

Socialisatie: dát is oplossingsgericht

Een studie naar faciliterende en belemmerende
factoren in het socialisatieproces van professionals
met betrekking tot Oplossingsgericht Werken

Masterthese

Kirsten Oosterlaken

s1130021

Psychology

Master Geestelijke Gezondheidsbevordering

Faculty of Behavioural, Management and Social sciences

Universiteit Twente

Enschede, 17 juli 2015

Afstudeercommissie

Dr. A.M. Sools

Dr. H.R. Trompetter



SAMENVATTING

Inleiding In de geestelijke gezondheidszorg wordt tegenwoordig steeds meer van een persoons- en krachtgerichte benadering uitgegaan. Eén van de methodieken waarbij de cliënt centraal staat, betreft Oplossingsgericht Werken (OGW). Deze werkwijze wordt wereldwijd in diverse hulpverleningssettings toegepast en blijkt toegankelijk, effectief en toepasbaar voor verschillende doelgroepen en leeftijden. Door middel van training in het kader van socialisatie worden professionals in staat gesteld zich te identificeren met de methodiek teneinde deze te beheersen. Er zijn echter weinig studies gedaan naar de training OGW. Hoewel geringe resultaten positief zijn, blijkt dat professionals moeilijkheden ervaren in het effectief toepassen van de werkwijze. In dit onderzoek worden faciliterende en belemmerende factoren in het socialisatieproces van professionals met betrekking tot OGW nader bestudeerd.

Methode Er is gebruikgemaakt van data uit een longitudinale kwalitatieve studie. Hierin zijn bij twintig professionals drie semigestructureerde interviews per persoon afgenomen over een periode van een jaar waarin vijf OGW bijeenkomsten zijn gevolgd. Voor deze studie zijn interviews van drie random geselecteerde professionals geanalyseerd. Elke casus wordt ingeleid door een narratieve globale impressie; een element van de holistische contentanalyse. Op individueel niveau wordt een kwalitatief thematisch overzicht gegeven, gericht op het socialisatieproces als geheel en op faciliterende en belemmerende factoren hierin. Ook komt een samenvattend thematisch overzicht op gemeenschappelijk niveau aan bod. Theoretische socialisatiefasen en –taken vormen in beide overzichten het structurerende uitgangspunt.

Resultaten De belangrijkste faciliterende factoren omvatten praktische informatie en feedback, praktijktoepassing, bewustwording, positieve sociale relaties, self efficacy, accurate interpretatie van OGW en ervaren effectiviteit van de werkwijze. Na ontwikkeling rondom taakbeheersing, roladoptie en sociale integratie lijkt er sprake van toegenomen motivatie en commitment. Faciliterende factoren die hieraan gerelateerd lijken, betreffen persoonlijke ontwikkeling, prestatie en werktevredenheid. De belangrijkste belemmerende factoren omvatten onzekerheid en onvoldoende kennis en vaardigheden evenals problemen in de taakuitvoering, rolambigüiteit en neiging tot een sturende rol in oplossingen.

Conclusie en discussie Naarmate het socialisatieproces vordert, raken professionals beter geïntegreerd in de organisatie. Zij hanteren vooral een algemene OGW benadering; verderop in het proces hebben zij zich de werkwijze door taakbeheersing en roladoptie meer eigen gemaakt en worden specifieke technieken wel meer toegepast. Systematisch onderzoek naar een proactieve attitude van de professional, reflectie en acculturatie wordt aanbevolen.

ABSTRACT

Introduction Nowadays professionals in mental health settings implement more and more a personal and strengths approach. One of the methods in which the client is centered concerns Solution Focus Therapy (OGW). This way of working is widely used in various care settings and appears accessible, effective and useful for different clients and age groups. Training as part of socialization allows professionals to identify themselves with the methodology in order to control the approach. However, there are relatively few studies on the training OGW. Although the limited results that are available are positive, it appears that professionals experienced difficulties in effectively implement the solution focus approach. In this study, facilitating and obstructing factors in the socialization process of professionals regarding OGW is examined.

Method Use has been made of data from a longitudinal qualitative study; twenty professionals have been interviewed -three semi-structured interviews per person- over a period of a year. They have attended five OGW meetings. For this study, interviews from three randomly selected professionals have been analyzed. Each case is introduced by a narrative overall impression; an element of the holistic content analysis. At an individual level a qualitative thematic overview is given, focusing on the socialization process as a whole and on facilitating and obstructing factors in this process. A recapitulatory thematic overview at a common level is also discussed. Theoretical socialization phases and tasks in both overviews constitute the structuring principle.

Results The key enabling factors include practical information and feedback, practical application, awareness, positive interpersonal relationships, self-efficacy, accurate interpretation and perceived effectiveness of the approach. After sufficient stability around task management, role adoption and social inclusion it seems there is increased motivation and commitment. Related factors include personal development, achievement and job satisfaction. The main limiting factors include uncertainty and insufficient knowledge and skills as well as related problems in the performance of tasks, role ambiguity and a tendency to a guiding role concerning solutions.

Conclusion and discussion As the socialization process progresses, professionals become better integrated into the organization. They primarily use a general OGW approach; later in the socialization process they progress through task management and role adoption, internalized the approach and more (specific) techniques are applied. It is recommended to do systematic research on a proactive attitude from the professional, reflection and acculturation.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn masterthese, een kwalitatief onderzoek naar faciliterende en belemmerende factoren in het socialisatieproces van professionals met betrekking tot de methodiek Oplossingsgericht Werken. De these is geschreven in het kader van mijn afstuderen betreffende de opleiding Psychology (master Geestelijke Gezondheidsbevordering) aan de Universiteit Twente.

Vanaf het begin had ik affiniteit met dit onderzoek, mede doordat ik zelf bij Aveleijn heb gewerkt met Oplossingsgericht Werken bij verstandelijk beperkte cliënten. Een benadering waar ik achter sta en die aansluit op mijn visie ten aanzien van hulpverlening. Door mijn werkervaring heb ik me naar eigen indruk kunnen verplaatsen in de professionals die een socialisatieproces doorlopen en de methodiek eigen dienen te maken. Gedurende het onderzoek ben ik me bewust geweest van mogelijke interpretatievertekeningen en heb ik voortdurend een reflectieve houding aangenomen.

Gedurende de periode dat ik werkte aan mijn these heeft deze een tijd stilgelegen vanwege mogelijkheden op werkgebied en door privéomstandigheden. Desalniettemin heb ik me de afgelopen tijd wederom met motivatie ingezet. “De laatste loodjes wegen het zwaarst” is herkenbaar. Hoewel de loodjes een beroep deden op mijn doorzettingsvermogen, werd ik vooral geprikkeld door het diploma dat ik bijna in mijn broekzak had.

Een aantal mensen heeft bijgedragen aan de totstandkoming van mijn these. Mijn dank gaat uit naar mevrouw Sools, voor haar betrokkenheid en ondersteuning met constructieve leerzame feedback. Tevens wil ik mevrouw Trompetter bedanken voor de begeleiding, evenals mijn voorgaande begeleider mevrouw Lohuis. Daarnaast waardeer ik de moeite die mijn meelezers hebben genomen: Liselot Brinks, Anne Hofland en Myrthe Scheffer. Mijn vrienden en familie zijn mij eveneens tot steun geweest; dit stel ik erg op prijs. In het bijzonder een dankwoord voor mijn vader, aan wie ik deze these opdraag.

Afsluitend een inspirerende spreuk die illustrerend is voor mij als persoon en als psycholoog:

“Om te kunnen worden wie ik in wezen ben, moet ik tastend en experimenterend mijn weg mogen gaan, zonder haast. Moet ik fouten mogen maken zonder knagend schuldgevoel, levend vanuit de realiteit. Meen ik daarentegen van mezelf te moeten eisen dat ik direct zo moet kunnen zijn als ik eigenlijk ben, dan knijp ik mijn wordingsmogelijkheid af en leef onder de tirannie van het ideaal.” C.J. Schuurman

Enschede, 17 juli 2015

Kirsten Oosterlaken

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	5
1.1 Paradigmaverschuiving	5
1.2 Oplossingsgericht Werken	6
1.3 Socialisatie	8
1.4 Huidig onderzoek	14
2. METHODE	16
2.1 Casus	16
2.2 Dataverzameling	16
2.3 Data-analyse	17
3. RESULTATEN	19
3.1 Casus Marleen	19
3.2 Casus Frans	23
3.3 Casus Anne	28
3.4 Gemeenschappelijk overzicht	33
4. CONCLUSIE EN DISCUSSIE	36
4.1 Conclusie	36
4.2 Nadere beschouwing	37
4.3 Sterke punten en beperkingen	39
4.4 Aanbevelingen	40
5. REFERENTIELIJST	41

1. INLEIDING

1.1 Paradigmaverschuiving

In de geestelijke gezondheidszorg (ggz) heeft in de jaren tachtig een belangrijke paradigmaverschuiving plaatsgevonden. Een alternatief voor de probleemgerichte manier van hulpverlening is een persoons- en krachtgerichte benadering, die inmiddels aan een breed scala van methodieken en technieken ten grondslag ligt. Een voorbeeld van een werkwijze waarbij de cliënt met zijn of haar mogelijkheden centraal staat, is de oplossingsgerichte benadering. Deze manier van werken wordt de laatste twee decennia steeds meer toegepast. Gedurende lange tijd heeft de probleemgerichte benadering echter de overhand gehad (Gingerich & Eisengart, 2000; Van der Molen, Perreijn, & Van den Hout, 2007).

De klachtgerichte werkwijze is ontleend aan het medische model, waarbinnen de focus op het verleden ligt en de professional vanuit de expertrol een oplossing aandraagt (De Jong & Berg, 2004; Westra & Bannink, 2006). Deze benadering richt zich op oorzaken van problemen en verandering van disfunctionele gedachten en gedragingen teneinde reductie van beperkingen en klachten te bewerkstelligen (Bohlmeijer et al., 2013). Een valkuil is dat de klachten geproblematiseerd worden, evenals dat de oplossing uit het zicht raakt. Door de sterke probleemoriëntatie kan de kans op demoralisatie bij de cliënt toenemen (Stoffer, 2006). Van den Brink (2006) stelt dat de vertrouwde probleemgerichte oriëntatie ingebed dient te worden in de ruimere context van de oplossingsgerichte oriëntatie.

Steve de Shazer en Insoo Kim Berg waren geen voorstanders van de traditionele probleemgerichte werkwijze. Zij ontwikkelden in de jaren tachtig de Solution-Focused Brief Therapy (De Jong & Berg, 2004; Gingerich & Peterson, 2013; Trepper et al., 2006). Deze oplossingsgerichte benadering kent echter een historie. In de jaren veertig ontwikkelde Carl Rogers de *client centered therapy*, waarin het inzicht van de cliënt en diens drang tot zelfactualisering centraal staat. Er wordt van uitgegaan dat de cliënt mogelijkheden in zich heeft om eigen problemen op te lossen en in staat is tot identiteitsontwikkeling. Het accent ligt op de kracht van de cliënt in plaats van op de deskundigheid van de professional (Dijkhuis, 1994; Rogers, 1987). Ook Milton H. Erickson legde midden jaren vijftig de nadruk op de cliënt en de werkrelatie, waarbij het aan de professional was om middels positieve bejegening de cliënt te helpen zichzelf te helpen (Cauffman, 2010). Hij ging er tevens van uit dat een kleine verandering bij de cliënt voldoende was om een grotere verandering mogelijk te maken (O'Hanlon, 2000).

De visie dat therapie kort(er) kan, dat oplossingen binnen de cliënt liggen en dat de ondersteunende professional aan dient te sluiten op de cliënt en diens ontwikkeling, is een van de overeenkomstige opvattingen van Rogers en Erickson (Cummings, 2002). Deze uitgangspunten vanuit een persoonsgerichte benadering vormden de basis voor de zienswijze van Watzlawick, Weakland en Fisch (1974). Zij waren onder andere van mening dat de voorgestelde oplossing eerder een in stand houdende factor was, dan dat het probleem werd opgelost. Ook veronderstelden zij dat inzicht in (oorzaken van) problemen niet noodzakelijk is voor een oplossing. Deze gedachtegangen hebben invloed gehad op de fundamentele verandering die in de jaren tachtig ontstond.

Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Matthew Selekman en vele anderen hebben zich beziggehouden met het doorontwikkelen van oplossingsgerichte benaderingen (Bannink, 2006). Dit geldt ook voor Martin Seligman, een van de grondleggers van de positieve psychologie: een recente stroming die vanuit een meer holistische benadering een positieve invulling geeft aan gezondheid (Van Regenmortel, 2009). Een evolutie in het nieuwe millennium binnen de psychotherapie betreft de bewegende belangstelling van *mental illness* naar *mental health*. Dit staat centraal in de positieve psychologie; er wordt uitgegaan van de sterke kanten van de cliënt om tot acceptatie of oplossing van problemen te komen (Seligman, Rashid, & Parks, 2006). Critici spreken onder andere van teveel eenzijdigheid (Huppert & So, 2013) of stellen dat sommige concepten te herleiden zijn tot de traditionele psychologie (Lazarus, 2003). Positieve psychologie kan echter gezien worden als een uitbreiding; het aandeel bestaat er dan uit om een klachtgerichte benadering te complementeren met het doel welbevinden te bevorderen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Westerhof & Bohlmeijer, 2010). Door flexibele verschuiving van de aandacht tussen beide benaderingen ontstaat een breder persoonsgericht perspectief, waarin rekening wordt gehouden met zowel krachten als klachten (Delleman, Bohlmeijer & Westerhof, 2012).

1.2 Oplossingsgericht Werken

Een van de benaderingen die aansluit bij de snelgroeiende positieve stroming is Oplossingsgericht Werken (OGW). Dit betreft een methodiek binnen de persoons- en krachtgerichte benadering die gebaseerd is op empowerment, een begrip dat in het brede zorglandschap ingeburgerd raakt. Binnen OGW staat de cliënt centraal en wordt niet het probleem, maar de oplossing als vertrekpunt genomen (De Jong & Berg, 2004).

De professional neemt de rol aan van een coach met een positieve basishouding. De focus ligt op eerdere successen, competenties en hulpbronnen van de cliënt zonder dat kwetsbaarheden en problemen genegeerd worden (Cauffman, 2010; Van Regenmortel, 2009). Cliënten worden in staat gesteld eigenmachtig te beslissen en te handelen vanuit zelfvertrouwen, zelfbewustzijn en een positief zelfbeeld (Cauffman, 2003). Binnen de toekomstgerichte OGW werkwijze stelt de cliënt samen met de professional doelen op; vanuit eigen behouden verantwoordelijkheid probeert de cliënt tot gewenste veranderingen te komen (Isebaert, 2007; Trepper et al., 2006). De professional begeleidt dit proces en sluit aan bij de behoefte van de cliënt. Het gezamenlijke doel betreft het construeren van pragmatische en realistische oplossingen (Cladder, 2010; Gingerich & Eisengart, 2000). De oplossingsgerichte benadering biedt cliënten hoop, optimisme, eigen invloed en een positief toekomstperspectief, hetgeen motiverend werkt en de effecten van OGW mogelijk kan verklaren (Macdonald, 2007; Westra & Bannink, 2006). De methodiek is volgens Roeden en Bannink (2007) voor uiteenlopende doelgroepen geïndiceerd; contra-indicaties betreffen een acute psychose, zware depressie of een ernstige verstandelijke handicap.

De oplossingsgerichte benadering wordt inmiddels wereldwijd toegepast in diverse hulpverleningssettings. De werkwijze blijkt toegankelijk, effectief en toepasbaar voor verschillende doelgroepen en leeftijdscategorieën (Concoran, 2000; Grant, 2012; Stams et al., 2006; Trepper et al., 2006). Een voorbeeld van een doelgroep waarvoor OGW effectief blijkt, zijn mensen met een verstandelijke beperking (Roeden et al., 2009; Stoddart et al., 2001; Teggelaar, Van den Bosch, & Monster, 2008). Effectonderzoek naar OGW geeft ten opzichte van andersoortige benaderingen zoals interpersoonlijke therapie vergelijkbare of soms zelfs betere behandelresultaten (De Jong & Berg, 2004; Gingerich & Eisengart, 2000; Knekt & Lindfors, 2004; Roeden & Bannink, 2007). Desalniettemin is systematisch (evidence-based) onderzoek gewenst (Corcoran & Pillai, 2009; Visser & Butter, 2008).

Ondanks dat deze populaire methodiek wordt toegepast, blijkt er weinig onderzoek uitgevoerd naar de training OGW voor professionals. Het gering aantal onderzoeken dat verricht is, heeft vooral betrekking op verpleegkundigen die de OGW benadering toepassen. Daar zijn wel positieve resultaten uit naar voren gekomen, zoals verbeterde samenwerking en communicatie met intellectueel beperkte cliënten (Hagen, Brad, & Mitchell, 2001). In een studie van Smith (2011) worden ervaringen van social workers met de OGW training onderzocht; zij werken met intellectueel beperkte cliënten.

Er was sprake van betere communicatie en samenwerking met cliënten, een positieve focus en een verhoogde mate van flexibiliteit, reflectief vermogen en zelfbewustzijn van de professional. Dit leidde tot meer effectiviteit, productiviteit en werktevredenheid. Uit het onderzoek van Smith blijkt dat als gevolg van de training de algemene OGW benadering, meer dan specifieke technieken, werd toegepast. Ook komt naar voren dat professionals moeite hebben met adequate implementatie van de methodiek.

Uit eerder onderzoek blijkt dat professionals de neiging hebben terug te vallen in hun oude probleemoplossende manier van werken (Smith, 2011). Tijdens OGW trainingen blijkt het moeilijk voor professionals om niet uit te gaan van eigen interpretaties en analyses, evenals dat zij geneigd zijn het doel van de hulp te bepalen (De Vries, 2010). Hoe specifieker en complexer een probleemsituatie is, hoe lastiger de professional het lijkt te vinden de werkwijze bedreven uit te voeren. Mede door onvoldoende kennis van de oplossingsgerichte methodiek bestaat een gebrek aan vertrouwen in (het beheersen van) de technieken (Cunanan & McCollum, 2006; Smith, 2011). Deze factoren lijken ertoe te leiden dat professionals moeilijkheden ervaren om de oplossingsgerichte methodiek effectief toe te passen.

Het is van belang dat professionals zich sterk kunnen identificeren met de werkwijze om deze adequaat te beheersen. Dit kan door een gedegen socialisatie, waar trainingen een belangrijk onderdeel van vormen. De wijze waarop een training wordt aangeboden, sociale relaties en zowel het leervermogen als de (proactieve) attitude van de professional hebben invloed op het verloop en effect van het socialisatieproces. Er kan dan ook gesteld worden dat er sprake is van een interactionistisch leerperspectief (Cropanzano & Mitchell, 2005; Korte, 2007). Ervaringen van professionals met OGW trainingen kunnen vanuit meerdere invalshoeken beschouwd worden. Het bestuderen van deze ervaringen aan de hand van literatuur over socialisatiefasen en -taken biedt de mogelijkheid om het proces van professionals binnen deze socialisatiecontext holistisch in kaart te brengen.

1.3 Socialisatie

Organisatorische socialisatie wordt gedefinieerd als een proces waarbij de nieuwkomer kennis, vaardigheden en een attitude verwerft die nodig zijn voor een effectieve participatie binnen de organisatie (Saks & Gruman, 2011; Van Maanen & Schein, 1979). Daarnaast dienen sociale relaties en begrip van de organisatiecultuur (acculturatie) ontwikkeld te worden binnen geschikte *sensemaking* kaders, waarin betekenis wordt gegeven aan ervaringen (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Morrison, 1993).

Compatibiliteit tussen de (betekenisverlening van) de organisatie en de professional is van belang voor de organisatiebinding, motivatie en het eigen maken van de rol en werkwijze (Kim, Cable, & Kim, 2005; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). Naast het doel van effectieve integratie in de nieuwe organisatiecontext doorloopt de professional een socialisatieproces teneinde een eigen professionele identiteit te ontwikkelen.

Socialisatie kan worden opgevat als een complex leer- en adaptatieproces van langere duur (Ardts, 2003; Wanous & Reichers, 2000). Kolb (1984) sluit hierop aan door individueel leren te omschrijven als een continu en holistisch proces van adaptatie. Feldman (1976) beschouwt socialisatie als een volgtijdelijk proces dat kan worden opgedeeld in drie te doorlopen fasen, namelijk: de anticipatiefase, de participatiefase en de aanpassingsfase.

De anticipatiefase vindt plaats alvorens de professional in dienst treedt. In deze fase worden verwachtingen over de organisatie en functie gevormd (Feldman, 1976; 1981). Zowel informatie inwinnen als feedback zoeken kan opgevat worden als een manier van *sensemaking* (Bauer & Erdogan, 2011). Dit helpt professionals bij het leren van werkhoudingen en bij de organisatie passende gedragingen (Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Daarnaast kan meer taak- en rolbegrip ontstaan, hetgeen carrièresucces positief kan beïnvloeden (Ostroff & Kozlowski, 1993; Saks & Gruman, 2011). Proactief gedrag kan dus aanpassing aan de nieuwe werkomgeving bevorderen (Parker, Bindl, & Strauss, 2010) en is gerelateerd aan een betere socialisatie (Saks & Ashforth, 1997).

Tussen de anticipatie- en de participatiefase vormt een introductie de basis van de socialisatie, waardoor organisatiebinding ofwel affiliatie bevorderd wordt (Ardts, 2006). Volgens Miller en Jablin (1991) voelen professionals zich door een informatieve introductie met collega's sneller bekwaam en geaccepteerd. Een goede introductie kan ook positieve invloed hebben op factoren als werktevredenheid, organisatie-identificatie en prestatie (Ashforth et al., 2007; Pfeffer & Veiga, 1999). De eerste ervaringen binnen de organisatie houden verband met taak- en rolbegrip, werktevredenheid en affiliatie (Feng & Tsai, 2012). Professionals zullen ervaringen middels copingstrategieën interpreteren en betekenis geven; in eerste instantie vaak binnen het referentiekader van eerder opgedane ervaringen en kennis (Korte, 2009).

Uit een tweetal onderzoeken naar de socialisatieprocessen van verpleegkundigen komt naar voren dat zij in het begin veelal een gevoel van chaos ervaren. Dit is gerelateerd aan de discrepantie tussen hun verwachtingen en de praktijk, waardoor stress ontstaat.

Factoren die tot stress kunnen leiden, betreffen onder andere een gebrek aan kennis en vaardigheden, onbekendheid met situaties, gebrek aan sociale steun, werkdruk, lage organisatiebetrokkenheid, rolambigüiteit, angst en onzekerheid omtrent de professionele rol, frustratie en bewustwording van de individuele verantwoordelijkheid. Deze stressoren hebben een belemmerende invloed op de socialisatie van professionals en de wijze waarop zij het socialisatieproces ervaren (De Veer, Verkaik, & Francke, 2010; Feng & Tsai, 2012; Saks & Ashforth, 1997).

Professionals die door trainingen worden begeleid in hun socialisatie kunnen beter omgaan met toetredingsstress door verminderde onzekerheid en angst. Verstaanbare en controleerbare informatie en feedback in een training spelen een rol in deze reductie (Bauer et al., 2007; Callister, Kramer, & Turban, 1999) evenals positieve sociale verhoudingen (Korte, 2007) waarbinnen professionals ervaringen met collega's kunnen uitwisselen en steun ervaren. De ontwikkeling van de professionele rol lijkt (eerder) toe te nemen indien professionals meer het gevoel krijgen geïntegreerd te raken in het team, alsook door het proces van leren middels taakuitvoering (Feng & Tsai, 2012). Door deze faciliterende factoren neemt de kans op prestatie en een effectieve socialisatie toe (Chow, 2002; Gruman, Saks, & Zweig, 2006). Het uitblijven van begeleiding kan leiden tot ineffectieve socialisatie, hetgeen een primaire reden blijkt voor het verlaten van de organisatie (Fang et al., 2011; Hsiung & Hsieh, 2003).

In de participatiefase dient de professional kennis, vaardigheden en een attitude te verwerven om de rol en werkwijze adequaat eigen te maken (Hartline, Maxham, & McKee, 2000; Morrison, 1993). Daarnaast zijn het opbouwen van sociale werkrelaties en begrip van de organisatiecultuur onderdelen van een gedegen socialisatie (Bauer, Morrison, & Callister, 1998; Korte, 2009), hoewel het proces van acculturatie om te assimileren in de organisatie langer duurt (Ashforth, 2006). Deze factoren worden onderschreven door Cooper-Thomas en Anderson (2006). Eerder kwam Feldman (1976;1981) al met overeenkomstige belangrijke activiteiten in de participatiefase: (a) *taakbeheersing*: aanleren van nieuwe taken, (b) *roladoptie*: helderheid krijgen van de rol om deze eigen te maken, (c) *sociale integratie*: aangaan van nieuwe interpersoonlijke relaties met collega's en integreren in een nieuwe groep. Hij voegde daar een vierde factor aan toe: (d) *reflectie* op de eigen voortgang.

Vanuit de literatuur komen taakbeheersing, roladoptie en sociale integratie als belangrijke taken overeenkomstig naar voren. Uit diverse studies blijkt tevens het belang van reflectie in het leerproces (Fisher & White, 2000; Lambert, 2010; Miller & Hubble, 2007).

Een goed begrip van de organisatiecultuur komt vanuit de literatuur ook een aantal keren naar voren als belangrijk onderdeel van socialisatie. Enerzijds ligt acculturatie dicht bij sociale integratie; anderzijds duurt het acculturatieproces langer. In deze studie wordt ervoor gekozen de vier activiteiten van Feldman (1976;1981) in de participatiefase nader te beschouwen. Acculturatie wordt zowel aangehaald in de toelichting op sociale integratie als dat ernaar verwezen wordt in de aanpassingsfase.

Taakbeheersing

Professionals dienen kennis en vaardigheden te verwerven. Door middel van informatie en feedback kunnen zij problemen in hun taakuitvoering identificeren om waar nodig aan te passen. Het socialisatieproces wordt beïnvloed door verschillende variabelen, waarvan de belangrijkste betrekking heeft op de overdracht van kennis en vaardigheden; met name hoe deze overdracht wordt ervaren (Smith, 2011). Factoren die als onderdeel van taakbeheersing worden gezien omvatten onder andere: geloof in beschikking over kennis en vaardigheden, gevoel van bekwaamheid, tempo van taakuitvoering en gemaakte fouten (Morrison, 1993).

Taakbeheersing vindt plaats binnen een leerproces. Dit proces bestaat volgens Illeris (2002) uit vier vormen van kenniswerving: accumulatie, assimilatie, accommodatie en transformatie. Dit zijn begrippen uit de ontwikkelingspsychologie van Piaget die cognitieve structuren bestudeerde. In eerste instantie wordt ervan uitgegaan dat de professional nog geen of weinig voorkennis over het geleerde heeft. Vervolgens wordt kennis geleidelijk opgebouwd; nieuwe kennis wordt geïncorporeerd in bestaande schemata. Het derde adaptieve proces is accommodatie: door een diepere verwerking ontstaat aanpassing van het bestaande denkschema aan de omgeving, zodanig dat dit kan leiden tot transformatie.

Roladoptie

Bij het aanleren van relatief complexe rollen dient socialisatie plaats te vinden om zodoende tot optimale professionele identiteitsontwikkeling en eigen visie te komen. Informatie en feedback helpt professionals bij de verheldering van de rolverwachtingen en kan worden gebruikt om veranderingen aan te brengen waar nodig (Morrison, 1993). Factoren die met roladoptie te maken hebben, zijn ondermeer: duidelijkheid krijgen over de rol en richtlijnen ofwel prestatiestandaarden, informatie over werkkaders, kennen van verantwoordelijkheden, doel en belang van uit te voeren taken, evaluatie van taakuitvoering. Indien verwachtingen over de eigen te maken rol in de praktijk uitblijven of onduidelijk zijn, kan dit volgens Schreiner (2012) tot ambivalentie, rolambigüiteit en/of rolconflicten leiden.

Hierdoor kan stress ontstaan (Feng & Tsai, 2012). Om dit te verminderen is een goede overdracht van kennis en vaardigheden van belang, alsmede dat deze informatie overeenstemming met de praktijk heeft (Rizq et al., 2010). Zodoende wordt de professional beter in staat gesteld zijn of haar rol eigen te maken.

Sociale integratie

Dit betreft een proces van het ontwikkelen van relaties tot het integreren in het team van collega's. Sherony en Green (2002) benadrukken de invloed van deze sociale relaties op het socialisatieproces. Nieuwkomers dienen in staat te worden gesteld hun gedrag aan te passen aan normen en verwachtingen van de groep. Met sociale integratie gaan factoren gepaard zoals comfortabel voelen bij collega's, aanvaarding, actieve betrokkenheid en sociale steun (Feldman, 1981). Dicht bij sociale integratie ligt acculturatie; om hier duidelijkheid over te krijgen is inzicht in de organisatiecultuur nodig (Morrison, 1993). De organisatiecultuur kan omschreven worden als een conformisme van kenmerkende opvattingen en een eigenzinnige manier die een groep van samenwerkende mensen poogt uit te stralen vanuit een organisatie waarbinnen het groepslid geborgenheid beleeft (Schreiner, 2012). Acculturatie lijkt langer te duren dan het proces van taakbeheersing, roladoptie en sociale integratie (Ashforth, 2006). Dit begrip van de organisatiecultuur raakt dieper geworteld in de aanpassingsfase en kan gezien worden als een van de factoren die gerelateerd is aan organisatiecommitment.

Reflectie

Organisatorisch leren is een reflectief proces. Reflecteren is het terugkijken, bespiegelen, overdenken en zoeken naar betekenis van wat men heeft gezien, ervaren, gedacht of gedaan en daaruit lering trekken (Voogden & Kuyvenhoven, 2010). Zelfbewustzijn is hier een essentieel onderdeel van (Goleman, 2004). Een effectieve werkwijze van een professional kenmerkt zich onder andere door het systematisch creëren van feedback en door te reflecteren op eigen handelen (Lambert, 2010; Miller & Hubble, 2007; Van Yperen et al., 2010). Hierdoor ontstaat verdiepend leren en inzicht in handelen, waardoor de professional zich kan ontwikkelen van 'onbewust onbekwaam' naar 'bewust bekwaam'. Dit stelt de professional in staat handelsbekwaamheid te verbeteren (Groen, 2008; Weggeman, 2007). Een professional die door onvoldoende reflectie (te) intuïtief handelt, is doorgaans minder goed in staat eigen handelen te verantwoorden en minder bewust van blinde vlekken. Er is dan eerder sprake van *confirmation bias*: de neiging om selectief informatie te zoeken die eigen overtuigingen of hypotheses bevestigt en het negeren van informatie die deze opvattingen tegenspreekt.

De hierdoor beperktere kritische en lerende houding kan de kans op effectief handelen verkleinen (Roediger, 2004). Volgens Schön (1983) is reflectie van wezenlijk belang voor bewust leren en zelfsturing van professionals. Reflectie draagt bij aan het leren van werkattitudes en gedragsverandering van de professional, passend binnen de organisatie en werkwijze (Fisher & White, 2000).

Na voorzichtige verschuivingen in attitudes en gedragingen ontstaat in de aanpassingsfase een meer duurzame adaptatie omtrent taken, rol en waarden van de organisatie (Arnds, 2003; Miner, 2002). Deze fase wordt gekenmerkt door het implementatieproces waarin observatie, acceptatie en adoptie heeft kunnen plaatsvinden. De professional heeft doorgaans stabiliteit gevonden ten aanzien van taakuitvoering en de te vervullen rol binnen de organisatie, evenals dat er dikwijls sprake is van sociale integratie. Deze stabiliteit brengt een toename van *self efficacy* met zich mee; dit is positief gerelateerd aan motivatie (Zimmerman, 2000) en betrokkenheid bij de organisatie (Allen, 2006). Eerder haalde Feldman (1976) al uitkomsten van een effectieve socialisatie aan. Dit leidt tot interne werkmotivatie, hetgeen verband houdt met prestatie, werktevredenheid en wederzijdse invloed ofwel autonomie. Een gedegen socialisatie resulteert mede in organisatiecommitment, geassocieerd met acculturatie, geleerde waarden en internalisatie van organisatorische doelen. Naarmate een professional langer in de organisatie werkt, raakt hij of zij beter gesocialiseerd (Ashforth, 2006; Cable & Parsons, 2001; Chao et al., 1994; Rollag, 2004; Rollag, 2000).

De interpretatie van het belang van deze processen is gedeeltelijk onderhevig aan het perspectief van waaruit socialisatie wordt beschouwd. De ontwikkeling van toetsbare socialisatietheorieën laat zien dat men eind jaren 90' empirisch onderzoek is gaan verrichten naar het socialisatieproces. Cooper-Thomas en Anderson (2006) benadrukken echter dat er nog geen coherente theorie omtrent socialisatie is.

In de oudste stroming wordt de meer bepalende rol van de organisatie benadrukt ten aanzien van het in te richten adaptatieproces. De nieuwkomer leert afhankelijk van de door de organisatie gebruikte socialisatietechnieken (Van Maanen & Schein, 1979). Een tweede stroming legt het accent op de proactieve rol van de professional die meer invloed op zijn of haar eigen leerproces kan uitoefenen, naast socialisatietactieken van de organisatie. De afgelopen twintig jaar zijn deze stromingen meer geïntegreerd geraakt (Morrison, 1993). Tegenwoordig ligt de nadruk op het bidirectionele karakter van het socialisatieproces. In deze meest recente stroming wordt een interactionistisch leerperspectief gehanteerd.

Hierin staat de gedeelde verantwoordelijkheid van actoren centraal: organisatie, professional en team (Cropanzano & Mitchell, 2005). Socialisatie wordt meer vanuit reciprociteit ofwel het wederkerigheidprincipe beschouwd. Dit is een belangrijk paradigma vanuit de *Social Exchange Theory* dat gebruikt wordt om gedrag op de werkvloer en organisatiecommitment te verklaren. In deze theorie wordt verondersteld dat verplichtingen ontstaan door interacties tussen verschillende partijen die in een relatie van wederzijdse afhankelijkheid en beïnvloeding verkeren (Korte, 2007). Indien een organisatie zich actief inzet voor professionals en hen in staat stelt een gedegen socialisatie te doorlopen, zullen professionals zich (eerder) verplicht voelen iets terug te doen voor de organisatie. Dit kan zich uiten in de mate van betrokkenheid, gerelateerd aan hoezeer professionals zich willen inspannen om hun werk adequaat uit te voeren (Saks, 2006).

Uit de literatuur komt naar voren dat contextuele factoren invloed hebben op socialisatie (Ellinger, 2005; Marsick & Watkins, 2001). Binnen de sociale context van het socialisatieproces vindt leren veelal informeel plaats (Skule, 2004). In een training hebben individuele interacties en relaties met betreffende collega's dan ook veel invloed op het leerproces van de professionals. De kwaliteit van socialisatie houdt hier volgens Korte (2007) verband mee. Binnen de context van socialisatie kunnen ervaringen van professionals met trainingen vanuit het interactionistisch leerperspectief bestudeerd worden.

1.4 Huidig onderzoek

Samengevat kan gesteld worden dat OGW een persoons- en krachtgerichte benadering is die wereldwijd in diverse hulpverleningssettings wordt toegepast. OGW blijkt toegankelijk, effectief en toepasbaar voor verschillende doelgroepen en leeftijden. Door middel van training in het kader van socialisatie worden professionals in staat gesteld zich te identificeren met de methodiek teneinde deze te beheersen. Er zijn echter weinig studies gedaan naar de training OGW. Hoewel geringe resultaten positief zijn, blijkt dat professionals moeilijkheden ervaren in het effectief toepassen van de werkwijze. Het is essentieel dat zij een gedegen socialisatieproces doorlopen, dat in drie fasen opgedeeld kan worden: anticipatie, participatie en aanpassing. Hierin komen de volgende belangrijkste activiteiten naar voren: oriëntatie, taakbeheersing, roladoptie, sociale integratie, reflectie, motivatie en commitment. Vanuit een bredere socialisatieconceptualisering staat binnen een interactionistisch leerperspectief de gedeelde verantwoordelijkheid van de professional, de organisatie en het team centraal.

Het doel van dit onderzoek betreft het identificeren van mogelijke faciliterende en belemmerende factoren in het socialisatieproces van professionals met betrekking tot OGW. De effectiviteit van socialisatie houdt verband met de kwaliteit van zorg en het waarborgen hiervan. Resultaten kunnen worden gebruikt om te inventariseren welke mogelijkheden er zijn om de methodiek OGW in het kader van socialisatie (beter) te implementeren in een organisatie om hulpverlening te optimaliseren. Het aandeel van dit onderzoek bestaat er tevens uit om bestaande literatuur over socialisatie en (de training) OGW te complementeren. Om de socialisatieprocessen kwalitatief te bestuderen, wordt gebruikgemaakt van een praktijkcasus. Een voorbeeld van een doelgroep waarvoor OGW effectief blijkt, zijn mensen met een verstandelijke beperking. De context van deze studie heeft betrekking op het werkveld waarin professionals oplossingsgericht werken met intellectueel beperkte cliënten.

Bovenstaande heeft geresulteerd in de volgende onderzoeksvraag:

Welke faciliterende en belemmerende factoren spelen een rol in het socialisatieproces van zorgprofessionals met betrekking tot Oplossingsgericht Werken over de periode van een jaar?

Hypotheses ten aanzien van de uitkomsten van deze studie zijn grotendeels voortgekomen uit de literatuur. De verwachting bestaat dat naarmate het socialisatieproces vordert, de professional beter geïntegreerd raakt in de organisatie. Taken worden beter beheerst, de rol is duidelijker en meer eigen gemaakt, de sociale integratie verloopt beter en een verhoogde mate van reflectie is te bemerken. De professional heeft dan meer tijd gehad om te observeren, te accepteren en te adopteren, evenals dat hij of zij zich naar verwachting beter kan identificeren met de organisatie en de werkwijze. Tevens wordt verondersteld dat integratie gerelateerd is aan de wijze waarop een training wordt aangeboden, interpersoonlijke relaties met collega's en zowel het leervermogen als de attitude van de professional.

Een andere verwachting betreft de manier van werken van professionals. Vermoedelijk wordt de oplossingsgerichte benadering meer dan specifieke OGW technieken toegepast. Professionals zijn mogelijk eerder geneigd elementen van de werkwijze te gebruiken in hun manier van werken die als een algemenere benadering tot uiting komt. Tegelijkertijd wordt verwacht dat als professionals ontwikkeling van taakbeheersing en roladoptie doormaken, dit van invloed is op de benadering van hen naar de cliënt. Hierin is waarschijnlijk meer gerichtheid op de mogelijkheden (krachten) dan op de moeilijkheden (klachten) merkbaar.

2. METHODE

2.1 Casus

De casus heeft betrekking op het werkveld waarin professionals oplossingsgericht werken met intellectueel beperkte cliënten die veelal een sociaalemotionele achterstand hebben. De zorginstelling waar het onderzoek is uitgevoerd onder professionals, is Aveleijn. In de overkoepelende ondersteuning- en ontwikkelingsvisie van deze organisatie komt naar voren dat zij de ondersteuning afstemt op de basisbehoeften van de cliënten en hen actief uitdaagt tot optimale ontplooiing en zelfverwerkelijking te komen. Eigenheid, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van de cliënt staan hierbij centraal. Ten aanzien van de professionele ondersteuning streeft Aveleijn (2015) naar een zo optimaal mogelijke onafhankelijkheid van cliënten. Daarnaast richt Aveleijn zich op professionals en het vergroten van kennis en vaardigheden. Elke professional krijgt bij indiensttreding een introductiedag. Verder biedt de organisatie: e-learning via de Aveleijn Academy, supervisie via P&O leerwijzer (specifiek voor agogisch medewerkers), OGW trainingen (hoor- en werkcolleges), maatwerktraject op het cluster en verdere scholing door specifiek opgeleide trainers. Op deze wijze stimuleert de zorginstelling de ontwikkeling van professionals teneinde de kwaliteit van zorg te vergroten.

2.2 Dataverzameling

Er is gebruikgemaakt van data uit een longitudinale kwalitatieve studie. In zo'n verklarend onderzoek vinden op dezelfde wijze herhaaldelijk metingen plaats om een ontwikkeling in kaart te brengen. Bij twintig professionals¹ zijn drie semigestructureerde interviews per persoon afgenomen over een periode van een jaar waarin vijf OGW trainingen zijn gevolgd. Voor deze studie zijn interviews van drie random geselecteerde professionals geanalyseerd.

Persoonsgegevens

Marleen: zij is 35 jaar en werkt parttime als begeleider met cliënten die een meervoudige complexe en verstandelijke handicap (MG) hebben. Ze heeft de Hbo Verpleegkunde genoten en 13 jaar op een woongroep (kind-jongereengroep) gewerkt met MG cliënten.

Frans: hij is 45 jaar en werkt parttime als assistent-begeleider op een 24-uurs woonlocatie voor cliënten met hoge zorgzwaartepakketten. Hij heeft 19 jaar bij een runderslachterij gewerkt; daar leidde hij ook buitenlandse jongens op. Frans heeft geen zorgachtergrond.

¹ In deze studie zijn pseudoniemen gebruikt om de anonimiteit van de professionals te waarborgen.

Anne: zij is 29 jaar en werkt parttime als begeleider met extramurale cliënten, verspreid wonend over de wijk, die elkaar in een inloopruimte kunnen ontmoeten. Na de HBO studie Maatschappelijk Werk en Dienstverlening heeft ze op de universiteit Psychologie, veiligheid en gezondheid met nevenrichting Arbeid en organisatie gevolgd. Nadat Anne een tijd op de universiteit werkte, vervulde ze daarna een tijdelijke functie bij een gastouderbureau.

2.3 Data-analyse

Om de centrale vraag te beantwoorden, is uitgegaan van de literatuur als uitgangspunt. Overeenkomend met een bredere conceptualisering van socialisatie waarin uit wordt gegaan van een interactionistisch leerperspectief, is het socialisatieproces holistisch benaderd. In deze studie is gekozen voor het model van Feldman (1976) als theoretisch perspectief. De socialisatiefasen betreffen respectievelijk: anticipatiefase, participatiefase en aanpassingsfase. De eerste fase is gerelateerd aan oriëntatie op de organisatie. In de participatiefase dient de professional de volgende belangrijkste activiteiten te verrichten: taakbeheersing, roladoptie, sociale integratie en reflectie. De laatste fase betreft aspecten van socialisatie die samengevat zijn in de constructen motivatie en commitment.

Er is gekeken welke analyse het meest passend is bij de kwalitatieve data om mogelijke faciliterende en belemmerende factoren in kaart te brengen. Elke casus wordt ingeleid door een narratieve globale impressie; een element van de holistische contentanalyse, gebaseerd op de methode van Lieblich (1998). Op individueel niveau wordt een kwalitatief thematisch overzicht gegeven waarin de socialisatiefasen en –taken vanuit de theorie het uitgangspunt vormen. Binnen de individuele variatie komen faciliterende en belemmerende factoren in het socialisatieproces naar voren. Vervolgens wordt een samenvattend thematisch overzicht op gemeenschappelijk niveau gegeven. Een nadere toelichting wordt hieronder vermeld.

Eerst wordt in de narratieve globale impressie een indruk gegeven van de professional en diens ervaring om alle onderdelen van de analyse in de gehele context te kunnen plaatsen.

Vervolgens wordt een thematisch overzicht gegeven op individueel niveau, gericht op het socialisatieproces als geheel en op faciliterende en belemmerende factoren die een rol spelen in dit proces. Aan de hand van de literatuur zijn theoretische constructen binnen de socialisatiefasen gebruikt om de analyse en de resultaten te structureren. Deze overkoepelende thema's worden vanuit de literatuur beschouwd als onderdelen van (effectieve) socialisatie. Het verloop per construct is binnen de aanverwante fase beschreven.

Daarna komen overeenkomstige en verschillende subthema's aan bod in een samenvattend overzicht op gemeenschappelijk niveau. Er wordt onderzocht of deze subthema's een faciliterende of belemmerende rol spelen in het socialisatieproces.

Het proces is vanwege de theoretische structuur niet geheel narratief geschreven, maar het themaverloop heeft wel een verhalend karakter.

De data-analyse betreft een secundaire analyse, waarbij bestaande data random is verzameld om faciliterende en belemmerende factoren in het socialisatieproces in kaart te brengen. Hoewel de data zich hoofdzakelijk richten op (de ervaring van) de training OGW en de wijze waarop deze manier van werken wordt toegepast, zijn de data indirect ook geschikt voor onderzoek naar socialisatie. In de semigestructureerde interviews zijn zowel standaard vragen als doorvragen gesteld door de onderzoeker van de longitudinale kwalitatieve studie.

Er is binnen het iteratief onderzoeksproces getracht voor zoveel mogelijk transparantie en navolgbaarheid te zorgen. Voor alle analyseonderdelen gelden de volgende stappen:

Stap 1: de interviews zijn voor de holistisch inhoudelijke analyse meermalen grondig gelezen om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van het verloop van het socialisatieproces.

Stap 2: vanwege het ontbreken van geluidsfragmenten zijn de interviews opgenomen met andere personen van overeenkomstig geslacht, met mogelijke interpretatieverdieping als doel.

Stap 3: gedurende het grondig lezen en beluisteren van de interviews zijn steeds opnieuw aantekeningen gemaakt van saillante aspecten. Er is gezocht naar elementen die verband houden met het socialisatieverloop ofwel met de professional in het kader van de impressie.

Stap 4: vanwege de interpretatieve analyse is aan elke professional een meelezer gekoppeld om over data te sparren. Zij zijn HBO/WO opgeleid (Maatschappelijk Werk & Psychologie).

Stap 5: de aantekeningen zijn ondergebracht in theoretische socialisatiefasen om vervolgens te kijken aan welk theoretisch construct de gevonden specifieke aspecten gerelateerd waren. Per construct ontstond een conceptversie van het verloop met daarin relevante subthema's.

Stap 6: de gestructureerde conceptversie is meermalen grondig gelezen en herschreven. Er is steeds gekeken hoe gevonden (sub)thema's verbonden zijn met de samenhangende context over de drie meetmomenten.

Stap 7: de conceptanalyse is vervolgens door dezelfde meelezers opnieuw kritisch bekeken.

3. RESULTATEN

3.1 Casus Marleen

Globale impressie

Marleen is een vrouw van 35 jaar. Ze heeft de Hbo-opleiding Verpleegkunde genoten en 13 jaar op een woongroep (kind-jongereengroep) gewerkt met cliënten die een meervoudige complexe en verstandelijke handicap (MG) hebben. Vervolgens heeft ze de overstap gemaakt naar dagbesteding voor volwassenen bij Aveleijn. Ze werkt parttime als begeleider met MG cliënten. De meesten communiceren non-verbaal en zijn rolstoelafhankelijk; één cliënt heeft autisme, een wat hoger cognitief niveau en kan verbaal communiceren. Marleen hield zich eerder vooral met verzorging en regelzaken binnen de woonvorm bezig. De nadruk ligt nu meer op het aanbieden van activiteiten.

Marleen komt over als een positief ingesteld en verzorgend persoon, die betrokken is naar andere mensen. Ze lijkt bewust in het ‘hier en nu’ te leven en legt haar toekomst niet vast; dit kan verband houden met de wijze waarop ze openstaat voor nieuwe ervaringen vanuit interesse in vernieuwing en verbetering.

Gezien de manier van antwoorden valt op dat ze eerder gedetailleerd en op voorbeeldniveau spreekt dan overstijgend in grotere lijnen. Ze vertelt uitgebreid, maar geeft niet altijd antwoord op de vraag. Dit is wellicht gerelateerd aan de mate waarin ze gemakkelijk de essentie van de vraag eruit kan halen. Mogelijk heeft ze enige moeite met onderscheid in hoofd- en bijzaken. Dit kan invloed hebben op de wijze waarop ze theorie (letterlijk) ontvangt in een training. In het verlengde kan dit verband houden met taakbeheersing en roladoptie.

Fase 1: anticipatiefase

Marleen kwam door een van haar vorige cliënten in aanraking met het activiteitencentrum, waarna ze solliciteerde op een vacature aldaar. Haar interesse is verschoven naar dagbesteding vanwege het gemis binnen de woonvorm. Daarnaast heeft het belang van het gezin en huidige regelmaat meegespeeld in de overstap naar een andere organisatie. Haar beleving hieromtrent lijkt positief, maar ze spreekt vooral over “wennen” en “verschil”. Emoties worden niet expliciet uitgesproken; Marleen vertelt beschrijvend, evenals in het verdere interviewverloop. Daarnaast labelt ze de voorbereidende fase als “ik ben vrij neutraal erin gestapt”. Marleen lijkt de nieuwe omgeving en ervaringen wat **passief** over zich heen te laten komen. Ze geeft aan zich niet verdiept te hebben in (de visie van) Aveleijn en de werkwijze.

Marleen schetst zich op passieve wijze een beeld van de organisatie.

Fase 2: participatiefase

Taakbeheersing

Voorheen had Marleen nog geen ervaring met OGW. Haar verwachting van de training is dat theorie wordt uitgediept. Ze hoopt op casuïstiek, praktisch nut en handvatten; de nadruk ligt op het woord “*hoop*”. Marleen lijkt in beginsel te twijfelen over de werkwijze, met name de aansluiting op MG cliënten. Ze is nog onvoldoende bekend met de manier van werken, hetgeen invloed lijkt te hebben op **onzekerheid** en het uitblijven van een proactieve houding. Hoewel Marleen na de training zegt: “Op zich heb ik best wel heel veel geleerd”, is terughoudendheid merkbaar. Er lijkt sprake van **ambivalentie** en een grillig, wat ambigu beeld komt naar voren. Enerzijds bemerkt Marleen meer kennis, vaardigheden en bewustwording. Het lijkt erop dat ze de algemene OGW benadering met een bekwaam gevoel kan praktiseren. Informatie, feedback, duidelijkheid, herkenning en motivatie spelen hier vermoedelijk een rol in. Anderzijds ervaart ze hiaten zoals specifieke **praktische handvatten en aansluiting** op MG cliënten. Ze benadrukt de moeilijkheidsgraad van de toepassing. Mogelijk heeft pragmatisme en letterlijke informatieverwerking vanuit minder ontwikkeld conceptueel denken hier invloed op. Dit kan de vertaalslag en creativiteit bemoeilijken. Marleen zegt enigszins wantrouwend: “Ik sta er niet helemaal afwijzend tegenover”, doelend op de toepassing bij MG cliënten. Een tijd later is er tijdens een teamavond naar specifieke toepassing van de werkwijze gekeken. De theorie lijkt voor Marleen concreter te worden; door frequentere ‘trial and error’ wordt ze vaardiger in de toepassing. Verder is iemand op locatie aangesteld om professionals te begeleiden (rolmodel). Opvallend is dat Marleen vanuit een veranderd perspectief naar OGW kijkt. De **interpretatie** van de werkwijze is subtieler, waardoor impliciete toepassing beter mogelijk is. “In het begin dacht ik, wat moet ik hiermee. Nu zie ik dat het toepasbaar is, maar je moet het een andere wending geven. Een hele omslag en ook een stuk bewustwording denk ik, maar het resultaat is er wel naar.” Naarmate haar socialisatieproces vordert, bemerkt Marleen steeds meer resultaat door het toepassen van OGW en neemt haar motivatie en geloof in eigen kunnen toe.

Na onzekerheid en ambivalentie lijkt er door meer praktische handvatten een interpretatieverandering van OGW te zijn ontstaan die leidt tot betere toepassing en effect. Dit heeft positieve invloed op haar vertrouwen, bewustwording, motivatie en taakbeheersing.

Roladoptie

Marleen benadrukt dat ze moet **wennen** aan de nieuwe organisatie, al is haar indruk positief. Ze stelt zich bepalend op naar cliënten met een laag niveau die non-verbaal communiceren.

Ze geeft de impressie voort te borduren op eerdere werkervaring en herkenbare richtlijnen. Met deze attitude probeert ze vermoedelijk onzekerheid te reduceren, al lijkt haar oriëntatie beïnvloed door eigen (wat rigide) overtuigingen omtrent haar rol. Na de training ontstaat het beeld dat Marleen meer rolbegrip krijgt. Vermoedelijk komt dit voort uit een geleidelijk veranderde zienswijze ten aanzien van OGW en meer herkenning in de praktijk. Terwijl ze probeert een meer begeleiderse rol aan te nemen, lijkt ze een spanningsveld te ervaren tussen de theorie en vaardige toepassing bij MG cliënten. Het vermoeden bestaat dat ze het **nut van de training** relateert aan de mate waarin kennis goed vertaald kan worden naar de praktijk. Hieromtrent stelt ze zich gereserveerd op, ondanks dat ze de noodzaak van training voor toepassing benoemt. Enerzijds geeft ze aan haar rol beter te kunnen plaatsen. Anderzijds laat ze meermalen weten de **toepasbaarheid** bij de MG doelgroep moeilijk te vinden. Hierdoor lijkt er enigszins sprake van een rolconflict. Door meer informatie en feedback heeft Marleen haar **opvatting** over OGW aangepast en is bewustwording toegenomen. Een subtielere benadering lijkt (sterk) invloed te hebben op haar rolacceptatie. “In het begin kom je zelf heel erg met oplossingen. Nu denk je, nee zo gaan we het niet meer doen. We moeten zelf bewust die vertaalslag maken.” Meer aangereikte handvatten leiden bij haar tot vaardige en effectieve toepassing, waardoor ze haar rol beter kan adopteren. De rolverandering houdt verband met het verder ontwikkelen van haar professionele identiteit. Marleen kan inmiddels flexibel en met een competent gevoel schakelen in haar rol. Ze kan OGW zodanig toepassen dat er aansluiting is op de individuele cliënt; het cognitieve en verbale niveau is minder leidend.

Na acclimatisatie en de training lijkt er sprake van tweeledigheid: het beeld bestaat dat Marleen zowel meer rolbegrip ervaart als ook een rolconflict door moeilijkheden in toepassing. Door een veranderde opvatting en vertrouwen door effect komt ze tot roladoptie.

Sociale integratie

Marleen geeft aan dat ze haar collega's ervaart als bereidwillig om te helpen en lijkt hierdoor **steun** te ervaren. In het begin spreekt Marleen meer over “collega's en ik” waar ze na een tijd meer de woorden “team” en “wij” gebruikt. Tevens geeft ze aan dat haar (positieve) zelfevaluatie naar haar idee overeenkomt met hoe collega's haar zien.

Marleen ervaart steun van collega's en er lijkt sprake van teamgevoel en integratie.

Reflectie

Marleen laat weten OGW bij collega's terug te zien, met name de gespreksvorm bij cliënten met een hoger niveau. Ze interpreteert de werkwijze als toepasbaar bij cliënten met dit niveau.

Hierdoor observeert ze mogelijk enigszins vertekend. Na de training lijkt Marleen OGW meer te herkennen bij collega's en hiervan te leren. "In het begin moest ik mezelf wel bedwingen om niet al het antwoord te geven. Dan zie ik een collega oplossingsgerichte vragen stellen en dan zie je toch wel dat een cliënt zelfstandiger wordt en groeit." De filmpjes tijdens de training lijken haar ook te helpen bij (zelf)evaluatie. Ze geeft de impressie bewust te zijn van haar valkuilen en over voldoende reflectievermogen te beschikken. Desalniettemin bestaat de presumptie dat Marleen enige moeite heeft met zelfsturing betreft de werkwijze. Ze neigt naar een wat externaliserende attitude door zich te richten op het ontbreken van handvatten, meer dan gerichtheid op eigen gedrag en evaluatie. Dit lijkt eerder verband te houden met moeite omtrent de **vertaalslag** naar de praktijk en onzekerheid dan met te weinig zelfinzicht. Tegelijkertijd toont ze verantwoordelijkheid voor eigen ontplooiing door onder andere praktijksituaties met collega's te bespreken. Verderop in het socialisatieproces lijkt er sprake van meer **bewustwording**. Marleen geeft te kennen dat dit mede ontstaat door (de reactie/ het gedrag van) de cliënt te gebruiken als spiegel voor zichzelf. Ze toetst eigen taakuitvoering middels effect op de cliënt. Daarnaast vraagt ze feedback en advies aan collega's in het kader van professionele ontwikkeling.

Vanuit (mogelijk vertekende) observatie probeert Marleen tot herkenning en evaluatie te komen. Moeite met de vertaalslag naar de praktijk lijkt invloed op zelfsturing te hebben. Door een actieve houding (overleg/feedback) groeit bewustwording en kritische zelfreflectie.

Fase 3: aanpassingsfase

Motivatie

Marleen komt over als iemand die openstaat voor leerervaringen, streeft naar verbetering en resultaatgericht is. Naarmate ze vaardiger wordt in het toepassen van OGW bij MG cliënten, **effectiviteit** bemerkt en meer helderheid krijgt omtrent haar professionele rol, versterkt motivatie en inzet. Naar eigen zeggen bemerkt Marleen positieve veranderingen omtrent haar **ontwikkeling**. Verder geeft ze aan dat het werk haar inspireert en ze werkplezier heeft.

Door meer taakbeheersing, effect, rolbegrip en –acceptatie neemt haar motivatie toe.

Commitment

Marleen is positief over de organisatie, met name betreft het cursusaanbod. Volgens haar is er aandacht voor de professional en diens ontwikkeling; hierdoor lijkt ze zich serieus genomen te voelen. Verder is ze **geïnteresseerd** in het beleid en de mogelijkheden voor professionals en cliënten. Tevens lijkt enige sprake van acculturatie; begrip van de organisatiecultuur neemt

toe. Als ze verderop in haar socialisatie spreekt over de organisatievisie, gebruikt ze de wijvorm. Dit veronderstelt **verbondenheid**. “We willen vanuit onze visie werken en gaan nu ook echt doelen stellen, wat voor onze locatie belangrijk is. Niet omdat Aveleijn het wil, maar om uit te gaan van wat er bij ons echt leeft en hoe we bij OGW voor cliënten beter kunnen aansluiten.” Marleen zegt vanuit de visie te willen werken; intrinsieke (team)motivatie om OGW aan te laten sluiten bij MG cliënten is merkbaar. Uiteindelijk conformeert Marleen zich steeds meer aan de organisatie, waarden, normen en werkwijze.

Er lijkt sprake van verbondenheid, (team)motivatie en conformisme.

Eindconclusie

Na een passieve oriëntatie en acclimatisatie ontstaat de indruk dat Marleen vanuit een reactieve attitude ambivalentie ervaart omtrent de OGW werkwijze. Vermoedelijk is er sprake van een rolconflict, mede door toepassingsproblemen vanuit moeite met de vertaalslag en gemiste doelgroepaansluiting. Er lijkt enigszins sprake van assimilatie, hoewel Marleen haar bestaande denkschema moeilijk kan modificeren; dit lijkt enige onzekerheid te reduceren. Een interpretatieverandering van OGW door meer praktische handvatten en bewustwording heeft waarschijnlijk een grote rol gespeeld in het verdere socialisatieverloop. Het ervaren van effectiviteit van de werkwijze middels reflectie heeft bij Marleen positieve invloed op vertrouwen, motivatie en taakbeheersing. Vanuit accommodatie lijkt ze tot roladoptie te zijn gekomen. Daarnaast lijkt er sprake van sociale integratie en naarmate het socialisatieproces vordert, komt ze tot meer verbondenheid met de organisatie.

3.2 Casus Frans

Globale impressie

Frans is een man van 45 jaar. Hij heeft 19 jaar fulltime bij een runderslachterij gewerkt. Naast zijn werk als uitbeender leidde hij daar buitenlandse jongens op. De cultuur beschrijft Frans met een negatieve klank: “Je moest altijd de mond dichthouden bij wijze van, je mocht nergens over meedenken, je wordt op zich gewoon klein gehouden”. Ondanks behoefte aan ander soort werk bleef een overstap om financiële reden uit. Faillissement heeft ertoe geleid dat Frans “de kans pakte iets anders te doen”. Een baan in een ander werkveld als een kans beschouwen, lijkt van motivatie te getuigen. Inmiddels werkt hij parttime als assistent-begeleider bij Aveleijn op een woonlocatie voor cliënten met hoge zorgzwaartepakketten; zij behoeven veel begeleiding. Frans houdt zich bezig met alledaagse ondersteuning. Daarnaast is hij voetbaltrainer en doet hij vrijwilligerswerk op het speciaal onderwijs.

De indruk bestaat dat hij ondernemend, maatschappelijk betrokken en hulpvaardig is, gericht op interacties met mensen. Hij beschouwt zichzelf ook als flexibel. Het algemene beeld dat van Frans naar voren komt, is dat hij een nuchtere en authentieke man is.

Gedurende de interviews antwoordt hij uitgebreid op voorbeeldniveau, met name ten aanzien van niet-methodisch gerelateerde vragen. Bij dergelijke vragen geeft Frans veelal kortere algemene reacties. Niet gespecificeerde antwoorden kunnen deels voortkomen uit het gegeven dat hij zonder zorgachtergrond nieuw is in de organisatie. Gezien zijn antwoorden is het aannemelijk dat Frans moeite heeft met overstijgend denken en in een training geboden theorie letterlijk opvat. Dit kan invloed hebben op taakbeheersing en roladoptie.

Fase 1: anticipatiefase

Na het faillissement heeft Frans doelgericht stappen ondernomen. Vanuit een UWV traject wezen zijn competenties richting Maatschappelijke Zorg; komend schooljaar gaat hij deze studie naast zijn werk volgen. Hij heeft actief gesolliciteerd bij Aveleijn en via een oud-collega kwam hij terecht op de huidige locatie. “Ook tussendoor solliciteren bij een Aveleijn en ja, veel met mensen praten.” Frans heeft voorafgaand aan zijn aanstelling gesproken met iemand uit zijn **netwerk** die daar werkte; zodoende kreeg hij een indruk van de taakinhoud. Hij lijkt gemotiveerd open te staan voor nieuwe leerervaringen. Verder is zijn 9-jarige dochter met een verstandelijke beperking zijn drijfveer. Door te werken met verstandelijk beperkte (jong)volwassenen, kan Frans naar zijn idee een beeld krijgen wat te verwachten omtrent de ontwikkeling van zijn dochter. Hierdoor lijkt zijn overstapbeleving positief, evenals dat hij in behoefte aan ander soort werk is voorzien.

Frans oriënteert zich vanuit zijn netwerk op de organisatie.

Fase 2: participatiefase

Taakbeheersing

Frans had nog geen ervaring met OGW. Hij heeft zich direct voor meerdere cursussen ingeschreven; dit kan bevorderend zijn voor zijn socialisatie. Hij verwacht van de training dat hij in een korte tijd zoveel mogelijk leert. Frans lijkt als nieuwkomer het (neutrale) gevoel te hebben nog veel te moeten leren en dit snel, maar wel voldoende accuraat te willen doen. Hij komt over als iemand met zelfvertrouwen die zich ook kwetsbaar en leergierig kan opstellen. Zodra er specifiek over OGW gesproken wordt, lijkt Frans enige onzekerheid te ervaren door onbekendheid met de werkwijze. De manier waarop hij hiermee omgaat, is door gevoelsmatig en “met gezond, nuchter verstand” te handelen; hierin heeft hij vertrouwen.

Frans is gericht op **praktische handvatten** en oplossingen. “Naar aanleiding van een casus gingen we gewoon dingen met elkaar praten, oplossingen zoeken. Dat vind ik prettiger als alleen maar zo'n papiertje lezen, van dit is oplossingsgericht werken.” Na de training lijkt er sprake van basiskennis, –vaardigheden en meer bewustwording. Informatie, feedback en motivatie spelen hierin vermoedelijk een rol. In de overdracht naar de praktijk lijkt concrete, visuele informatie (rollenspel) het meest aansluitend op zijn leerstijl en –vermogen. “Ik vind op zich, van die rollenspellen leer je nog het meeste van. Ja, dat is gewoon de praktijk.” Frans bemerkt effect van OGW op cliënten; de impressie bestaat dat hij vertrouwen heeft in de werkwijze. Vanuit enig toegenomen taakbegrip lijkt hij stapvoets tot meer beheersing te komen. Het geleidelijke tempo houdt waarschijnlijk verband met minder ontwikkelde competenties als abstraheren en analyseren, waardoor Frans moeite heeft met de **vertaalslag**. In de praktijk laat hij zich meer leiden door intuïtie en intermenselijke factoren. De indruk bestaat dat zijn manier van werken niet alleen coping betreft, maar tevens gerelateerd is aan persoonlijkheid. Frans heeft ook een positieve overtuiging omtrent zijn **intuïtieve werkwijze**. Vanuit eigen beleving kan hij OGW met een capabel gevoel praktiseren, vermoedelijk vanuit zijn **algemene letterlijke opvatting** van de werkwijze en enkele toegepaste vaardigheden.

Frans laat een gemotiveerde attitude zien. Meer (algemeen en letterlijk) taakbegrip en bewustwording leidt tot elementaire toepassing van OGW, wat vermoedelijk invloed heeft op zijn perceptie van taakbeheersing en self efficacy binnen zijn intuïtieve handelswijze.

Roladoptie

Frans geeft te kennen dat hij in eerste instantie spanning ervaart en moet wennen aan de nieuwe omgeving. Gezien zijn positieve indruk lijkt spanning snel gereduceerd. Frans kijkt naar collega's in het kader van roloriëntatie. “Je moet die mensen gewoon happy maken. Waar ze behoefte aan hebben, daar help je ze mee.” Frans lijkt een **oppervlakkige rolverwachting** te hebben. Gezien hij vanuit dit perspectief observeert, blijft ambiguïteit uit. Frans vindt training belangrijk en ziet het nut dat hij van anderen kan leren. Een rollenspel is volgens hem het meest leerzaam; het lijkt erop dat hij hierdoor concreter een beeld kan vormen omtrent zijn rol. Vergaderingen, overleg en feedback zijn eveneens helpend. Frans beoogt een begeleidende rol. Hoewel hij tracht de cliënt autonomie te geven, bestaat de indruk dat hij zich frequent laat leiden door zijn neiging oplossingen aan te dragen. Dit lijkt hij zelf te bagatelliseren. **Beperkte kritische zelfreflectie**, hulpvaardige intenties vanuit een constructief denkkader en de nadruk van Frans op inhibitie van zijn bepalende of suggestieve impuls lijken hier invloed op te hebben.

Daarnaast ervaart hij vermoedelijk **vertrouwen in eigen handelswijze** en rol(adoptie), wellicht gerelateerd aan ervaringen met zijn dochter. Het eigen maken van de professionele rol houdt verband met taakbeheersing en leervermogen; dit proces verloopt bij Frans geleidelijk. “Ik ben praktisch, nuchter, beetje gewoon logisch nadenken weet je.” Door het instinctief vervullen van zijn (sturende) rol, gericht op spoedige **probleemoplossing**, lijkt het adaptatieproces enigszins vertraagd te verlopen. Naarmate zijn socialisatie vordert, ontstaat het beeld dat er door toename van rolbegrip en motivatie meer sprake is van accommodatie.

Vanuit een algemene interpretatie komt hij tot rolbegrip. Een intuïtief reactiepatroon retardeert mogelijk de ontwikkeling van roladoptie, al lijkt Frans zich bekwaam te voelen. Verderop in zijn socialisatie ontstaat er meer aan OGW gerelateerde rolaanpassing.

Sociale integratie

Hij lijkt zich welkom te voelen en geeft te kennen dat collega's hem aansturen en goed begeleiden. “Bij vragen helpen ze mij en ik word overal in betrokken”. Gezien zijn vorige werkervaring moest hij in positieve zin wennen aan autonomie, steun en de ervaring een stem te mogen hebben. “Voel me hier echt thuis.” Frans lijkt zich op zijn gemak te voelen bij collega's en zich **gehoord en gewaardeerd** te voelen. Gezien positieve reacties van zijn collega's en leidinggevende en de mogelijkheden die hij krijgt, bestaat de indruk dat hij bemerkt dat zijn kwaliteiten gezien en ingezet worden.

Frans ervaart actieve steun en acceptatie van collega's; er lijkt sprake van integratie.

Reflectie

Na de training lijkt bewustwording enigszins toegenomen wat betreft taakuitvoering en werkwijze, met name gericht op zijn vraagstelling. Ook lijkt overleg met collega's helpend. Het beeld komt naar voren dat Frans in staat is tot enige zelfreflectie, maar vermoedelijk is er sprake van enige **moeite met overstijgend inzicht** en het aanbrengen van verdieping in reflectie. Zodra hij zijn eigen voortgang in ogenschouw neemt, lijkt algemene taak- en rolinterpretatie tezamen met zelfvertrouwen en geloof in eigen benadering invloed te hebben op de evaluatie-uitkomst. Frans geeft zelf aan dat bewustwording en/of reflectie soms plaatsvindt en in dergelijke gevallen naderhand, met name als hij hierover door een ander bevraagd wordt. “Het hield me wel bezig, het reflecteren, omdat ik in mijn achterhoofd hield dat ik met deze interviews meedoe.” Zijn reflectievermogen houdt mogelijk deels verband met een minder beredeneerde, methodische handelswijze. Daarnaast bestaat de assumptie dat Frans vanuit zijn **nuchtere persoonlijkheid** niet snel geneigd is tot (methodische) reflectie.

Een algemene opvatting van OGW, zelfvertrouwen en moeite met overstijgend inzicht lijken invloed te hebben op zijn observatie en evaluatie. Hoewel enige (toename van) bewustwording aanwezig is, lijkt Frans niet snel geneigd tot frequente reflectie.

Fase 3: aanpassingsfase

Motivatie

De ontwikkeling van motivatie doet stabiel positief aan. Frans komt over als iemand die snel, maar gewillig wilt leren. Hij stelt eigen doelen in het werk, vooral gericht op zelfpresentatie in vergaderingen. Verder geeft hij de indruk zich te willen verbeteren als begeleider en lijkt hij hieromtrent successen te ervaren en **erkenning** van anderen te krijgen. Dit draagt bij aan zijn werkplezier. “Ik ga helemaal op in m'n werk, ik vind ‘t mooi, ben d'r hartstikke blij mee.” Begeleiding bieden aan hulpbehoevende cliënten lijkt invloed te hebben op de waarde die Frans aan zijn werk hecht, evenals dat gewichtigheid mogelijk gerelateerd is aan zijn dochter. Daarnaast bemerkt hij positieve veranderingen. Hij geeft aan socialer te zijn geworden en emoties meer te tonen. Frans lijkt bevrediging te halen uit deze **persoonlijke ontwikkelingen**.

Eigen ontwikkeling, erkenning en betekenisverlening dragen bij aan zijn motivatie.

Commitment

Frans is een andere organisatiecultuur gewend; des te meer lijkt hij positief (verrast) over deze betrokken organisatie. Waarden en normen lijken aan te sluiten bij de behoefte van Frans ten aanzien van zijn werkomgeving. Hierdoor lijkt hij zich te kunnen identificeren met de organisatie, wat leidt tot conformisme met opvattingen en een **participerende attitude**. Frans ziet het belang in van aangeboden cursussen. Hij lijkt het perspectief erop na te houden dat de organisatie zorgt voor een leerklimaat waar hij gebruik van wilt maken. “Bij Avelijn kun je ook veel cursussen volgen, daar ben ik blij mee.” Ook ervaart hij steun en erkenning vanuit collega's en leidinggevende, waardoor Frans zich **verbonden** voelt.

Positieve organisatiebeleving en sociale integratie lijkt van invloed op commitment.

Eindconclusie

Na een netwerkgerelateerde oriëntatie en acclimatisatie ontstaat de indruk dat Frans vanuit een gemotiveerde attitude de OGW training doorloopt. Vermoedelijk heeft hij enige moeite met overstijgend inzicht, kritische reflectie en de vertaalslag van theorie naar praktijk. Desondanks kan niet gesteld worden dat dit Frans belemmert in zijn socialisatie en ondervindt hij zelf geen hinder van de mate waarin hij reflecteert ofwel over dit vermogen beschikt.

Vanuit een algemene, letterlijke interpretatie lijkt taak- en rolbegrip te ontstaan, waarna elementaire toepassing enigszins de indruk van assimilatie geeft. Dit lijkt bij Frans gerelateerd aan self efficacy en zijn perceptie van taakbeheersing en roladoptie. Het adaptatieproces lijkt echter geleidelijk te verlopen, mede door een (gewortelde) intuïtieve en pragmatische denk- en handelwijze. Naarmate zijn socialisatie vordert, komt het beeld naar voren dat er meer bewustwording en accommodatie ontstaat. Daarnaast bestaat het idee dat sociale integratie en positieve organisatiebeleving zorgt voor verhoogde motivatie, werkplezier en affiliatie.

3.3 Casus Anne

Globale impressie

Anne is een vrouw van 29 jaar. Na de Hbo studie Maatschappelijk Werk en Dienstverlening heeft ze op de universiteit Psychologie, veiligheid en gezondheid met nevenrichting Arbeid en organisatie gevolgd. Nadat ze een tijd op de universiteit werkte en daarna een tijdelijke functie bij een gastouderbureau vervulde, is ze bij Avelijn aangenomen. Anne werkt parttime als begeleider met extramurale cliënten, verspreid wonend over de wijk, die elkaar in een inloopruimte kunnen ontmoeten. Cliënten worden begeleid bij het omgaan met betrokken hulpinstanties en krijgen tevens alledaagse ondersteuning.

Anne geeft de indruk dat ze zelfbewust en positief ingesteld is. Ze heeft een duidelijke gedachtegang ten aanzien van hulpverlening, overeenkomend met de visie van Avelijn. Gedurende de interviews ontstaat een beeld wie Anne als professional is. Ze spreekt werkgerelateerd over zichzelf; in zoverre komt haar persoonlijkheid naar voren. Verder is ze in haar antwoorden afwisselend gedetailleerd en overstijgend, afhankelijk van het adequaat aanvoelen van gewenste toelichtingen of voorbeelden. Haar beschrijvende reacties komen goed doordacht over; er lijkt geen sprake van sociale wenselijkheid. Anne kan haar mening of gedachten, vrij van oordelen of veralgemeniseringen, vaak duidelijk onderbouwen vanuit een analyserende reflectieve blik. Een dergelijk perspectief en bijbehorende competenties kunnen invloed hebben op taakbeheersing en roladoptie.

Fase 1: anticipatiefase

Anne geeft aan ambulant werk erg leuk te vinden. In haar vorige werk miste ze echter frequenter en diepgaander cliëntcontact binnen een zorgkader. Via de website Zorgselect solliciteerde ze op een aantal functies in diverse hulpverleningsorganisaties. “En heel toevallig zag ik ook deze vacature.” Haar beleving ten aanzien van de overstap naar Avelijn lijkt positief, maar wordt niet expliciet (nagevraagd en) uitgesproken.

Enerzijds heeft Anne in ieder geval bewust de keuze gemaakt te solliciteren op functies in de zorg. Anderzijds geeft ze aan dat er sprake is van een **corresponderende visie** op hulpverlening. “Je gaat uit van de kracht van de cliënt, dat past echt in mijn visie.” Overeenstemming tussen de professional en de organisatie ten aanzien van uitgangspunten en werkwijze is volgens Anne essentieel. De indruk bestaat dat ze vanuit bekendheid met de organisatievisie een beeld van het werk vormt. Verder blijft onduidelijk hoe Anne precies de voorbereidende fase heeft doorlopen.

Anne lijkt vanuit (gedeelde) organisatievisie een beeld van de organisatie te schetsen.

Fase 2: participatiefase

Taakbeheersing

Anne had voorheen nog geen ervaring met OGW. Ze lijkt intrinsiek gemotiveerd om vanuit accumulatie de werkwijze nauwgezet eigen te maken en neemt actief aan cursussen deel. De indruk bestaat dat ze verantwoordelijkheid neemt voor haar leerproces. Hoewel Anne vooral gericht is op **praktische handvatten**, onderschrijft ze het belang van theoriebeheersing. Ze verwacht van de training vooral bewustwording. “Daarna moet je denk ik vooral leren door te doen, te oefenen in de praktijk.” De overdracht van kennis en vaardigheden ervaart Anne als positief. Informatie, feedback, praktijkvoorbeelden en een oplossingsgerichte benadering door de trainers zijn helpend. Anne lijkt al snel geassimileerd. Ze komt over het algemeen zelfverzekerd over, hoewel haar nadruk ligt op hetgeen nog te incorporeren is; dan blijkt enige onzekerheid. Anne ervaart enige moeite met toepassing bij het ontbreken van een expliciete zorgvraag. “Wanneer ik een onduidelijke vraag moet oppakken is meer waar ik me druk over maak, niet echt hoe ik dat moet doen, dat kan ik wel.” Door de training en **frequente oefening** lijkt ze er een subtielere OGW **interpretatie** op na te houden en door meer herkenning bewust en vaardiger om te gaan met impliciete hulpvragen. Anne haalt werkzame en bij zichzelf passende elementen uit OGW en bemerkt effect. Het belang van (meer) theorie is veranderd: dit zorgt voor verwarring, terwijl praktijkhandvatten en –oefening verheldering bieden. “Het allerbelangrijkste waren de praktijkvoorbeelden. Daar heb je 10 keer meer aan dan het lezen van het boekje.” Anne streeft nog naar meer automatisme door ervaring. Naarmate haar socialisatie vordert, lijkt er sprake van taakbeheersing. Anne bemerkt meer routine, efficiëntie en effectiviteit in haar manier van werken. Hierdoor neemt het gevoel van bekwaamheid toe. Kritisch benadert ze de valkuil van deze ontwikkeling en wil ze voorkomen dat nauwkeurige toepassing afneemt. Anne erkent nog soms fouten te maken.

Na identificatie lijkt ze snel tot adaptatie te komen. De impressie is dat zij mede door intrinsieke motivatie en **bewust leren** vanuit accommodatie tot transformatie is gekomen.

Praktische handvatten en toepassing leiden vermoedelijk tot meer bewustwording en taakbegrip. Een subtielere interpretatie van OGW lijkt invloed te hebben op effectieve en efficiënte toepassing. Gemotiveerd leren lijkt gerelateerd aan zorgvuldige taakbeheersing.

Roladoptie

Anne stelt zich bewust aftastend op tegenover cliënten, gericht op het opbouwen van een werkrelatie. Haar roloriëntatie lijkt gerelateerd aan de cliënt, diens vermogen en behoefte, evenals afstemming hierop. Daarnaast vindt Anne het essentieel dat professionals op één lijn zitten in hun benadering; dit is een helpende overtuiging richting roladoptie. Door informatie, feedback, observatie en **reflectieve praktijktoepassing** lijkt rolbegrip, –acceptatie en bewustwording verder toegenomen. Anne ziet beslist het doel en **belang van de training** en taken. “Ik denk dat het van belang is te blijven herhalen door training en oefening; de angst is natuurlijk altijd dat het verwatert.” De assumptie bestaat dat rolverwachtingen overeenkomen met de verkregen duidelijkheid. Ambigüiteit of een rolconflict lijkt dan ook niet aan de orde. Bij tijdgebrek heeft Anne enige moeite de impuls te onderdrukken taken over te nemen. Vermoedelijk weet ze snel problemen in de taakuitvoering te identificeren, waarna ze aanpassingen aanbrengt. De indruk bestaat dat ze **loyaal** is naar OGW vanuit vertrouwen in de werkwijze. “Als ik iets toch heb overgenomen, zit me dat niet lekker. Dus ga ik het anders oplossen.” Na enige tijd lijkt Anne vanuit taakbeheersing tot adequate roladoptie gekomen. Het idee bestaat dat ze zich competent voelt. Desondanks blijft ze zich erg **bewust** van haar rol en de valkuilen die hiermee gepaard gaan. Ze kan zich binnen de professionele rol dynamisch en subtiel bewegen, waarin ze een bewuste onderbouwde keuzes maakt. Anne lijkt (de werkrelatie met) de cliënt goed aan te voelen; dit dient mede als spiegel ten aanzien van de rol die ze aanneemt. Tevens geeft ze blijk van inzicht in de invloed van eigen persoonlijkheid en behoeften bij taakuitvoering, hetgeen ze lijkt te reguleren.

Door reflectieve praktijktoepassing lijkt Anne tot toename van bewustwording en rolbegrip te komen. De indruk bestaat dat factoren als motivatie, bewust leren en reflectie verband houden met zowel de rolinterpretatie als werkwijzeloyaliteit en adequate roladoptie.

Sociale integratie

Anne vertelt weinig over haar beleving omtrent het (persoonlijke) contact met haar collega's of integratie in het team. Desalniettemin wordt duidelijk dat ze afstemming creëert.

Ook vraagt Anne veel feedback in het kader van (identiteit)ontwikkeling. Er is sprake van frequent **overleg en samenwerking**. Tevens benoemt ze collega's nodig te hebben voor advies en inschatting vanuit hun ervaring. Deze steun ontvangt ze ook, evenals dat de indruk bestaat dat ze zich comfortabel voelt in het contact met collega's.

Anne ontvangt steun van collega's en er lijkt sprake van samenwerking en integratie.

Reflectie

Anne lijkt al snel de werkwijze te herkennen bij collega's vanuit zeer frequente observatie. Ze vertelt veel met collega's te overleggen om een goede inschatting van de cliënt en diens vermogen te maken. "Bij elke twijfel ga ik in gesprek." Zodoende komt ze tot betere taakuitvoering en rolbegrip. Anne geeft aan het prettig te vinden voorbeeldgedrag van collega's te zien om ervan te kunnen leren. Hoewel ze sterk gericht is op het beheersen van de methodiek middels observatie, overleg en feedback, lijkt Anne authentiek in haar manier van werken te blijven. Het beeld komt naar voren dat haar **conceptueel denkvermogen** goed ontwikkeld is, dat ze zich kwetsbaar op kan stellen en kritische zelfreflectie kan toepassen. Ze lijkt niet alleen interacties vanuit eigen en andermans perspectief te beschouwen, maar ook de wisselwerking tussen zichzelf en de ander vanuit de metapositie adequaat te bespiegelen. Anne kijkt voortdurend naar zichzelf als professional en blijft bewust **zelfsturend** bezig in het kader van zelfontplooiing. Daarnaast gebruikt ze de cliënt en de werkrelatie als spiegel voor de mate waarin ze de werkwijze effectief toepast. Anne komt perfectionistisch over, evenals dat ze realistisch lijkt in eigen mogelijkheden en fouten in haar leerproces tolereert. Afname van bewuste inzet van OGW in combinatie met reflectieve bemerking van effectieve toepassing zorgt voor haar impressie van professionele ontwikkeling.

Vanuit actieve observatie lijkt Anne tot herkenning van de werkwijze te komen. Feedback, perfectionisme en het streven naar professionele identiteitontwikkeling lijken gerelateerde factoren ten aanzien van zelfsturing en frequente kritische (zelf)reflectie.

Fase 3: aanpassingsfase

Motivatie

Gedurende het gehele socialisatieproces lijkt intrinsieke motivatie bij Anne aanwezig. "Ik wil het gelijk goed aanleren." In eerste instantie lijkt dit voort te komen uit overeenkomstigheid in (organisatie)visie, vertrouwen in de oplossingsgerichte benadering en leergierigheid. Na positieve ervaringen in het **effectief werken** met cliënten lijkt ze vanuit nauwgezetheid en (behoefte aan) **zelfontplooiing** des te meer gemotiveerd de werkwijze te beheersen.

Verderop in haar socialisatie zegt ze: “Ik denk wel dat het belangrijk is om te blijven herhalen. De angst is natuurlijk altijd dat het verwatert. Dat moet je niet willen.” Tevens bestaat de indruk dat er sprake is van zowel constante reflectie en bewustwording als met name algehele motivatie, voortkomend uit passie voor het werk.

Door visie, accuratesse, zelfontplooiing en passie lijkt motivatie verder toe te nemen.

Commitment

Anne vertelt niet veel over de organisatie en haar beleving hieromtrent. Zij richt zich in de interviews sterk op zichzelf als professional en de eigen te maken werkwijze waar ze leergierig, bewust en gemotiveerd mee bezig is. Deze factoren lijken invloed te hebben op inzicht in de organisatiecultuur, waaromtrent de indruk bestaat dat hier bij Anne betrekkelijk snel sprake van is. In beginsel is opvallend dat de visie van Anne op de cliëntbenadering en hulpverlening erg correspondeert met die van de organisatie. Deze **overeenkomstige visie** vindt Anne tevens essentieel. Daarnaast is ze positief over de OGW training en heeft ze veel inhoudelijk contact met haar collega's. Als ze verderop in haar socialisatie het werken met cliënten aanhaalt, spreekt ze in de wij-vorm. Anne lijkt zich met de organisatie verbonden te voelen en zich bewust gewillig te **conformereren** aan de waarden, normen en werkwijze.

Compatibiliteit in visie en organisatiebegrip lijken tot affiliatie en adaptatie te leiden.

Eindconclusie

Anne richt zich in het kader van oriëntatie op de organisatievisie, welke zij vanuit compatibiliteit onderschrijft. Ze lijkt gemotiveerd om de positief gelabelde werkwijze consciëntieus eigen te maken. Praktische handvatten en frequente observatie leiden vermoedelijk tot toename van bewustwording, taak- en rolbegrip. Dit lijkt bij Anne gerelateerd aan assimilatie. Vanuit een zelfsturende attitude vraagt ze actief feedback. Met name door kritische reflectieve toepassing en een subtielere OGW interpretatie lijkt effectieve en efficiënte taakbeheersing te ontstaan. Accommodatie tezamen met het streven naar professionele (identiteit)ontwikkeling heeft vermoedelijk invloed op adequate roladoptie. Factoren als intrinsieke motivatie, passie, bewust evaluatief leren en accuratesse lijken hier eveneens verband mee te houden. Daarnaast ontvangt Anne steun van collega's in de samenwerking en lijkt er sprake van sociale integratie. Een overeenkomstige visie, affiliatie en adaptatie ten aanzien van waarden, attitude en werkwijze lijken tot commitment te leiden.

3.4 Gemeenschappelijk overzicht

In dit overzicht komen overeenkomstige en verschillende factoren aan bod, welke mogelijk een faciliterende of belemmerende rol spelen in het socialisatieproces van de professionals. Evenals de thematische overzichten op individueel niveau, wordt dit overzicht gestructureerd aan de hand van de theoretische constructen binnen de socialisatiefasen.

Voorafgaand dient te worden opgemerkt dat de introductie bij indiensttreding en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie gemeenschappelijk gezien worden als faciliterend voor de eigen socialisatie. Dit geldt tevens voor algemene trainingsfactoren: informatie, feedback, duidelijkheid, herkenbaarheid en uitwisseling met collega's in de training. Ook waren alle professionals positief gestemd over het leren door rollenspel, praktijkvoorbeelden, filmpjes en een oplossingsgerichte benadering door de trainers.

Fase 1: anticipatiefase

In deze fase worden verschillende wijzen van oriëntatie opgemerkt. De ene professional schetst *passief* een beeld van de organisatie, de ander oriënteert zich vanuit zijn *netwerk* en de derde professional lijkt zich een beeld te vormen vanuit een *corresponderende visie*.

Fase 2: participatiefase

Taakbeheersing

Een opvallend overeenkomstige faciliterende factor betreft **praktische handvatten**. Alle professionals zijn hierop gericht teneinde de werkwijze beter toe te passen in de praktijk. De mate waarin de professional de vertaalslag van theorie naar praktijk kan maken, lijkt invloed te hebben op het ervaren van praktische handvatten. In de beginfase wordt bij alle professionals in meer of mindere mate opgemerkt dat bij geen tot weinig handvatten en ervaring gevoelens van **onzekerheid** worden ervaren. Een andere gedeelde factor is de **interpretatie van de werkwijze**. Hoe algemener en letterlijk door de professional geïnterpreteerd wordt, hoe meer **moeite met toepassing** lijkt te ontstaan. Alle professionals lijken in meer of mindere mate OGW subtieler te interpreteren naarmate de socialisatie vordert. Dit zorgt voor toename van effectieve toepassing en self efficacy. Aansluitend hierop leidt **frequentere praktijktoepassing** tot meer taakbeheersing. Gezien overige thema's kan gezegd worden dat voor één professional *bewust leren* een faciliterende factor is. Individuele belemmerende factoren zijn *ambivalentie* en *gemiste doelgroepaansluiting*.

Roladoptie

Een corresponderende factor betreft **zelfreflectie**. Eén professional lijkt in eerste instantie moeite te hebben met het gebruikmaken van aanwezig reflectief vermogen; verderop in de socialisatie wordt dit meer toegepast. Bij de ander lijkt sprake van relatief weinig kritische zelfreflectie en de derde professional is in staat dit adequaat en veelvuldig toe te passen. Hoewel reflectie een faciliterende factor is voor de professionals die dit (kunnen) toepassen, kan niet gesteld worden dat beperkter (vermogen tot) toepassen belemmerend is. Wederom lijkt de **interpretatie van de werkwijze**, gerelateerd aan taakbeheersing, ook verband te houden met roladoptie. Verandering in zienswijze leidt tot meer rolbegrip, –acceptatie en het eigen maken van de professionele rol. Daarnaast is er in de beginfase bij elke professional in meer of mindere mate sprake van **rolambigüiteit**. Hoe meer dit aan de orde is, des te gericht de professional lijkt te zijn op een **sturende rol** ten aanzien van oplossingen. Deze neiging lijkt eveneens te dienen als compensatie voor gevoelens van (enige) **onzekerheid** die de professionals ervaren. Dit kan gezien worden als belemmerend in de ontwikkeling van roladoptie. Helpend zijn hun pogingen de bepalende impuls te inhiberen. Ten aanzien van de thema's zijn individuele faciliterende factoren *loyaliteit ten aanzien van de werkwijze* en *bewust leren*. Belemmerende factoren betreffen *gevoel van chaos* en *oppervlakkige rolverwachting*. Hoewel *vertrouwen in eigen handelswijze* doorgaans tot een faciliterende factor behoort, is er bij de betreffende professional deels sprake van belemmering doordat de ontwikkeling van roladoptie hierdoor mogelijk vertraagd wordt.

Sociale integratie

In deze fase worden min of meer dezelfde faciliterende factoren opgemerkt. **Steun** door actieve betrokkenheid en advies, evenals **gehoord en gewaardeerd voelen**. Er lijkt bij alle professionals sprake van positieve interpersoonlijke relaties met collega's en integratie.

Reflectie

Een overeenkomstige factor omvat **observatie** die tot herkenning van de werkwijze en evaluatie (van collega's) leidt. In principe lijkt dit een faciliterende factor te zijn. Vertekening in observatie, passieve observatie en vanuit een algemene, letterlijke interpretatie observeren werken meer belemmerend. Daarnaast wordt (toename van) **bewustwording** bij alle professionals in meer of mindere mate teruggezien. Dit draagt bij aan evaluatie van taak- en roluitvoering. **Analyserend vermogen** lijkt gerelateerd aan vertaalslag, **zelfsturing** en adequate kritische reflectie; dit wordt bij de professionals in verschillende mate opgemerkt.

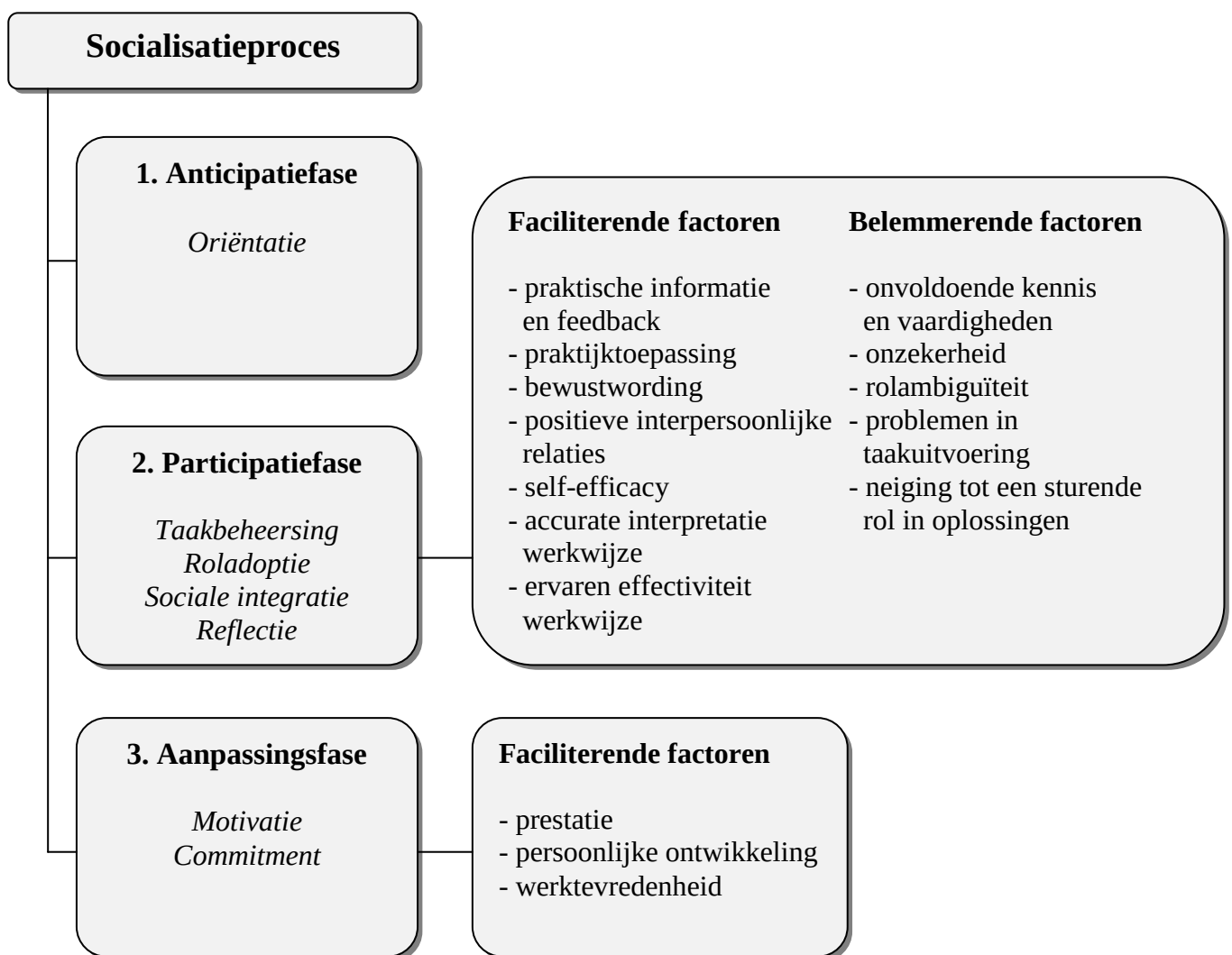
Fase 3: aanpassingsfase

Motivatie

Bij elke professional wordt motivatie opgemerkt, hetgeen faciliterend is voor een effectieve socialisatie. Hoe meer intrinsiek de motivatie bij de professional aanwezig is, hoe meer dit lijkt bij te dragen aan het adaptatieproces. Overeenkomstig zijn faciliterende factoren als **prestatie** en eigen **ontwikkeling**, die verband lijken te houden met motivatie.

Commitment

Alle professionals geven blijk van een positieve organisatiebeleving en **werktevredenheid**; dit lijkt ertoe bij te dragen dat er betrokkenheid bij de organisatie ontstaat. Naarmate het socialisatieproces vordert, lijkt het gevoel van verbondenheid met de organisatie en collega's te leiden tot toename van conformisme met organisatiewaarden, attitude en werkwijze.



Figuur 1. Socialisatieproces; faciliterende en belemmerende factoren.

4. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

De aanleiding voor dit kwalitatieve onderzoek kwam voort uit beperkt onderzoek naar de training voor professionals in de effectieve methodiek Oplossingsgericht Werken. De centrale vraag luidde: *Welke faciliterende en belemmerende factoren spelen een rol in het socialisatieproces van zorgprofessionals met betrekking tot Oplossingsgericht Werken over de periode van een jaar?* Om de centrale vraag te beantwoorden, is uitgegaan van de literatuur als uitgangspunt. Overeenkomend met een bredere conceptualisering van socialisatie waarin uit wordt gegaan van een interactionistisch leerperspectief, is het socialisatieproces van de professionals holistisch benaderd. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen weergegeven. Vervolgens komt een reflectieve nabeschuiving aan bod.

4.1 Conclusie

Naarmate het socialisatieproces vordert, raken alle drie professionals beter geïntegreerd in de organisatie. Daarnaast bestaat de impressie dat de professionals als gevolg van de training de ervaren werkzame elementen van de methodiek in hun manier van werken toepassen. In zoverre komt hun werkwijze als een algemenere OGW benadering tot uiting. Verderop in het proces hebben de professionals zich de oplossingsgerichte denk- en handelwijze meer eigen gemaakt en worden de (specifieke) technieken wel meer toegepast.

In dit onderzoek is gekeken naar de individuele betekenisgeving van professionals en persoonsgebonden faciliterende en belemmerende factoren die mogelijk een rol spelen in hun eigen socialisatieproces. Ondanks persoonlijke variatie blijkt er overstijgend sprake van overeenkomstige thema's. Hieronder worden de gemeenschappelijke factoren weergegeven.

De belangrijkste faciliterende factoren die een rol lijken te spelen in het socialisatieproces van professionals omvatten praktische informatie en feedback (kennis), frequente toepassing in de praktijk (vaardigheden), bewustwording, positieve interpersoonlijke relaties, self efficacy, accurate interpretatie van OGW en het ervaren van effectiviteit van de werkwijze. Met betrekking tot de mate waarin de thema's een rol spelen in het leerproces, kan gesteld worden dat deze factoren met name gerelateerd zijn aan de participatiefase. Na ontwikkeling rondom taakbeheersing, roladoptie en sociale integratie lijkt er voornamelijk in de aanpassingsfase sprake van toegenomen motivatie en commitment. Faciliterende factoren die hier mogelijk verband mee houden, betreffen persoonlijke ontwikkeling, prestatie en werktevredenheid.

De belangrijkste belemmerende factoren omvatten (in beginsel) onzekerheid en onvoldoende kennis en vaardigheden evenals daaraan gerelateerde problemen in de taakuitvoering, rolambigüiteit en de neiging tot een sturende rol in oplossingen. Deze factoren komen hoofdzakelijk in de participatiefase naar voren. Tot slot dient echter opgemerkt te worden dat socialisatie als een cyclisch proces kan worden beschouwd. Hoewel de factoren overwegend gekoppeld zijn aan een desbetreffende fase, komen genoemde (met name faciliterende) factoren gedurende het gehele socialisatieproces in meer of mindere mate aan de orde.

4.2 Nadere beschouwing

De literatuur haalt aan dat de meest recente socialisatiestroming uitgaat van een bredere conceptualisering van socialisatie waarin een interactionistisch leerperspectief gehanteerd wordt. De wijze waarop een training wordt aangeboden, (de attitude van) de professional en het team hebben invloed op het verloop en effect van het socialisatieproces (Cropanzano & Mitchell, 2005; Korte, 2007). Uit het huidige onderzoek blijkt dat de oplossingsgerichte positieve benadering door de trainers overeenkomstig door de professionals als faciliterend wordt ervaren. Naast de introductie en training worden de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie eveneens door alle professionals als positief benoemd. Dit kan nader bekeken worden aan de hand van het wederkerigheidprincipe dat centraal staat in de *Social Exchange Theory*. In deze theorie wordt verondersteld dat verplichtingen ontstaan door interacties tussen partijen in een relatie van wederzijdse afhankelijkheid en beïnvloeding (Korte, 2007). Indien een organisatie zich actief inzet voor professionals en hen in staat stelt een gedegen socialisatie te doorlopen, zullen professionals zich (eerder) verplicht voelen iets terug te doen voor de organisatie (Saks, 2006). Alle drie professionals geven blijk van het ervaren van actieve inzet vanuit de organisatie, werktevredenheid en een positieve organisatiebeleving. Met voorzichtigheid kan gesteld worden dat dit positieve invloed heeft op wederkerigheid. Dit komt tot uiting in de mate waarin de professionals vanuit betrokkenheid inspanning tonen om adequaat te integreren in de nieuwe organisatie en de oplossingsgerichte methodiek te beheersen.

Zoals eerder aangegeven is in dit onderzoek uitgegaan van de literatuur als uitgangspunt. Het model van Feldman (1976) als theoretisch perspectief brengt zowel bevestiging als verrijking met zich mee. Het aandeel van deze studie bestaat er overwegend uit om bestaande literatuur over socialisatie en (de training) OGW te complementeren. Hieronder worden de meest opvallende verschillen in theorie en empirie nader besproken.

In de anticipatiefase worden in dit onderzoek verschillende wijzen van oriëntatie opgemerkt. De professionals geven in de interviews geen blijk van een proactieve attitude voorafgaand aan indiensttreding tot de organisatie. Vanuit de literatuur komt naar voren dat proactief gedrag kan leiden tot toename van taak- en rolbegrip (Ostroff & Kozlowski, 1993; Saks & Gruman, 2011), aanpassing aan de nieuwe werkomgeving kan bevorderen (Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Parker, Bindl, & Strauss, 2010) en gerelateerd is aan een betere socialisatie (Saks & Ashforth, 1997).

Omgekeerd komt in de interviews echter niet naar voren dat de afwezigheid van een proactieve houding gekenmerkt kan worden als een belemmerende factor in de socialisatieprocessen. Dit leidt ertoe dat het belang van een proactieve attitude in de anticipatiefase vooralsnog dus in twijfel kan worden getrokken.

Daarnaast blijkt uit de literatuur het belang van reflectie in het socialisatieproces. Er wordt verondersteld dat een effectieve werkwijze van een professional zich kenmerkt door onder andere reflectie (Lambert, 2010; Miller & Hubble, 2007; Van Yperen e.a., 2010), waardoor de handelsbekwaamheid verbeterd kan worden (Groen, 2008; Weggeman, 2007). Volgens Fisher en White (2000) draagt reflectie bij aan het leren van werkattitudes en gedragsverandering van de professional, passend binnen de organisatie en werkwijze. Uit een onderzoek van Smith (2011) naar ervaringen van professionals met de OGW training komt onder andere een verhoogde mate van reflectief vermogen en zelfbewustzijn van de professional naar voren. Dit leidde tot meer effectiviteit, productiviteit en werktevredenheid.

Uit de huidige studie blijkt dat de mate waarin en de wijze waarop de professionals reflecteren, verschillend naar voren komen. Enerzijds bestaat de indruk dat frequente, adequate en kritische (zelf)reflectie faciliterend is voor de twee professionals die dit (kunnen) toepassen. Anderzijds kan niet gesteld worden dat de andere professional die binnen zijn intuïtieve en pragmatische handelswijze minder blijk geeft van (vermogen tot) reflectie, hierdoor belemmerd wordt in zijn socialisatie. Tevens lijkt deze professional hier geen hinder van te ondervinden. Op basis van de resultaten in deze studie kan het belang van reflectie in het socialisatieproces vooralsnog dan ook ter discussie worden gesteld.

Tot slot komt een goed begrip van de organisatiecultuur vanuit de literatuur ook naar voren als belangrijk onderdeel van een effectieve socialisatie (Bauer, Morrison, & Callister, 1998; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Korte, 2009). Het acculturatieproces duurt echter langer (Ashforth, 2006) en raakt dieper geworteld in de aanpassingsfase.

Het verband tussen acculturatie en (effectieve) socialisatie valt niet uit de interviews op te maken. De presumptie bestaat dat acculturatie faciliterend is voor de twee professionals bij wie begrip van de organisatiecultuur enigszins naar voren komt. Tegelijkertijd komt echter geen belemmering in het socialisatieproces naar voren bij de andere professional die nauwelijks blijkt geeft van acculturatie. Opgemerkt dient te worden dat, hoewel de data in dit onderzoek indirect geschikt zijn voor onderzoek naar socialisatie, de interviews zich hoofdzakelijk richten op de training OGW en de toepassing van de werkwijze. Om die reden is de vraagstelling in de semigestructureerde interviews niet (expliciet) gericht op acculturatie. Ondanks dat hetzelfde geldt voor andere theoretische constructen binnen de socialisatiefasen, is daaromtrent meer informatie naar voren gekomen. Met betrekking tot acculturatie rijst vooralsnog in ieder geval de vraag in hoeverre dit van belang is voor een gedegen socialisatie.

4.3 Sterke punten en beperkingen

Uitgaande van een holistische benadering zijn uitspraken van professionals in de interviews in de gehele context geïnterpreteerd, waarna de ondergane ontwikkelingen van de professionals grondig systematisch geanalyseerd zijn. Er is naar individuele betekenisgeving en persoonlijke variatie in faciliterende en belemmerende factoren gekeken, evenals naar overkoepelende thema's binnen het samenhangende geheel. Daarnaast is data van de longitudinale kwalitatieve studie op meerdere momenten in de tijd verzameld gedurende de periode van een jaar. Hierdoor kunnen causale verbanden beter gevonden worden. Het komt de betrouwbaarheid ten goede dat de uitkomsten van de data niet gebaseerd zijn op één meetmoment. Dit geldt eveneens voor het gegeven dat de interviews voor dit onderzoek random geselecteerd zijn.

Desalniettemin dient beslist te worden genoemd dat een kleine aselechte steekproef is gehanteerd. Hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek moeilijk generaliseerbaar naar andere organisaties, trainingen en professionals. Enerzijds werken de professionals allen bij Aveleijn met intellectueel beperkte cliënten en hebben zij dezelfde OGW trainingen doorlopen. Anderzijds is er binnen de doelgroep sprake van verschillende achterliggende problematiek van de cliënten en andere (grootte van) teams. Hierdoor dient de nadruk vooral te worden gelegd op het gegeven dat socialisatie van professionals een individueel proces is. Een andere beperking van deze studie is dat het socialisatieproces beoordeeld wordt door de professionals binnen deze organisatie. De individuele ervaring van professionals met betrekking tot het socialisatieproces kan anders zijn dan die van andere professionals. Tevens kan hun perceptie verschillend zijn ten opzichte van hoe het proces daadwerkelijk verloopt.

4.4 Aanbevelingen

De nadere uitwerking van het theoretische model van Feldman in deze studie heeft een aantal aanbevelingen met zich meegebracht vanwege opvallende elementen die specifiekere aandacht verdienen. Dit heeft betrekking op een proactieve attitude, reflectie en acculturatie in de socialisatie van professionals. Mogelijk kan door middel van explorerend longitudinaal onderzoek meer inzicht worden verkregen in hoeverre een proactieve attitude in de anticipatiefase invloed heeft op aanpassing aan de nieuwe organisatie en aan een betere socialisatie. Dergelijk onderzoek zou eveneens duidelijkheid kunnen verschaffen ten aanzien van de invloed van zowel reflectie als acculturatie op het socialisatieproces.

Hypotheses hieromtrent kunnen in een kwantitatief toetsend onderzoek nader worden onderzocht. Een vragenlijst kan dienen als meetinstrument voor (effectieve) socialisatie waarin de theoretische constructen vanuit de literatuur verwerkt worden. Een voorbeeld van zo'n vragenlijst betreft de Likertschaal. Deze bestaat uit meerdere items waarbij elk item een deelaspect meet en waarbij professionals wordt gevraagd een beoordeling te geven van de uitspraken die worden gedaan. Ten aanzien van antwoordcategorieën kan gekozen worden voor drie Likertschalen zoals taakbeheersing, roladoptie, sociale integratie. Het is van belang te onderzoeken welke items voor deze drie theoretische concepten gemeten moeten worden. Een factoranalyse en een betrouwbaarheidstest zouden kunnen worden gebruikt om de constructvaliditeit van de variabelen te toetsen. Een proactieve attitude, reflectie en acculturatie zijn voorbeelden van onafhankelijke, verklarende variabelen die gebruikt kunnen worden voor het socialisatieproces. Verschillen in scores op de drie constructen binnen het socialisatieproces kunnen mogelijk verklaard worden door de gekozen onafhankelijke variabele. Met behulp van een correlatieanalyse kan worden nagegaan of er hoge correlaties worden gevonden. Door middel van hiërarchische regressieanalyses kan getracht worden een verband aan te tonen tussen de afhankelijke variabelen (taakbeheersing, roladoptie, sociale integratie) en de gekozen onafhankelijke variabele waar onderzoek naar wordt gedaan.

Tot slot is het in algemene zin van belang om systematisch wetenschappelijk onderzoek te doen naar socialisatieprocessen van professionals binnen verschillende organisaties, naar (de effectiviteit van) de oplossingsgerichte methodiek en naar (ervaringen met) zowel de OGW training als ook andere trainingen voor professionals.

Huidig onderzoek suggereert dat indien de organisatie zich voor professionals actief inzet en professionals vanuit betrokkenheid inspanning tonen, de onderlinge wederkerigheid positieve invloed zal hebben op een gedegen socialisatieproces.

5. REFERENTIELIJST

- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32 (2) 237-256
- Ardts, J. (2003). *Introductiebeleid: Vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*. Assen: Koninklijke van Gorcum
- Ardts, J. (2006). *Personeelsselectie en assessment in perspectief*. Assen: Van Gorcum
- Ashforth, S.J. (2006). Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *The Academy of Management Journal* 29 (3) 465-487
- Ashforth, B.E., Sluss, D. M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3) 447-462
- Aveleijn (2015). E-learning Oplossingsgericht Werken. Interne reader
- Aveleijn (2015). [Http://www.aveleijn.nl](http://www.aveleijn.nl). Bezocht op 10 februari 2015
- Bannink, F.P. (2006). *Oplossingsgerichte vragen. Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering*. Amsterdam: Harcourt
- Bauer, T.N., Morrison, E.W., & Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods, *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 3, 51-64
- Bohlmeijer, E., Westerhof, G., Bolier, L., Steeneveld, M., Geurts, M., & Walburg, J. A. (2013). Over de betekenis van de positieve psychologie. Welbevinden: van bijzaak naar hoofdzaak? *De Psycholoog*, 49-59
- Brink, E. van den (2006). Zoek geen problemen maar oplossingen: Een model voor gezondheidsgerichte GGz. *GGzet Wetenschappelijk*, 10, 2
- Cable, D.M., Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54

- Callister, R.R., Kramer, M.W., & Turban, D.B. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal*, 42, 429-438
- Cauffman, L. (2003). *Oplossingsgericht Management: Simpel werkt het best*. Utrecht: Boom Lemma
- Cauffman, L. (2010). *Simpel: Oplossingsgerichte positieve psychologie in actie*. Den Haag: Boom Lemma
- Chao, G.T., O'Leary – Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: It's content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5) 730-743
- Chow, I.H. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (4) 720-737
- Cladder, H. (2010). *Oplossingsgerichte korte psychotherapie*. Amsterdam: Pearson
- Concoran, J. (2000). Solution-focused family therapy with ethnic minority clients. *Crisis Intervention and Time Limited Treatment*, 6, 5-12
- Cooper-Thomas, H.D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5) 492-516
- Corcoran, J., & Pillai, V. (2009). A review of the research on solution-focused therapy. *British Journal of Social Work*, 39 (2) 234-242
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31, 874-900
- Cummings, N. (2002). *The Milton H.Erickson Newsletter*, 22, 3
- Cunanan, E. D., & McCollum, E. E. (2006). What works when learning solution-focused brief therapy: A qualitative study of trainees' experiences. *Journal of Family Psychotherapy*, 17 (1) 49-65
- Delleman, O., Bohlmeijer, E.T., & Westerhof, G.J. (2012). Zorgpaden en e-health: Kansen voor creatieve zorgvernieuwing. *Maandblad Geestelijke Volksgezondheid*, 67, 380-386
- Dijkhuis, J.J. (1994). Rogeriaanse psychotherapie. In Staak, C.P.E van der, Cassee, A.P., & Boeke, P.E. (Eds.) *Oriëntatie in de psychotherapie*, 87-142
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace: The case of “re-inventing itself company”. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (3) 389-5

- Fang, R., Duffy, M.K., Shaw, J.D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 1, 127-152
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 3, 433-452
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review*, 6, 309-318
- Feng, R.F., Tsai, Y.F. (2012). Socialization of new graduate nurses to practising nurses *Journal of Clinical Nursing*, 21, 2064-2071
- Fisher, S.R. & White, M.A. (2000). Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? *The Academy of Management Review*, 25 (1) 244-251
- Gingerich, W.J. & Eisengart, S. (2000). Solution Focused Brief Therapy: A review of the outcome. *Family Process*, 39 (4) 477-499
- Gingerich, W. J, & Peterson, L.T. (2013). Effectiveness of solution-focused brief therapy: A systematic qualitative review of controlled outcome studies. *Research on Social Work Practice*, 23 (3) 266-283
- Goleman, D. (2004). *Emotionele Intelligentie: emoties als sleutel tot succes*. Amsterdam: Contact
- Grant, A.M. (2012). Making Positive Change: A Randomized Study Comparing Solution-Focused vs. Problem-Focused Coaching Questions. *Journal of Systemic Therapies*, 31 (2) 21-35
- Groen, M. (2008). *Effectief handelen door reflectie; Bekwamer worden als professional*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Gruman, J.A., Saks, A.M., & Zweig, D.I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90-104
- Hartline, M.D., Maxham III, J.G., & McKee, D.O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64 (2) 35-50
- Hagen, Brad F, & Mitchell, Debra L. (2001). Might within the madness: Solution-focused therapy and thought-disordered clients. *Archives of psychiatric nursing*, 15 (2) 86-93
- Hsiung, T.L., Hsieh, A.T. (2003). Newcomer socialization: The role of job standardization. *Public Personnel Management*, 32, 579-589

- Huppert, F. A. & So, T.T.C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110, 837-861
- Illeris, K. (2002). *The three dimensions of learning*. Copenhagen: Roskilde University Press
- Isebaert, L. (2007). *Praktijkboek. Oplossingsgerichte cognitieve therapie*. Utrecht: De Tijdstroom
- Jong, P. de & Berg, I.K. (2004). *De kracht van oplossingen*. Amsterdam: Pearson
- Kammeyer-Mueller, J.D. & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment, *Journal of applied psychology*, 88 (5) 779-794
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241
- Knekt, P., & Lindfors, O. (2004). A randomized trial of the effect of four forms of psychotherapy on depressive and anxiety disorders. *Studies in social security and health*, 77
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice Hall
- Korte, R. F. (2007). The socialization of newcomers into organizations: Integrating learning and social exchange processes. Proceedings of the Academy of Human Resource Development. Indianapolis, IN
- Korte, R.F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired Engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20 (3) 285-306
- Lambert, M. J. (2010). Yes, it is time for clinicians to routinely monitor treatment outcome. In: Duncan, B.L., Miller, S.D., Wampold, B.E. & Hubble, M.A. (red.). *The heart and soul of change. Delivering what works in therapy*, 239-266
- Lazarus, R.S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? *Psychological inquiry* 14 (2) 93-109
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative Research: Reading, analysis and interpretation*. London: Sage Publications
- Maanen, J. van & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organization Behavior*, 1, 209-269
- Macdonald, A. (2007). *Solution-focused Therapy: Theory, Research and Practice*. New York: Sage

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25-34
- Miller, S. & Hubble, M (2007). Supershrinks. What is the secret of their success? *Psychotherapy Networker*, 31, 6
- Miller, V.D. & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16 (1) 92-120
- Miner, J.B. (2002). *Organizational behavior: Foundations, theories, and analyses*. New York, Oxford University Press, 7, 163-188
- Molen, H.T. van der, Perreijn, S., & Hout, M.A. van den (2007). *Klinische psychologie. Theorieën en psychopathologie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183
- O'Hanlon, B. (2000). *Do one thing different: ten simple ways to change your life*. Harper Paperbacks
- Ostroff, C. & Kozlowski, S.W.J. (1993). The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183
- Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36 (4) 827-856
- Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy for management executive*, 13 (2) 37-48
- Regenmortel, T. van (2009). Empowerment in de geestelijke gezondheidszorg. *Neuron. Reflexion Medical Network*, 14, 309-314
- Rizq, R., Hewey, M., Salvo, L., Spencer, M., Varnaseri, H., & Whitfield, J. (2010). Reflective voices: primary care mental health workers' experiences in training and practice. *Primary Health Care Research & Development*; 11, 72-86
- Roeden, J. & Bannink F. (2007). *Handboek Oplossingsgericht Werken met licht verstandelijk beperkte cliënten*. Amsterdam: Harcourt Book Publishers
- Roeden, J.M., Bannink, F.P., Maaskant, M.A., & Curfs, L.M.G. (2009). Solution-focused brief therapy with persons with intellectual disabilities. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 6 (4) 253-259
- Roediger, H. (2004). *Psychologie: Een inleiding*. Gent: Academia Express

- Rogers, C.R. (1987). Rogers, Kohut and Erickson: a personal perspective on some similarities and differences. *The evolution of psychotherapy*
- Rollag, K.W. (2000). Newcomers, oldtimers, and relative tenure: Organizational assimilation as an outcome of social comparison. *ProQuest Dissertations and Theses*
- Rollag, K.W. (2004). The Impact of Relative Tenure on Newcomer Socialization Dynamics. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (7) 853-872
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7) 600-19
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational behavior*, 51, 234-279
- Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (5) 383-402
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner, how professionals think in action*.
- Schreiner, N.A.F.M. (2012). *Loopbaan- en Talentontwikkeling voor het individu*. Wassenaar: Wassehage BV
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14
- Seligman, M., Rashid, T. & Parks, A. (2006). Positive psychotherapy. *American Psychologist*, 61, 774-788
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3) 542-548
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8 (1) 8-19
- Smith, I. C. (2011). A qualitative investigation into the effects of brief training in solution-focused therapy in a social work team. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 84 (3) 335-348
- Stams, G.J., Dekovic, M., Buist, K., & Vries, L., de (2006). Effectiviteit van oplossingsgerichte korte therapie; een meta-analyse. *Gedragstherapie*, 39 (2) 81-94

- Stoddart, K.P., McDonnell, J., Temple, V., & Mustata, A. (2001). Is brief better? A modified brief solution-focused therapy approach for adults with a developmental delay. *Journal of Systemic Therapies*, 20, 24-40
- Stoffer, R. (2006). *Het vijf-gesprekkenmodel. Een handleiding*. Delft: Eburon
- Teggelaar, J., Bosch, van den, J., & Monster, T. (2008). *Oplossingsgericht Werken met mensen met een verstandelijke handicap*. Barneveld: Uitgeverij Nelissen
- Trepper, T.S., Dolan, Y., McCollum, E.E., & Nelson, T. (2006). Steve De Shazer and the future of Solution-Focused Therapy. *Journal of Marital and Family Therapy*, 32 (2) 133-139
- Veer, A.J.E. de, Verkaik, R., & Francke, A.L. (2010). *Hoge verwachtingen over pas gediplomeerden*. Utrecht: NIVEL
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489
- Visser, C. & Butter, R. (2008). De effectiviteit van oplossingsgericht werken en cliëntgeleide contractering bij coaching en advisering: lessen uit de psychotherapie. *Gedrag & Organisatie*, 21 (1) 35-55
- Voogden, M. & Kuyvenhoven, M. (2010). Onderzoek naar de effecten van supervisie. *Tijdschrift Supervisie en Coaching*, 27 (1) 3-14
- Vries, S. de (2010). *Basismethodiek Psychosociale Hulpverlening*. Bohn Stafleu van Loghum
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry*. Reading: Addison-Wesley
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fish, R. (1974). *Change: principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals: niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Scriptum Management
- Westerhof, G.J., & Bohlmeijer, E.T. (2010). *De psychologie van de levenskunst*. Amsterdam: Uitgeverij Boom
- Westra, J., & Bannink, F.P. (2006). ‘Simpele’ oplossingen! Oplossingsgericht werken bij mensen met een licht verstandelijke beperking. *PsychoPraxis*, 8 (4) 158-162
- Yperen, T.A. van (red.) (2010). *55 vragen over effectieve jeugdzorg*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut
- Zimmerman, B.J. (2000). Self-efficacy: an essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82-91