

# BALANS



## IN DIT NUMMER

### CONCEPT 2>4

Zelfafbakening  
Christine De Muynck

### PRAKTIJK 5>6

Tuinbouw en de  
moed-moet om te leren  
Chantal Feys

### METHODIEK 7>9

Kernkwadranten geven  
kleur aan je leiderschap  
Katrien Boone en Annemieke Algra

### COMPETENTIE 10

Contact met emotie  
Wiel Cabooter

### BERICHTEN 11

## EDITORIAAL

Met plezier stelt Balans/VSPW, als centrum voor agogische vorming en opleiding, u dit eerste nummer van het tijdschrift voor agogisch werk voor. U vindt er een aantal vaste rubrieken waarmee we het collectief leren rond agogisch werk willen bevorderen.

In de rubriek *Concept* wordt een inhoudelijk thema uitgediept. De *Praktijk* beschrijft concreet goede voorbeelden uit de dagelijkse realiteit.

*Methodiek* laat u kennis nemen met diverse vernieuwende agogische methodieken.

De rubriek *Competentie* is een soort inspirerende verklarend Balanswoordenboek.

*Berichten* tenslotte is een prikbord met boeiende informatie uit het werkveld en het Balansaanbod.

Wij hopen dat ons tijdschrift het levend leren rond agogisch werk stimuleert en inspirerend werkt in uw dagelijkse praktijk.

**Marc Van Coillie**

*Algemeen coördinatie Balans*

tijdschrift voor  
agogisch werk

## ■ CONCEPT

### Zelfafbakening

#### *Inleiding*

In de sociale sector zijn geven en zorgen centrale thema's. Je wordt hulpverlener omdat je goed kan of wil zorgen voor anderen. Er wordt - uitgesproken of onuitgesproken - vanuit gegaan - door jezelf en/of door anderen- dat je geen grenzen in die zorg hanteert, dat je beschikbaar bent en verantwoordelijk voor het welbevinden van je cliënten.

De zorg voor de persoon van de hulpverlener is een recent aandachtspunt in welzijnsmiddens omdat de ervaring leert dat enkel gericht zijn op de ander, roofbouw pleegt op jezelf en dat dit onevenwicht verziekend kan werken ; Dit uit zich in uitputting van welzijnswerkers, verbittering, burn-out, secundaire traumatisering enz..

In dit artikel wil ik een aanzet geven tot het bewerkstelligen van evenwicht tussen zorg voor de persoon van de hulpverlener en zorg voor de cliënt en/of de organisatie. Het begrip zelfafbakening kan ons daarin een eind op weg zetten ....

#### *Situering van het begrip zelfafbakening*

Het begrip zelfafbakening roept bij mensen allerlei associaties op, aan grenzen trekken, nee durven zeggen, assertief zijn enz... Deze associaties zijn slechts ten dele terecht, ze suggereren immers dat zelfafbakening een eenzijdig gebeuren is, dat ik dat doe los van de ander.

Als we het begrip bekijken vanuit het contextuele gedachtegoed, constateren we dat zelfafbakening gezien wordt als de eerste fase van dialoog, dus dat het een relationeel gebeuren is. Ik bak mij af in een bepaalde relatie, rekening houdend met mijn belang, mijn positie en het belang en de positie van de ander.

Mijn inspiratiebron is het contextuele gedachtegoed van I. Nagy.

Nagy schrijft: 'Ergens tussen geboorte en dood moeten mensen de afbakening van een uniek, eigen zelf onder ogen durven zien. Tijdens dat proces zal iemands leven een persoonlijke betekenis ontwikkelen die specifiek van hem is.' (1)

In deze omschrijving wordt duidelijk dat het bij zelfafbakening gaat om het verschil tussen mij en de ander dat ik vorm moet durven geven. Het gaat hier echter om meer dan om eigenbelang, los van de anderen. Een persoon die zich afbakt zoekt naar een evenwicht tussen het eigenbelang en het belang van de ander. Het gaat er dus in wezen om ruimte te maken voor de behoeften

van een ander en tegelijkertijd gehoor te geven aan de eigen behoeften. Het is een soort derde weg tussen egoïsme (waarin ik alleen aan mezelf denk en de ander wegcijfer) en altruïsme (waarin ik alleen aan de ander denk en mezelf wegcijfer).

Dit klinkt allemaal vrij duidelijk en eenvoudig. Er zijn echter in onze ontwikkeling en in onze omgeving veel tegenkrachten die het proces van zelfafbakening bemoeilijken of blokkeren.

#### *Hoe komt het tot stand en wat zijn de tegenkrachten ?*

Nagy situeert het ontstaan van het vermogen tot zelfafbakening in de ontwikkeling van het kind binnen het gezin. Veel hangt af van hoe in het gezin omgegaan wordt met verschil, met individualiteit. Ieder mens is in wezen verschillend van de ander. Als het kind in zijn ontwikkeling mag zijn wie het is, en niet bang hoeft te zijn dat zijn ouders hem verwerpen omdat hij/zij van hen verschilt, worden er voorwaarden geschapen tot zelfafbakening. Het kind krijgt het recht op individuatie, wat op zich een moeilijk en pijnlijk proces is, omdat het eveneens inhoudt dat het de eenzaamheid die hiermee gepaard gaat, kan accepteren en zich toch ook verbonden kan voelen met anderen. Dat dit onontbeerlijk is voor een 'gezonde' persoonlijkheidsontwikkeling hoeft geen verder betoog. Kinderen worden nogal eens gezien als realisators van de verwachtingen van hun ouders. De zorg en de enorme inzet van kinderen in hun gezin van herkomst wordt vaak niet gezien, integendeel, soms worden lasten op kinderschouders gelegd die daar niet thuishoren. Kinderen zullen dit niet weigeren, ze dragen deze lasten, vaak ongezien en leren op die manier dat je om te mogen bestaan de anderen tegemoet moet komen, moet beantwoorden aan verwachtingen en geen eigen rechten hebt.

Vele hulpverleners hebben in hun gezin van herkomst ongezien lasten gedragen, verantwoordelijkheden opgenomen die veel te zwaar waren en kregen daar van niemand erkenning voor, ze hebben niet geleerd hun eigen belang te zien, laat staan onder woorden te brengen. Ze hebben de zware opdracht gekregen en genomen om voor anderen te zorgen en daar hun identiteit van te maken. Ze lopen rond met extra lange voelsprietten om de omgeving te scannen op verborgen behoeften en verwachtingen waar ze dan aan moeten voldoen en dat alles in de hoop erkenning te krijgen, erbij te horen, goed bevonden te worden.

Dit brengen ze mee in hun werksituatie, voelen zich voor alles en nog wat verantwoordelijk, lijden hieraan en kunnen of durven dit niet los te laten.

Het tragische van deze zaak is dat dit overgeven niet oplevert waar ze naar op zoek zijn, want aangezien ze de ander niet echt als ander zien, houden ze ook geen rekening met zijn/haar noden en vullen ze die op hun eigen manier in, zonder na te gaan of het dit wel is wat de ander nodig heeft.

Vb. Ik grijp in tijdens een conflict tussen twee bewoners. Ik probeer hiermee mijn collega te sparen, omdat ik zie dat hij ervan

onderste boven is en even niet weet hoe hierop te reageren. Daardoor geef ik hem de boodschap dat ik dat beter kan als hij en in plaats van mij dankbaar te zijn, voelt hij zich door mij overtroefd. Ik krijg dus niet wat ik nodig heb: erkenning voor het feit dat ik het met de beste bedoelingen heb gedaan. Beter ware geweest na te gaan of ik iets kan doen voor hem, en wat hij als steun zou ervaren.

### *Wat zijn de signalen van niet of onvoldoende afbakenen ?*

Het zoeken van evenwicht tussen geven en ontvangen, tussen eigen belang en het belang van de ander is een wezenlijke levensproces. Als dit evenwicht verstoord is, dan krijgen we hier signalen van: we voelen ons niet lekker, er is iets dat wringt, dat ons uit onze energie haalt, dat ons humeur aantast. Deze signalen kunnen we zien als een poging om het evenwicht te herstellen, ook al is dit niet altijd even duidelijk.

Een mens kan niet leven zonder aandacht voor eigen verlangens en behoeften. Als we niet geleerd hebben om dit openlijk te vragen, dan doen we het op onrechtstreekse, verkapte manieren die meestal eerder destructief zijn ofwel naar onszelf ofwel naar de ander.

Ik geef hier enkele voorbeelden :

- klagen, zagen, vitten dat er nooit rekening met jou gehouden wordt
- kritiek op anderen die wel beter afbakenen
- psycho-somatische klachten
- burn-out
- wanhoop en verbittering
- depressiviteit
- slachtoffergedrag waarin je de ander onder druk zet om voor jou te zorgen, je te ontzien, rekening te houden met je noden
- breuken in relaties omdat de ander niet voelt wat je nodig hebt zonder dat je er zelf iets moet over zeggen.

Er zijn heel wat factoren die het proces van duidelijke en rechtstreekse zelfafbakening bemoeilijken:

- Moeite met vragen, met ontvangen. Geven bezorgt je meer veiligheid en controle. Je hebt het zelf in de hand, ontvangen vraagt loslaten, durven vertrouwen in de ander en niet alleen in mezelf. Ook al is die andere anders, en doet hij/zij het op een andere manier dan ik het zou doen. Ontvangen zet mij meer in de schuld, dan ben ik verplicht evenveel of misschien nog meer terug te doen. Durven vragen betekent ook dat de andere kan weigeren of voor waarden kan geven waaronder hij/zij op mijn vraag kan ingaan. Dit is vaak zeer confronterend. Niet vragen en het zelf doen lijkt dan te verkiezen boven dit risico. Als ik

niet zie wat ik geef of betekenen voor de ander dan is het compliment dat ik krijg of de erkenning die iemand mij geeft, niet aan te nemen. Ik vertrouw het niet, ik denk dat die ander iets van mij wil ; of ik vind het maar normaal wat ik doe, dat hoeft toch niet vermeld te worden. Ik doe toch maar mijn job of mijn plicht.

- Een ander motief om niet rechtstreeks mijn noden en behoeften in contact te brengen is het proberen sparen van de ander. Het zwijgen, doen alsof komt hier in de plaats van spreken en zijn. Ik mag het verschil tussen mij en de ander niet expliciteren en ik zet het mijne opzij. Dit drijft een wig tussen mensen, ze doen alsof ze niet belangrijk zijn voor de ander en verzeilen in vormelijkheid en oppervlakkigheid Barbara Krasner schrijft hierover het volgende: 'Tot de meest destructieve en vertrouwensvernietigende menselijke neigingen behoort de slaafse neiging om het mensen naar hun zin te maken, liever dan het risico te nemen hen te bezeren door uit te spreken wat we nodig hebben en verlangen.' (2)

### *Wat kunnen we doen ?*

Om met je eigen belang rekening te houden en in contact te brengen met de ander moet je dit uiteraard eerst kennen en durven benoemen. Je moet met andere woorden durven bestaan. Door het feit dat je bestaat, heb je bestaansrecht. Dat wil zeggen het recht om te geven én te ontvangen.

Het besef dat ontvangen van wat de ander mij geeft ook een vorm van geven is, en dat niet-ontvangen kwetsend kan zijn voor de ander, daar staan we al te weinig bij stil.

In het proces van passend geven, dwz rekening houden met de positie, de behoeften en de belangen van de ander en van jezelf, geeft men door te ontvangen en ontvangt men door te geven.

Wat passend geven is kan in elke relatie anders liggen, er zijn geen objectieve criteria. Het is hierbij zeer belangrijk de verantwoordelijkheid op de juiste plaats te leggen.

Vb. In een organisatie is een medewerker verantwoordelijk voor de wijze waarop hij/zij met collega's en cliënten omgaat. De directie daarentegen is verantwoordelijk voor het beleid, de financiële toestand, het doorhakken van knopen in beslissingen.

Dit lijkt zeer eenvoudig doch in de praktijk zien we dat daar veel verwarring rond bestaat. Dat medewerkers zich soms 'bemoeien' met zaken die hen niet aanbelangen of dat directies opdrachten delegeren aan medewerkers die ze zelf op te nemen hebben.

Hoe belangrijk het is je het recht tot afbakenen toe te eigenen is, naar ik hoop, ondertussen wel duidelijk. Dit betekent geenszins dat het eenvoudig is. Het is een proces waar we jaren kunnen over doen, dat voortdurend in evolutie is en waar we altijd op-

nieuw onze valkuilen tegenkomen. Soms is het sterker dan onszelf, een automatisme bijna.

Ik wil om te besluiten enkele handvatten aanreiken die dit proces kunnen bevorderen:

- Een eerste belangrijke stap is het onder ogen zien van mijn eigen belang, noden en behoeften, het toelaten dat ik die heb en daarin dus niet boven de anderen sta. Mijn eigen kwetsbaarheid en afhankelijkheid een plaats geven.
- Het beseft dat ikzelf verantwoordelijk ben om deze noden en behoeften in contact te brengen en niet verwachten dat de anderen wel zullen weten dat dit voor mij toch niet haalbaar is. Het durven vragen van hulp en ondersteuning.
- Het bevragen van wat de ander nodig heeft, wat helpend of steunend zou kunnen zijn voor hem/haar in plaats van dit in te vullen en allerlei dingen te ondernemen die voor de ander niet passend zijn. Daarnaast afwegen of ik, dat wat de ander nodig heeft, kan bieden. Als ik mezelf hierin overbelast, zet ik de ander immers in de schuld en op allerlei onrechtstreekse manieren voelt die toch dat ik mezelf heb belast. Waardoor die niets meer durft vragen omdat hij er niet zeker van kan zijn dat ik doseer.
- Durven onder ogen zien wat ik investeer, wat ik beteken. Onderzoeken hoe ik in mijn gezin van herkomst gegeven heb kan daarbij erg ondersteunend zijn.
- Mijn eigen criteria durven hanteren, met mijn eigen ogen durven zien, mijn eigen ervaringen au sérieux nemen en niet de ander als criterium of toetssteen gebruiken.
- Dit houdt ook in dat we de gevoelens van pijn en verlies, die hoe dan ook met individuatie te maken hebben, niet uit de weg gaan. Dat we onder ogen zien dat we verschillend zijn, en dus in sommige zaken eenzaam en dat we vanuit die eenzaamheid verbinding met anderen kunnen aangaan.

### Besluit

Ik hoop in het korte bestek van dit artikel te hebben verduidelijkt dat het proces van zelfafbakening een dynamisch, relationeel en ook lijfelijk (ik krijg lichamelijke klachten als er onevenwicht is tussen geven en ontvangen) gebeuren is. Het houdt risico's in, het vraagt moed en durf en doet appel op ons vertrouwen een dialogische houding, zonder garantie op succes.

*Christine De Muynck februari '04*

### Referenties :

- (1) Nagy I., Krasner B., Tussen geven en nemen, over contextuele therapie, De toorts, Haarlem, 1994 p. 95
- (2) Krasner B., Joyce A., Elementen van toegewijde verbintenis, in: Michielsens M., Van Mulligen W., Hermkens L., Leren over leven in loyaliteit, over contextuele therapie, Acco, Leuven, Amersfoort, 1998 p. 57 vert. Van Rhijn A., Meulink-Korf A.

CHRISTINE DE MUYNCK is licentiaat in de orthopedagogie en gestalttherapeut. Zij volgde de masterclass contextuele therapie bij Ivan Boszormenyi-Nagy, Else-Marie van den Eerenbeemt, Nelly Bakhuizen en Roefke Carmiggelt-Polak in Amsterdam. Zij werkt als opleider en als zelfstandig psychotherapeut.

## ■ PRAKTIJK

*In februari 2001 kreeg ik de vraag om een vorming te begeleiden over 'werken met migranten'.*

*De klant: een snelgroeiend tuinbouwbedrijf in Evergem.*

*De doelgroep: teamleidsters van de serre en van het laboratorium.*

*De problematiek: een moeilijke samenwerking tussen autochtone en allochtone arbeidsters*

*Drie jaar later hebben bijna alle 185 werknemers van Deroose Plants geparticipeerd aan het programma 'Omgaan met verschillen op de werkvloer'.*

*Een verhaal over hoe van het één het ander kwam, ...*

### *De start : het engagement van de directie*

De directeur van het familiebedrijf is zich ervan bewust dat diversiteit en multiculturaliteit in de samenleving en in zijn onderneming een gegeven zijn. Het bedrijf heeft afdelingen in het buitenland, de directeur reist veel en heeft een ruime belangstelling voor andere culturen.

Maar het belangrijkste motief voor het werken met mensen van verschillende culturele origine is van economische aard. In de tuinbouw wordt het steeds moeilijker om werknemers te vinden die voor een bescheiden loon het harde werk willen/kunnen verrichten. De verschillende arbeidsregimes waardoor het werk goed te combineren is met de zorg voor het gezin, de samenwerking met collega's, de flexibele werkregelingen, de goede bereikbaarheid van het bedrijf, ... houden de medewerkers gemotiveerd. Desondanks worden vele vacatures niet ingevuld. Allochtonen die door beperkte talenkennis, een gebrek aan basisopleiding of werkervaring (of door discriminatie) niet aan het werk geraken kunnen hier wel aan de slag. Vaak is dat als interim arbeidskracht.

Maar de samenwerking op de werkvloer verloopt niet goed. Er zijn communicatiestoornissen, vooroordelen, weerstanden, onbegrip en verontwaardiging bij de confrontatie met andere waarden en normen.

De bedrijfsleider wil dat de teamleidsters beter leren omgaan met allochtone werknemers en richt zich tot 'Jobserver' (de toenmalige helpdesk voor sociaal ondernemen) met de vraag naar een vorming 'omgaan met migranten'. Jobserver vindt subsidies bij het sectorfonds voor de tuinbouw en speelt de vraag door naar Aan Boord.

Na beperkt overleg waarin ik vooral gewaarschuwd word voor de weerstanden tegen vorming in het algemeen en tegen vorming in verband met allochtonen in het bijzonder start in mei 2001 'Omgaan met verschillen', een basismodule van 6 sessies.

### *Les 1: Van 'omgaan met migranten' naar 'omgaan met verschillen'*

De eerste keer waren er slechts vijf deelnemers.

Dat heeft onder andere te maken met de manier waarop de vorming in het bedrijf aangekondigd werd.

In de serre kon wie belangstelling had zich via een lijst aan het prikbord inschrijven voor 'omgaan met migranten'.

Sommige teamleidsters hadden problemen met de publieke manier van inschrijven. Er was zowel schroom t.a.v. allochtone collega's ('De migranten zullen denken dat ik een probleem heb, en dat is niet zo !') als schrik over mogelijke consequenties ('Straks denken ze dat ik pro-migrant ben en krijg ik ze allemaal in mijn team !'). Anderen reageerden vooral op de titel ('Wij moeten niet leren met hen om te gaan, maar zij met ons !'). Nog anderen hadden moeite met de positieve acties en houding van de directie t.a.v. allochtonen (Altijd voor hen, nooit voor ons ! en ze zien niet hoe moeilijk het voor ons is !).

In het laboratorium waren er minder weerstanden want daar werd de cursus bekendgemaakt als 'Omgaan met verschillen'. Dit is een betere vlag voor de lading.

Uitgangspunt in de vorming is dat we in contacten met verschillende culturen gaan kijken naar beide culturen en naar de interactie. We geven dus niet alleen informatie over 'de andere' maar staan ook stil bij eigen houding en persoonlijke waarden en normen. We hebben het niet alleen over cultuurverschillen, maar ook verschillen in milieu, opleiding, leeftijd, sekse, ... komen aan bod. En omdat communicatie met allochtonen niet wezenlijk anders is dan communicatie met autochtonen maken deelnemers zich ook enige kennis van communicatieprocessen eigen.

In de eerste sessie werden vragen en aanbod of elkaar afgestemd, de deelnemers waren enthousiast en de volgende week zaten ze met dertien rond de tafel.

Ondanks de weerstanden bij de start merkte ik een open houding ; ook bij confronterende opdrachten zoals de oefeningen over 'vooroordelen' en over 'eigen waarden en normen'.

Maar er waren ook heftige discussies. 'Diversiteit' is een geladen thema. Er leven veel meningen over allochtonen, en de voorbeelden kwamen niet altijd uit de praktijk van de onderneming. Toch besteedden we aandacht aan die opvattingen, want ze beïnvloeden de manier waarop men binnen het bedrijf met mensen met een andere culturele achtergrond omgaat.

### *En voor de anderen: hetzelfde !*

De deelnemers evalueerden de vorming heel positief. Ze vroegen om dit aan alle andere werknemers aan te bieden, zodat ze met de opgedane inzichten niet alleen kwamen te staan.

Met middelen van de Vlaamse overheid en ondersteuning van het

Subregionaal Tewerkstellingscomité kon in het najaar van 2001 een tweede groep teamleiders aan de vorming deelnemen.

Het sectorfonds voor de tuinbouw, dat door de directie en de vakbondsafgevaardigden op de hoogte werd gehouden van de effecten van de vorming, was bereid om bij wijze van pilootproject de vorming voor alle werknemers te financieren.

Voor het bedrijf had dat ingrijpende organisatorische gevolgen. Maar ze wilden de extra inspanningen leveren. Samen met het secretariaat en de afdelingsverantwoordelijken maakten we een planning op voor 9 groepen die in de loop van 2002 en 2003 de vorming zouden volgen. De opdracht werd wat te groot voor één begeleider. Sinds eind 2002 komt ook Martine Stoffelen bijna wekelijks in het bedrijf.

Omwille van de constante groei van het bedrijf zal de vorming uiteindelijk ook in 2004 nog vier maal georganiseerd worden.

### *Van 'moet dat?' tot 'wanneer mag ik?'*

Nagenoeg elke deelnemster gaf aan dat ze niet vrijwillig aan dergelijke vorming zou deelgenomen hebben. Toch bleken de evaluaties aan het eind van elke reeks overwegend positief.

In elke groep waren er wel een paar mensen die minder geleerd hebben of die zich maar door enkele onderwerpen aangesproken voelden. Voor sommige alloctonen maakte het gebrek aan kennis van het Nederlands het moeilijk om te volgen.

Enkele deelnemsters vonden de oefeningen over vooroordelen en over waarden en normen 'te persoonlijk'. Omgaan met verschillen gaat om houding; niet iedereen is bereid om die onder de loep te nemen. Omdat het telkens over een minderheid in de groep ging en het niet onoverkomelijk bleek hebben we de oefeningen erin gehouden omdat ze telkens veel losmaken en stimuleren tot zelfreflectie.

Op het evaluatieformulier gaven de meesten aan dat ze in hun werksituatie iets kunnen aanvangen met wat ze in de vorming geleerd hebben. Ze staan vooral stil bij eigen (generaliserende) opvattingen over anderen (klopt dat wel? waarom denk ik dat?, ...). Ze spreken elkaar ook meer aan over hun communicatief gedrag, kunnen beter omgaan met kritiek, durven gemakkelijker de stap zetten naar allochtone collega's (en voor de alloctonen: naar de autochtone collega's), enzomeer.

Sinds er positieve geluiden over de inhoud en de methodiek verspreid worden gebeurt het steeds vaker dat mensen die op dit ogenblik de vorming nog niet volgden, bij de verantwoordelijken vragen wanneer zij aan de beurt komen.

### *Diversiteitsbeleid in het bedrijf*

Vorming 'diversiteit' heeft vooral zin als het deel uitmaakt van een globaal beleidsplan.

Ook G.Doyen, M.Lamberts en M.Janssens (Diversiteitsmanagement in de praktijk, KUL/HIVA) pleiten voor het voeren van een diversiteitsbeleid vanuit verschillende invalshoeken en voor het gelijktijdig werken op diverse terreinen.

Om 'deuren te openen' voor medewerkers uit kansengroepen moeten hindernissen bij de instroom weggenomen worden.

Het 'openen van praktijken' is het creëren van de nodige ruimte en flexibiliteit voor een diverse medewerkersgroep in het personeels- en organisatiebeleid.

Het 'openen van ogen' is gericht op de bewustmaking van medewerkers dat verschillen een meerwaarde betekenen voor de organisatie.

Bij Deroose Plants zijn we niet gestart met een duidelijke visie en een planmatige aanpak. Toch heeft het openen van de ogen heel wat in gang gezet dat ook de deuren en de praktijken kan ontsluiten.

In de groepen met de teamleiders kwamen regelmatig knelpunten aan bod die met organisatie en personeelsbeleid te maken hebben: de positieve discriminatie van alloctonen inzake vakantieregeling en recht op onbetaald verlof, het gebrek aan taalkennis van de migrantenvrouwen die via een interimkantoor worden aangeworven, ....

Gesterkt door de vorming zetten twee teamleiders op de ondernemingsraad een aantal voorstellen op de agenda. Er werd naar hen geluisterd. Op korte termijn komt er een algemene (betere) regeling voor het onbetaald verlof, er wordt gewerkt aan een beter onthaal van de allochtone arbeidsters, in het arbeidsreglement wordt een non-discriminatieclausule opgenomen, enkele alloctonen volgen 'Nederlands op de werkvloer', ... .

Het thema diversiteit is actueel, ook in de profit. De directie van Deroose Plants participeert aan overleg i.v.m. het thema en maakt verder gebruik van de ondersteuningsmogelijkheden die de overheid en/of vakorganisaties bieden.

Op één of andere manier horen we wel nog van hen.

**Chantal Feys**

Coördinator en opleider Aan Boord



## METHODIEK

### Kernkwaliteiten geven kleur aan je leiderschap.

#### 1. Inleiding

Dit jaar ging de keuzemodule "Kwaliteiten geven kleur aan je stijl van leidinggeven", voor de derde keer door. Ieder jaar opnieuw met een grote groep geïnteresseerden. De deelnemers volgen een langlopende managementopleiding binnen Balans, of schrijven in via open inschrijving.

4 dagen 'Kernkwadranten', is dat niet wat veel? Ervaring leert dat we altijd tijd tekort komen. We gaan niet alleen op zoek naar ieders persoonlijke kwaliteiten maar ontdekken al werkend de toepasbaarheid van het kernkwadrant in samenwerking: voor een opener communicatie, voor het verhogen van wederzijds begrip en om inzicht te krijgen in dynamieken in groepen en teams. De training is, naast theorie en inzicht aanbrenge, ook een laboratorium waarin we direct toepassen wat we leren. Ervaringsgericht werken staat centraal. Hiervoor zetten we alles in wat we in huis hebben: ons hoofd om te denken, ons hart om te voelen, onze wil om motivatie en verantwoordelijkheid te mobiliseren en onze zintuigen om onze gewaarwording te scherpen.

In dit artikel schetsen we kort

- ➔ waar het kernkwadrant inhoudelijk over gaat,
- ➔ hoe we de theorie over de kernkwadranten koppelen aan de individuele erkenning en beleving van de deelnemers.
- ➔ hoe het eenvoudige kader mensen aanspoort tot diepgaand veranderen en
- ➔ hoe bruikbaar het dubbelkwadrant en het groepskwadrant zijn om de communicatie op groeps- op teamniveau positief te stimuleren.

#### 2. Bruikbaarheid van het kernkwadrant voor persoonlijk ontwikkelingswerk

De rijkdom van de start van de opleiding ligt in het feit dat de deelnemers gaandeweg ontdekken hoe het eenvoudige kader van het kernkwadrant, steeds diepere lagen van ieders bewustzijn en beleving aanspreekt. Even de schepper, Ofman zelf aan het woord:

"**Kernkwaliteiten**' zijn eigenschappen die tot het wezen, de kern, van de mens behoren. Ze kleuren je persoon. Ze zijn de specifieke sterkte waar we bij hem of haar direct aan denken. (...) Een kernkwaliteit is te herkennen aan iemands bijzondere vaardigheid waarover hij zelf zegt: 'dat kan toch iedereen'. (...) Een kernkwaliteit is altijd

potentieel aanwezig. Je kunt die niet naar believen aan- of uitzetten, je kunt hem wel verborgen houden." "Elke kernkwaliteit heeft ook een schaduwkant, of een vervorming. Het is wat een kwaliteit wordt als die te ver doorschiet. Dit noemen we de 'valkuil', (...) teveel van het goede... Dan wordt iemands kracht eigenlijk zijn zwakte. (...)"

"Met de bijgehorende valkuil krijgt de persoon bij zijn kernkwaliteit ook zijn 'uitdaging'.

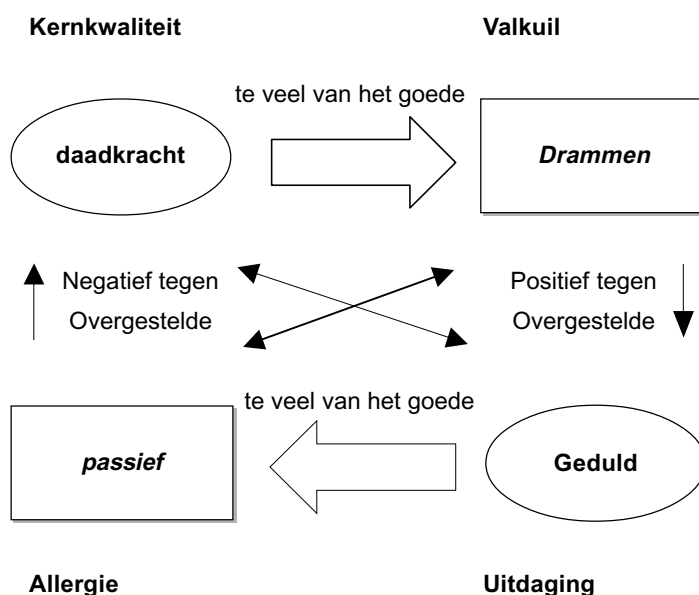
De uitdaging is de positief tegenovergestelde kwaliteit van de valkuil. Kernkwaliteiten en uitdagingen zijn elkaars aanvullende kwaliteiten." (Bezieling en kwaliteit in organisaties, 9de druk, p. 32-42)

*De uitdaging aangaan is echter niet simpel. Een overdosis uitdaging leidt naar de allergie: dat wat iemand bij een ander verafschuwt, dat wat iemand minacht bij een ander, waar iemand geen respect kan voor opbrengen.*

Met andere woorden: als men zijn allergie in een ander tegen komt, ligt de valkuil op de loer. Dus: wat iemand het meeste kwetsbaar maakt, is niet zijn valkuil maar zijn allergie, want het is vooral de allergie die iemand in zijn valkuil drijft. (ibid, p. 39)

We helpen de deelnemers hun individuele kwaliteiten en uitdagingen op te sporen. Daarna proberen ze individueel, of geholpen door een subgroepje, voor zichzelf een kwadrant op te 'vullen'. Dit blijkt al doende niet zo simpel.

Even een voorbeeld:



Het is van belang de woorden te zoeken, die een passende gevoelswaarde hebben voor die persoon. Zo krijgen wij regelmatig te horen: "Het lijkt eenvoudig, maar in de praktijk is het dat niet." De een zegt: "Mijn valkuil is drammen", terwijl de ander - uitgaande van dezelfde kwaliteit daadkracht - zegt; "mijn valkuil is alles alleen gaan doen".

Om die gevoelswaarde te pakken te krijgen, is zelfreflectie noodzakelijk. Dan sta je stil bij wat je doet of wat je geneigd bent altijd te doen, maar ook bij hoe je je voelt, of welke gevoelens het gedrag van anderen bij jou oproepen. Dit serieus en bewust doen, brengt ogenblikkelijk iets persoonlijks teweeg: wie ben ik en voor welke kwaliteiten sta ik? Dit heeft als gevolg dat deelnemers zich onmiddellijk afvragen: "Sta ik daar wel voor?"

Veel deelnemers ervaren het benoemen van persoonlijke kwaliteiten nogal eens als 'dikkenekkerig, of je groter voordoen dan je bent'. Niets is minder waar. Ervaring leert dat we te vanzelfsprekend doen over wat we echt in huis hebben, waardoor we onze kwaliteiten onvoldoende belichten. Hiermee doen we zowel onszelf als de ander tekort.

Naast reflectie op je binnenkant, kijk je ook naar buiten, naar wat jou gedrag oproept bij de ander. Je valkuil is dat waar de ander last van je krijgt, zich aan je ergert. Je eigen valkuilen benoemen, helpt om erkenning aan jezelf en aan de ander te geven. Je neemt het serieus dat je wel eens de plank mis slaat.

Volgende stap is dan om je af te vragen wat dit betekent en wat je dan te leren hebt. En zo komt de uitdaging in beeld. Wonderlijk is dat deelnemers hun uitdaging vaak al lang 'kennen'. "Eigenlijk weet ik dit allang", of: "oh kijk, nu kom ik dit punt weer tegen". Blijkbaar zit er tussen iets weten en er iets mee doen een belangrijke cruciale stap. Daarover later meer.

### 3. De bruikbaarheid van het kwadrant als communicatie-instrument.

Dag 2 van de training staat in het teken van kernkwadranten als communicatie-instrument. Wat leert het over jezelf én ook over de anderen? Deelnemers leren dubbelkwadranten maken voor zichzelf en voor elkaar. Bij het dubbelkwadrant, hebben twee persoonlijke kwadranten een belangrijk gezamenlijk kernpunt, nl.: de een zijn valkuil is de ander zijn allergie. Kijk maar:

	IK	
	Kwaliteit Daadkracht	Valkuil Drammen
<b>Ingetogen</b> <i>Kwaliteit</i>	Allergie Passief <b>Stil</b> <i>Valkuil</i>	Uitdaging Geduld
<i>Opdringerig</i> <i>Allergie</i>	<i>Initiatief</i> <i>Uitdaging</i>	
<i>De ander</i>		

Als ik daadkracht heb, heb ik misschien wel lak aan passieve mensen, van wie ik zelden acties zie. Maar als ik ingetogen ben, hou ik wellicht niet van drammerige types die steeds hun ei moeten leggen. De ene zijn allergie (passief), is de valkuil (stil) van de ander...

De uitleg hiervan geeft vaak al de nodige reacties, er wordt geknikt en gelachen. Iedereen kent wel een collega, leidinggevende of familielid, waarmee hij een dergelijk dubbelkwadrant zou kunnen maken.

En ter plekke doen we het ook, met iemand uit de aanwezige groep, met onze uitnodiging: 'kijk naar je eigen kwadrant, kijk naar die van de anderen. Met wie ligt misschien wederzijdse irritatie op de loer?'

En wat horen we dan?

'Goh, ik ken deze mensen niet goed, ik heb nu geen irritaties of conflicten'. 'Ik kan het met iedereen hier goed vinden'. 'Nee, ik zie geen aansluiting'

Onze uitnodiging om een dubbelkwadrant te maken, roept spanning op, die hoorbaar en voelbaar is, en die verschillende kanten heeft. Van: Hé, wat gaat er gebeuren, dit heb ik nog niet eerder meegemaakt, tot onzekerheid: durf ik de confrontatie met mijzelf en de ander aan?

En toch vindt ieder altijd een gesprekspartner. Daarmee is een belangrijke stap gezet: nl. erkennen dat het in de samenwerking kan botsen. Dit geeft ruimte om het gesprek aan te gaan. Het wederzijds aftasten kan beginnen. De bedoeling is nu stil te staan bij hoe beide kwadranten op elkaar inwerken en dit erkennen, maar vooral: elkaar bevragen op wat er daardoor 'binnen in je' gebeurt. We stimuleren de cursisten gevoelens, gedachten en fantasieën uit te wisselen, en hierop bewust te reflecteren. Dit scherpt hun leerproces en dat van de anderen. Zo leren ze in hoge mate uit ervaring.



Door dit hier en nu, in deze groep te doen, raken zij beter toegerust voor de situatie 'daar en dan' in hun eigen groep, of team. Zo kunnen ze bijvoorbeeld in een toekomstig functioneringsgesprek voorkomen dat hun eigen valkuil inhaakt op de allergie van een ander of omgekeerd.

Door de verantwoordelijkheid op te nemen voor hun eigen communicatie gaan ze in op onze uitnodiging te investeren in hun uitdaging, i.p.v. af te stevenen op het conflict dat zich potentieel kan ontwikkelen. Zo zien ze dat de ander een kwaliteit heeft die hun wat te bieden heeft. Of zoals Ofman het zegt 'van diegene die je het meest irriteert, heb je het meest te leren'.

#### 4. Het kernkwadrant als instrument voor het begrijpen van dynamieken in groepen en teams

Op de derde dag willen wij de groep aanzetten te leren uit de aanwezige groepsdynamiek. We zoeken uit hoe deze toevallige groep, een eigen systeem wordt en hoe dit systeem zich verheldert in één of een aantal kwadranten. Daarom maken we die dag groepskwadranten. Dit is ongeveer het spannendste moment van de training. Ervaring leert immers dat veel deelnemers geneigd zijn dat wat ze leren te bewaren voor later, voor buiten de trainingsgroep. Onze insteek is: leren en doen gaan hand in hand. Hier en nu helpt ten behoeve van daar en dan.

Soms verdelen we de groep in twee en nodigen we hen uit om voor elkaar een groepskwadrant te maken. Ogenblikkelijk speelt de groepsdynamiek, en merken we een soort van wij-zij verhouding. De individuele kwadranten beïnvloeden bewust en onbewust, wat er zich in de groep afspeelt en wat wel en niet ingebracht werd. Nu wordt het dus spannend :

- Slagen de groepen er in om voor de anderen een groepskwadrant te maken dat écht raakt ?
- Weten ze opdrachten te bedenken op de uitdaging van de andere groep, zodat het groepsleren een aanvang neemt ?
- Gaat de andere groep in op de opdrachten, of houdt ze de boot af ?
- Wordt de reflectie over deze oefening interessant genoeg om de overstap te kunnen maken naar de eigen werksituatie ?

Dit soort oefeningen leert ons hoe vooral de dominante houding in de groep het groepskwadrant bepaalt, en dat niet iedereen zich hierin herkent. En wat voor effect heeft dit ? Ontwikkelt een individu daarop dan eerder zijn kwaliteit of de uitdaging, of gaat ie gewoon ten onder ?

Wij merken dat het appèl zit in het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid voor de invloed die je hebt en neemt in onderlinge communicatie. Het 'zo ben ik nu eenmaal' volstaat niet meer. Of hoe stimuleer je leren bij jezelf en als leidinggevende / trainer: hoe stimuleer je leren bij de groep of het team.

Op de vierde dag staan we stil bij: van weten naar willen, van willen naar kiezen. Nu verbinden de mensen wat ze leerden in de drie vorige dagen aan een concrete wens voor de nabije toekomst. Die wens heeft te maken met het aangaan van hun uitdaging en die om te zetten in een doel op korte termijn. Meestal komt dit de eerste dag al aarzelend boven drijven, maar verduidelijkt het zich in de loop van het traject. Door elkaar in tweetallen te coachen op een mogelijke strategie, zetten de deelnemers meer en meer invloed neer en komen ze terug in contact met hun eigenlijke kern. Ze gaan naar huis met een contract voor zichzelf, geliëerd aan het werk. Op die manier wordt er veel geleerd: op persoonlijk vlak, op het (toevallige) groepsniveau en op het niveau van het werk van de groepsleden.

#### 5. Besluit.

Vanuit inzichten in het eenvoudige model van de kernkwadranten, zetten de deelnemers stappen in hun persoonlijke groei en gaan ze 'voorbij het kwadrant'. Doorheen de opleiding leren ze meer en meer zien dat het invullen van het kwadrant niet vrijblijvend is en hen vaak raakt in de kern van wie ze zijn. Door dicht bij hun persoonlijke bezieling te komen, o.m. via de groepsdynamiek en het groepskwadrant, verhouden ze zich steeds meer tot hun uitdaging. Van daaruit maken veel deelnemers opnieuw contact met zichzelf, en zetten ze de inzichten die ze opdeden om in een nieuwe houding, en soms in een nieuwe overtuiging over wie ze willen zijn. Dit uit zich in een contract en een stappenplan voor de nabije toekomst.

Als wij als opleiders er gedurende die vier dagen in slagen de dynamiek van de groep te verbinden met het individuele leerproces van de deelnemers, waardoor zij hun volgende stap kunnen zetten, voor zichzelf, als leidinggevende in hun team, of in hun organisatie, dan hebben wij en zij onze hoogste doelstelling bereikt.

Het spreekt voor de groepen die we tot nu toe mochten begeleiden, dat we daar dicht aan raakten...

*Annemieke Algra en Katrien Boone*  
Opleiders kernkwaliteiten Balans

Met dank aan de deelnemers van de groepen van 2002 tot 2004.

Verder lezen:

Robert Fritz: De weg van de minste weerstand, Ankh-Hermes 1990

Marinus Knoope: De creatiespiraal, KIC, Nijmegen 1998

Daniel Ofman: Bezieling en kwaliteit in organisaties, Servire, nieuwe druk 2003

R. Covey: De zeven eigenschappen van effectief leiderschap

## COMPETENTIE

### Competentie : CONTACT MET EMOTIE

*Contact maken met de aanloop, toestand en het verloop van emotie bij zichzelf en anderen. Van toepassing in alle persoonlijke relaties en elke professionele communicatie.*

Bij emotie gaat het om de zes primaire taal- en cultuuroverschrijdende universele emoties (Ekman) (angst, woede, verdriet, walging, verbazing en plezier) ; cultuurverbonden sociale emoties zoals afgunst, trots, mededogen en haat; een breed universum van achtergrondemoties (Damasio) in de algehele fysieke toon zoals het gevoel van (on)rust, (in)stabiliteit, (on)evenwicht, (dis)harmonie, (ont)spanning en opwinding ; hun langerdurende consistente stemmingen zoals welbevinden, weemoed, enthousiasme en depressie.

Emoties kunnen pas worden gekend in het ontstaan van bewustzijn. De gewaarwording van een voelend zelf. Besef dat vanuit de onbewuste bron van emotie ontspringt en gedijt in het voelen van het gevoel dat iets gebeurt. Oorzaken en uitlokkers daarvan blijven vaak onbewust, waardoor mensen op de vraag naar het waarom antwoorden met niet-weten. Emoties kiezen we niet, zij kiezen ons bewustzijn. Emotie ontstaat endo-derm in de binnenste weefselagen van het lichaam, het limbische systeem, het merg en de stam van ons brein. In emotie brengt het instinctieve onbewuste een evaluatie van ons handelen, denken en waarnemen in besef. Om te beleven hoe we kunnen doorleven en overleven. Er is een krachtige samenhang met motivatie en weerstand. Emoties dragen een positieve zelfhelende dimensie in zich. Veel gevoelens voelen wel onprettig variërend tussen licht onbehagen, lastig en ondraaglijk pijnlijk. We kunnen leren om emotie zuiver gewaar te worden in onszelf en bij anderen fijnzinnig en accuraat waar te nemen in gelaatsuitdrukkingen, lichaamshouding, ruimtegebruik en prosodie van de spraak. Mensen kunnen emotie (gelukkig slechts) deels maskeren met glimlachen en wilsgepaste states en alsof-doen.

Enkele voorbeeldsituaties waarin het inzetten van deze competentie essentieel is

- Gewaarworden van authenticiteit. Tegenspraak tussen wat gezegd en (niet) gedaan wordt, tussen onbewuste drijfveren en intentieverklaringen. Gevoelen dat iets onuitgesproken blijft. Gezond kiezen waar, met wie, aan wat, in welke mate en hoe we energie inzetten.
- Optimaliseren en behouden van kwaliteiten. Vage onbestemde onrust, subtiele schommelingen naar ongenoegen en plotse omslag in emotie of stemming markeren het prille begin van allergie en van doorschieten naar 'valkuilen' (D. Offman) in zichzelf, anderen, het team, de organisatie.

- Aanvoelen van het ziektebeeld bij de cliënt, de teamcultuur, het klimaat in de opleidingsgroep, ... Screening en diagnose. Toetsen van effect, evolutie en duurzame verandering in procesbegeleiding.

Wezenlijke gedragvormen en zijswijzen voor effectieve en efficiënte toepassing

- Bewustzijns capaciteit vrijmaken voor het waarnemen en gewaarworden van lichaamstaal. Overdagig denken aan willen, moeten, verlangen, betrachten en beheersen temperen. Krampachtige doelen herzetten. De zeepbellen van illusiemakerij, waan en zelfbedrog doorprikken.
- De eerste impuls tot onderdrukken van emotie manifesteert zich vaak in 'jumping into action' en expressie. In het overdenkend bedenken van uitleg, verklaring en legitimatie van het handelen. In de expressie van sommige emoties gaan we vaak letterlijk voorbij (ex) aan de druk (pressie) die de emotie aandraagt als hulpbron voor keuzeprocessen naar welbevinden in zichzelf en communicatie.
- Emotie bestaansrecht geven zonder ze werkzaam te laten worden. Denk maar aan hoeveel schade afgunst die zich omzet in rivaliserend handelen toebrengt aan mensen, organisaties en projecten.
- De aandacht laten vertoeven bij de zintuiglijk en lichamelijk gevoelde kenmerken van de emotie. Vaak volstaat het dat emotie er gewoon mag zijn. Ze (h)erkend wordt. In die bestaansruimte kan vanuit wat emotie aandraagt gepaste beweging ontstaan naar wat ze vraagt. Emotie heeft zelfgenezende kracht. Vanuit zichzelf. Organisch. Met herleven, doorleven en overleven als éniġ doel.
- Leren waarnemen en gewaarworden van vage irritatiegevoelens zoals ze aan de rand van het bewustzijn opkomen als emotionele voorbodes van storing, waardoor we het opwellen van afkeer, weerzin en walging een stapje voor kunnen zijn.

Contact maken met emotie en stemming draagt alles al in zich om ons denken op het juiste pad te zetten en vormt de grondcompetentie en eerste opstap naar omgaan met emoties.

**Wiel Cabooter** is opleider in creatieve therapie bij Balans. Hij doet coaching en training in emotiebeheer, identiteitsvorming en creativiteitsontwikkeling.

## ■ BERICHTEN

### AANBOD BALANS 2004-2005

#### BALANS : EVEN VOORSTELLEN...

**BALANS is binnen de VSPW een centrum voor agogische vorming en begeleiding.**

**BALANS wil zich dan ook inschrijven in het proces van levenslang en levensbreed leren.**

**BALANS heeft al heel wat ervaring opgebouwd in vorming en opleiding.**

**Vanuit die ervaring biedt BALANS u ook dit jaar weer een geactualiseerd en vernieuwend vormingsprogramma aan.**

BALANS specialiseert zich in volgende vormingsdomeinen:

- Management & Agogiek
- Werken met Cliënt, Gezin & Familie
- Creatief Agogisch en Therapeutisch Werk
- Vorming, training en opleidingswerk
- Ortho-agogische thema's
- Kansengroepen

Binnen deze domeinen bieden wij een mix aan van lang- en kortlopende programma's. Deze zijn modulair opgebouwd en geven recht op een erkend diploma.

Balans richt zich naar hulpverleners, opvoeders, begeleiders, leidinggevenden in de social-profit, gezinsbegeleiders, leerkrachten, maatschappelijk werkers, verpleegkundigen, kortom, iedereen die werkt met mensen.

#### Een greep uit ons aanbod voor 2004-2005:

##### **Diplomagerichte, modulaire opleidingen van 2 jaar:**

- Oriënteren opleidinggeven
- Leiden en begeleiden
- Leiden van een organisatie
- Kaderopleiding tot hoofdverpleegkundige
- Gezinsbegeleiding
- Contextuele hulpverlening
- Contextuele therapie
- Creatief agoog
- Creatief therapeut

##### **Korte programma's van 2 tot 5 dagen:**

Naast het ruime aanbod in ons open aanbod zijn er ook een aantal nieuwe thema's o.a. onderhandelen, fondsenwerving, leiderschap en herkomst, het gezin speelt ook mee, leerkrachten en ouders: medestanders of tegenstanders, de specificiteit van contextuele drughulpverlening, papierwerk, humor in de hulpverlening, Vorming training en opleiding.....

Voor dit open aanbod kunt u onder andere betalen met opleidingscheques. Dit maakt de opleiding voor u gevoelig goedkoper.

Balans/VSPW nodigt U uit op de studiedag

### **“Verbindend werken. In dialoog met Meervoudig Gekwetsten”**

Op 4 februari 2005 van 9.30u tot 17.00u.

Officiële voorstelling van het boek  
**“Meervoudig Gekwetsten.  
Contextuele hulpverlening aan maatschappelijk  
kwetsbare mensen.”**

van Ief Barbier, Hilde Driesen, Paul Heyndrickx,  
Koen Vansevenant en Monique Van Ongevalle.  
(LannooCampus)

Meer informatie vind je op [www.vspw.be/balans](http://www.vspw.be/balans)  
en op [www.lannoo-campus.be](http://www.lannoo-campus.be)

#### **Wil je op de hoogte gehouden worden van ons opleidingsaanbod?**

Geef je naam dan op, we sturen je de brochure toe.

Of surf alvast eens naar onze website:  
[www.vspw.be/balans/index.shtml](http://www.vspw.be/balans/index.shtml)  
of [www.vspw.be](http://www.vspw.be) en doorklikken naar  
afdeling balans.

## **PRAKTISCHE INFO**

### Redactie

Marc Van Coillie / Paul Heyndrickx / Pol Staut

### Abonnementen

Een jaarabonnement kost 15 euro (voor 3 nummers)

### Correspondentieadres

Balans/VSPW, Edgard Tinelstraat 92, B-9040 Gent

09-218 89 39

[balans@vspw.be](mailto:balans@vspw.be)

### Verantwoordelijke uitgever

Marc Van Coillie