

BALANS



IN DIT NUMMER

CONCEPT 2>4
Empowerment als ethisch
kader voor armoede-
bestrijding

Koen Vansenant

PRAKTIJK 5>7
Coachen van leiding-
gevenden met behulp
van persoonlijke plannen

Denis Goeminne

METHODIEK 8>9
Dynamisch balanceren
om levendig en lerend
met een team of groep
aan de slag te gaan

Katrien Boone

COMPETENTIE 10
Bevorderen van
ontschuldiging

Paul Heyndrickx

BERICHTEN 11

EDITORIAAL

Het gonst van de bedrijvigheid in Balans!

De jaarwisseling is de start van tal van vierdaagse kader- en keuzemodules voor het lopende opleidingsjaar enerzijds. Het is ook de periode van programmatie en voorbereiding van de nieuwe brochure voor het komende opleidingsjaar 2006-2007 anderzijds.

Via de keuzemodules proeven tal van nieuwe deelnemers voor het eerst van ons aanbod. We heten ze van harte welkom en we zijn er zeker van dat ze, op deze manier, de kracht, kwaliteit en praktijkgerichtheid van de Balansprogramma's zullen smaken en waarderen! Weet je trouwens dat jij of je collega's zich nu reeds kunnen aanmelden voor een instapgesprek voor onze diplomagerichte opleidingstrajecten? Neem even een kijk op onze webplek, reserveer je instapgesprek en vertel het door aan geïnteresseerden. Met dank!

Wie niet kan wachten om kennis te maken met ons aanbod, is er natuurlijk een nieuw nummer van ons tijdschrift!

Als **concept** staat de bindkracht van 'empowerment' centraal, een verbindend ethisch kader en een proces van versterking in de strijd tegen sociale ongelijkheid. Aan boord van Balans vindt het in de programmatie van volgend jaar zijn weg als opleidingskader. De **methodiek** van het dynamisch balanceren mag zonder meer een unieke rode draad worden genoemd in al onze opleidingen; het is bij uitstek een basishouding die je aandachtig en alert houdt in het begeleiden van groepsprocessen.

De wederzijdse beïnvloeding van behoud en verandering werpt zijn vruchten af in de **praktijk** van coaching van leidinggevenden; laat u overtuigen middels dit praktijkverslag, uit het leven gegrepen!

Verontschuldiging tenslotte is een vertrouwd begrip, in de rubriek **competentie** krijg je tekst en uitleg bij het bevorderen van ontschuldiging, vanuit een contextueel therapeutische benadering.

Voorwaar, het is reeds lente in Balans!

Marc Van Coillie en **Geert Van Vooren**
Coördinatoren Balans

tijdschrift voor
agogisch werk

■ CONCEPT

Empowerment als ethisch kader voor armoedebestrijding

Er blijkt in de welzijnssector een bloeiende aandacht te zijn voor het thema 'empowerment'. Het voorbije jaar heb ik zowel in de OCMW, CAW, CLB, de Bijzondere jeugdzorg en het vrijwilligerswerk vormingen en lezingen gegeven over dit modische thema.

Als ik aan de organisatoren vraag naar de oorsprong en context voor deze thematische keuze, dan lijkt de keuze van het onderwerp eerder toevallig te zijn. Men lijkt op zoek te zijn naar een breed kader om een aantal zienswijzen en ideeën in onder te brengen. Hierbij wordt het vage kader evenzeer als emancipatorisch, participatief of cliëntgericht werken omschreven. Empowerment wordt veelal gezien als een ruim begrip dat gehanteerd kan worden om aan visieontwikkeling, organisatie en methodieksturing te doen. Het is een containerbegrip waar van alles en nog wat wordt in gestopt om een bepaalde dynamiek te kaderen of zelfs te legitimeren.

Hierbij dreigt empowerment nogal eens verkeerd begrepen te worden. Het begrip is soms zelfs een dekmantel of alibi om hulpverleners te prikkelen, cliënten te activeren of een bepaalde visie op kwaliteitsdenken te formaliseren. Het woord 'power' roept evenzeer connotaties op met het Franse woord 'force', waarmee ook het forceren om de hoek kan loeren. Empowerment kan dan de illusie oproepen om hulpvragers even stevig aan te pakken om al die problemen met de wortel uit te roeien. Verkeerde interpretaties die kunnen leiden tot discussies en kleine oorlogjes, zoals er zoveel op het werkveld gevoerd worden.

We willen in dit artikel het begrip Empowerment duidelijker kaderen en hierbij ook een aantal essentiële handvatten aanbrengen. Empowerment is een verbindend kader in de strijd tegen sociale ongelijkheid.

Het is een paradigma: een geheel aan overtuigingen, waarden en handelwijzen die door de leden van een bepaalde organisatie, werkvorm of setting worden gedeeld. Het is zowel een denkkader als een handelingskader. Het gaat dus over veel meer dan een nieuwe methodiek in het kader van armoedebestrijding of een zorgvernieuwing in het kader van vraaggericht werken.⁽¹⁾

Het empowermentparadigma reikt ook een geïntegreerd kader aan voor bepaalde ontwikkelingen binnen de psychologie, sociologie en armoedebestrijding.

Korte Historiek

De roots van empowerment liggen in de oorlog tegen armoede in de Verenigde Staten, meer bepaald in de jaren '60' en '70. Empowerment heeft dus een plaats in de andere emancipatorische bewegingen, zoals de strijd voor rassengelijkheid, de vrouwenbeweging, arbeidersstrijd enz... Binnen deze dynamiek komen ook de meest gemarginaliseerde groepen in actie voor meer rechten en gelijke kansen. Een moeizame actie omdat de armen zelf

in een zekere berusting en apathie leven, maar ook omdat het verenigen en tot actie motiveren van deze moeilijk af te bakenen doelgroep een bijzondere uitdaging blijkt.

Tijdens deze 'War on Poverty' kwam niettemin de aandacht voor de participatie en sociale actie van de armen zelf centraal te staan. Ze werden mee ingeschakeld in de dienst- en hulpverlening. Een kentering ten aanzien van de paternalistische en caritatieve hulpverlening

Er is ook een eerste aandacht voor de krachten van de armen zelf. Bij de opkomende zelfhulpbeweging wordt de meerwaarde van het hulp kunnen geven sterk benadrukt. Hulp geven geeft een gevoel van controle: men kan niet hulpeloos zijn als men anderen kan helpen.

In de jaren '70 en '80 is er sprake van een ontzuivering na de 'War on Poverty'. Deze verschuiving is niet alleen te wijten aan een duidelijke verrechtsing van de samenleving (Reagan) met zijn terugkerende stigmatisering van de niet-actieve. Vanuit academische hoek krijgen we ook nieuwe inzichten in de psychologische gevolgen van armoede. De gevoelens van machteloosheid worden bij armen niet alleen versterkt, ze worden ook verinnerlijkt. Het weerhoudt armen om op geboden kansen in te gaan en om eigen potenties aan te wenden. Het inzicht groeit dat een gemis aan inzichten in de psychologische gevolgen van armoede en werkloosheid de culpabilisering van de arme versterkt. Ze worden beschuldigd van onwil in plaats van onmacht. Maar evenzeer groeit het inzicht dat het als onmachtig omschrijven van de arme, de afhankelijkheid en het immobilisme doet toenemen. De dialoge over de beleving en betekenis van armoede en uitsluiting, met zijn immobiliserende kant, maar ook zicht houden op wat er aan weerstand, inzet en eigenheid overblijft, komt centraal te staan..

Tijdens de jaren zestig groeit ook, zowel vanuit wetenschappelijke hoek als vanuit armoedebewegingen zelf, zoals de ATD beweging in Frankrijk, nieuwe inzichten omtrent het belang van het psychologisch gemeenschapsgevoel - het belang van ergens bij te horen - als van het proces van kritisch bewustwording. Hierbij zijn de verhalen van de mensen in armoede zelf zeer belangrijk. Het gaat over het delen van inzichten en komen tot vormen van partnerschap tussen mensen in armoede, hulpverleners en het beleid. De methodieken van de ATD beweging worden nog steeds gehanteerd bij diverse armoedeorganisaties zoals 'de beweging voor mensen met een laag inkomen en kinderen'.

Alhoewel de term empowerment in de jaren '70 in de Verenigde Staten wordt gelanceerd, zijn de basisprincipes al veel vroeger geformuleerd. Paolo Freire wordt de 'Peetvader' van empowermentbeweging genoemd. De Freire-methodiek vertrekt van het probleemstellend vermogen van de bevrijdende opvoeding (2). Deze opvoeding moet de subjecten in staat stellen om zelf in te grijpen in de werkelijkheid en moet hen ertoe brengen zelf vat te krijgen op hun leefwereld en leefomstandigheden, eerder dan ze te ondergaan. In later werk benadrukt Freire het samengaan van reflectie en actie.. Dit kan enkel in een dialogale relatie. De persoonlijke vrijheid en individuele ontwikkeling mogen hierbij niet ten koste van anderen gaan, maar tot stand komen in solidariteit.⁽²⁾

Omschrijving van empowerment

Men kan niet spreken van **de** empowermenttheorie. Het empowermentparadigma is een synthese met een duidelijke samenhang, maar ook met een open karakter. De theorievorming is nog volop in ontwikkeling, maar we krijgen niettemin een steeds duidelijker afbakening.

■ Empowerment geeft een aantrekkelijke synthese van verschillende ethische perspectieven: de individuele bestaansethiek, de zorgethiek en de rechtenethiek.(3)

Empowerment vertrekt van een anti-fatalistisch, pro-actief en positief concept, waarbij sociale grondrechten gewaarborgd dienen te worden, maar ook de warme solidariteit en het innerlijk groeiproces zijn plaats moet krijgen, om ruimte te geven voor autonomie in zelfbeschikking in verbondenheid met de ander en de samenleving. Empowerment gaat uit van de waarden van democratie, pluralisme en openheid voor culturele diversiteit.(1)

■ Empowerment heeft een eigen kijk op sociale problemen. Het analyseert met de focus op het ontwikkelen van interventies gericht op sociale verandering. De focus ligt op gezondheid, adaptie, competentie en natuurlijke helpsystemen en vraagt om een bottom-up benadering. Empowerment gaat er van uit dat elke persoon en elk milieu over krachten beschikt die ingezet kunnen worden om de kwaliteit van het leven van de persoon en zijn omgeving te verbeteren.(4)

Een empowermentbenadering gaat de negatieve aspecten van een situatie verbeteren door de positieve zaken te zoeken: ze focust op welzijn, krachten en omgevingsinvloeden en niet op problemen, risicofactoren en 'blaming the victim'. Empowerment vecht actief discriminerende, onderdrukkende en vernederende praktijken aan. De motivatie van mensen wordt vergroot wanneer er een appel wordt gedaan op de eigen kracht zoals die door de cliënt wordt omschreven.(1)

Empowerment is iets dat men slecht kan verwerven mits ondersteuning van de omgeving (1). Het is een relationeel gebeuren met een ethische dimensie en wederkerig verantwoordelijkheids-perspectief: diegene die over meer persoonlijk en sociaal kapitaal beschikken, hebben de taak om condities te scheppen om empowerment mogelijk te maken voor deze die minder empowered zijn. Het proces verloopt via een dialogooort waarbij vertrokken wordt van een relationele gelijkheid, om zo de inhoudelijke ongelijkheid op persoonlijk en sociaal vlak te verminderen. De eigen krachten kunnen alleen worden blootgelegd als de hulpverlener en de hulpvrager samen op ontdekkingstocht gaan. Niettemin de inhoudelijke ongelijkheid, heeft elkeen een bepaalde deskundigheid in te brengen.

Empowerment is het groeien vanuit een niet-gelijke verantwoordelijkheid naar een gelijke en gedeelde verantwoordelijkheid, elke vanuit zijn krachten, inzichten, ervaringen en vaardigheden.

Empowerment heeft een open-einde construct (4). Empowerment is een continue variabele. Het gaat niet over het al dan niet beschikken over empowerment, er zijn gradaties. Empowerment kan ook verschillende vormen aannemen naargelang de doelgroep en

de context. Zo zal empowerment iets anders inhouden voor een randgroepjongere dan bij een multi-probleemgezin en zullen werkers binnen een organisatie met een sterk ambtelijke cultuur, andere vaardigheden, kennis en acties moeten ontwikkelen om meer greep te krijgen dan werkers in een meer dynamische organisatie.

Empowerment heeft meerdere niveau's.

De empowermenttheorie verbindt het individuele welzijn, de individuele krachten en natuurlijke helpsystemen met de bredere sociale en politieke omgeving.

■ het psychologische of individuele niveau(micro-niveau) integreert percepties van persoonlijke controle en het vermogen controle te verwerven over zichzelf in de omgeving (Mastery). Het omvat een geloof in de eigen capaciteit om de omgeving te beïnvloeden, een begrijpen hoe sociale systemen in een bepaalde context werken en het stellen van gedrag om in die context invloed uit te oefenen. De hulpverlener kan een belangrijke brugfunctie hebben tussen het micro en meso-niveau.

■ Het niveau van de organisatie (meso-niveau) verwijst naar inspraak en beslissingsmacht van werknemers of leden van een organisatie, het scheppen van mogelijkheden om vaardigheden te vergroten of wederzijdse steun en netwerkvorming tussen organisaties. De informatiestromen en manieren van besluitvorming geven het empowermentgehalte van een organisatie aan, maar ook de toegankelijkheid van voorzieningen voor kwetsbare groepen. Een hulpverlener kan maar empowerend werken binnen een organisatie met een hoog empowerend gehalte. Indien de hulpverlener zelf ingeperkt, bevoogd, of afgesneden wordt van essentiële informatie.

■ Het niveau van de gemeenschap of macro-niveau verwijst naar een samenleving die op een georganiseerde wijze samenwerkt om de kwaliteit van het leven te behouden en verbeteren, een creatieve omgeving die de potentie van personen kansen geeft, groepen en organisaties ruimte geeft voor autonomie, samenwerkingsverbanden en verandering. Het is een samenleving die oog heeft voor de structurele uitsluitingsmechanismen die het produceert, sociale uitsluiting bestrijdt, openstaat voor diversiteit, actief opkomt voor gelijke rechten en ontplooiingskansen voor iedereen. (1)

De drie niveau's zijn onderling verbonden hetgeen wijst op de interactieve aard van empowerment.

Definitie van empowerment

Empowerment is een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie(1).

Het verwerven van inzichten en bewust worden van eigen capaciteiten, om zo eigen krachten te ontwikkelen en greep te krijgen op het eigen leven, door toegang te verkrijgen tot hulpbronnen en het benutten van sociale steunbronnen, is de leidraad van deze

definitie en andere definities. Het is dus vooral een procesmatig gebeuren, waarbij interactie en dialoog centraal staan en de verbindingsproblematiek zich ombuigt naar een hestel van verbindingen en het ontwikkelen van nieuwe verbindingen.

Als slot van deze kadering en omschrijving, enkele kritische bedenkingen over empowerment

- Empowerment betekent niet het louter verwerven van meer autoritaire macht.
Empowerment beoogt het bekomen van synergieën ($1+1=3$) en niet een machtswissel. Het gaat in wezen niet om 'macht' maar wel om invloed en het versterken van aanwezige krachten. Het samen leggen van de kracht van de hulpvrager en van de hulpverlener, vanuit de verscheidenheid aan inzichten en vaardigheden, kan de sleutels geven om de negatieve spiraal te vertragen en zelfs om te buigen.
- Empowerment omvat een dubbelperspectief.
De 'mannelijke' concepten van meesterschap, macht, controle en actie gaan bij empowerment samen met de 'vrouwelijke' concepten van verbondenheid, coöperatie en zorg.
- Empowerment omvat bemoeizorg, geen bemoeizucht.
Bemoeizorg zit in een houding van blijven aansporen en outreaching werken (lees: een sterke professionele betrokkenheid) zonder de gelijkwaardigheid en het vertrouwen te beschamen. Het zich aanhoudend betrokken tonen van de hulpverlener kan voor de hulpvrager een uitnodiging inhouden om contact en dialoog mogelijk te maken. Er is een drang tot empowerment maar er is geen dwang tot verandering en geen sprake van bemoeizucht, betutteling en repressiviteit.
- Empowerment betekent niet een louter individueel vooruitkomen. Het empoweren van een individu of groep mag niet indruisen tegen de krachten en mogelijkheden van een ander individu of groep. Het is steeds zoeken naar win-win situaties.
- Empowerment betekent niet het exclusief benadrukken van de verantwoordelijkheid van het individu. Het gaat eerder over de zoektocht naar de sleutels die kunnen leiden tot verandering, gepaste zorg en een haalbare verantwoordelijkheid. Deze worden steeds circulair bekeken. Bij stagnatie, verdrukking of een negatieve spiraal bij gezinnen of organisaties wordt bredere processen, zienswijzen en contexten als medebepalend gezien voor de niet-empowerende spiraal. Het is door gedeeld inzicht te krijgen in deze dynamieken dat een omkering en een hernieuwde gedeelde en wederzijdse verantwoordelijkheid kan bekomen worden. Hierbij wordt vertrokken van de nog resterende positieve intenties, inzet, vertrouwen en samenhangen.
- Empowerment betekent geen streven naar onafhankelijkheid maar betekent een recht op eigenheid samen met de kracht van verbondenheid. Dit is net voor de maatschappelijke kwetsbare groepen in onze samenleving belangrijk: creëren van keuzemogelijkheden voor hen en waardering voor deze keuzes.
- Empowerment geeft een kader waarom participatie belangrijk is.

Participatie is relevant wanneer het bijdraagt tot het meer greep krijgen op het eigen leven en/of de omgeving (controle) en inzicht geeft in het maatschappelijk functioneren en het ontstaan van sociale problemen (kritische bewustwording). De kwaliteit van participatie en het participatieproces primeren.

- Empowerment betekent dat ook de beter gesitueerden in onze samenleving anders gaan kijken naar sociale problemen en anders leren omgaan met maatschappelijk kwetsbare groepen
- Men kan empowerment stimuleren bij maatschappelijk kwetsbaren, maar als deze zich bevinden in omgevingen die kwetsen, stigmatiseren, uitsluiten en bijgevolg segregatie i.p.v. integratie in de hand werken, wordt het voor deze mensen erg moeilijk, en werken de tegengestelde dynamieken eerder frustrerend en declasserend.

Hieruit volgt de definitie van armoede vanuit het empowermentperspectief van Tine van Regenmortel:

Armoede is een netwerk van sociale uitsluitingen dat zich uitstrekt over meerdere gebieden van het individuele en collectieve bestaan. Het scheidt de armen van de algemeen aanvaarde leefpatronen van de samenleving. Deze kloof kan enkel worden overbrugd wanneer de samenleving een appel doet op het psychologisch kapitaal van personen die in armoede leven en van hun omgeving. De samenleving maakt daarbij ook de economische, sociale en culturele kapitaalvormen voor hen toegankelijk. Zo krijgt iedereen gelijke kansen op niet-kwetsende sociale en maatschappelijke interacties en op volwaardige verbindingen met zichzelf, de anderen, de maatschappij en de toekomst.(5)

Dit is een omschrijving die empowerment zichtbaar maakt, maar ook dreigt te versmallen tot het thema armoedebestrijding. Empowerment is veel meer. In essentie gaat het over een ethische en verbindende visie en handelingskader dat vanuit individuele, organisaties en bredere samenlevingsverbanden kan ontwikkeld worden, om input te geven voor een rechtvaardiger en kansrijke samenleving voor iedereen. Het is een positief kader in een onzekere, risicovolle samenleving met een toenemende individualisering, verzuring en risico op isolement en uitsluiting

Koen Vansevenant

Deze tekst is grotendeels gebaseerd op diverse werkteksten van Tine Van Regenmortel, en is een persoonlijke ordening en synthese van haar studiemateriaal over empowerment.

In de loop van 2006 verschijnt een uitgebreid werkstuk van Tine Van Regenmortel over Empowerment en hulpverlening binnen het Cera- Project Armoede en Uitsluitingen.

Koen Vansevenant is vormingsmedewerker binnen het desbetreffende project en centrale trainer van de vormingen 'Bind-kracht'.

- (1) Van Regenmortel, T. (2005) *Een krachtgerichte psychologische kijk op personen die in armoede leven*. niet gepubliceerd.
- (2) Freire, P. (1975) *Pedagogie van de onderdrukten*, Anthos, In de Toren, Baarn.
- (3) Van Regenmortel, T. Fret, L. (1999) *Van moralisme tot empowerment als ethisch perspectief binnen het welzijnswerk en van armoedebestrijding*, in J. Vranken, D. Geldof, G. Van Menxel, Armoede en Sociale Uitsluiting, Acco, Leuven.
- (4) Van Regenmortel, T. *Werktekst - studiedag empowerment provincie West-Vlaanderen*, (2002), niet-gepubliceerd.
- (5) Van Regenmortel, T. (2002) *Empowerment en maatzorg, een krachtgerichte psychologische kijk op armoede*, Acco, Leuven.

■ PRAKTIJK

Coachen van leidinggevenden met behulp van persoonlijke plannen

Lerende uit de ervaringen van het Clinical Leadership Development Project (CLDP), dat liep van december 1999 tot april 2002 onder leiding van het Belgisch leadership team Katholieke Universiteit Leuven - Université Catholique Louvain en onder auspiciën van het Ministerie van Sociale Zaken, Volksgezondheid en Milieu, werd ook in het UZ Gent, gedurende twee academiejaren (2003 - 2004 en 2004 - 2005), een proefproject opgezet met als doel de leiderschapskwaliteiten van hoofdverpleegkundigen te ontwikkelen om zo een kwalitatief hoogstaande en duurzame patiëntenzorg te realiseren.

Een CLDP bestaat uit een geïntegreerde mix van interventies. Deze leermix schept een context waarin hoofdverpleegkundigen de kans krijgen hun leiderschapscompetenties verder te ontwikkelen.

Werken met persoonlijke plannen vormt een belangrijk onderdeel van de leermix.

Persoonlijke plannen? Wat, met wie, en hoe?

Misschien wel de belangrijkste uitleg van het aspect persoonlijk is dat elk plan een op de persoon gerichte, specifieke invulling kent.

Elke mens, ook de werkende mens, ontwikkelt zijn eigen specifieke set van talenten op zijn eigen specifieke manier, in zijn eigen tempo en met zijn eigen specifieke relatie tot de organisatie. In dit opzicht is géén persoonlijk plan gelijk. En toch bestaat de uitdaging voor de organisatie erin te zoeken naar integratie van persoonlijke doelen en organisatiedoelen, naar parallelle groei van organisatie én medewerker.

Om dit te bereiken werkten we binnen het CLDP UZ Gent met 4 types persoonlijke plannen: persoonlijke prestatieplannen (PPP), persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP), persoonlijke samenwerkingsplannen (PSP) en persoonlijke welzijnsplannen (PWP). Dit, naar analogie met de vier basale begeleidingsoriëntaties uit de oriëntatieroos (Staut, P., 2005).

De vooronderstelling hierbij is dat een medewerker die goed functioneert, zorg draagt voor het eigen presteren, leren, samenwerken en welbevinden. Werken met behulp van een PPP en POP was een vereiste. Gebruik maken van een PSP en PWP was facultatief en afhankelijk van de situatie van de leidinggevende.

Verder werd elk persoonlijk plan systematisch uitgewerkt aan de hand van de Procesrollen (Staut, P., 2005) door ruimte te maken voor persoonlijk onderzoekswerk, visiewerk, strategisch werk en reflectie over de ondernomen acties.

Daarnaast werd van elke deelnemer aan het CLDP UZ Gent verwacht dat hij een, liefst multidisciplinair, afdelingsbeleidsplan ontwikkelde en implementeerde.

De opstart van elke opdracht gebeurde in workshops. Verdere begeleiding bij de uitwerking en realisatie van de persoonlijke plannen werd aangeboden in maandelijkse individuele

coachingsmomenten. Als lokale facilitator van het project fungeerde ik als individuele coach. Hiervoor kon ik enerzijds beroep doen op mijn ervaring als verpleegkundig diensthoofd in het Universitair Ziekenhuis Gent en anderzijds als opleider-supervisor bij VSPW Balans. Hierbij vertrok ik steeds van een grondhouding gekenmerkt door:

- open onpartijdige aandacht
- bereidheid tot onvoorwaardelijke acceptatie, sympathie en vertrouwen
- betrokkenheid bij de situatie van het individu
- geloof in het zelfsturend vermogen van de cursisten
- inleving in de gedachten en gevoelens van de opgeleide vanuit zijn eigen gezichtspunt
- concreet en specifiek ingaan op de problemen en vragen van de ander
- continu aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de cursist
- echtheid als persoon

Op deze wijze deed ik gedurende enkele jaren ervaring op in het coachen van leidinggevenden met behulp van persoonlijke plannen. Hierna beschrijf ik mijn praktijkervaringen gesorteerd volgens de logische niveaus van R. Dilts en gekwalificeerd in termen van 'Plus', 'Min' en 'Interessant'.

1. Contextniveau

Plus

Organisatiedoelen, functies en competenties zijn mede uitgangspunt voor persoonlijke ontwikkeling.

Individuele casuïstiek, waarvan je als lokale facilitator kennis hebt, kan je linken aan de persoonlijke plannen van de cursisten.

Min

Opleiden op de werkplek zorgt voor een directer spanningsveld tussen werken en leren, met als nadeel dat de 'sfeer' op de werkplek niet altijd gunstig is voor het starten en gaande houden van het leerproces. Zware werkdruk kan het opleidingsproces negatief beïnvloeden.

Daarbij zijn afwezigheden (ook korte) tijdens de groepssessies moeilijker te bewaken en te vermijden.

Interessant

Werken met persoonlijke plannen creëert verwachtingen bij de leidinggevenden van de cursisten. Het is belangrijk dat deze verwachtingen voldoende realistisch en haalbaar zijn. Ideeën zoals werken met kernteams voor multidisciplinaire beleidsvoering konden via het werken met persoonlijke plannen geïntroduceerd worden. Je kent ook de chef van de cursisten en kan tips voor aanpak en benadering doorgeven aan de cursist.

We investeren in de toekomst van medewerkers, niet alleen als dat de organisatie dient, maar ook met het risico dat zij bij

het bereiken van hun kwalificatie de organisatie verlaten.

Werken met persoonlijke plannen helpt zowel bij verticale als bij horizontale loopbaanontwikkeling.

2. Gedragsniveau

Plus

Ontwikkelplannen helpen de deelnemers bij het maken van transfer - actieplannen op het werkveld. Dit leidt tot veranderingen in de ondernemersrol (= uitvoeringsdiscipline).

Leren is herhalen. In die zin is telkens opnieuw werken met de procesrollen voor elke oriëntatie van het persoonlijk plan een sterkte.

Ook de directe leidinggevers van de cursisten werden meegenomen in het proces van coachen met behulp van persoonlijke plannen.

Je ziet de cursist soms in (inter-)actie in de eigen praktijk. Zo wordt directe toetsing en feedback mogelijk. Collega deelnemers werken samen en coachen elkaar tijdens en na de opleiding. Verschillende verwachtingen op dat vlak kunnen wel tot conflicten leiden.

Min

Als coach is het geregeld zaak het eigen oplossingsenthousiasme te stoppen.

Individuele coachingsmomenten waren bij sommige cursisten meer 'omgaan met storingen' dan werken vanuit de polen van de oriëntatieroos. Storingen hebben voorrang blijft een belangrijk en werkbaar uitgangspunt.

Interessant

Werken met persoonlijke plannen is zeer geschikt voor medewerkers die zelfbewust, zelfsturend en zelfreflectief zijn. Toch hebben we er ook positieve ervaringen mee in de context van remediëringstrajecten.

Werken met persoonlijke plannen helpt om als coach dicht bij een coachende stijl te blijven.

3. Capaciteitsniveau

Plus

Werken met persoonlijke plannen droeg binnen het CLDP echt bij tot het realiseren van de organisatiedoelstellingen, o.a. via afdelingsplannen en het vormen van kernteams. Werken met persoonlijke plannen geeft inzicht in ontwikkelnoodzaak, ontwikkelbereidheid en ontwikkelcapaciteit van de medewerkers.

Naast de reflectieve dialoog met de individuele coach vormen de eerder genoemde oriëntatieroos en de procesrollen

het belangrijkste ondersteunend kader.

Uit grondig onderzoekswerk, inspirerend visiewerk en krachtige contrastanalyse tussen beide kom je telkens opnieuw tot sterk geïntegreerd strategisch beleid.

Coaching met 4 typen van persoonlijke plannen zorgt voor een dynamisch evenwicht wat betreft coachingsthema's.

Een coachingsmoment stimuleert methodisch werken, het maken van synthese en overzicht. Bomen kunnen tot een bos gemaakt worden.

Min

Het is niet evident om met wel geformuleerde doelen en bijhorende toetsstenen aan de slag te gaan. Een valkuil is toetsen van acties in plaats van toetsen van doelen.

Bij persoonlijke prestatieplannen is het belangrijk de doelen te sorteren op korte, middellange en lange termijn en deze indeling regelmatig te actualiseren.

Interessant

Het leggen van verbanden tussen de verschillende ontwikkelplannen is zeer zinvol. Als coach help je de cursist zoeken naar elkaar versterkende of remmende interacties en processen. Ook het opsporen van tegenstrijdigheden tussen de verschillende ontwikkelplannen helpt de cursist vooruit. Het is belangrijk het onderscheid tussen doel en actie voor ogen te houden bij strategisch werk: soms neigen doelen iets te veel naar actie. Eenzelfde (potentiële) verwarring vinden we ook terug bij het onderscheid tussen toetsstenen en acties.

4. Niveau van waarden en overtuigingen

Plus

Werken met ontwikkelplannen helpt om leerprocessen te verweven met werkprocessen. Aan het werken met persoonlijke plannen binnen de clinical leadership opleiding is een 'beloning' verbonden via de mogelijkheid tot het verwerven van het diploma leiden van een organisatie.

Min

Werken met persoonlijke plannen bij opleiden op de werkplek, maakt afstand nemen van diezelfde werkvloer moeilijker.

Interessant

Randvoorwaarden zijn: veiligheid, onvoorwaardelijke discretie, vertrouwen, goede samenwerking, scheiding van rollen, respect, openheid, afspraken nakomen, voldoende feedback, thema's coaching voldoende vooraf uitwisselen en nadruk op voortdurend leren.

Sjablonen ter beschikking stellen voor het opmaak van persoonlijke plannen helpt, maar is onvoldoende om tot krachtige, telkens opgewaardeerde reflecties en conclusies te komen.

Uitvoeringsdiscipline: zonder ondernemerszin heeft onderzoeks-, visie- en strategisch werk weinig nut.

Samen onderzoeken, visie en strategie ontwikkelen en ondernemen, is altijd zoveel krachtiger dan op je eentje werken. Het is belangrijk om te stimuleren dat datgene wat impliciet geleerd werd, uitdrukkelijk gemaakt wordt. Zo eigenen

mensen zich de resultaten van hun eigen inzet toe en kunnen ze met recht trots en gemotiveerd zijn in hun eigen competentie-ontwikkeling.

Metten is weten. Maar, permanente voortgangscntrole is niet altijd haalbaar en niet zinvol. Goed periodiek scoren is meer aangewezen.

Maken van eigen scoringsformulieren voor voortgangscntrole op maat is enorm zinvol. Op het einde van de rit win je er tijd mee!

Werken met persoonlijke plannen vraagt mogelijks verandering van houding en opvattingen ten aanzien van leren en ontwikkelen in de organisatie.

5. Identiteitsniveau

Plus

Naarmate het coachingstraject vordert worden de coachingsgesprekken concreter. In die zin is het een voordeel zelf leidinggevende te zijn. Kennis en begrip van de situatie door eigen ervaring stelt je als coach in staat de coachee beter te begeleiden.

Elke medewerker blijft steeds persoonlijk verantwoordelijk voor zijn eigen persoonlijke plannen. In dit opzicht is geen persoonlijk plan gelijk.

Min

Risico op subgroepvorming van leidinggevendenden die al werken met persoonlijke plannen en zij die dit (nog) niet doen is reëel.

Interessant

Het werken met persoonlijke plannen binnen het CLDP verliep min of meer simultaan met grote veranderingen aan de top van UZ Gent. Wisselwerking?

Groeidoel exploreren = essentie ontdekken.

Bij het uitwerken van persoonlijke groeidoelen past de vraag 'wat zal je hiervoor moeten opgeven?'.

6. Missieniveau

Plus

Werken met persoonlijke plannen zet aan tot reflectie: "Wat wil je juist doen? Wat wil je juist leren? Waarom? Waartoe doe je wat je doet? Waartoe leer je wat je leert? Ben je bevoegd voor wat je wil doen?"

Interessant

Organisaties kunnen met behulp van persoonlijke plannen de ontwikkeling van belangrijke competenties stimuleren en sturen. De uitdaging voor organisaties is te zoeken naar integratie van persoonlijke doelen en organisatiedoelen.

Tenslotte, wil u in uw organisatie met persoonlijke plannen gaan werken, dan pleit ik om er iets 'eigens' van te maken.

Daarmee bedoel ik, iets wat past binnen de organisatie, de aard van het werk en de doelgroep waarmee je werkt.

Daarbij kan dit praktijkverslag u helpen van start gaan. Succes!

D. Goeminne

Lokale facilitator van het
Clinical ILeadership pProject UZ Gent - Balans - Universiteit
Gent.

Diensthoofd verpleging UZ Gent.

Opleider supervisor Balans.

Docent Zorgmanagement Hogeschool Gent.

Bronnen:

- Staut, P., 2005, Balans Tijdschrift voor Agogisch Werk - jaargang 2, nr. 4, nov. 2005, blz. 2 - 4: De procesroller als agogisch basismodel.
- Staut, P., 2005, De oriëntatieroos. Onuitgegeven cursus VSPW Balans.

■ METHODIEK

Dynamisch balanceren om levendig en lerend met een team of een groep aan de slag te gaan.

1. Inleiding

'Dynamisch balanceren' is een begrip uit Themagecentreerde Interactie of TGI. TGI is een kader, een model, zelfs een houding om 'levendige groepsprocessen' te bevorderen.

In dit korte artikel wil ik proberen 'dynamisch balanceren' duidelijk te maken, zonder al te diep in te gaan op wat TGI allemaal inhoudt. Ik merk dat ik me daardoor voor een quasi onmogelijke opdracht plaats. Laat ik toch een poging wagen.

Eerst vertel ik iets over de vier componenten van het conceptueel model van TGI, omdat ik die bril nodig heb. Dan kan ik van daaruit, de methodiek van het 'dynamisch balanceren' schetsen.

2. Het vier - componentenmodel van TGI.

'Themagecentreerde interactie, of TGI' vertrekt van het gegeven dat we in dat wat we te doen hebben, er best naar streven een gelijk gewicht te geven aan het **ik**, het **wij**, het **het**, en de **globe**. Die vier componenten zijn altijd tergelijktijd aanwezig en spelen steeds een even belangrijke rol. Ze bestaan dus niet op zichzelf, maar zijn steeds in elkaar verweven.

■ HET IK

Dat is wie ik zelf ben (met mijn geschiedenis, met wat ik doe en gedaan heb, met mijn ontwikkelde en nog te ontwikkelen competenties, met mijn behoeften en angsten, met mijn overtuigingen, dromen en ambities, met mijn diepe verlangens...) **HET IK** is zoekend tussen op zichzelf staan én afhankelijk zijn en geeft hieraan expressie door het opnemen van zijn/haar eigen leiderschap. Dit is geen sinecure: het opnemen van het eigen leiderschap is constant een conflictueus gebeuren tussen binnenkant, buitenkant en overkant. En van daaruit zal het ik duidelijk maken waarop hij/zij wil sturen.

In een groep, een team, een organisatie zijn steeds meerdere ikken. Het is belangrijk als leidinggevende of groepsbegeleider een diep besef te hebben van die verschillende ikken en te 'weten' hoe je er toe te verhouden.

■ HET WIJ

Pas wanneer al die verschillende ikken met elkaar communiceren, in teams, groepen, netwerken, families, kan het wij ontstaan. Stilstaan bij het wij, is stilstaan bij hoe de groep is samengesteld, bij de diversiteit van de groepsleden. Het is zoeken hoe de ingesteldheid van de groep is, hoe de groep zich noemt of genoemd wordt. In het wij zien we de dynamiek tussen de verschillende actoren, al dan niet op hiërarchisch niveau. **HET WIJ** komt tot stand in die dynamiek, in de patronen van de 'interacties' tussen teamleden, netwerken in de organisatie en daarbuiten.

■ HET HET

Welke zaken en taken zijn er hier en nu aan de orde? Wat staat de ikken en 'het wij' te doen? Wat is de kernopdracht van de organisatie? De individuen gaan met elkaar taken aan in functie van die kernopdracht. Wat hebben ze te doen met de klanten? Hoe gaan ze om met de cliënten, hoe verhouden de ikken zich daartoe, hoe verhoudt de groep of het team zich daartoe? Heeft elk individu en heeft het team de juiste competenties, de goede ingesteldheid, de juiste energie voor dit werk in huis? Dit **HET** goed uitzoeken leidt tot 'levende thema's'. Deze thema's vervullen ook de persoonlijke ontwikkelingsbehoeften van het individu en focussen of centreren het interactiesysteem of de organisatie op wat echt leeft.

■ DE GLOBE

In welke context, in welk kader verrichten we die zaken en taken, in welke omgeving (in de engste of de breedste zin) werken we? Welke faciliteiten, mogelijkheden, beperkingen, verwachtingen biedt de context, wat is er in de maatschappelijke context aanwezig, hoe beïnvloedt die ons? M.a.w.: wat biedt **DE GLOBE** ons, dichtbij en veraf, vanuit verleden of toekomst, met de dynamieken in onze organisatie, in de netwerken... hoe kan onze organisatie een meerwaarde bieden aan de nog grotere context?

3. Dynamisch balanceren

De vier bovengenoemde componenten, de vier delen van een geheel, die samen meer zijn dan het geheel, noemen we het TGI-KOMPAS. We nemen aan, dat in alles wat we in groepen te doen hebben, die vier componenten even belangrijk zijn. Ze zijn ook steeds tegelijk aanwezig. Maar het is onmogelijk om op de vier componenten tergelijktijd in te gaan. Wanneer je bij een vergadering, teambuilding, ..., of training die je te geven hebt, elke component in beeld brengt en uitzoekt welke van de vier als eerste de aandacht nodig heeft, kom je stilaan tot **DYNAMISCH BALANCEREN**.

Er zijn enkele stappen te zetten om te kunnen 'dynamisch balanceren'. Zo kan het je het TGI-kompas als onderzoeksinstrument gebruiken, om je te helpen nagaan wat er in je team, in je groep op dat moment nodig is.

- Wanneer je start met een opdracht of een vergadering, lijkt het me juist te beginnen bij de 'ikken'. Vanuit die gedachte is het noodzakelijk na te gaan wie al de betrokkenen zijn. Met wie heb je de nieuwe opdracht aan te gaan? Wie zijn de mensen die de opdracht zullen moeten vervullen? Hebben ze er wel zin in? Misschien wensen ze zich in dat nieuwe niet te engageren. Wat kan dan een mogelijke hefboom zijn, om hen toch mee te krijgen? Vaak helpt het om te vragen naar wat hen bezighoudt, ook al zitten ze er tegen hun goesting, ook al zijn ze bang voor de veranderingen die hen mogelijk te wachten staan.

Bvb: Wanneer er veranderingen aangekondigd worden vanuit de globe, (bvb. de subsidiërende overheid wil besparen), dan is het nuttig de globe te verbinden met al die verschillende ikken. Besparingen brengen immers een enorm gevoel van onveiligheid naar boven. *'Zal ik mijn*

werk kunnen behouden ?' of 'Zal ik mijn werk nog kunnen doen onder dezelfde voorwaarden ?' zijn maar twee mogelijke vragen die op zo'n moment door het hoofd kunnen spoken.

Het is dan niet van tel om aan teambuilding te doen, want de aandacht is gefocust op het onveilige van het nieuwe. Om het team mee te krijgen in de aangekondigde besparingen is het van belang te zoeken naar wat iedereen nog wel bindt met de taken. Hoe is de groep nu geëngageerd en wat heeft iedereen van jou als leidinggevende, of van de organisatie nodig, om toch met vertrouwen in de onveilige situatie te stappen ? Je besteedt dus eerst aandacht aan hoe die ikken er bij zitten...

Het is steeds van belang om goed uit te zoeken: welke repercusies zal dit hebben voor de verschillende ikken ? Hoe zal dat ons team beïnvloeden ? Welke taken moeten er wegvallen of anders gebeuren ? Vandaaruit is het zaak je bevindingen zo transparant mogelijk te communiceren.

Het lijkt ons onmogelijk om iedereen gelijkelijk mee te krijgen. Belangrijk is er voor te zorgen dat niemand echt afhaakt. Ook al kost dat soms tijd. En uiteraard balanceer je niet, wanneer je blijft steken bij de ikken.

- Het TGI- kompas helpt dan om te analyseren welke volgende stap er moet komen. Na genoeg aandacht te besteden aan de ikken, is het tijd om terug naar de taak te gaan. Maar te lang alleen taakgericht bezig zijn, maakt dat de interacties enkel nog gaan over de zaken en de taken, waardoor ze uiteindelijk doodbloeden. Dan brokkelt het 'wij' af. Er ontstaan roddels, klikjes, mensen haken af, omdat ze zich door elkaar niet meer genoeg gezien en betrokken voelen.

Soms kan het aan tijd ontbreken, wanneer we weer eens in turbulente tijden leven, om uitgebreid aandacht te besteden aan iets anders dan het taakgerichte. Maar dan kan het al helpen, om als leidinggevende te signaleren dat je dat beseft en dat je binnenkort de gepaste aandacht zal besteden aan het team.

- Eigenlijk ben je dynamisch aan het balanceren, telkens wanneer je de overweging maakt dat je met de vier componenten tergelijktijd te doen hebt en je realiseert welke component de in de laatste weken te weinig aandacht kreeg. Wanneer je een component verwaarloost, neemt de werkdruk toe en vergroot de stress. De creativiteit wordt gestimuleerd door individuen aandacht te geven en te zien, te merken hoe ze meewerken en je het niet nalaat hierover in interactie te gaan. De taken verlevendigen, wanneer je ze kan doen vanuit verbondenheid met elkaar, omdat je beseft dat je er alleen samen kan voor gaan. Het werk, de core-business van je afdeling of je team kan pas veranderen, wanneer de verschillende ikken zich kunnen verbinden met de veranderingen en ze die mee kunnen maken. Mensen blijven, wanneer ze zich verbonden weten met het grotere geheel, en haken (soms alleen al mentaal) af, wanneer ze het gevoel krijgen niet in de juiste context te werken... Soms is de globe net de grote stimulans om verder te werken, en soms is het een hinderpaal.

- Dynamisch balanceren vergt dus de voortdurende aandacht van de leider van de groep. Hij/zij moet zeer alert zijn op wat er leeft. Het gaat er om gelijk gewicht te geven aan de ikken, het wij, de taken en de globe, die sowieso in een voortdurend samenspel met elkaar bewegen. Het betekent ook: niet uit de weg gaan, wat er aan de orde is, ook al lijkt dat op korte termijn toch beter. Als je dit allemaal zorgvuldig gedaan hebt, weet je **HET THEMA** waarmee je met deze groep of dit team aan de slag kunt gaan. Wie dynamisch balanceert, leert kleine tegenstellingen, obstakels, conflictjes te gebruiken, om met de groep, met het team te groeien naar een betere samenwerking en een interessanter resultaat.

4. Besluit.

Dynamisch balanceren is dus eigenlijk meer dan een methodiek. Het is volgens mij een houding, die je aandachtig maakt en wakker houdt. Geen enkele vergadering is enkel nog een opeenvolging van verschillende agendapunten. De voorbereiding wordt een zoektocht waarbij het hele plaatje in het overzicht wordt meegenomen, waardoor de groep levendig betrokken blijft bij wat er aan de orde is. Het vergt een souplesse van de leider om dit in het oog te houden en er in de komende bijeenkomst de gepaste aandacht aan te besteden. Dat wat op de voorgrond moet komen, kan je in een 'thema' gieten, waardoor je de groep kan focussen op de agenda.

En hoe je dat thema kan formuleren, is stof voor een langer artikel...

Makkelijk is het niet, maar wel de moeite waard : to balance the never balanced...

5. Verder lezen

- Callens, I. Leiderschap M/V. Hoe generatief leiderschap diversiteit bevordert, Opportunity in bedrijf, Amstelveen & Centre for generative leadership, Utrecht, 2003
- Cohn, R. Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie. Nelissen, Baarn 1997
- Hendriksen, J. & de Wit, A.(red) Het thema centraal, Nelissen, Soest, 2004
- Tijdschrift voor themagecentreerde interactie, Ruth Cohn Instituut, 1999- 2006

6. Verder TGI leren

In Balans wordt binnen 'Vorming, Training en Opleiding' sedert 2001 jaarlijks een introductie cursus TGI aangeboden.

In 2005 startten we met een internationaal erkende certificatieopleiding voor TGI.

Vanaf het voorjaar 2007 worden naast de introductie cursus nog andere TGI-cursussen aangeboden.

Katrien Boone

Gediplomeerde TGI

Binnen Balans verbonden aan M&A, 'Aan Boord' en VTO

COMPETENTIE

Bevorderen van ontschuldiging

Ontschuldiging

Ontschuldiging is een begrip dat thuis hoort in de contextueel therapeutische benadering. Het is een proces waarbij de cliënt een onderzoek doet naar de omstandigheden waarin iemand hem onrecht heeft aangedaan teneinde geen compensatie meer te zoeken voor dit onrecht en zodoende vrij te worden van de drang naar genoegdoening.

Ontschuldiging geeft ruimte aan de ernst van het gebeurde onrecht en moffelt dit niet weg onder excuses. De schuld wordt erkend en onderkend maar ze wordt niet langer meer aangerekend. De dader wordt ontschuldigd. De benadeelde partij eist niet langer meer compensatie en maakt zo zichzelf vrij in de relatie. Op die manier realiseert de persoon een stap in de eigen groei. Ontschuldiging dient in zijn contextuele betekenis duidelijk te worden onderscheiden van "verontschuldiging". Dit laatste suggereert dat wat gebeurd is allemaal nog niet zo erg is omdat de dader niet over de mogelijkheden beschikte om het gebeurde te vermijden.

Het proces van ontschuldiging

Ontschuldiging is een proces dat de cliënt zelf uitvoert. Hij of zij voert zelf een hertaxatie uit van zijn geschiedenis en het onrecht dat hem of haar werd aangedaan.

Na het onder ogen zien van dit verlies gaat de therapeut samen met de cliënt(-en) onderzoek verrichten naar de omstandigheden waarin iemand de cliënt schade heeft berokkend. Daarbij dienen een aantal vragen beantwoord te worden: Wat heeft gemaakt dat de dader de cliënt gebruikte als object voor zijn eigen behoeftenbevrediging? Wat heeft de dader geprobeerd om het onrecht te vermijden? Had de dader hulpbronnen die hem konden helpen het anders te doen ter beschikking? Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat een alleenstaande ouder na verschillende signalen om hulp ten einde raad zijn kind mishandelt. Op wie kon die ouder steunen? Was hij zelf slachtoffer? Heeft de dader geprobeerd schuld te erkennen of te herstellen? Dergelijke vragen moeten helpen de dader te ontmonteren en hem terug te brengen tot wat hij is: een mens van vlees en bloed die ook probeert te zorgen voor anderen. Ontschuldiging is een proces dat een mens alleen kan uitvoeren, maar het is best mogelijk en bijzonder helend indien dit kan gebeuren in dialoog met de dader. De volwassene gaat in gesprek met zijn ouder wordende ouder over de harde kindertijd. Wanneer de ouder kan erkennen dat hij tekort schoot en zijn kind onrechtvaardig behandelde ontstaat er een kans op heling, zowel voor de ouder als voor zijn ondertussen volwassen geworden kind. Een geblokkeerde dialoog komt weer op gang, balansen komen in beweging. Het kan echter ook dat deze dialoog niet meer mogelijk is: de ouder is overleden, het geleden onrecht is van die aard dat de cliënt het contact met zijn ouder niet meer aankan of wenst. In deze situatie kan een persoon dit proces alleen doorwerken of beroep doen op andere hulpbronnen, bij voorbeeld broers en/of zussen.

De therapeut kan niet iemand ontschuldigen in de plaats van zijn cliënt. Wanneer hij dit doet wordt hij zelf dader van onrecht namelijk door het minimaliseren van geleden leed.

Ontschuldiging veronderstelt een doorleefd rouwproces om het geleden verlies en het geleden onrecht. Dit vraagt tijd en is eigenlijk nooit helemaal af. Het is van therapeutisch belang dit onder ogen te zien. Dit maakt dat de therapeut zich realiseert dat hij de cliënt niet kan en mag dwingen stappen te zetten. Hij kan hoogstens de cliënt aanmoedigen en samen met de cliënt onderzoeken onder welke voorwaarden stappen kunnen worden gezet.

Dit proces vraagt van de therapeut een aantal competenties

Competenties kunnen gesorteerd worden in abstractieniveau's van enkelvoudig en makkelijk toetsbaar naar steeds meer omvattend en moeilijker toetsbaar. Het "bevorderen van ontschuldiging" is te zien als een meer omvattende competentie die opengemaakt kan worden in een aantal samenstellende competenties:

- inzicht in het verloop van een rouwproces
- exploreren van verlieservaringen
- onder ogen zien van schade
- ruimte geven aan woede om het geleden onrecht
- ruimte geven aan verdriet om verlies
- geven van erkenning voor geleden onrecht en passende spanningen tot zorg
- meerzijdige partijdigheid
- vasthoudendheid en moed
- rechtstreeks spreken
- verbindend werken
- bevorderen van dialoog
- gevoel voor timing
- uitspreken van verwachting van actie
- stimuleren van zelfafbakening
- stimuleren van zelfvalidatie
- zicht op eigen bronnen van onrecht
- zicht op het eigen geleden verlies
- contact met de eigen gevoelens omtrent onrecht en verlies

Hoe uiten deze deelcompetenties zich in therapeutisch gedrag?

Het bevorderen van ontschuldiging toont zich door het aangaan van oprechte dialoog met de cliënt. Daarbij worden open vragen gesteld. De therapeut brengt de moed op vragen te stellen over opvallende leemtes in het verhaal: periodes of personen die buiten beeld blijven. Wanneer een moeilijk bespreekbaar thema zich in een metafoor aandient gaat de therapeut daar op in. Hij stelt vragen over wat moeilijk kan gezegd worden. De therapeut spreekt erkenning uit voor geleden onrecht en werkelijk inspanningen tot passende zorg. In dit proces houdt de therapeut een scherpe blik op de mogelijkheden van zijn cliënt (en): hij respecteert de tijd die de cliënt nodig heeft om het onzeggbare te zeggen en contact te krijgen met het diepe verdriet om het geleden onrecht.

De therapeut roept op tot actie en hij exploreert de voorwaarden om tot passende actie te komen.

Tot slot

In dit artikel heb ik het contextuele proces van "ontschuldiging" omschreven en een overzicht gegeven van de deelcompetenties welke bij de therapeut worden verondersteld om dit proces te kunnen bevorderen.

Dit artikel heeft tot doel zowel de complexiteit als de tijdsduur van het proces zichtbaar te maken. Ik wil er ook op wijzen dat het niet nodig is dat het ganse proces in één begeleidingsperiode hoeft te worden afgehandeld. Elke stap is helend en schept mogelijkheden tot een volgende, zo nodig in een andere tijd en op een andere plaats.

Paul Heyndrickx

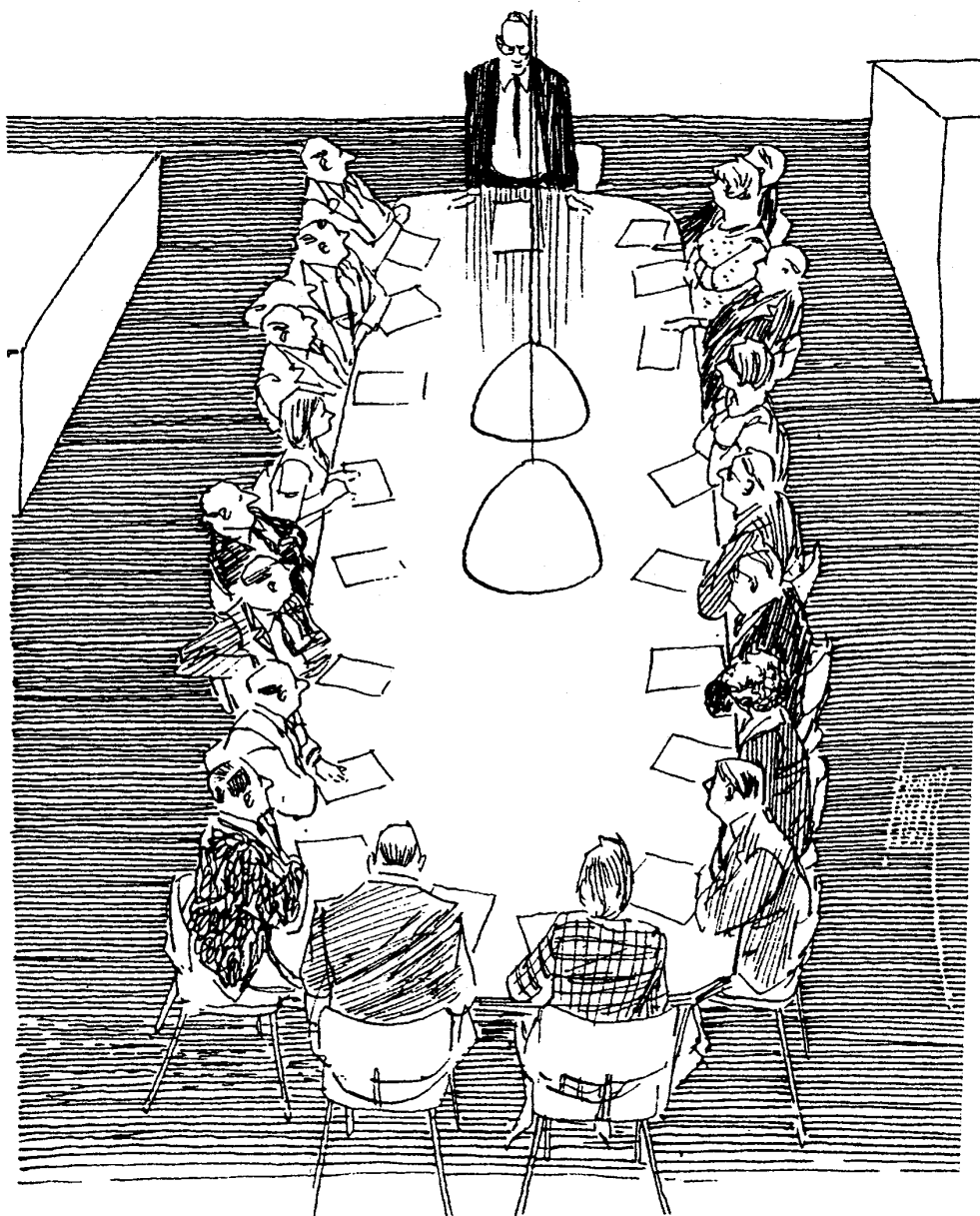
Contextueel therapeut

Coördinator domein Cliënt, Gezin en Familie - Balans

Boszormenyi-Nagy, I. en Krasner B., (1994) *Tussen geven en nemen. Over contextuele therapie*. Haarlem: De Toorts, Van Heusden, A. en van den Eerenbeemt, E. (1983), *Balans in beweging: I. Boszormenyi-Nagy en zijn visie op individuele en gezinstherapie*. Haarlem: De Toorts, Michiels, M., Van Mulligen, W. en Hermkens, L. (Red.) (1998), *Leren over leven in loyaliteit. Over contextuele hulpverlening*. Leuven / Amersfoort: Acco. Hargrave T.D. en Pfitzer, F. (2005), *Ontwikkelingen in de contextuele therapie. De kracht van geven en nemen in relaties*. Leuven / Amersfoort: Acco

■ BERICHTEN

Over dynamisch balanceren gesproken ...



" WE Zouden een hoop tijd kunnen winnen
als jullie gewoon alles aan mij overlieten "

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

of www.vspw.be en doorklikken naar
afdeling balans.

 **OPENDEURDAG**

21 MEI 2006

van 10 tot 17 uur

PRAKTISCHE INFO

Redactie

Marc Van Coillie / Paul Heyndrickx / Pol Staut / Geert Van Vooren

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

www.vspw.be/balans

Verantwoordelijke uitgever

Marc Van Coillie

© Niets in deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, op welke wijze ook, zonder schriftelijke toestemming van uitgever en auteur.