel bestaan. Ook wordt beschreven hoe gebruik te maken van motivatie en weerstand, voor een zo succesvol mogelijke implementatie.

3.1 Leren binnen stichting PerspeKtief

PerspeKtief is een lerende en groeiende organisatie. Overal is ontwikkeling in gang. Zo wordt er momenteel hard gewerkt om de processen van afdelingen als P&O en de financiële administratie op orde te brengen. Dit draagt bij aan het professionaliseren van de organisatie. Een andere manier om te werken aan professionaliseren is het inzetten op opleiden en daardoor deskundig maken van medewerkers. Zoals eerder aangegeven is er lange tijd weinig aandacht geweest voor de professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Dit blijkt ook uit de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2011. Op de vraag in hoeverre er aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers scoorde PerspeKtief een 5,8. Dit is al een enorme vooruitgang in vergelijking met de 4,3 uit 2009, maar nog steeds een magere voldoende. (uitkomsten uit presentatie medewerkerstevredenheidsonderzoek, effectory 2012.)

Er wordt ervaren dat er weinig ruimte is om het op een gestructureerde manier met collega's te hebben over bijvoorbeeld hoe zij kwaliteit zien, welke normen en waarden er achter het handelen liggen en hoe de deskundigheid vergroot kan worden. Dit gebeurt veelal niet tijdens het reguliere teamoverleg. Hierin is hier vaak geen tijd voor, omdat er zich ad-hoc situaties aandienen, die vragen om snelle oplossingen. Om in deze behoefte te voorzien moet er dus een apart moment voor worden ingebouwd.

Op verschillende manieren wordt er binnen de organisatie voor gezorgd dat er deskundig personeel is. Onder andere door bij selectie en werving te zorgen dat er gekwalificeerde mensen in dienst worden genomen. En zijn er enkele verplichte cursussen, zoals omgaan met agressie en bedrijfshulpverlening. Maar minder wordt er gekeken naar hoe medewerkers omgaan met werkproblemen, samenwerken en reflecteren. De manier van deskundigheidsbevordering is nu nog te technisch-instrumenteel. In een gesprek met de bestuurder geeft zij aan dat we meer moeten sturen op vakmanschap en dat het gaat om relatie- en prestatiegericht werken weten te verbinden. Door het vergroten van het vakmanschap moet de cliënttevredenheid ook vergroot worden.

Een organisatie moet tegenwoordig aan een hoop eisen voldoen en moet kwaliteit zichtbaar maken. Om aan deze eisen te kunnen voldoen is het dan ook belangrijk om in het toepassen van intervisie, supervisie en coaching altijd de link te blijven houden met de taakuitvoering. Men moet erdoor beter in staat zijn om situaties op het werk aan te pakken. Het gaat om het vergroten van competenties om zo professionalisering tot stand te brengen (Beek & Schaub-Jong, de. 2009)

Investeren in de kwaliteit van medewerkers is essentieel om kwaliteit zichtbaar te maken. Zij zijn de spil van de organisatie. *“De persoon van de medewerkers en zijn potentiële kwaliteiten vervullen een belangrijke rol, bij het realiseren van de doelstelling van de*

organisatie “ (Beek, van. & Tijmes 2009). Daarnaast zijn zij in het werk hun eigen instrument, wat inhoudt dat hoe de medewerker in zijn werk staat, direct van invloed is op de cliënten die hij begeleidt. Hierin is een link te leggen naar normatieve professionaliteit. De kunst is het *“kunnen leggen van bewuste verbindingen tussen de ontwikkeling van de eigen persoon, de inhoud van het werk dat men verricht en de bredere maatschappelijke context waarin vragen van cliënten zich voordoen.”* (Coenen & Praag, van. 2010). Pellegrom (2010) stelt dat *“de kwaliteit van begeleiding van de patiënt staat of valt met het vermogen van werkers om ontwrichtende invloeden van de stoornissen op het behandel- en verblijfsklimaat te kunnen hanteren.”*

In het beleid Opleiden en vergoeding studiekosten wordt de opleidingsnoodzaak binnen de organisatie vastgesteld. Hierin worden prioriteiten gesteld. Deze is als volgt weergegeven:

“1. Algemeen inwerk-/ deskundigheidsbevorderingprogramma. Enerzijds bedoeld voor nieuwe medewerkers gericht op algemene kennismaking met de organisatie. Alsmede voor medewerkers die langer in dienst zijn gericht op borging van kennis en vaardigheden binnen een de context van een veranderende organisatie.

2. Werksoortgebonden scholing gekoppeld aan implementatie van de missie en visie van de organisatie.

3. Individuele en functiegerichte scholing: alle medewerkers die een functie bekleden waarvoor zij niet beschikken over de vereiste opleiding, worden gestimuleerd om deze opleiding alsnog te volgen op kosten van werkgever.

4. Overige individuele ontwikkeling gekoppeld aan loopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.” (Berkelaar & Hijlkema, 2011)

In dit beleid wordt niet duidelijk onder welk onderdeel supervisie/intervisie/coaching valt. Maar door signalen die de organisatie geeft over de wil van het implementeren (zoals het benoemen ervan in het opleidingsplan 2011) en het feit dat er in de missie wordt gesproken over het willen van deskundige en respectvolle medewerkers, kan dit naar mijn inziens onder prioriteit 2 worden geplaatst. Dit omdat een professional nooit geheel deskundig kan zijn, als hij niet individueel of samen met het team kan reflecteren op je eigen en elkaars handelen.

Volgens Cuyvers (2009) moet binnen opleidingen/trainingen minstens aandacht zijn voor de volgende elementen, om bij te kunnen dragen aan kwaliteitsverbetering:

- *“ Ontwikkelen van inzichten en aandacht voor zin en onzin van kwaliteitsontwikkeling.*
- *Het trainen van instrumenten en methodieken.*
- *Ruimte voor het bespreken van weerstanden en twijfels.”*

In de kaderbrief 2012 staat aangegeven dat er ingezet wordt op deskundigheidsbevordering van medewerkers en leidinggevende en dat hiervoor een apart budget gereserveerd is van €250.000. (Prooijen, van. 2012) Ook in het jaarplan komt naar voren dat één van de speerpunten is, het vergroten van de deskundigheid van de medewerkers. (Berkelaar, 2011)

Momenteel organiseert een enkele locatie al zelf intervisie en ondergaan enkele medewerkers een coachingstraject. Dit gebeurt nu dus nog gefragmenteerd en er is nog niet duidelijk welke plek dit binnen de gehele organisatie inneemt.

Er valt te concluderen, dat er in het beleid al steeds meer gekeken wordt naar het inzetten op deskundigheidsbevordering, maar wordt de rol van intervisie etc. hier nog niet in duidelijk.

3.2 Werken aan kwaliteit

In de lesprogramma's van de opleiding SPH, komt de term kwaliteit geregeld voor. Ook in de beleidsstukken van PerspeKtief komt deze term veelvuldig voor en wordt als doel gesteld deze te vergroten en zichtbaar te maken. Kwaliteit blijft voor velen een abstract begrip. In de literatuur wordt benoemd dat kwaliteit moeilijk te definiëren is en dat het een "containerbegrip" is geworden. (Cuyvers, 2007) Toch is voor dit onderzoek belangrijk om er achter te komen wat dit begrip inhoudt, omdat zo duidelijker wordt wat de organisatie nastreeft en wat deze kan bereiken met intervisie, supervisie en coaching.

"Kwaliteit is de mate waarin het proces en het resultaat van een geleverde dienst voldoet aan de behoeften en verwachtingen van relevant belanghebbende, in relatie tot de visie van de organisatie. Dit komt tot uitdrukking in objectieve en subjectieve beoordeling van belanghebbenden." (Verhagen, 2010)

Deze definitie is goed toepasbaar in de non-profit sector omdat, hier het belang van de visie van de organisatie in wordt meegenomen en het objectieve van meetinstrumenten en het subjectieve van behoeften hierin samenkomt. Hierin komt het relatie- en prestatiegericht werken weer terug.

Bij het werken aan kwaliteit zijn er ook richtlijnen nodig, dit is waar beleid om de hoek komt kijken. In beleid wordt vastgelegd *"met welke middelen de organisatie haar doelen wil en kan realiseren, dus ook welke plaats het werken aan kwaliteit inneemt in de organisatie"* (Verhagen, 2010) Om die reden is het doel dan ook dat het onderzoek bijdraagt in het vormgeven van het beleid. Waarbij het vooral belangrijk is dat het herkenbaar is voor de medewerkers.

PerspeKtief bewaakt kwaliteit onder meer door het voldoen aan de ISO 9001 (International Organization for Standardization) norm. Dit is een internationale norm voor kwaliteitsmanagementsystemen. (www.iso.org) Hiermee laat de organisatie zien dat blijven werken aan kwaliteit een belangrijke plek inneemt. *"Een kwaliteitsmanagementsysteem gebaseerd op deze norm is, naast een middel om de klanttevredenheid te verbeteren, tevens een hulpmiddel voor de gehele organisatie om de processen inzichtelijk en beheersbaar te maken."* (www.devaart.nl)

In hoeverre men kwaliteit kan meten binnen de hulpverlening blijft altijd een discussiepunt. Dit omdat men niet te maken hebt met producten, maar met mensen, die ook nog eens kwetsbaar zijn. Dit betekent niet dat een organisatie niet zijn uiterste best moet doen om zo transparant en efficiënt mogelijk te werken. Om cliënten te beschermen, moet de verleende zorg kunnen worden gelegitimeerd, of dit nu in de vorm is van sparren met een collega over wat de beste oplossing is, of het met een cliënt doornemen van zijn begeleidingsplan. Een andere reden om aan kwaliteit te werken is om de arbeidstevredenheid te vergroten. Cuyvers (2007) schrijft hierover: *"Een integrale aanpak van kwaliteitsontwikkeling biedt kansen om de arbeidstevredenheid en de motivatie van de medewerkers te optimaliseren. Als een aanpak succesvol is, leidt hij immers toch een beter organisatorische context, waarin samenwerking en ondersteuning belangrijke dammen zijn tegen fenomenen als burn-out en cynisme. Bovendien bieden een optimaal organisatorische contact en een positieve cultuur veel meer kansen aan medewerkers om zich in het werk als persoon steeds verder te kunnen ontplooien."* Deze tekst raakt aan de reden voor het onderzoek, namelijk de link te leggen tussen kwaliteit en professionele ontwikkeling, waarbij de behoeften van medewerkers mede centraal staat.

Kwaliteit is natuurlijk nooit af. Het is niet een statisch iets, maar blijft als het goed is altijd in ontwikkeling, omdat eisen en doelen bijgesteld worden. Vanwege de manier waarop PerspeKtief nu volop bezig is te ontwikkelen is het een 'lerende organisatie' te noemen. Om permanent bezig te zijn met kwaliteitsverbetering is een systematische manier van werken nodig. Een instrument dat hierbij kan helpen is de bekende PDCA cirkel (plan-do-check-act) . *“Boeiende van dit model is dat het op verschillende niveaus kan worden toegepast; zowel de individuele medewerker kan het hanteren, als de organisatie als geheel”* (Cuyvers, 2007) Uitgaande van deze cirkel wordt de ene stap altijd opgevolgd door de ander en blijft de organisatie zo in ontwikkeling. Zoals in de inleiding eerder aangeven zal het onderzoek zich vooral richten op de plan fase en daarmee met het bepalen wat de doelstellingen zijn en wat het gewenste resultaat is.



(www.qualityfirstadvies.nl)

In onderstaande subparagrafen wordt een omschrijving van de middelen gegeven.

3.3 Omschrijving intervisie

Wat bij het literatuuronderzoek opviel is dat er veel bronnen te vinden zijn over intervisie, alleen zijn deze vooral gericht op het beschrijven van de vele verschillende methodes die er zijn en niet op de effectiviteit hiervan en hoe het concreet bijdraagt aan kwaliteitsverbetering.

In enkele bronnen (Hendriksen 2011, Praag, van. 2010, Rietveld & Rooijen, van. 2011) wordt de volgende definitie van intervisie gehanteerd *“Collegiale ondersteuning met betrekking tot onderlinge advisering bij werkproblemen, in een leergroep bestaande uit gelijken, die binnen een gezamenlijk vastgestelde structuur, tot inzichten en oplossingen komen, in een zelfsturend en op reflectie gericht leerproces.”* (Hendriksen, 2011)

Het kenmerk van intervisie is dat het een groot beroep doet op de ervaringsdeskundigheid van de medewerker zelf en zijn collega's. Het gaat om samen met collega's leren van werksituaties. Belangrijk speerpunt hierbij is het leren *“reflecteren op het eigen handelen”* (Hendriksen 2011, Praag. Van. 2010, Sijnke 2002) Het stelt medewerkers in staat om samen na te denken over de motieven en achtergronden van het handelen op de werkvloer.

Doel is dat er door het bespreken van ervaringen en twijfels samen met collega's, er gedragsverandering tot stand komt. Door het opdoen van succes ervaringen, zal de medewerker zekerder in zijn werk gaan staan. Het accent bij intervisie ligt dan ook op ondersteuning bij de taakuitvoering.

Intervisie vindt plaats met een groep gelijken. Dit kunnen directe collega's zijn of medewerkers uit andere teams. Reden om te kiezen voor het eigen team is dat, iedereen op de hoogte is van situaties die er spelen en het de mensen zijn waar de medewerker in het

dagelijkse werk mee te maken heeft. Reden om de intervisie groep te laten bestaan uit leden van andere teams, is omdat men zo een idee krijgt van hoe er binnen andere teams wordt omgegaan met situaties en er zo gebruikt wordt gemaakt van elkaars expertise.

Op de vraag of intervisie georganiseerd door de werkgever vrijwillig of verplicht moet zijn voor werknemers, stellen Rietveld & Rooijen, van (2011) dat *“deelname vrijwillig is.”* Ook Praag, van. (2010) geeft weer dat intervisie *“op basis van vrijwilligheid”* gebeurt. Meer, de. (2005) stelt dat intervisie ook een verplicht onderdeel binnen de organisatie kan zijn, zolang dit goed ingekaderd is. Regelmatig maakt intervisie vast onderdeel uit binnen een organisatie. Zo geeft de organisatie aan wat zij belangrijk vindt en verwacht van haar medewerkers.

Intervisie kan door de groep zelfstandig gebeuren of via het begeleid intervisie model. Intervisie gaat uit van zelfsturend leerproces en onderlinge advisering. Alleen zijn niet alle groepen in staat om op een gestructureerd leerproces zelfstandig op te zetten. Iets dat ten kostte gaat van het resultaat. Daarom kan een organisatie er voor kiezen een (tijdelijke) begeleider aan te stellen. Belangrijk is dat de begeleider, geen andere functie bekleedt binnen de organisatie, omdat deelnemers anders minder geneigd zijn vrij te praten. (Hendriksen 2001, Rietveld & Rooijen van 2011) Meer hierover in paragraaf 2.7: efficiëntie.

Er bestaan vele modellen van intervisie. De nadruk bij het ene model is bijvoorbeeld het verkennen van het probleem en anderen meer op het onderzoeken van het eigen aandeel hierin. Veel beschreven modellen zijn de incident methode en de Balintmethode. Wel zijn alle modellen terug te leiden naar een basismodel. Deze bestaat uit de volgende fasen:

Fase 1: Introductie op de bijeenkomst.

Fase 2: Uitkiezen van een werkprobleem.

Fase 3: Analyseren van het persoonlijke werkprobleem.

Fase 4: Bewustwording

Fase 5: Bespreken van het groepsthema

Fase 6: Evaluatie en vervolgafspraken.

(Hendriksen, 2011)

3.4 Omschrijving supervisie

Supervisie is het *“onder begeleiding leren door reflectie op eigen werkervaringen.”*

(www.lvsc.eu). Het is gericht op het *“zelfstandig uitvoeren van werk, waarbij zelfstandig uitvoering wezenlijk is en doelgerichte hantering van de interactie het eigenlijke werk is.”*

(Praag, van 2010)

Het belangrijkste aspect bij supervisie is reflectie en het leerproces. Supervisie maakt dan ook vaak deel uit van bijvoorbeeld agogische en medische opleidingen. Naast opleidingen kan supervisie ook in opdracht van een werkgever plaatsvinden. Op deze laatste zal dit onderzoek zich richten.

Supervisie vindt altijd onder begeleiding van een deskundige begeleider (supervisor) plaats. De supervisor en supervisant zijn *“gelijkwaardig, maar niet gelijk. De supervisor heeft de leiding.”* (Hendriksen, 2001) De rol van de supervisor is niet om antwoorden te geven, maar vragen te stellen. Ook bij deze vorm van werkbegeleiding is het van belang dat de supervisor, onafhankelijk is en dus geen verdere bemoeienis heeft met andere organisatieonderdelen. Supervisie wordt gegeven in een kleine groep van maximaal vier personen of als individuele deelnemer

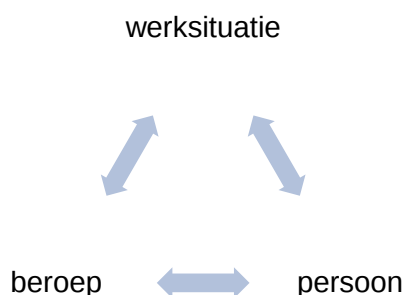
De supervisant wordt gevraagd zich kwetsbaar op te stellen en vertrouwelijkheid is dan ook erg belangrijk. Een manier om dit te ondervangen is door het opstellen van een contract. Ook kan er voor worden gekozen, om de supervisant na elke bijeenkomst een reflectieverslag te laten schrijven, zodat deze nog meer zicht krijgt op het leerproces krijgt hier gemakkelijker op kan terugblikken. Halverwege het proces wordt een tussenevaluatie gehouden, om te kijken hoe het proces tot dan toe ervaren wordt en er worden afspraken gemaakt voor het vervolg. Het traject wordt afgesloten met een eindevaluatie.

Het doel is om de supervisant (deelnemer) zich meer bewust te maken van zijn *“eigen gedachten, gevoelens, verwachtingen, normen en waarden en de wijze waarop deze zijn handelen bepalen. Onderwerpen die aan de orde kunnen komen zijn werken met cliënten, omgaan met collega’s en de eigen manier van leidinggeven of werken.”* (Rietveld & Rooijen, van. 2011) In het supervisiegesprek verkent de supervisant samen met de supervisor *“vaste patronen wordt er op zoek gegaan naar diepliggende motieven en overtuigingen omdat deze sturend zijn. Niet alleen voor het eigen handelen, maar ook voor de manier waarop iemand omgaat met mensen om zich heen.”* (Verhagen, 2010) . Het gaat om het verder kijken dan het gedrag dat de supervisant in eerste instantie laat zien, maar de lagen van persoonlijke doelen en visies te ontdekken. Het ijsbergmodel van McClelland maakt deze uitdaging inzichtelijk.



(www.seebyseeing.net)

Bij supervisie wordt geleerd aan de hand van leerdoelen. Deze worden door de supervisant zelf opgesteld. Tijdens het traject kunnen deze worden bijgesteld. Bij supervisie is de focus meer persoonsgericht in tegenstelling tot intervisie waar het meer taakgericht is. Bij supervisie ligt de aandacht bij hoe iemand zijn persoonlijke kenmerken de omgang met cliënten en collega’s het werk beïnvloed. Het essentiële voor de supervisant is: *‘Wat roep ik bij de ander op?’ De medewerker staat voor de opgave een evenwicht te vinden tussen drie componenten: beroep (de eisen die gesteld worden aan het uitoefenen van dit specifieke beroep , werksituatie (de concrete situaties die zich tijdens de beroepsuitoefening voordoen in relatie tot anderen) en persoon met alle kenmerken, kwaliteiten en achtergronden.)*



(Sijnke, 1999)

Van de supervisant wordt dus gevraagd zich kwetsbaar op te stellen en zal geregeld met zijn eigen handelen geconfronteerd worden. Het is belangrijk aan de geven dat supervisie geen therapie is. Er wordt gebruikt gemaakt van het onderzoeken van persoonlijke kenmerken, maar dit altijd in relatie tot het beoefenen van het werk. Het is aan de supervisor dit proces te bewaken

3.5 Omschrijving coaching

“Coaching is een doel- en resultaatgerichte vorm van begeleiden van het leren van teams en individuen, gericht op zelfstandig functioneren in het werken binnen een bepaalde organisatiecontext. Autonoom functioneren kan gericht zijn op de taakuitvoering, op de positie in de organisatie en op eigen ontwikkelpotentieel of loopbaan.” (Praag, van. 2010)

Het vindt altijd plaats onder begeleiding van een coach. De coachee is degene die begeleid wordt. De relatie met de coach en de organisatie is hiërarchisch. Veel voorkomende varianten van coaching zijn het functiegericht of wel basis coachen (uitoefenen van een taak), het development (ontwikkelingsgericht) coachen en contextgericht (de medewerker in zijn werkomgeving) coachen. (Beek, van. & Tijmes 2009. Praag, van. 2010)

Specifiek aan coaching is dat het uitgaat van beleidsrealisatie. Door de organisatie gestelde doelen staan centraal. Er worden van te voren doelen vastgesteld en met het behalen van deze doelen, wordt bijgedragen aan de organisatieresultaten. (Rietveld & Rooijen, van. 2011). Perspectief is een organisatie die volop op in ontwikkeling is. Kessel (2008) stelt dat bij *“organisatieontwikkeling coaching kan worden ingezet als interventie om een team of individuele medewerker te begeleiden bij de veranderingen die de organisatie beoogt.”*

Bij coaching speelt feedback van coach en collega's een primaire rol. *“algemeen bij coaching is dat feedback als belangrijker gezien wordt dan het gebruikmaken en bevorderen van de eigen reflectie van de coachee”* (Kessel, 2008) Ook van Praag (2010) stelt dat *“bij coaching niet gaat om het verhogen van de reflectieve competentie”*.

Verschillende bronnen spreken bij coaching van een één op één (coach-coachee) situatie. (Beek, van. & Tijmes 2009. Rietveld & Rooijen, van. 2011). Naast individuele coaching is er ook teamcoaching. Lingsma (2005) definieert teamcoaching als *“het stimuleren van het nemen van gezamenlijk eigenaarschap voor professionele teamontwikkelingen en het resultaat ervan.”* Ook benadrukt zij dat bij individuele coachen vaak voorbij wordt gegaan aan het systeem waarin de coachee fungeert.

De achterliggende gedachten bij teamcoaching zijn:

- “1. Het verminderen van individuele en teamafhankelijkheid van medewerkers ten opzichte van de manager.*
- 2. Verantwoordelijkheid voor kwaliteit van de interactie en resultaat bij het team leggen.*
- 3. Interactie onderling versterken ten behoeve van collectief leren.”* (Lingsma, 2005)

Verschil van mening is er over of leidinggevers ook de rol van coach op zich kunnen nemen. Sijnke (1999) zegt dat *“de direct leidinggevende de meest voor de hand liggende coach is.”* Volgens Lingsma (2005) kan een leidinggeven moeite hebben van een balans vinden tussen de managers- en coachrol en kan er daarom gekozen worden voor een externe coach. Van Beek en Tijmens geven aan dat bij functie- en ontwikkelingsgericht coachen de leidinggevende als coach kan fungeren, maar dat bij contextgerichte coaching niet wenselijk is, omdat de focus daarbij is dat de coachee stil staat bij hoe hij de organisatie beleeft. De coachee kan hier tegen een intern iemand minder open over zijn. Van Praag (2010) stelt dat dit kan en dat *“coaching in dit geval een stijl van leidinggeven is.”* Een leidinggevende kan gecoacht worden (executieve coaching) in het zelf coachen van zijn team.

Coachen als stijl van leidinggeven is vooral bedoelt voor teams, waarin *“medewerkers onbekwaam, maar wel goed gemotiveerd en zeker zijn. De leider dient hen te helpen om hun taakbekwaamheid te vergroten en het te overtuigen van hun vermogen om het werk goed aan te pakken”*. (Alblas&Wijsman, 2009)

3.6 De belangrijkste kenmerken van de middelen

Na de meer beschrijvende aparte uitleg van de middelen, is in deze paragraaf te zien hoe de middelen zich tot elkaar verhouden.

Overeenkomstig is dat intervisie, supervisie en coaching alle drie *“begeleidingsvormen zijn die beroepskrachten kunnen steunen in hun professionele ontwikkeling.”* (Verhagen, 2010)

In het volgende schema worden de belangrijkste kenmerken van de middelen overzichtelijk weergegeven. Hierbij wordt uitgegaan van de gebruikte literatuur. Waar de bronnen elkaar op inhoud soms tegenspreken, is er gekozen voor de meest voorkomende of meest voor dit onderzoek toepasbare informatie.

	Intervisie	Supervisie	Coaching
Doel	Bespreken en oplossen werkproblemen met collega's	Persoonsgerichte beroepsontwikkeling	Autonoom functioneren in organisatiecontext
Inhoud	Volgens model doornemen van werkprobleem, groepsthema	Leerthema's m.b.t. beroepsuitoefening	Actuele werkproblemen m.b.t. tot resultaatgerichte afspraken
Gericht op	-Taakgericht - Reflecteren - Groepsgericht	-Persoonsgericht - Reflecteren	Resultaat- en procesgericht - Feedbackgericht
Met wie	4 tot 10 directe of indirecte collega's	Individueel of met max. 4 collega's	Individueel of met eigen team (door leidinggevende of externe coach)
Begeleiding	- Geen, dan wisselend leiderschap. - Deskundig begeleider	Altijd gekwalificeerde begeleiding	Altijd gekwalificeerde begeleiding
Hiërarchie	Onder gelijken	Gelijkwaardig, maar niet gelijk	Relatie van coachee met coach en organisatie is hiërarchisch
Vrijblijvendheid	Vrijblijvend of ingebed in organisatie	Vrijblijvende of verplicht	Vrijblijvende of verplicht
Laagdrempeligheid	Laagdrempelig	Hogere drempel	Teamcoaching meer laagdrempelig
Doelbepaling	Open doelstelling (kan gedurende het traject worden aangepast)	Open doelstelling (kan gedurende het traject worden aangepast)	Van te voren
Duur bijeenkomst	Gemiddeld 2 uur	Individueel 1 uur Met meerdere 2 uur	Individueel 1 uur Teamcoaching 2 uur
Duur traject	Minimaal 10 bijeenkomsten	Minimaal 10 bijeenkomsten,	Van te voren vastgesteld
Frequentie	Eens per 4 tot 8 weken	Minimaal 2 weken tussen bijeenkomsten	Eens per 4 tot 8 weken

(Hendriksen, 2001. Praag, van. 2010. Sijnke 1999.)

Volgens Hendriksen (2001) *“neemt begeleide intervisie een middenpositie in tussen intervisie en supervisie omdat begeleide intervisie enerzijds vertrekt vanuit laagdrempeligheid en taak- en groepsgerichtheid (intervisie) en anderzijds gebruik maakt van elementen als een deskundig begeleider en een niet vrijblijvend karakter.”*

3.7 Effectiviteit

In de volgende paragraaf wordt de effectiviteit van de middelen behandeld. Dit is voor de opdrachtgever van belang, omdat zo duidelijk wordt, wat maakt dat de middelen bijdragen aan kwaliteitsverbetering.

Rietveld & Rooijen, van(2010) stellen: *“De meeste effectstudies beantwoorden de vraag of supervisie, intervisie en coaching effectief zijn, maar geven geen antwoord op de vraag wat de werkzame ingrediënten zijn van supervisie, intervisie en coaching. De studies zijn bovendien vooral gebaseerd op ervaringen en meningen van professionals. Ze meten niet de effecten op gedrag of de effecten daarvan voor, collega’s, de organisatie of cliënten waar zij voor werken. Er is in Nederland nog nauwelijks onderzoek gedaan naar de effecten van supervisie, intervisie en coaching.”*

De LVSC (landelijke vereniging supervisie en coaching) meldt op haar site *“Inmiddels is er een grootschalig internationaal onderzoek naar de effecten van coaching opgestart. Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de VU en de Ashridge Business School. Er zijn al 400 cliënten van coaches en supervisoren die de vragenlijst hebben ingevuld. Dat is erg mooi maar er zijn zeker 600 ingevulde vragenlijsten nodig om degelijk en sterk onderzoek te doen!”*

3.7.1 Effecten intervisie:

Intervisie gaat in veel bronnen uit van een zelfsturend en laagdrempelig proces. *“Wanneer de realisatie afhankelijk is van eigen initiatief en goede wil is de vraag, of er binnen de groep voldoende structuur en leiding geboden kan worden om het leerproces tot een goed eind te brengen.”* (Hendriksen 2001). Daarom kan zeker voor beginnende intervisie groepen het begeleid intervisie model mogelijkheden bieden. Hierbij wordt het proces begeleid door een ervaren deskundige

Uit onderzoek naar de effecten van intervisie door De haan& de Ridder (2003). Blijkt dat deelnemers rapporteren vooral te leren *“door de feedback die zij van anderen hebben ontvangen, door naar de kern van de vraag te gaan en doordat vragen op een goede manier worden uitgediept. Zij leren relatief minder op gebied van toepassing en aanpassing van werkwijzen, en verbetering van hun contacten op het werk. Het leren lijkt dus geen groot direct effect te hebben op hun werkpraktijk.”* *“Het leidt tot allerlei inzichten in het eigen handelen, maar niet tot gedragsverandering.”* (Rietveld & Rooijen, van. 2010)

Om deze reden kan het effectief zijn, om in plaats van de traditionele probleemgerichte intervisie, te werken met oplossingsgerichte intervisie. De traditionele vorm *“brengt risico’s met zich mee. De kans bestaat dat door het onderzoeken van het probleem en de oorzaken een vicieuze cirkel ontstaat van steeds grotere problemen en steeds meer oorzaken. Daarnaast kunnen de adviezen van ervaren collega’s de werkvraagbrenger onzeker maken. Verder komt in de traditionele intervisie niet aan de orde wat de werkvraagbrenger zelf al bedacht of gedaan heeft om het probleem op te lossen. Traditionele intervisie bevordert dus empowerment niet.”* (Neeleman 2008).

In dit figuur het verschil weergegeven tussen probleemgerichte en oplossingsgerichte interventie:

Traditionele interventie	Oplossingsgerichte interventie
Probleeminventarisatie ▼	Probleeminventarisatie ▼
Analyseronde ▼	Appreciating (Wat gaat goed, wat is al geprobeerd, wat hielp?) ▼
Herformulering van het probleem ▼	Envisioning (Doelformulering en voorbeelden van hoe het kan worden) ▼
Adviesronde ▼	Dialoging (Zoeken naar uitzonderingen en schaalvragen) ▼
Eventueel bespreken van het groepsthema ▼	Innovating (Wat is er nodig om een stap vooruit te komen op de schaal?) ▼
Evalueren en werkafspraken maken	Evaluatie (Feedback geven en afspraken maken voor de volgende keer)

Voorbeeld naar:(Neeleman, 2008)

Uit het onderzoek van Neeleman (2008) met een team gezinsbegeleiders, blijkt dat deelnemers zich na het traject met oplossingsgerichte interventie *“zelfverzekerder en competentener voelen. Na een jaar blijkt het team een hogere productiviteit te draaien en de cliënten gaven hogere tevredenheidcijfers.”* *“Neeleman concludeert dat het niet alleen geleid heeft tot inzicht in het gedrag, maar ook tot gedragsverandering.”*(Rietveld & Rooijen, van. 2010)

3.7.2 Effecten supervisie:

Praag, van (2010) & Sijnke (1999) stellen dat interventie beter werkt als de deelnemers al dan wel vanuit hun opleiding bekend zijn met supervisie.

Voogden en Kuyvenhoven(2010) hebben onderzoek gedaan naar Nederlandstalige, Engelse en Duitse literatuur en proefschriften over supervisie. Via het invoeren van termen in het programma PubMed. Zij kwamen tot de volgende conclusies:

“-Er zijn aanwijzingen dat reflectie-ervaringen en -onderwijs het leren in de praktijk bevordert, intensificeert en/of versnelt. In de literatuur zijn echter geen studies beschreven die effecten van reflectietraining of supervisie op langere termijn hebben getracht vast te stellen.

-Er zijn aanwijzingen dat supervisie de ervaren arbeidsbelasting verlaagt en leidt tot een groter zelfinzichten toename van de persoonlijke effectiviteit (zoals grenzen stellen, omgaan met conflicten, uiten van emoties).

- Er zijn aanwijzingen dat een grotere vaardigheid in reflecteren samenhangt met sterkere vaardigheden op andere aspecten van professioneel gedrag, zoals het maken van een meer gedegen afweging bij morele dilemma's en meer kennis van professioneel correct gedrag.”

Uit een meta-analyse van Barak, Travis, Pyun&Xie die 27 studies omvat, worden drie dimensies van supervisie onderscheiden:

1. Taakondersteuning
2. Sociale en emotionele steun
3. Kwaliteit van de relatie tussen supervisor en supervisee.

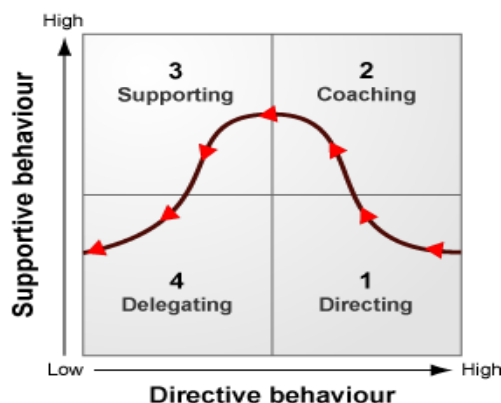
Uit hun analyse blijkt dat *"supervisie gericht op taakondersteuning de sterkste samenhang werd gevonden met positieve uitkomsten, zoals tevredenheid betrokkenheid bij de organisatie."* *"Ook gaat supervisie negatieve uitkomsten tegen, zoals stress, angst en personeelsverloop."* (Rietveld & Rooijen, van. 2010)

3.7.3 Effecten coaching

Op de site van de NOBCO (Nederlandse orde van beroepscoaches) schrijven de Jong en Warringa (2011) dat er in het buitenland wel veel onderzoek naar de effecten van coaching is gedaan, maar dat deze vaak commercieel van aard is en er daarom vraagtekens bij de objectiviteit kan worden gezet. In Nederland is er nog weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit.

Op de vraag wat werkt bij coaching geven de Haan en Duckworth (2010) in hun artikel weer wat hun bevindingen zijn op basis van 152 professionele coachingsrelaties en de uitkomsten van gelijksoortige onderzoeken. *"Ons kwantitatieve onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de relatie van de coach met de cliënt misschien wel de allerbelangrijkste factor is voor succesvolle coaching. Echter, dit is uitsluitend het geval wanneer de cliënt die relatie inschat; de onafhankelijke inschatting van de relatie door de coach correleert niet met effectiviteit (een vergelijkbare bevinding als in de psychotherapie: Horvath en Symonds, 1991). Ook bleek dat het effect van coaching significant positiever was als de cliënt (in zijn/haar eigen ogen) werd geholpen om nieuwe inzichten te verwerven, werd uitgedaagd in denken en doen, en werd gesteund. Het effect was minder positief als de cliënt meende vooral informatie te hebben gekregen of aangemoedigd te zijn de eigen emoties de vrije loop te laten. En het effect was neutraal als de cliënt vooral het gevoel had, adviezen of opdrachten te hebben gekregen van de coach."*

In paragraaf 2.5 is te vinden hoe coaching ook gezien kan worden als een stijl van leidinggeven. Of deze stijl gewenst en effectief is, is afhankelijk van het niveau van taakvolwassenheid (1-4) van het team. In het situationeel leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard, is te zien dat bij coaching dat de medewerkers taakgerichte en relatiegerichte leiding nodig hebben. Dit zijn (niveau 2) teams waarin de medewerkers "onbekwaam, maar wel gemotiveerd zijn." (Alblas&Wijsman 2009)



(www.vitae.ac.uk)

Te concluderen valt dat de middelen allen effectief blijken als het gaat om het vergroten van vaardigheden bij medewerkers. Ze vertonen dan ook veel raakvlakken. Wel is er weinig studie gedaan naar wat maakt dat de middelen effectief zijn. Effectief blijkt het als de middelen voornamelijk taakgericht zijn. Voornamelijk supervisie en coaching dragen bij aan daadwerkelijke gedragsverandering.

3.8 Motiveren en weerstand

Een organisatie heeft gemotiveerde medewerkers nodig om doelen te bereiken. Dus ook bij het invoeren van een vorm van werkbegeleiding is het nodig in te spelen op de motivatie van medewerkers. Mensen kunnen extrinsieke en intrinsieke motivatie voelen. Het meest effectief voor de verbetering van prestaties is het inspelen op de intrinsieke behoeften. Volgens Alblas & Wijsman (2010) zijn voor een organisatie de volgende methoden het beste om tot een hogere motivatie te komen:

- *Het trainen/opleiden van personeel*
- *Het werk gevarieerder en zinvoller maken*
- *Het stellen van specifieke en uitdagende doelen*

Het invoeren van intervisie, supervisie en/of coaching gaat in op het trainen/opleiden. Daarnaast kan de in het traject samen met de begeleider uitdagende doelen voor de medewerker zelf of het team worden gesteld.

Naast dat er medewerkers zullen zijn die er naar uit zien om het traject te beginnen, zal er ook altijd weerstand bij bepaalde mensen zijn. Dit kan angst voor het onbekende zijn. Daarom is het belangrijk personeel voorafgaand goed te informeren en te laten zien wat het doel is. Een informatiebijeenkomst kan hier een middel voor zijn.

Medewerkers kunnen het eng vinden om hun functioneren en twijfels te bespreken. *“Vaak hebben mensen bepaald gedrag ontwikkeld als overlevingsstrategie. Dat gedrag is zo vertrouwd en voorspelbaar dat veranderen van dit gedrag weerstand oproept. De weerstand is dan een teken van in beweging komen.”* (Beek, van & Tijmes 2009)

Alblas & Wijsman dragen de volgende activiteiten aan die kunnen bijdragen aan draagvlak vergroten en weerstand verkleinen: *“vergroten van het probleembewustzijn, vergroten van participatie, verkleinen van onzekerheid en het vergroten van informatie en communicatie.”*

Alle geraadpleegde bronnen zijn het er over eens dat weerstand niet iets is om aan voorbij te gaan, maar benoemd moet worden. Alleen zo kan er gedragsverandering tot stand komen. Aandacht geven aan weerstand *“betekent dat je iemand in staat stelt opnieuw aan te sluiten op het leerproces of dat je zelf het werkelijke thema in de groep op het spoor komt.”* (Hendriksen, 2011)

Medewerkers die in een groep werken, bijvoorbeeld tijdens intervisie of groepssupervisie, kunnen het in het begin moeilijk of eng vinden om een eigen werkprobleem in te brengen, daarom kan het opstellen van een profielbeschrijving een goed startpunt zijn. Elke deelnemer schrijft over zichzelf op waar hij goed en minder goed in is aangaande het werk en schrijft op wat hij hoopt te bereiken met het traject. Dit kan een goed startpunt zijn, omdat *“een gezamenlijke startsituatie gelijkwaardig van aard is. Iedereen brengt een stuk van zichzelf in.” “De schriftelijke inbreng vermindert ook vaak de spreekangst ten opzichte van het eigen werkprobleem.”*

Zoals eerder benoemd is het ook bij het inspelen op motieven en verkleinen van weerstand, altijd belangrijk aan te sluiten bij de deelnemers. Zo moet er in groepsverband, rekening gehouden worden met de taakvolwassenheid (maturity level) van de groep. De te bieden begeleiding hangt hiervan af. Meer hierover is te lezen in het boek van Lingsma.

4. PRAKTIJKONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de gehouden interviews weergegeven.

4.1 Respondenten

In paragraaf 2.2 is te lezen dat er op aanraden van de opdrachtgever is gekozen het selecteren van respondenten op basis van functie te doen en dit via de lijn te laten verlopen. Dit houdt in dat eerst de manager zorg benaderd is. Deze heeft vervolgens de teammanagers benaderd. Deze hebben vervolgens weer hun teamleden gevraagd. Op deze manier zijn respondenten uit zoveel mogelijk lagen van de organisatie aangetrokken.

Dit schema geeft alle respondenten weer:

Respondent:	Functie:
Respondent 1	Manager Zorg
Respondent 2	Teammanager Brasserskade en Kogelgieterij
Respondent 3	Teammanager Meerkoetlaan en Nigeriastraat
Respondent 4	Coördinerend begeleider Brasserskade
Respondent 5	Coördinerend begeleider Meerkoetlaan en Nigeriastraat
Respondent 6	Persoonlijk begeleider Brasserskade
Respondent 7	Persoonlijk begeleider Nigeriastraat
Respondent 8	Medewerker woonzorg Meerkoetlaan
Respondent 9	Medewerker woonzorg. Brasserskade
Respondent 10	Beleidsmedewerker

4.2 Topiclijst interviews

In hoofdstuk 2 wordt weergegeven waarom er is gekozen voor halfgestructureerde interviews. Er is gebruik gemaakt van een topiclijst om structuur in de gesprekken aan te brengen en om een heldere analyse te kunnen maken. De topics zijn gekozen op grond van de deelvragen en de literatuurstudie. De topiclijst is te vinden als bijlage.

4.3 Weergave onderzoeksresultaten

In de volgende drie paragrafen worden de resultaten van de tien gehouden interviews weergegeven. Dit gebeurt per deelvraag. Per deelvraag zijn enkele thema's ondergebracht. Deze zijn onderstreept in de tekst weergegeven. Na elk thema volgt de interpretatie. Hierin wordt duidelijk wat de gegeven antwoorden, betekenen voor het onderzoek.

De thema's zijn ontstaan aan de hand van de topiclijst en het fragmenteren van de antwoorden. Elk fragment heeft een code (d.m.v. steekwoorden) gekregen en zijn bij elkaar geplaatst. Dit is niet digitaal gedaan, maar doormiddel van het opknippen van de tekst en stukken tekst per thema neer te leggen. Er is vooral gekeken naar overeenkomsten, tegenstrijdigheden en opvallendheden in de resultaten. Leidraad bij het coderen is het boek: analyseren in kwalitatief onderzoek (Boeijs, 2008)

In onderstaande tabel is weergegeven welke thema's aan welke deelvraag gekoppeld is:

Deelvraag 1:	Deelvraag 2:	Deelvraag 3:
Beleid	Behoeften	Effecten: - Vaardigheden - Medewerker client relatie
Ervaringen: - Intervisie - Supervisie - Coaching	Implementatie: - Verplichting - Weerstand - Functiegroepen	Voorwaarden: - Tijdsdruk - Begeleiding - Methodiek
		Kwaliteit

Quotes van de respondenten zijn cursief en in een omlijsting weergegeven. Voor elke quote staat een nummer. Dit nummer correspondeert met het overzicht van de respondenten in paragraaf 4.1. Op deze manier wordt duidelijk dat quotes van verschillende respondenten is gebruikt en vanuit verschillende lagen van de organisatie.

4.4 Welke plek neemt kwaliteitsverbetering door middel van deskundigheidsbevordering in binnen de organisatie?

4.4.1 Beleid

Alle respondenten is gevraagd of er beleid is gericht op intervisie, supervisie en coaching. En zo ja hoe dit beleid eruit ziet. Zeven van hen geven aan dat ze niet weten of er beleid op is. Dan wel omdat ze er niet naar hebben gezocht, of omdat ze het niet tegen zijn gekomen. Twee respondenten geven aan dat er wel beleid op deskundigheid is, maar dat dit heel algemeen geformuleerd is. Eén iemand gaf als antwoord dat het aangaan van een coachingstraject of intervisie voortkomt uit een gesprek met een medewerker of team en dat dit altijd tussendoor kon. Ze vertelt dat in de toekomst men het meer wil koppelen aan jaardoelen, functioneringsgesprekken en preventie.

Op de vraag wat er volgens hen mist in het huidige beleid kwamen de volgende quotes naar voren:

Respondent 4: *“Wat ik bij PerspeKtief niet zie en bij andere organisaties wel, is dat ze als organisatie zeggen dit is wat wij verwachten van onze medewerkers en managers. Zoals coachende stijl van leidinggeven en beroepshoudingaspecten. Dit zou niet verkeerd zijn omdat je hiermee uitdraagt wat voor type organisatie je wil zijn en welke atmosfeer je vanuit de leidinggevende structuur naar de hele werkvloer wil uitstralen. De indruk die ik nu heb is dat het nog wat hiërarchisch geënt is. Echt een management structuur. Terwijl er vanuit de werkvloer een heel andere behoefte wordt geuit. We willen iemand die ons op weg helpt, meekijkt, meedenkt, bereikbaar is, betrouwbaar is. Dit zijn een aantal kernwaarden waarvan ik zou zeggen leg dit vast. Omdat je zo zegt wat je als organisatie je medewerkers in het primaire proces wil bieden”*

Respondent 7: *“Er is misschien wel beleid op, maar dan wordt het weer veranderd of houdt iemand anders zich er weer mee bezig. Er zullen ongetwijfeld plannen zijn, protocollen en beleid liggen maar ik merk niet dat het doorgang vindt. Er zit geen structuur in. De belofte vanuit de organisatie is er al heel lang.”*

Op de vraag wie er gaat over de implementatie geeft de manager zorg aan dat dit tot zijn takenpakket behoort. Hij heeft aan dat het hierbij belangrijk is dat er draagvlak wordt gecreëerd en dat de teammanagers hier een rol in kunnen spelen.

In paragraaf 3.2 viel te lezen dat PerspeKtief gekwalificeerd is volgens de ISO 9001 norm. Aan de manager zorg en de beleidsmedewerker is gevraagd of er een link is tussen deze norm en het hebben van intervisie, supervisie en coaching. Zij geven aan dat deze er niet specifiek is. Wel moet je aantonen dat je cyclisch overleg hebt en je personeel vakbekwaam is. Deze vakbekwaamheid nu vooral gelinkt aan opleidingseisen. Ook moeten er jaargesprekken worden gehouden, waarin een link moet zijn naar de zorg die je biedt en deskundigheid.

- Interpretatie

Naar voren kwam dat het merendeel van de respondenten niet wist of er beleid op het onderwerp is. Het kwam op mij over of een aantal respondenten een vrij negatieve kijk hadden op hoe de organisatie in hun ogen dit beleid niet heeft. Dit vanwege uitspraken in de trant van de belofte ligt er al lang, er wordt al jaren niets meer mee gedaan en hoe we het geen aanpakken is mij niet duidelijk. In deze uitspraken klonk ook een behoefte door.

In het theoretisch kader is te lezen, dat bij het analyseren van het beleid dat PerspeKtief heeft op het gebied van opleiden en deskundigheid is gebleken dat er wel wordt ingezet op deskundigheid, maar dat de rol van intervisie, supervisie en coaching hierin niet duidelijk is.

Volgens de respondenten is er geen eis vanuit bijvoorbeeld de ISO om de middelen te implementeren. Het goede hieraan is, dat het niet alleen maar geïmplementeerd wordt omdat er van buitenaf druk op ligt. Aan de andere kant heeft de organisatie erg veel processen te doorlopen en blijft zo dit vraagstuk liggen. Uit het interview met de beleidsmedewerker kwam naar voren dat aan de hand van de audit naar voren kwam dat vakbekwaamheid een aandachtspunt is. Om deze reden wordt er nu ingezet op het inzetten personeel dat aan de opleidingseisen voldoet. Hierin is geen link met intervisie, supervisie en coaching te vinden.

Eén respondent gaf aan dat de informatie over, dat het aangaan van een coachingstraject meer gekoppeld gaat worden aan jaardoelen en preventie, verkregen is op een procesdag. Dit laat zien dat de organisatie dit onderwerp wel op de kaart heeft staan.

Onverwachts voor mij was dat de beleidsmedewerker aangaf niet zo zeer een rol te spelen bij het implementeren. Behalve als vanuit de bijeenkomsten van de middelen teruggekoppeld wordt dat bepaalde processen of documenten niet helder zijn.

In het theoretisch kader is de volgende definitie van kwaliteit te vinden. *“Met welke middelen de organisatie haar doelen wil en kan realiseren, dus ook welke plaats het werken aan kwaliteit inneemt in de organisatie”* (Verhagen, 2010) Uit de interviews blijkt dat er verschil van mening is over in hoeverre de middelen gestructureerd moeten worden binnen de organisatie. Uit deze definitie blijkt dat het altijd enigszins beleid op moet worden gemaakt, omdat het zo ingebed wordt binnen de organisatie.

4.4.2 Ervaringen

- Beschrijving ervaringen intervisie

Op de vraag ervaring te hebben met intervisie gaven negen van de tien respondenten aan hier ervaring mee te hebben. Vier hiervan hebben zelf ook intervisie gefaciliteerd.

Vijf van de respondenten hebben in het verleden intervisie binnen PerspeKtief, of het toen nog stichting Woonbegeleiding meegemaakt. Allemaal geven zij aan dit als positief te hebben ervaren.

Respondent 5: *“Als team hebben we er heel veel aan gehad.”*

Respondent 7: *“Ik vond dat een heel prettige ervaring.”*

Respondent 8: *“Ik vond het erg nuttig”*

Op de vraag aan de respondenten die binnen de organisatie intervisie hebben meegemaakt, hoe dit was vormgegeven vertelde zij dat de intervisie toen plaats vond met een vaste begeleider. Zij was de praktijkbegeleider binnen de organisatie. De groepen bestonden uit circa zes personen met mensen van dezelfde functie. De groep bestond uit mensen van allerlei verschillende locaties. De reden hiervoor was volgens de respondenten, omdat er zo van elkaar vernomen kon worden hoe het er op andere locaties aan toe ging en men meer objectief naar elkaars casus kon kijken.

- Beschrijving ervaringen supervisie

Geen van de respondenten hebben binnen Perspektief ervaring met supervisie. De zeven respondenten die ervaring hebben met supervisie, hebben dit vanuit hun opleiding en vorige banen in de hulpverlening. Drie hebben zelf supervisie gefaciliteerd.

Respondent 10: *“Ik had toen een heel goede supervisor. In het begin was vooral de supervisor veel aan het woord. Vaak moet je ook gewoon dingen nog leren in je werk en dan was het fijn iemand te hebben die deskundig is en het proces kan sturen”.*

- Beschrijving ervaringen coaching

Met coaching hebben vijf respondenten ervaring. Vier geven aan leidinggeven ook als een vorm coachen te zien/ toe te passen. Eén respondent geeft aan momenteel via de werkgever deel te nemen aan een coachingstraject.

Respondent 2: *“Ik vind dit heel erg prettig, omdat ik de rust daarmee krijg om na te denken over hoe doe ik dingen, waarom doe ik het allemaal zo en waarom gaat het niet meer zo goed als het naar mijn idee vroeger wel ging. Ik kan stil staan bij mezelf. Ik heb veel aan de tips die ik krijg en de literatuur die ik krijg aangereikt.”*

Eén respondent geeft aan binnenkort met een coachingstraject te starten.

Respondent 7: *“Ik loop vaak vast omdat ik hoge eisen aan mijzelf stel. Ik wil altijd iets bereiken met een cliënt en als dit naar mijn gevoel niet lukt, frustreert dat me. Uit zorg voor mij mag ik de coach een aantal keer raadplegen. Ik twijfel wel eens of ik dingen goed doe. Wat bevestiging in die zin vind ik wel fijn. En wat deskundigheid. Soms vind ik het lastig te bepalen of het reëel is wat ik van een cliënt vraag. Bijv. hoe kom ik binnen bij een cliënt. Als ik de duimschroeven aandraai raak ik de cliënt dan kwijt of juist niet.”*

- Interpretatie:

Wat opvalt is dat de respondenten niet allemaal de definities van intervisie, supervisie en coaching helder hebben. Het onderscheid ertussen is voor sommige lastig te benoemen. Dit is niet erg, want het gaat niet om de kennis over de middelen. Wel is het opvallend, omdat het merendeel ervaring heeft met de middelen. Daarnaast geven twee respondenten aan dat de middelen raakvlakken hebben. Dit bevestigt mijn mening dat het niet zo zeer gaat om het strikt scheiden van de middelen, maar om het inspelen op behoefte en het beoogde resultaat.

Respondent 3: *“Ik merk dat ik de definities niet scherp heb.”*

Respondent 1: *“Coaching vind ik veel raakvlakken hebben met supervisie. Ik vind het dan ook moeilijk aan te geven waarin ze zich nu echt onderscheiden.”*

Alle respondenten praten op een positieve manier over hun ervaring met de middelen. Dit blijkt uit termen als bijvoorbeeld: helpen, nuttig, zinvol, prettig en gemis. Dit legt een goede basis voor de rest van het gesprek en de mogelijkheden tot implementeren.

Wat duidelijk naar voren komt in bijna alle interviews, is dat de respondenten het meest weten te vertellen over intervisie. Dit komt naar mijn idee omdat dit het middel is waar de meeste respondenten ervaring mee hebben en sommigen ook binnen de organisatie meegemaakt hebben. Daarnaast komt het ook veel naar voren, omdat een aantal respondenten benadrukt het erg belangrijk vindt in teamverband bezig te zijn. Doordat de respondenten meer wisten te vertellen over intervisie, merkte ik dat ik me daardoor meer op dit middel ging focussen.

Respondent 5: *“Ik vind echt dat als je als hulpverleners werkt er echt intervisie moet zijn. Dat heb je nodig ook ben je de meest ervaren hulpverlener.”*

4.5 Wat zijn de behoeften van management en medewerkers op het gebied van intervisie, supervisie en coaching?

4.5.1 Behoeften

Acht van de tien respondenten geeft aan behoefte te hebben aan dan wel intervisie, supervisie of coaching. Reden voor het geen behoefte hebben is het feit dat een respondent bijna met pensioen gaat en het feit dat een respondent net nieuw is bij de organisatie. Op één respondent na signaleert iedereen behoeften op dit gebied bij zijn collega's.

Respondent 5: *“Welke vorm dat dan moet hebben weet ik niet zo goed. Ik vind het wel heel prettig om met mensen die in dezelfde functie zitten te praten over hoe doe jij nou de dingen. Maar daar zorg ik nu zelf wel voor ik zoek die mensen zelf op. Of dat nu zozeer een bepaalde structuur moet hebben weet ik niet of ik daar behoefte aan heb. Momenteel niet echt.”*

Bij alle respondenten komt naar voren dat er behoefte is, of de behoefte gesignaleerd wordt om meer informatie te delen met collega's. De twee persoonlijk begeleiders zeggen hierover het volgende:

Respondent 7: *“Zeker als bij BZW (begeleid zelfstandig wonen) cliënten ben je altijd een beetje in je eentje aan het opereren en soms sta je voor dingen waar je geen raad mee weet. Dat vind ik momenten om iets aan intervisie te hebben”*

Respondent 6: *“Bij BZW werk je heel solistisch. Je komt soms dingen tegen, waarmee het best wel handig is dit met anderen te bespreken en informatie kan krijgen. Dat we dat nu hebben is wel en gemis.”*

Als het gaat om de reden dat er behoefte is aan intervisie komt duidelijk naar voren dat het gaat om de behoefte casussen te bespreken met collega's. Te horen hoe anderen het ervaren en zouden aanpakken. Een respondent zegt hierover

Respondent 1: *“Professionals in de zorg komen regelmatig situaties tegen die hen raakt. En dan is het wel eens slim om met elkaar te kijken, om van elkaar te leren, hoe komt het nu dat het bij mij zo binnenkomt, komt dat bij jou ook zo binnen, als het bij jou anders gaat hoe komt dat, wat zegt dat over mij en wat kan ik daar dan van leren.”*

Alle teammanagers en coördinerend begeleiders onderkennen de behoefte bij hun medewerkers aan intervisie. Wat opvalt is dat zij vooral spreken over de behoefte van hun medewerkers en minder over die van henzelf.

De twee medewerkers woonzorg geven allebei aan behoefte te hebben aan coaching. Beide vinden zij daar hun leidinggevende de aangewezen persoon voor. Ze vinden het belangrijk dat hun leidinggevende een coachende rol aanneemt. Op de vraag wat dit inhoudt wordt beantwoord dat diegene goede vragen moet stellen, de medewerker zelf aan het denken zet en het functioneren bespreekbaar maakt.

Eén respondent geeft nadrukkelijk weer meer behoefte te hebben aan supervisie en coaching dan aan intervisie. De overige geven aan structureel meer behoefte te hebben aan intervisie.

Respondent 7: "Ik zou liever supervisie willen hebben. Supervisie is één op één met onafhankelijke begeleider. Als je je team erbij betreft voelt het soms als dat er veel ingewikkelde zaken bijkomen van een ander."

Naast de behoefte aan intervisie, supervisie en coaching noemden, zonder dat hier expliciet naar gevraagd is, drie respondenten behoefte te hebben aan deskundigheidsbevordering. Zij zouden graag meer willen afweten van ziektebeelden en twee maal wordt genoemd dat men meer wil weten over waar het gedrag van cliënten vandaan komt. Eén iemand benoemt dat intervisie een middel kan zijn, waaruit de vraag naar deskundigheid op een bepaald gebied naar voren komt.

Op de vraag of er momenteel genoeg tijd is om te praten over het eigen functioneren, of het met collega's te hebben over het begeleiden, geven zeven respondenten aan dat hier in de nu ingebouwde overlegmomenten te weinig tijd voor is.

Respondent 5: "Maar het teamoverleg gaat over alle organisatorische dingen. En als het dan over een cliënt ging dan zei op een gegeven moment de leidinggevende nou laten we dat zo en zo doen en dan kwam er nooit meer een vervolg."

Respondent 6: "Nu staat casuïstiek wel op de agenda van de teamvergadering, maar in de praktijk staat dit onderop. En komen we er bijna nooit aan toe. Het is een soort ondergeschoven kindje. Eerst gaat het over mededingen, productie en roosters etc."

-Interpretatie

Er is naar voren gekomen dat het merendeel van de respondenten behoefte heeft aan dan wel intervisie, supervisie en/of coaching. Voor mijn gevoel is uit de interviews niet voldoende geklonken waar deze behoefte vandaan komt. Hier had meer op doorgevraagd moeten worden. Wel is aangegeven dat men het gevoel heeft nu niet voldoende te praten met elkaar over het eigen handelen en dat van de ander.

Het feit dat er voornamelijk behoefte is aan intervisie, is vanwege het feit dat dit in teamverband gebeurt. Vooral de persoonlijk begeleiders hebben behoefte meer in teamverband te overleggen, ook de medewerkers woonzorg signaleren dit bij deze discipline. De respondenten hebben meer behoefte aan intervisie als structureel onderdeel. De behoefte aan coaching en supervisie is er wel, maar meer als incidenteel iets.

Respondent 8: *“Ik heb niet altijd behoefte aan coaching, maar alleen als het hier op de woonvorm niet goed gaat en het heel druk is. Ik vind het moeilijk te zegen hoe vaak ik dat zou willen, meer hier flexibel op in kunnen springen, hoeft niet structureel.”*

Respondent 2: *“Bij het bepalen van wie er in aanmerking komt voor een coachingstraject moeten wens, noodzaak en behoefte worden gekoppeld.”*

Wat verder opvalt is dat bij het bespreken van behoeften met de teammanagers en coördinerend begeleiders, is dat zij minder over hun eigen behoeften spreken, maar het meer hebben over die van hun medewerkers. Hier uit blijkt dat zij veel waarde hechten aan de wensen en het welzijn van hun medewerkers.

4.5.2 Implementatie

-Verplicht/structureel

Op de vraag of de middelen verplicht en structureel moeten zijn, is er een onderscheid te maken tussen intervisie en de middelen supervisie en coaching. Alle respondenten die deze vraag hebben beantwoord geven aan dat supervisie en coaching niet structureel hoeft. Of iemand supervisie of coaching ontvangt hangt af van de behoefte en noodzaak. Eén respondent geeft aan dat supervisie iets is dat je buitenshuis moet laten gebeuren, omdat dat echt onafhankelijk moet gebeuren en wij binnenshuis die expertise niet hebben.

Respondent 1: *“Ik zou het zeer wenselijk vinden als er standaard intervisie is. In mijn ideaalplaatjes zelfregulerend. En in incidentele situaties zou er sprake kunnen zijn van supervisie, of coaching. Het moet beschikbaar zijn als iemand het nodig heeft maar niet standaard. Intervisie standaard omdat je het als groep doet en zelf het initiatief en verantwoordelijkheid moet nemen.”*

Opvallend is dat alle persoonlijk begeleiders en medewerkers woonzorg aangeven dat intervisie verplicht moet worden. Drie van hen geven als reden dat het iets is dat met hele gehele team moet gebeuren. Wel geven twee van hen aan dat dit praktische problemen met zich meebrengt. Meer hierover in de volgende paragraaf.

In hoeverre de intervisie structureel plaats moet vinden zijn hierover twee geluiden in te horen. Aan de ene kant zijn er respondenten die vinden dat het structureel plaats moet vinden. Onder anderen de persoonlijk begeleiders en medewerkers woonzorg geven dit aan. Daartegenover staat dat enkele anderen respondenten aangeven dat het team zelf prima in staat is hier vorm aan te geven en dat het niet zozeer gestructureerd moet worden, maar deel moet uitmaken van het dagelijks handelen.

Respondent 10: *“Je zou bijna zeggen dit moet je niet structureel is, maar meer als er behoefte is. Het gevaar bestaat als organisatie dat je alles weer in structuren gaat brengen, waardoor het heel veel tijd gaat kosten. Het zou onderdeel moeten uitmaken van het dagelijks werk.”*

Respondent 3: *“Moet onderdeel uitmaken van dagelijkse gang van zaken. Ik stuur erop dat als ik er ben we het gelijk bespreken Ik probeer vergaderingen op intervisie achtige manier te doen. Mijn indruk is als je het apart onderdeel gaat benoemen, krijg je van dat is spannend. Terwijl zo’n vergadering is ook spannend maar dan gaat het een soort van spelenderwijs”.*

Drie van de teammanagers en coördinerend begeleiders geven aan te proberen een coachende rol in te nemen. Op de vraag wat dit inhoudt geven zij aan dat hierbij gaat om het de ruimte geven om te praten over het functioneren, het stellen van de juiste vragen en de kaders stellen maar vervolgens de professional zelfde ruimte geven verder invulling te geven.

-Weerstand:

Daar waar iets nieuws geïmplementeerd wordt kan het zijn dat mensen hier weerstand tegen vertonen (zie paragraaf 3.8). Op de vraag aan de respondenten hoe hier mee om te gaan worden de volgende antwoorden gegeven:

Vier respondenten geven aan dat de voordelen belicht moeten worden. Vier respondenten benoemen dat de weerstand besproken moet worden, waarvan twee aangeven dat er onderzocht moet worden of het te maken heeft met onveiligheid en drie respondenten geven dat weerstand niet betekent dat iemand vrijgesteld wordt van deelname. Drie respondenten spreken uit dat ze niet verwachten dat er weerstand zal ontstaan. De medewerkers woonzorg geven aan dat weerstand kan ontstaan als het verplicht is, maar mensen voelen dat ze eigenlijk niet de tijd hebben om deel te nemen. Eén iemand heeft niet iets over dit onderwerp gemeld, omdat de vraag niet gesteld is.

Respondent 4: *“Waarom ervaar je weerstand hier ben ik nieuwsgierig naar, dit is weer een stukje coaching. Mijn ervaring is als je open met iemand in gesprek gaat en oprecht geïnteresseerd bent in de weerstand, dat mensen vrij snel ontdooien. Als iemand heel erg in weerstand blijft hangen heb je twee keuzes, of het verplichten of diegene vrijstellen. Ik zou hiermee wel voorzichtig zijn, omdat anderen kunnen denken als ik maar in de weerstand ga hoef ik iets niet.”*

- Welke functiegroepen

Intervisie kan plaatsvinden met de eigen discipline of met andere disciplines erbij. Op de vraag waar de respondenten voorkeur voor hebben blijken hier verschillende visies op. Twee respondenten geven nadrukkelijk weer het liefst met hun eigen functiegroep samen te werken. Dit omdat er zo meer herkenning is. De persoonlijk begeleiders geven aan voor hun ambulante werk graag intervisie te hebben met andere ambulant persoonlijk begeleiders. Vier respondenten geven aan dat ze de voorkeur geven aan verschillende disciplines door elkaar omdat je als één team fungeert of omdat alle disciplines weer een andere invalshoek hebben. De overige respondenten geven aan dat het afhankelijk is van het onderwerp, of dat het in overleg met het team bepaald moet worden.

Eén respondent geeft aan liever niet te veel te kijken naar functiegroep, maar naar functieniveau:

Respondent 4: *“Niet kijken naar functiegroep maar naar functieniveau. Maar niet per functie want dan krijg je subteams. Maar medewerkers woonzorg en persoonlijk begeleiders bij elkaar misschien niet handig want ik zie dat HBO en MBO geschoolden anders tegen zaken aankijken. Binnen het team bij elkaar zetten en dan rouleren van groep, om zo andere groepsdynamiek te creëren. Bijvoorbeeld de helft van die groep gaan na 3 keer naar andere groep etc. Maar Er moet wel genoeg tijd zijn een groep met elkaar te worden maar er ook weer een tijd komt voor nieuwe groepsdynamiek.”*

Ook is gevraagd of men de voorkeur heeft voor intervisie met de eigen teamleden, of met medewerkers van andere teams. Hierop antwoorden vier respondenten dat het beide kan. Twee noemen dat het beide kan maar een voorkeur hebben voor het eigen team en twee een duidelijke voorkeur voor het eigen team.

- Interpretatie

Duidelijk wordt dat men vindt dat supervisie en coaching niet structureel aangeboden moet worden. Dit moet alleen gebeuren als een medewerker vastloopt in zijn werk en dit niet binnen het team zelf kan worden opgelost of de organisatie het als noodzaak beschouwd.

Daarnaast is het naar alle waarschijnlijkheid financieel niet haalbaar om iedereen individueel een traject aan te bieden.

Respondent 3: *“Je kunt niet iedereen individueel benaderen. In een team gaan mensen met elkaar om. Door intervisie kan het gesprek in het team op gang komen.”*

Als reden dat intervisie wel structureel moet zijn, wordt genoemd dat er bij meer intervisie meer ruimte is voor het ingaan op de groepsdynamiek en het meer uitgaat van de eigen kracht van het team. Opvallend hierbij is dat de managers denken dat het team prima in staat is hier zelf vorm aan te geven, maar dat de hulpverleners behoefte zeggen te hebben aan een meer gestructureerde implementatie. Ik denk dat dit komt vanwege de onervarenheid van de hulpverleners met de middelen. Het lijkt er op dat de managers meer overtuigd zijn van het kunnen van de hulpverleners en de hulpverleners zelf hier onzekerder over zijn. Daarom is het belangrijk goed in overleg met het team het traject opgestart moet worden, zodat het zoveel mogelijk aansluit bij de zelfredzaamheid van een team. Hierover meer in paragraaf 4.8.

Het merendeel van de gevonden literatuur geeft aan dat intervisie uitgaat van vrijwilligheid. Meer, de (2005) stellen dat intervisie ook een verplicht onderdeel binnen een organisatie kan zijn. Bij allen wordt wel uitgegaan van het zelfsturend proces. De hulpverleners geven in de interviews aan dat zij vinden dat intervisie verplicht moet zijn. Mogelijkheid is dat PerspeKtief dus wel de kaders stelt om zo de continuïteit te bewaken, maar de teams verder de ruimte geeft zich bezig te houden met de invulling.

Alle respondenten vinden dat als iemand weerstand vertoont dit besproken moet worden. Ook de literatuur geeft aan dat weerstand niet iets is om aan voorbij te gaan. Als de weerstand te maken heeft met de praktische haalbaarheid van het aanwezig zijn bij bijeenkomsten, dan moet gezorgd worden dat medewerkers de ruimte krijgen deel te nemen, zonder dat daardoor de andere taken in het geding komen. Als de weerstand te maken heeft met onervarenheid onveiligheid en aannames, dient dit ter sprake te worden gebracht. Een manier om meer veiligheid te creëren is om de trajecten goed te introduceren en de deelnemers te vertellen hoe het traject in zijn werk gaat.

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat intervisie binnen het eigen team of met andere teams een mogelijkheid is. Afhankelijk van de doelstelling. Als de doelstelling ook een stuk teambuilding is gaat de voorkeur uit naar het eigen team. Het gevoel bestaat dat dit de mensen zijn waar je samen de klus mee moet klaren. Geen van de respondenten geeft aan liever intervisie te hebben met leden van andere teams dan met het eigen team. Gekeken naar deze behoeften is het meer voor de hand liggend te kiezen voor intervisie binnen het eigen team. De literatuur geeft aan dat beide mogelijk is, zolang het maar onder gelijken plaatsvindt.

Een aantal keer is de term coachend leidinggeven genoemd. Managers geven aan deze stijl proberen te hanteren en de hulpverleners geven aan dit als prettig te ervaren en hier behoefte aan te hebben. De literatuur zegt hierover dat teamcoaching een voordeel heeft op individuele coaching, omdat individuele coaching vaak voorbijgaat aan het systeem van de hulpverlener. Het is daarom de moeite waard te kijken hoe PerspeKtief deze stijl van leidinggeven meer in kan bedden binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door executieve coaching waarin de leidinggevende getraind wordt in het zelf coachen van het team.

4.6 Hoe kunnen deze behoeften gekoppeld worden aan de kaders waarbinnen de organisatie opereert?

4.6.1 Effecten

-Vaardigheden

Op de vraag welke vaardigheden er vergroot worden door de middelen geven negen van de tien respondenten aan dat zij vinden dat er vaardigheden vergroot worden. Termen die veelvuldig gebruikt worden zijn bewustwording, reflectie, feedback en ondersteunen. Vijf respondenten noemen bewustzijn en reflectie. Deze wordt als verschillende termen weergegeven bijvoorbeeld: met een vergrootglas naar het eigen gedrag kijken en zelfinzicht. Drie respondenten gebruiken het woord feedback. Het gaat hierbij om zowel feedback kunnen geven als ontvangen. Eén respondent geeft aan dat alle vaardigheden die je nodig hebt om professioneel in je werk te staan bevorderd kunnen worden.

Over het vergroten van bewustzijn wordt onder andere het volgende gezegd:

Respondent 4: *“De winst is dat het twee vormen bewustzijn creëert, bewustzijn van de omgeving en zichzelf. Als je deze twee kan combineren ben je een heel eind op weg. Als mensen zich bewust zijn van wat er zich in de omgeving afspeelt en wat voor rol zij daar in hebben, maar ook hoe ze die rol kunnen beïnvloeden, dan kunnen ze er iets mee doen. Dan komt het innerlijke bewustzijn om de hoek. Waarom doe je wat je doet, waarom laat je wat je laat. Het helpt mensen dieper naar hun eigen kern te gaan.”*

Respondent 1: *“Als je niet uitkijkt wordt je in een situatie gezogen en je handelt intuïtief en je bent ook van de voorkant niet bewust dat je keuze hebt in het handelen. Door intervisie, supervisie en coaching ga je terugkijken op wat heb ik nu eigenlijk gedaan en hoe zou het ik het een volgende keer eventueel anders kunnen doen. Of wat zegt dat over mij en hoe moet ik daar voor mijzelf mee omgaan. Om te zorgen dat ik de volgende keer niet automatisch in mijn intuïtief handelen schiet.”*

Veel vaardigheden worden in de vraagvorm benoemd zoals: welk gedrag roept het bij mij op, wat zegt dat over mij, hoe kan ik daar in het vervolg mee omgaan etc.

Een tegenstrijdig antwoord is dat één iemand noemt dat intervisie bij haar niet direct vaardigheden heeft vergroot.

Respondent 6: *“Het heeft niet perse vaardigheden vergroot. Ik vond het meer fijn dat er alternatieven werden aangereikt.”*

Door het management wordt aangegeven dat er gehoopt wordt dat medewerkers er zelfstandiger door gaan functioneren en beslissingen zich meer eigen maken. De persoonlijk begeleiders en medewerkers woonzorg benoemen dat zij het belangrijk vinden van collega's te horen hoe zij handelen in een bepaalde casus en daarmee handelingsalternatieven aangereikt te krijgen.

- Medewerker cliënt relatie

Daarnaast is de vraag gesteld welk effect de middelen kan hebben op de relatie tussen medewerker en cliënt. Allen bevestigen dat het een positief effect kan hebben op de relatie.

De medewerkers woonzorg geven aan dat het als uitlaatklep dient, waardoor je bij collega's je verhaal kwijt kan en daardoor professioneler over kan komen bij de cliënt. Twee respondenten geven aan dat door de middelen iemand zekerder over komt op een cliënt.

Respondent 6: *“Minder onduidelijkheid creëren voor de bewoners. Ze voelen soms de onzekerheid van personeel. Als iemand zekerder van zichzelf wordt kan diegene zich goed presenteren naar een bewoner.”*

Respondent 2: *“Als je je zekerder voelt en stilstaat bij jezelf, dat dan een cliënt ook gaat merken dat het personeel zekerder wordt en besluiten en initiatieven durft te nemen binnen de begeleiding.”*

Twee andere respondenten geven weer dat er zo gericht zorg geboden kan worden. Eén van hen voegt hier aan toe dat dit komt doordat er van te voeren is nagedacht met wat voor soort cliënt je te maken hebt en wordt gekeken hoe je jezelf kunt inzetten om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de mogelijkheden van de cliënt.

Respondent 4: *“Ik merk dat cliënten haarfijn aanvoelen of een medewerker bereid naar zichzelf te kijken in hoeverre ze bewust zijn van eigen handelen en effect daarop op de cliënt. Als een cliënt merkt dat iemand heel bewust bezig is, reflecteert, en wil leren dan werkt dat heel ontwapenend en open naar cliënt toe en daardoor wordt bereidwilligheid bij de cliënt bereikt.”*

- Interpretatie

Het management benoemde dat men hoopt dat er door het inzetten van de middelen zelfstandiger gehandeld wordt door medewerkers. Het theoretisch kader geeft weer dat in zowel in de definitie van supervisie als coaching, het zelfstandig uitvoeren van de taak wordt benoemd. Deze middelen kunnen hier dus aan bijdragen. In de theorie over intervisie wordt hier niet over gesproken.

Vijf respondenten geven aan dat ze denken dat het reflectief vermogen vergroot wordt. De theorie geeft aan dat dit voornamelijk bij intervisie en supervisie het geval is. Drie respondenten stellen dat het effect kan zijn dat er feedback ontvangen en gegeven wordt. In het theoretisch kader was te lezen dat *“algemeen bij coaching is dat feedback als belangrijker gezien wordt dan het gebruikmaken en bevorderen van de eigen reflectie van de coachee”* (Kessel, 2008). Ook van Praag (2010) stelt dat het *“bij coaching niet gaat om het verhogen van de reflectieve competentie”*. Intervisie en supervisie richten zich dus meer op reflectie en coaching meer op feedback. Uit de interviews blijkt dat aan beide behoefte is.

Een afwijkend antwoord is dat één iemand zegt dat de middelen geen vaardigheden heeft vergroot. Dat ging om dit geval om intervisie, aangezien zij geen ervaring heeft met supervisie en coaching. Het onderzoek van de Haan & de Ridder, (2003) onderschrijft dit. In een onderzoek naar intervisie stellen zij dat *“Het leidt tot allerlei inzichten in het eigen handelen, maar niet tot gedragsverandering.”*

Bij het onderdeel relatie tussen de medewerker en de cliënt zijn geen tegenstrijdige antwoorden genoemd. Dit komt omdat allen vinden dat de middelen een positief effect kunnen hebben, alleen de bewoordingen verschillen van elkaar.

4.6.2 Voorwaarden

-Tijdsdruk

In de paragraaf behoefte kwam al naar voren dat wordt ervaren dat tijdens het reguliere overleg niet genoeg ruimte is voor het bespreken van casussen en het hebben over het functioneren en dat hier een apart moment voor zal moeten worden ingebouwd. Wat niet expliciet is gevraagd, maar wat wel vier respondenten benoemden is dat ze wel positief staan tegen de implementatie van intervisie, maar dat ze heel werkdruk ervaren en niet goed weten waar ze de tijd vandaag moeten halen.

De persoonlijk begeleiders hebben te maken met het behalen van de productieafspraken. Dit ervaren zij als een last en weten niet hoe zij tijd moeten maken voor een intervisiebijeenkomst. De twee persoonlijk begeleiders zeggen hier het volgende over:

Respondent 6: *“Nou ik vind het wel druk. De organisatie doet niet iets om de werkdruk te verlagen. Er ligt veel druk op registratie. Het kost alleen maar tijd en we moeten geld verdienen. Dit soort dingen zijn allemaal wel mooi, maar ik moet ook mijn cliënten bezoeken. Maar ik vind het nodig en er zou tijd voor moeten komen.”*

Respondent 7: *“Het gaat erom dat je er dan ook echt de tijd ook krijgt, als je maar altijd maar in je nek gehijgd wordt wat betreft de face-to-face contacten, dan heb je niet de rust eens na te denken over de inhoud van je werk. Ik vind dat daar eigenlijk veel te weinig ruimte voor is. Het moet verlichtend zijn en niet zwaarder worden.”*

- Begeleiding

Wat de theorie onderschrijft en ook de respondenten vinden, is dat supervisie en coaching altijd plaats moet vinden onder begeleiding van een deskundig iemand. Of dit een intern of extern iemand moet zijn vinden de respondenten niet belangrijk, zolang het maar iemand is die onafhankelijk werkt en geen verdere banden heeft met de medewerkers. Eerder werd aangegeven dat volgens de respondenten een leidinggevende ook als coach kan fungeren.

Over of de intervisie begeleid of onbegeleid moet plaatsvinden verschillen de meningen. Drie respondenten geven aan dat er eerst een aantal begeleide bijeenkomsten moeten plaatsvinden, maar dat het team in die bijeenkomsten getraind wordt het zelfstandig te gaan doen.

Drie respondenten geven aan dat intervisie onbegeleid moet plaatsvinden, omdat het iets is van het team zelf.

Respondent 5: *“Ik denk dat teams het heel goed zelf kunnen. Wel moet je binnen het team iemand hebben die het proces bewaakt. Intervisie is echt iets van het team zelf. Ik denk dat als er iemand van buiten het team bijkomt het dan weer een autoriteit wordt. Dan wordt het in mijn ogen meer een soort supervisie.”*

De vier persoonlijk begeleiders en medewerkers woonzorg geven aan dat ze willen dat de intervisies begeleid worden.

Respondent 6: *“In ons geval nu begeleid. Omdat het een jong team is en nog niet zo goed naar elkaar kan luisteren. Dan is het toch prettig als iemand daarin het voortouw neemt en het een beetje in de hand houdt. Je moet het niet aan ons zelf moet overlaten, het wordt dan echt een kippenhok.”*

Op de vraag aan een coach/begeleider aan moet voldoen worden de volgende criteria gegeven: iemand die aansluiting maakt, dichtbij durft te komen, feedback geeft, kennis kan overdragen, oordeelvrij is en je aan het denken zet.

Methodiek

Op de vraag wat de inhoud moet zijn van de bijeenkomsten en of er een bepaalde methodiek gehanteerd moet worden hebben twee respondenten geen antwoord gegeven. Dit komt omdat ik bij hen niet expliciet genoeg gevraagd heb. De acht respondenten die er wel op hebben gereageerd geven uiteenlopende antwoorden.

Twee van hen geven aan dat ze positieve ervaring hebben met de manier waarop ze in het verleden intervisie binnen de organisatie hebben ontvangen en zouden het, mocht het weer geïmplementeerd worden, op een gelijksoortige manier willen. Op de vraag hoe deze manier eruit zag, werd verteld dat er een casus van een van de deelnemers werd gekozen, deze werd ingebracht en de leden vervolgens vragen konden stellen en hun kijk op de zaak geven.

In het theoretisch kader is een stuk te lezen over oplossingsgerichte intervisie ten opzichte van de traditionele intervisie. Enkele respondenten zeggen hier iets over.

Respondent 4: *“Doel is volgens mij niet primair we moeten met een oplossing komen.”*
Respondent 1: *“Dat het voor professionals een valkuil is, om in de probleemoplossing te schieten van een casus.”*
Respondent 3: *“Intervisie clubje gehad waarin we bleven rondzingen omdat we niet meer uit onze eigen drama kwamen. Met gelijkgestemden zit je vaak met de zelfde problemen en zie je niet meer een andere oplossing”*
Respondent 9: *“Belangrijk vind ik het dat je oplossingen en handvatten aangereikt krijgt.”*

Er is hier dus geen eenduidige kijk op.

- Interpretatie:

Ook in dit onderdeel valt net als in de vorige paragraaf op dat de respondenten vanwege hun ervaring hiermee, meer weten te vertellen over intervisie dan over de andere middelen. Duidelijk wat betreft de implementatie wordt dat alle respondenten vinden dat er een plek moet worden gecreëerd binnen de organisatie voor de middelen, maar over hoeverre dit ingekaderd en vastgelegd moet worden verschillen de meningen.

Wat opvalt is dat de hulpverleners zelf meer behoefte zeggen te hebben aan een meer gestructureerde van te voren vastgestelde manier. Zo geven zij aan dat intervisie verplicht moet worden en begeleid moet worden. Dit terwijl de andere functies meer overtuigd zijn van het feit dat het team hier zelf invulling aan kan geven. Ik concludeer hieruit dat de managers vertrouwen hebben in hun personeel, maar dat de hulpverleners zelf niet altijd vertrouwen hebben in het zelfstandig vorm kunnen geven van bijvoorbeeld intervisie.

Het is daarom belangrijk dat de middelen goed geïntroduceerd worden. Een mogelijkheid is om net zoals enkele respondenten benoemden, eerst een aantal intervisie bijeenkomsten begeleid te laten plaatsvinden, waarin de medewerkers kennis maken met de methode en geleerd wordt hoe ze dit in de toekomst zelfstandig kunnen vormgeven.

De literatuur benoemt dat begeleide intervisie gezien kan worden als een vorm tussen *“intervisie en supervisie omdat begeleide intervisie enerzijds vertrekt vanuit laagdrempeligheid en taak- en groepsgerichtheid (intervisie) en anderzijds gebruik maakt van elementen als een deskundig begeleider en een niet vrijblijvend karakter”* (Hendriksen 2001) In voorgaande onderdelen bleek dat er vanuit de hulpverleners behoefte is aan begeleiding en anderzijds benadrukken anderen dat intervisie een zelfsturend proces moet zijn. Het begeleide intervisie model kan hier een brug tussen slaan.

Uit de verhalen van de hulpverleners klinkt dat de werkdruk als hoog wordt ervaren en vooral het halen van de productie als een last wordt gezien. Men vindt het wel belangrijk deel te nemen aan de middelen, maar ziet niet hoe hier tijd voor is. In paragraaf 3.7.2 is te lezen dat Voogden en Kuyvenhoven (2010) stellen dat “er zijn aanwijzingen dat supervisie de ervaren arbeidsbelasting verlaagd.” Het is belangrijk dat de middelen een plek krijgen voor de medewerkers en zij daardoor niet erna nog harder moeten lopen. Hoe dit precies getackeld kan worden kan ik geen uitspraken over doen, omdat ik niet bekend ben met hoe het dit in te plannen is. Gezegd wordt dat de overleg momenten vol gepland zit, dus kan er gekeken worden naar de huidige vergader structuur en of intervisie hier een plek in kan krijgen.

4.6.3 Kwaliteit

Alle respondenten is ter afsluiting van het interview de hoofdvraag van het onderzoek gesteld. Hoe intervisie, supervisie en coaching bij kunnen dragen aan kwaliteitsverbetering. Allereerst is gevraagd of het volgens hen kan bijdragen aan kwaliteitsverbetering. Alle tien geven zij aan dat ze denken dat dit kan. Vervolgens is gevraagd wat hiervoor de reden is. De gegeven antwoorden liepen uiteen.

Vijf respondenten geven aan dat door middelen van intervisie, supervisie en coaching de begeleiding aan de cliënten gewaarborgd of verbeterd kan worden. Drie gaven aan dat het kijken naar jezelf en bewustwording verbeterd, waardoor er professioneler gehandeld wordt.

Respondent 4: *“Als medewerkers zich bewust zijn van omgeving en hun eigen rol ook heel primair in de zorg naar bewoners, dan heb je een hele kwaliteitsslag gemaakt. En als je dan op individueel niveau gaat kijken, wat jij als medewerker tegenkomt, waarin je vast loopt, waarin je onzeker of angstig wordt en zo blokkades vermindert, dan je merkt dat mensen vrijer worden in hun handelen. En zo minder terugvallen op zekerheid van manager maar zeker zijn van zichzelf.”*

Drie respondenten vanuit de management laag geven aan dat door het ervaren van de middelen. De medewerker zich besluiten meer eigen maakt en minder afhankelijk is van de teammanager of coördinerend begeleider. De ondervraagde hulpverleners noemen het meer zelfstandig opereren niet.

Zonder dat hier expliciet naar gevraagd is werden er ook andere manieren genoemd die kwaliteitsverbeterend werken. Naar voren kwamen het meer volgens een methodiek werken, deskundigheidsbevordering en het meer kijken naar de visie en missie.

Respondent 5: *“Ik geloof dus niet dat je voor intervisiegroepen zozeer iemand moet aanwijzen die dat stichtingsbreed gaat regelen. Maar ik denk wel dat je intern een aantal mensen moet hebben die de rehabilitatiemethodiek goed in de vingers hebben. En dus meer als supervisor kunnen overbrengen. We zijn nu echt niet aan het werken volgens de methodiek waarmee we zeggen te werken. De stichting zou daar meer een structurele oplossing voor moeten verzinnen.”*

Respondent 10: *“Ik denk dat het prima kan bijdragen aan kwaliteit, mits mensen vanuit een visie werken die uniform is, zodat ze iets gemeenschappelijks hebben om te kijken naar de zorguitvoering. Maar ook naar medewerkers toe, want niet alleen van de cliënt maar ook van de medewerker zelf daar verwachten we iets van. Zijn hele opstelling en houding. Alle zaken die uit de supervisie en intervisie komen moeten ook weer ergens moeten gaan landen. Of bij jezelf, dat je in staat bent jezelf te veranderen, te verbeteren of een andere aanpak te kiezen met een cliënt. Als dat lukt kan het prima bijdragen aan kwaliteit.”*

- Interpretatie

Te zien is dat de antwoorden op de vraag hoe het bijdraagt aan kwaliteitsverbetering erg overeenkomen met de vraag welke vaardigheden vergroot worden. De winstpunten worden dus benoemd. De managers benoemen dat het meer zelfstandig opereren van medewerkers bijdraagt aan kwaliteit. Opvallend is dat de hulpverleners dit niet benoemen. Hieruit concludeer ik dat de managers dit meer als een prioriteit zien dan de hulpverleners.

Gedurende de interviews is enkele malen de noodzaak van de link met de visie en missie van de organisatie benoemd. Er wordt ervaren dat je niet zomaar intervisie, supervisie of coaching kan instellen, maar dit gekoppeld moet zijn aan doelstellingen van de organisatie.

Ook de literatuur stelt dat kwaliteit *“de mate is waarin het proces en het resultaat van een geleverde dienst voldoet aan de behoeften en verwachtingen van relevant belanghebbende, in relatie tot de visie van de organisatie. Dit komt tot uitdrukking in objectie en subjectieve beoordeling van belanghebbenden.”* (Verhagen, 2010) Hieruit blijkt ook dat de link van het implementeren van intervisie, supervisie en coaching met de visie en missie van Perspektief een voorwaarde is. In de missie van Perspektief staat dat cliënten op een deskundige en respectvolle manier begeleid worden. Alleen wordt verder niet ingegaan op deze deskundigheid inhoudt.

Vanuit de bovenstaande definitie van kwaliteit wordt ook weer duidelijk hoe belangrijk het is dat de implementatie zoveel mogelijk voldoet aan de behoeften en verwachtingen van de medewerkers. *“De persoon van de medewerkers en zijn potentiële kwaliteiten vervullen een belangrijke rol, bij het realiseren van de doelstelling van de organisatie”* (Beek, van. & Tijmes 2009)

Ter afsluiting van dit hoofdstuk een quote die kort en bondig de behoefte en beoogde resultaten weergeeft.

Respondent 8: *“Als de organisatie je zo ook laat zien dat je zorgt voor je medewerkers, dat je ze niet in de kou laat staan. Dit zal het personeel als positief ervaren en zo gaat de tevredenheid omhoog.”*

5. CONCLUSIE

In de conclusie worden de uitkomsten van de deelvragen en daarmee de hoofdvraag kort weergegeven. Verdere verantwoording hiervan is te vinden in de discussie (hoofdstuk 6). Adviezen voortkomend uit het onderzoek zijn te vinden in het bijgevoegde adviesrapport.

- Welke plek neemt kwaliteitsverbetering door middel van deskundigheidsbevordering in binnen de organisatie?

Op deze vraag is deels antwoord gegeven. Duidelijk is dat er enkele documenten binnen de organisatie zijn waarin wordt verwezen naar deskundigheidsbevordering. (Zie paragraaf 1.2, 3.1 en 3.2.) Ook uit gesprekken met de opdrachtgever en het interview met de beleidsmedewerker en manager zorg, blijkt dat hier wel een visie op is. Enkel is deze visie nog niet omgezet in een beeldend beleid. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat er door de respondenten wordt ervaren dat er geen beleid op dit gebied is, of dat dit beleid niet wordt uitgevoerd. De literatuurstudie geeft aan dat het voor een organisatie belangrijk is hier beleid op te hebben, omdat je medewerkers je kapitaal zijn en je het doormiddel van beleid een plek geeft binnen je organisatie.

Wel blijkt uit onder andere het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het praktijkonderzoek, dat medewerkers meer tevreden zijn dan een aantal jaar terug en er ervaren wordt dat er een kwaliteitsslag wordt gemaakt. De organisatie heeft veel doelstellingen en moet daarin prioriteiten stellen. Momenteel worden er al een aantal processen onder de loep genomen.

Uit de audit van de ISO 9001 certificering (paragraaf 1.2) bleek dat vakmanschap een aandachtspunt voor PerspekTief is. Momenteel wordt er vooral aan deskundigheidsbevordering en daarmee vakmanschap gewerkt, doormiddel van het bekijken van de opleidingskwalificaties van de medewerkers. Intervisie, supervisie en coaching spelen hierin momenteel een mindere rol. In het opleidingsplan 2011 is eraan gerefereerd, maar hier heeft verder geen uitwerking op gevolgd.

-Wat zijn de behoeften van management en medewerkers op het gebied van intervisie, supervisie en coaching?

Dankzij het praktijkonderzoek is hier een duidelijk beeld van ontstaan. Zeker is dat er bij zowel management en hulpverleners behoefte bestaat aan dan wel intervisie, supervisie of coaching.

De respondenten konden vooral veel vertellen naar hun behoefte aan intervisie. Dit komt, omdat dit het middel is waar de respondenten het meest bekend mee zijn en het samen met collega's aan kwaliteit werken erg belangrijk wordt gevonden. De overtuiging bestaat dat men met zijn allen samen de klus klaart. Intervisie is dan ook het middel waarvan de meerderheid vindt dat dit structureel in teams plaats moet vinden.

Supervisie en coaching worden ook zeker als waardevol ervaren. De algehele mening is dat dit beschikbaar moet zijn voor medewerkers die vast lopen in hun functioneren, maar niet standaard moet zijn. Deze middelen moeten altijd plaatsvinden onder begeleiding van een deskundig ervaren iemand. Dit kan iemand van binnen of buiten de organisatie zijn, zolang de begeleider maar geen andere belangen vertegenwoordigt en de privacy gewaarborgd blijft.

De begrippen intervisie, supervisie en coaching hadden niet alle respondenten helder. Ook de raakvlakken tussen de middelen werd genoemd. Conclusie is dan ook dat er, ondanks dat de middelen op sommige vlakken verschillen van elkaar, niet te veel naar definities wordt gekeken. Maar gekeken wordt naar wat aansluit bij de behoeften.

Er zijn duidelijk twee geluiden te horen als het gaat om het structureren van de middelen en dan in het bijzonder intervisie. Aan de ene kant zijn er de respondenten die vinden dat intervisie verplicht en begeleid moet plaatsvinden. Aan de andere kant is daar de groep die aangeeft dat teams prima in staat zijn zelf vorm aan de intervisie en dat, als het van “boven” wordt gestructureerd het als een opgelegd iets voelt. Opvallend hierbij is dat de ondervraagde managers en coördinerend begeleiders aangeven dat medewerkers prima in staat zijn zelf vorm aan intervisie te geven, maar dat de hulpverleners aangeven dat ze hier zelf niet zo veel vertrouwen in hebben.

In het interview met de manager zorg, kwam naar voren dat hij degene is die over de implementatie van de middelen gaat. Ook hij zou standaard intervisie en incidenteel supervisie en coaching zeer wenselijk vinden. Belangrijk hierbij is dat er meer draagvlak gecreëerd wordt. De teammanagers kunnen een belangrijke rol spelen in het benoemen van de behoeften in hun team.

-Hoe kunnen deze behoeften gekoppeld worden aan de kaders waarbinnen de organisatie opereert?

Door informatie van de manager zorg en de beleidsmedewerker is duidelijk geworden dat er niet zozeer druk van buitenaf ligt om de middelen te implementeren. De relatie met de ISO 9001 certificering (paragraaf 3.2) is er indirect. Er wordt hierin wel benoemd dat er cyclisch overleg moet zijn en gekeken moet worden naar de vakbekwaamheid van medewerkers. De rol hierin van intervisie, supervisie en coaching wordt hierin niet genoemd.

Enerzijds is het goed dat er geen druk van buitenaf bestaat om de middelen te implementeren, omdat het zo niet alleen maar een verplicht nummer wordt. Anderzijds blijft het daardoor al snel onderaan de stapel liggen.

Binnen de organisatie zijn enkele overlegmomenten vastgesteld. Uit het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat het maximum aantal tijd voor deze overleggen bereikt is en gekeken moet worden hoe er binnen de huidige overlegstructuur tijd is voor intervisie, supervisie en coaching.

Naar voren is gekomen dat de hulpverleners signaleren dat bij met name de persoonlijk begeleiders de werkdruk als hoog wordt ervaren. (paragraaf 4.8). Zij staan er voor open deel te nemen aan de middelen, maar zijn bang dat dit ten koste gaat van andere werkzaamheden. Belangrijk is dan ook dat men het gevoel heeft deel te kunnen nemen aan de middelen, zonder dat dit als belastend wordt ervaren en men hier de tijd voor kan nemen.

- Hoofdvraag: Hoe kunnen intervisie, supervisie en coaching bijdragen aan kwaliteitsverbetering binnen stichting PerspeKtief?

Doormiddel van de literatuurstudie en de interviews valt te concluderen dat intervisie, supervisie en coaching middelen zijn die kunnen bijdragen aan kwaliteitsverbetering. Enkele vaardigheden die vergroot worden zijn volgens het praktijkonderzoek het reflectieve vermogen en het kunnen geven en ontvangen van feedback. De literatuur stelt dat *“de meeste effectstudies beantwoorden de vraag of supervisie, intervisie en coaching effectief zijn, maar geven geen antwoord op de vraag wat de werkzame ingrediënten zijn van supervisie, intervisie en coaching. De studies zijn bovendien vooral gebaseerd op ervaringen en meningen van professionals. Ze meten niet de effecten op gedrag of de effecten daarvan voor, collega’s, de organisatie of cliënten waar zij voor werken. Er is in Nederland nog nauwelijks onderzoek gedaan naar de effecten van supervisie, intervisie en coaching.”* (Rietveld & Rooijen. van, 2010).

De hulpverleners geven aan dat ze het belangrijk vinden te horen hoe collega’s bepaalde zaken aanpakken en handvatten krijgen, hoe zij zelf anders in complexe situaties kunnen reageren. Door het implementeren van de middelen speelt de organisatie in op de behoeften van medewerkers, waardoor de tevredenheid omhoog kan gaan. *“Een integrale aanpak van kwaliteitsontwikkeling biedt kansen om de arbeidstevredenheid en de motivatie van de medewerkers te optimaliseren. Als een aanpak succesvol is, leidt hij immers toch een beter organisatorische context, waarin samenwerking en ondersteuning belangrijke dammen zijn tegen fenomenen als burn-out en cynisme. Bovendien bieden een optimaal organisatorische contact en een positieve cultuur veel meer kansen aan medewerkers om zich in het werk als persoon steeds verder te kunnen ontplooiën.”* (Cuyvers, 2007)

Belangrijk is dat er aandacht is voor het bevorderen van de deskundigheid. Het moet ingezet worden om de professionaliteit van medewerkers te vergroten. Daarnaast moet er altijd een link aanwezig zijn met de visie en missie van de organisatie, omdat je hiermee aangeeft wat je voor je medewerkers wilt en wat je van hen verwacht. De relatie met de cliënt staat centraal.

Eén respondent gaf de volgende quote op de vraag hoe de middelen bij kunnen dragen aan kwaliteitsverbetering. Deze quote geeft goed weer wat het beoogde resultaat van de organisatie kan zijn. *“Als medewerkers zich bewust zijn van omgeving en hun eigen rol ook heel primair in de zorg naar bewoners, dan heb je een hele kwaliteitsslag gemaakt. En als je dan op individueel niveau gaat kijken, wat jij als medewerker tegenkomt, waarin je vast loopt, waarin je onzeker of angstig wordt en zo blokkades vermindert, dan je merkt dat mensen vrijer worden in hun handelen. En zo minder terugvallen op zekerheid van manager maar zeker zijn van zichzelf.”*

Het is aan PerspeKtief om de kaders neer te zetten en zo het belang weer te geven, te zorgen voor de randvoorwaarden en daarmee de kracht uit de medewerkers te halen, om zelf te sturen op hun professionaliteit. Deze randvoorwaarden worden verder besproken in het bijgevoegde adviesrapport.

6. DISCUSSIE

In dit laatste hoofdstuk wordt de kwaliteit en de waarde van het uitgevoerde onderzoek besproken. De manier waarop de geldigheid en betrouwbaarheid is geprobeerd te waarborgen is de vinden in paragraaf 2.3.

Uit de literatuurstudie bleek dat er vooral veel beschrijvende literatuur over de middelen voor handen was. Zo was er veel literatuur te vinden over verschillende soorten intervisiemodellen. Dit was niet waar het onderzoek zich op richt. In de artikelen gevonden over de effectiviteit van de middelen, werd benoemd dat er weinig onderzoek is gedaan naar de effectiviteit. Om deze reden was het lastig hier uitspraken over te doen. De artikelen die zijn gevonden waren voornamelijk afkomstig uit de jeugdzorg. Toch zijn deze artikelen naar mijn mening ook te vertalen naar andere takken van de hulpverlening.

Er is gekozen voor interviews als onderzoeksmethode. Dit is een geschikte manier gebleken om de ervaringen en behoeften van de respondenten te onderzoeken. Alle respondenten waren erg bereid om mee te werken en gaven een hoop informatie. De behoefte is goed naar boven gekomen, alleen de noodzaak van het deelnemen aan de middelen minder. Dit was meer naar voren gekomen als er meer was doorgevraagd naar praktijksituaties en handelingsverlegenheid. Ook is er vooral doorgevraagd op onderdelen waar de respondenten zelf bekend mee zijn en veel over te vertellen hadden, zoals de behoefte aan intervisie, hierdoor zijn andere onderdelen onderbelicht gebleven.

Qua tijd was het niet mogelijk meer dan tien interviews te houden. Ook zijn er door de manier van het bijeenzoeken van de steekproef, medewerkers van twee teams binnen de organisatie aan het woord geweest. Dit is een klein onderdeel van de organisatie en de meer dan 200 medewerkers. De steekproef was klein in verhouding tot de onderzoekspopulatie. Toch is er voldoende informatie ontlokt, om gemeenschappelijkheid en tegenstrijdigheden in de antwoorden te kunnen benoemen. Doordat er medewerkers van veel verschillende disciplines aan mee hebben gewerkt geeft het een goede dwarsdoorsnede van de organisatie.

Bij het onderzoeken van de behoeften werd niet altijd duidelijk of de respondenten het ene middel prefereren boven het ander. Dit komt naar mijn mening deels door de raakvlakken die de middelen hebben, het door de respondenten niet altijd helder hebben van de definities en deels door het feit dat ik hier niet genoeg op door heb gevraagd.

De uitkomsten vanuit het praktijkonderzoek verhouden zich goed tot de uitkomsten van het literatuuronderzoek. De uitkomsten van het praktijkonderzoek, zouden zwaar moeten wegen, omdat hierin de behoeften en voorkeuren van de medewerkers weergegeven wordt. Maar de uitkomsten van het literatuuronderzoek mogen zeker niet naar de zijkant worden geschoven, omdat hierin de meer objectieve kant van wat de middelen inhouden en effectief maken naar voren komt.

Zoals in paragraaf 1.5 te zien is, heeft uitgaande van de PCDA –cirkel, dit onderzoek zich gericht op de planfase. Er zijn om deze reden niet echt concrete implementatievoorstellen uitgekomen. Dit voelt als jammer, omdat het zo niet als af voelt. Maar het zou niet realistisch zijn om naar aanleiding van deze uitkomsten zo de implementatie uit te voeren. Dit onderzoek heeft de eerste stap genomen in het onderzoeken van de plek die intervisie, supervisie en coaching kan hebben de organisatie. Er is verder onderzoek nodig om de middelen te kunnen implementeren. Zo moet er verder draagvlak gecreëerd worden en moeten de meer praktische aspecten als tijd en geld onder de loep worden genomen. Ik hoop dat dit onderzoek ertoe bijdraagt dat de organisatie, voor het overgaan tot oplossingen, zo meer het proces heeft kunnen overdenken en een indruk heeft van wat het betekent voor medewerkers.

7. LITERATUURLIJST

- Alblas, G. & Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties*. Groningen: uitgeverij Noordhoff.
- Beek, B. van & Tijmes, I. (2009). *Leren coachen: basisboek theorie en methode*. Barneveld: uitgeverij Nelissen
- Berkelaar, B. (2011) *Kadernotitie: van kwaliteit naar klantwaarde*. Delft
- Berkelaar, B. (2011) *Kernwaarden, gedrag en communicatie Perspektief*. Delft
- Berkelaar, B. (2011) *Jaarplan 2012 definitief concept*. Delft
- Berkelaar, B. & Hijlkema, J. van. (2011). *Perspektief: opleidingsplan 2011*. Delft
- Berkelaar B. & Hijlkema J. van. (2011). *Perspektief: beleid opleiden*. Delft
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Cuyvers, G. (2010) *Zorgen voor kwaliteit: handboek kwaliteitsontwikkeling voor non-profit organisaties*. Leuven: Lannoo campus
- Haan, E.de & Duckworth, A. (2010). Wat werkt?! De steen der wijzen van executive coaching. <http://www.tvc.nl>. Geraadpleegd 25-2-2012
- Haan, E. de. & Ridder, E. de (2003). *Intercollegiale consultatie in de praktijk. Hoe leren deelnemers?* www.erikdehaan.com/nederlands/.../HoeLerenDeelnemers-def.pdf. Geraadpleegd 25-2-2012
- Hendriksen, J. (2009). *Collegiale consultatie en coaching: een middel voor het coachingsgesprek*. Barneveld: uitgeverij Nelissen
- Hendriksen, J. (2011). *Intervisie bij werkproblemen: procesmatig en taakgericht problemen oplossen*. Amsterdam: uitgeverij Boom/Nelissen
- Hendriksen, J. (2001). *Begeleid intervisie model*. Barneveld: uitgeverij Nelissen
- Informatie over ISO (international organization for standardization). www.iso.org. Geraadpleegd 16-02-2012
- Informatie over ISO (international organization for standardization). www.devaart.nl . Geraadpleegd 16-02-2012
- Jans, R. (2009). *Het schrijven van beleidsadviezen*. Barneveld: uitgeverij Nelissen.
- Jong, R. de & Waringa, A. (2011) *Evidence-Based Coaching: de laatste stand van zaken en hoe nu verder.* www.nobco.nl/kenniscentrum/onderzoek. Geraadpleegd op 25-2-2012
- Keken, H. van (2006). *Voor het onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Kessel, L. van (2008). Coaching en supervisie. Werelden van verschil of verwantschap. www.han.nl/opleidingen/.../coaching-en-supervisie_juni2008.pdf. Geraadpleegd 26-2-2012

- Landelijke vereniging voor supervisie en coaching. www.lsvc.eu. Geraadpleegd 18-2-2012
- Lingsma, L. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: uitgeverij Nelissen
- Meer, W. de. (2005). *Intervisie: een wegwijzer*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Migchelbrink, F. (2007). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. Amsterdam: uitgeverij SWP
- Neeleman, M. (2008). *Oplossingsgerichte interventie vergroot professionaliteit. Empowerment als kern van hulpverlening in interventie*. www.jeugdenco.nl/wp-content/uploads/15246.pdf
Geraadpleegd 20-2-2012
- Pellegrom, M. (2010.) *Supervisie en andere begeleidingsvormen binnen de forensische psychiatrie*. www.supervisiecoachingnijmegen.nl Geraadpleegd 1 maart 2012
- Praag- Asperen, H.M. van & Praag, H. van. Et al. (2010). *Handboek supervisie en interventie*. Utrecht: de Tijdstroom
- Prooijen, J. van & Berkelaar, B. (2011) *Kaderbrief 2012 definitief concept*. Delft
- Rietveld, L. & Rooijen, K. van. (2011). *Wat werkt bij supervisie, interventie en coaching?*
http://www.nji.nl/nji/dossierDownloads/WatWerkt_supervisie.pdf. Geraadpleegd: 02-02-2012
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisiekunde*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Sijnke, J. (1999). *Wat heb ik daar nou aan: Handleiding voor een eerste kennismaking met supervisie en interventie*. Maarssen: Elsevier/ de tijdstroom
- Sijnke, J. (2002). *Intervisie in de gezondheidszorg*. Maarssen: Elsevier
- Supervisie interventie of coaching; wat is het verschil?* Geraadpleegd. 3 oktober 2011.
<http://www.goedgezien.nl/supervisieintervisieofcoaching.htm>
- Uitkomsten uit presentatie medewerkers-tevredenheidsonderzoek Perspektief. Effectory 2012
- Van Dale online woordenboek. www.vandale.nl. Geraadpleegd 6 november en 9 januari.
- Verhagen, P. (2010) *Kwaliteit met beleid*. Bussum: uitgeverij Coutinho
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs
- Voogden, M & Kuyvenhoven, M. (2010). onderzoek naar de effecten van supervisie.
WWW.igitur-archive.library.uu.nl uit *Supervisie en Coaching* jaargang 27, nummer 1 (2010)
p. 3-14. Geraadpleegd 25-02-2012

Afbeeldingen:

Afbeelding voorblad. www.l2lgroup.com. Geraadpleegd 24-02-2012

Weergave PDCA-cirkel. qualityfirstadvies.nl. Geraadpleegd 18-02-2012

Weergave ijsbergmodel McClelland. www.seebyseeing.net. Geraadpleegd 18-2-2012

Situationeel leiderschap model Hersey & Blanchard. (www.vitae.ac.uk). Geraadpleegd 26-02-2012