

BALANS



IN DIT NUMMER

CONCEPT 2>4
Levenslang leren bij
volwassenen: een
maatschappelijke
uitdaging
Marc Van Coillie

PRAKTIJK 5>6
Opzetten van
verandering: een
"neverending story"
Gerry Van de Steene

METHODIEK 7>9
De methodiek
van het coachen
Johan De Keyser

COMPETENTIE 10
Competentiekaart
feedback ontvangen
Pol Staut

BERICHTEN 11

EDITORIAAL

Ze zijn er!

Jawel, de zon en onze **nieuwe programmabrochure 2006-2007!**
Je bekijkt onze website en/of je vraagt onze brochure aan, aan jou de keuze!

Met dit nieuwe nummer bieden we je onze vertrouwde rubrieken aan.

In de rubriek **concept** staat levenslang en levensbreed leren als maatschappelijke uitdaging centraal. Vanuit de bril van het volwassenenonderwijs neemt de auteur standpunt in t.a.v. competentiegericht leren en werken, de modulaire leerweg en een aangepast leertraject voor kansengroepen.

In de **methodiek** van het coachen krijg je een eigen-zinnige kijk op dit fenomeen van alle tijden, een fenomeen dat aan betekenis nog toeneemt, gezien de steeds sterker wordende nadruk op eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing. En wie zich afvraagt of het de moeite loont, zit volgens de auteur en coach op de goeie weg!

In de **praktijk** van een veranderingstraject krijgen we een illustratie tot het levendig houden van een organisatie of dienst. Als leidinggevende in een OCMW is het een uitdaging dit traject tot een breed gedragen en participatief gebeuren te maken.

De **competentie** om feedback te ontvangen is in deze rubriek schematisch belicht vanuit meerdere competentieniveaus; het schema maakt in onze opleidingen deel uit van een agogisch competentiemodel.

En tot slot, beste lezer: geef je appreciatie over dit tijdschrift, mondeling en/of schriftelijk, bij de redactie van balans, we kijken ernaar uit!

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

tijdschrift voor
agogisch werk

■ CONCEPT

Levenslang leren bij volwassenen: een maatschappelijke uitdaging

1. Het maatschappelijk appel op levenslang en levensbreed leren

Ik merk dat de maatschappij in een razend tempo in verandering is en meer en meer beroep doet op het levenslang leren en dus op het leren van volwassenen.

Dit uit zich zowel in de vraag naar professionele competentiegerichtte veranderingen in de werksfeer als naar voortdurende evoluties in het informele en maatschappelijke levensdomein. Bij de globale maatschappelijke analyse vond ik nogal wat inspiratie in het werk van Suzanne Piët(1). Zo stelt ze dat "de ontwikkelingen op technologisch gebied sneller gaan dan de bezinning op de wenselijkheid, aanvaardbaarheid en haalbaarheid ervan kan bijhouden. De beheersbaarheid door de mens komt op achterstand te staan, alle naarstige pogingen tot snelle regelgeving en bovenmenselijke aanpassingen ten spijt. De achterstand die de mens inmiddels moreel, mentaal en psychologisch heeft opgelopen, is zichtbaar aan de hoeveelheid ongeluk, stress en ziekten. De ontwikkeling van vrouwen en mannen is sterk doorgesloten naar een hang naar materie en rationaliteit. Zij zijn goed in hun vak, goed in denken en redeneren, maar blijven achter op het gebied van emotionele en mentale ontwikkeling. Ze vertrouwen niets of niemand zelfs niet zichzelf. De maatschappij is in de ban van een grote, onbehandelde angst en de reactie daarop bestaat voorlopig uit een vlucht".

De mens gaat vanuit die fundamentele angst op zoek naar zingeving en een beter omgaan met zijn emoties. Vaak merken wij dan dat deze zoektocht dreigt te verzanden in diezelfde markt van beheersbaarheid en meten en weten. Via de media worden allerlei emoties vercommercialiseerd en afgestemd op het behalen van zo hoog mogelijke kijkcijfers.

In mijn antwoord op de maatschappelijke uitdagingen via levend leren zijn het procesmatige, de binnenkant van de mens en het in dialoog gaan vanuit een emancipatorische invalshoek de wezenlijke uitgangspunten.

In het kader van dit artikel ga ik vooral antwoorden zoeken op die maatschappelijke uitdagingen die relevant zijn voor het levenslang leren en meer specifiek voor het leren van volwassenen. Ik bespreek vooral die thema's die relevant zijn voor het volwassenenonderwijs:

- Het omgaan met de diversiteit in de maatschappij en het debat daaromtrent.
- De voortdurende veranderingen in de werksfeer en de vraag naar competentiegericht leren en werken.
- De tewerkstelling van mensen uit de kansengroepen bevorderen door een aangepaste leerweg uit te tekenen.
- Een maatschappij in voortdurende verandering vraagt naar permanent levensbreed en levenslang leren.

Vooraleer wij antwoorden zoeken vanuit het leren op deze maatschappelijke uitdagingen is het belangrijk om ook de veranderende kijk op leren even duidelijk te stellen

2. Veranderende kijk op leren

Tegelijkertijd met deze maatschappelijke evolutie en uitdagingen is er ook een verbreding van de visie op leren. Leren overstijgt al lang het "schools" leren.

In het boeiende boek van Bolhuis over leren en veranderen bij volwassenen (2) krijgt het informele leren meer en meer betekenis en krijgen het ervaringsgericht en het competentiegericht leren een vaste waarde in de visie over leren.

Ik zet een paar stellingen van een vernieuwende kijk op leren op een rijtje

- Leren is meer dan schoolse leren en voltrekt zich op alle mogelijke plaatsen en gedurende het gehele leven.
- Leren gaat niet per se handelen vooraf, maar handelen resulteert ook in leren.
- Er zijn belangrijke emotionele kanten bij het leren betrokken.
- Leren gebeurt niet alleen bewust en opzettelijk. Leerprocessen kunnen ook ongemerkt plaatsvinden.
- Leren is niet alleen een individueel proces. Leren is een proces van interactie met een sociale omgeving.
- Leren vindt niet plaats op een onbeschreven lei. Het eerder geleerde vormt een referentiekader, waarbinnen nieuwe ervaringen en andere informatie worden waargenomen en geïnterpreteerd. Dit is een aspect dat bijzonder belangrijk is bij het leren van volwassenen.

Wanneer ik nu de maatschappelijke uitdagingen en de verruimde visie rond leren met elkaar confronteer, vind ik me volkomen terug in de definitie rond levenslang leren die vanuit het maatschappelijk debat in het rapport over levenslang leren (3) werd geformuleerd: "Levenslang leren is een proces, waarbij zowel personen als organisaties, in alle contexten van hun functioneren, de nodige kennis en competenties verwerven om hun professionele, economische, sociale en culturele taken in een snel veranderende samenleving beter aan te kunnen en zich daarbij kritisch, zingevend en verantwoordelijk te kunnen opstellen."

3. Zinnvolle antwoorden vanuit het levend leren op de maatschappelijke uitdagingen

Hierbij herneem ik de actuele maatschappelijke uitdagingen zoals hierboven aangehaald en zoek ik vanuit onze emancipatorisch-dialogische kijk op levend leren zinnvolle antwoorden.

3.1. Competentiegericht werken en leren vanuit dialoog en emancipatie

- Ik kan me goed erkennen in de omschrijving van het begrip competenties door Parry (4): "competenties zijn te definiëren als een cluster van vaardigheden, attitudes en onderliggende kenniselementen dat iemand in staat stelt om die taken te vervullen die een belangrijk bestanddeel uitmaken van een functie of een rol."

In het ganse gebeuren rond competentiegericht denken zijn een aantal spanningsvelden te erkennen. Ik bespreek de drie belangrijkste en maak hierbij enkele keuzes.

- Drie belangrijke spanningsvelden rond competentiegericht leren**

- Vooreerst is er het spanningsveld tussen het lineair afleiden van competenties tegenover het bepalen van de competenties vanuit een sterke interactie met de gehele context.

De eerste visie wordt ook wel de lineaire koninklijke weg genoemd. Men vertrekt van beroepsprofielen op basis van geconstateerde trends in een beroep. Uit die beroepsprofielen worden de competenties afgeleid en dan krijgen we een opleidingsprofiel. Dit is een langzaam proces, dat top down gestuurd en nogal rationalistisch te werk gaat.

Ik opteer duidelijk voor een interactieve benadering waar men rekening houdt met de interactie van diverse actoren zoals relevante groepen die het beroepenveld goed kennen, de aanwezige individuele en team-competenties, medewerkers, klanten enz.

Dit kan best in combinatie met de koninklijke weg, die dan interactief wordt bevraagd en aangevuld.

- Een ander spanningsveld is dat tussen de huidige nadruk op vaardigheden of observeerbare eigenschappen en te weinig het mee verrekenen van interne processen, motivaties, waarden, normen en attitudes. Hier is het belangrijk om te zorgen voor een goede balans tussen de drie elementen van competenties: kennis, vaardigheden en attitudes. Wel met de uitdrukkelijke nadruk om de interne processen en de attitudes

mee in rekening te brengen bij het detecteren van competenties. Deze worden in het huidige competentieverhaal nogal eens verwaarloosd, omdat ze ook moeilijker meetbaar zijn. Nochtans zijn het net deze attitudes die van wezenlijk belang zijn in de concrete praktijk. Denken wij maar aan de competenties van hulpverleners, waar naast b.v. de psychologische kennis en de concrete vaardigheden zoals gesprekstechnieken vooral de basishouding van respect en empathie essentieel zijn. Hierbij is de zelfkennis rond zijn eigen persoon als hulpverlener een belangrijk element in het competentieverhaal.

- Tenslotte is er het spanningsveld in de manier van beoordelen via assesment. Ofwel heeft men een onwrikbaar geloof in de objectieve meetbare gedragsobservatie, ofwel betreft men ook subjectieve elementen en zelfbeoordeling in het bepalen van de graad van competentie.

Ook hier is een combinatie van objectieve metingen van gedrag en kennis aanvullend met meer subjectieve elementen zoals zelfbeoordeling belangrijk.

Samenvattend hou ik hier een pleidooi om vanuit de emancipatorisch-dialogische visie de context en de innerlijke kant van waarden, normen en attitudes mee te nemen in het competentieverhaal.

3.2. Leren vanuit respect voor de diversiteit

- Zoals reeds aangehaald is het leren van volwassenen sterk gekenmerkt door het vast zitten in eigen referentiekaders, die doorheen de jaren zich verankerd hebben in gewoontes of vastgeroeste gedachten en houdingen. Ze vormen ons eferentiekader, de ogen waarmee we de wereld en de anderen zien, soms zonder dat wij ons daar van bewust zijn.

Dit kan erg belemmerend werken voor het leerproces en het omgaan met veranderingen. Ook kan dit de relatie met de anderen vertroebelen. Zeker als de andere eenzijdig denkt, handelt en voelt vanuit zijn eigen referentiekader.

Het zich leren inleven in de wereld van de andere zodat de andere begrijpt dat jij hem begrijpt is dan ook wezenlijk om verandering en vernieuwing te realiseren. Dit inleven betekent niet automatisch dat men het met alles eens moet zijn. Maar het laten ervaren van de andere dat je hem of haar begrijpt is het startpunt van elke relatie en het begin van het op gang brengen van een collectief leerproces. Dit is de essentie van wat ik de dialogisch-emancipatorische

grondhouding noem.

Dit is ook het wezenlijk aspect in het leren omgaan met diversiteit. Zonder zichzelf te verloochenen de andere proberen te verstaan en samen te zoeken naar nieuwe horizonten.

Dit betekent ook de kunst om aan dit proces van dialoog zelfreflectie te koppelen. Deze wezenlijke mechanismen, die ons in staat stellen om onze referentiekaders te verruimen en onze blik op de andere en de wereld te verruimen zijn dan ook van essentieel belang doorheen het leerproces. Het is belangrijk in ons vormingsproces deze grondhouding doorheen diverse situaties te oefenen.

- Verder is het belangrijk om in het debat rond diversiteit niet automatisch de politieke agenda van b.v. verplichte inburgering blindelings te volgen. Het is wezenlijk om onze eigen uitgangspunten en visie rond diversiteit te bewaren in het aannemen en opzetten van vorming rond diversiteit. Het voldoende aandacht geven aan de bovengenoemde grondhouding en respectvol in dialoog met de anderen treden is hierbij van het grootste belang.

3.3. Vorming voor kansengroepen bevorderen

- Het is belangrijk om vanuit het volwassenenonderwijs door vorming en opleiding kansengroepen perspectief te bieden op werk. Het volwassenenonderwijs heeft dan ook als troefkaart een aangepaste leerweg om leren en ervaring te koppelen. Een leerproces opzetten vanuit de werken levenservaring is sterk motiverend en bevordert de implementatie van het geleerde in de praktijk.
- Ook de bijzondere aandacht voor het procesmatig karakter van de opleiding en het eigen leerproces van de cursist is een belangrijk element van deze krachtige leeromgeving die het volwassenenonderwijs kan bieden. Hierbij opteer ik om de voordelen van de flexibele leerweg van het modulaire systeem uitdrukkelijk te corrigeren met voldoende aandacht voor dit procesmatig karakter.
- Het is van belang om ook voldoende aandacht te schep- pen aan de intake om zorg te dragen dat de opleiding haal- baar is voor de cursist, zodat er ook een voldoende uit- stroom is. Hierbij pleit ik uitdrukkelijk om voldoende middelen te voorzien vanuit de overheid om onderweg extra ondersteuning te kunnen aanbieden rond moeilijkheden die cursisten ondervinden in hun leerweg zoals faalangst of "leren leren".

3.4. Vorming op maat in het levenslang en levensbreed leren

- Binnen het volwassenenonderwijs zijn wij er ook in geslaagd om bijscholing en navorming te organiseren op maat van de "cliënt". Vanuit dezelfde procesmatige en ervaringsgerichte invalshoek bieden wij antwoorden op concrete behoeften en nieuwe tendensen in het werkveld. Hierbij is er zowel aandacht voor het implementeren van het geleerde op de wekvloer als het integreren van leer- inhouden in de eigen persoon. Vanuit die aandacht voor het eigen leerproces is er ook effect buiten de wekvloer in de bredere levenscontext.
- Naast ons open aanbod ondervinden we een groot effect met bijscholing en vorming op de werkplek zelf. Dit maat- werk direct in de context van de deelnemer vergroot het leereffect en de implementatie in de praktijk. Hierbij is het dikwijls balanceren tussen vorming en proces- begeleiding op het niveau van het individu, het team of de organisatie.

Slotbeschouwing:

Bij het zoeken naar zinvolle antwoorden op enkele maatschappelijke uitdagingen vanuit het leren bij volwassenen is de rode draad in ons verhaal de aandacht voor het procesmatig karakter van leren vanuit een dialogisch-emancipatorische grondhouding. Dit blijft een uitdaging middenin een maatschappij die gefocust is op koelheid, rationaliteit en individualiteit.

Marc Van Coillie

Coördinator VZW Balans op maat

- Piët Suzanne, (2004) De emotiemarkt. De toekomst van de emotiemarkt, - Rotterdam, Speakers Academy. Blz. 59
- Bolhuis Sanneke, (2001) Leren en veranderen bij volwassenen. Een nieuwe benadering., Bussum, Coutinho.
- Schlusmans K., Slotman R., Nagtegaal C., Kinkhorst G. (2001) Competentie- gerichte Leeromgevingen , Utrecht, Lemma blz 29
- Baert H. e.a., (2003) Levenslang en levensbreed leren in Vlaanderen, KUL en Hiva in opdracht van Diva.

■ PRAKTIJK

Opzetten van verandering: een "neverending story"

Het veranderingstraject

"Verander de structuur van de sociale dienst van een platte, 'simple structure' naar een structuur die efficiënter kan inspelen op de steeds complexere hulpvragen van het cliënteel." Zo luidde de 'eenvoudige opdracht' die zich een drietal jaar geleden aandiende binnen het OCMW Sint-Niklaas. Of anders gezegd: "Geef structuur aan een afdeling die bestaat uit 24 uitvoerende medewerkers, geclusterd in drie groepen: onthaalteam, sectoren en trajectbegeleiding, en één leidinggevende.

Na enig onderzoekswerk, samen met het ganse team, kwamen we tot een SWOT-analyse. Hieruit bleek dat onze structuur, naast zijn vele beperktheden, toch ook een aantal voordelen had. In ons omgevingsonderzoek legden we een klemtoon op het eerste en tweede omgevingsniveau. We tekenden ons ruilrelatienetwerk uit en onderzochten onze relatie met onze kritieke actoren (Staut 2005). Als voordelen bleek onder meer dat de ruimte tot individueel initiatief en de daarbij horende verantwoordelijkheden vrij groot was. Een ander voordeel was de eenvoudige manier om informatie, wijzigingen in toepassing van wetgeving e.d.,... door te geven. Daarnaast waren de nadelen zeer prominent aanwezig: flessenhalsproblematiek, weinig 'specialisatie', te weinig mogelijkheden tot coaching,... Het zou dus een uitdaging worden om in een nieuwe structuur zowel een antwoord te vinden voor de nadelen alsook de voordelen toch maximaal te behouden.

Om deze herstructurering waar te maken besloot ik breed participatief te werk te gaan. Heel het team werd meegenomen in onderzoekswerk, visiewerk en strategisch werk. Er werd gebruik gemaakt van de logische niveau's van R. Dilts.(1991) Zowel in kleine subgroepen, als in grote groep werden deze niveau's doorlopen. Hierbij lag de focus zowel op de huidige situatie als op de gewenste situatie. Uit deze oefening kwamen een aantal stellingen, welke na enige discussie leidden tot een aantal strategische keuze's. Voor het verfijnen van de strategie sorteerde ik tussentijds de informatie volgens het DAT+ 3M-model.(Staut 2005) Met dit alles in het achterhoofd werden concrete acties ondernomen. De voornaamste actie bestond erin een nieuw organogram te implementeren waarbij de 'simple structure' uiteindelijk werd hervormd naar een 'divisiestructuur' met bijkomende leidinggevende functies. Dit zorgde voor nieuwe taakafspraken zowel op vlak van de individuele taakverdeling tussen de medewerkers (verdere specialisatie) als op vlak van overleg en coördinatie. Deze nieuwe taakafspraken werden zowel individueel, in de subteams, als met het ganse team, regelmatig bijgestuurd. Een eerste grote evaluatie van deze nieuwe structuur gebeurde na ongeveer één jaar. Ook hier werd het voltallige team in betrokken. Er werd

gewerkt met de drie B's (Staut 2005): bannen, behouden, bereken. Hierna volgde een nieuwe bijsturing en nieuwe taakafspraken. Ondertussen werd ook in de individuele begeleiding van medewerkers, o.a. via functioneringsgesprekken, gebruik gemaakt van de logische niveau's van R. Dilts. In deze functioneringsgesprekken lag de focus op het persoonlijk functioneren. Er werd gekeken naar de stroomlijning binnen de niveau's maar tevens naar de stroomlijning tussen de individuele medewerker, het team en de organisatie.

Recentelijk werd opnieuw een grondige evaluatie gehouden met het ganse team. Om deze evaluatie te maken werd de gezamenlijke missie- en visietekst, één van de eindproducten uit de eerste oefening, terug bovengehaald. In kleine groep en in plenum werd gezocht naar voorbeelden uit de praktijk waar de missie en visie ofwel duidelijk tot uiting kwamen, ofwel tegenstrijdig waren aan de praktijk. Vanuit de drie B's werden hier keuzes gemaakt tot ofwel bijsturen van de praktijk, ofwel bijsturen van de missie en visie. Een aantal knelpunten welke hier naar boven kwamen en die vooral lagen op vlak van taakafspraken tussen de verschillende teams, worden in aparte werkvergaderingen verder uitgeklaard.

Een (voorlopig) laatste stap in dit traject is het schrijven van een beleidsplan voor de dienst waarin een aantal objectieven voor de komende twee jaren worden bepaald. Dit gaat zowel over inhoudelijke thema's, als organisatorische aspecten. Dit beleidsplan wordt momenteel besproken in de kleine teams.

Een terugblik:

"Bouw de brug terwijl je erover loopt" schrijft Quin in zijn boek 'Diepgaande verandering' (1997)

Dit werd zeer duidelijk geworden in dit veranderingsproces. Het volstaat niet om met een team samen te zitten op formele momenten om de visie te herdefiniëren en hieraan de nodige strategieën te koppelen. Deze formele momenten zijn zeker nodig. Het biedt afstand van het dagelijkse 'ondernemen' en het zorgt voor een goede context om de visionair en de strateeg te mobiliseren. Anderzijds zijn deze formele momenten artificieel. Door over de dagelijkse praktijk te praten creëert men een nieuwe realiteit. Wanneer later blijkt dat dit niet geheel overeen stemt met datgene wat men op dat moment ervaart leidt dit tot een afstand tussen de ideeën uit de formele teammomenten en wat bruikbaar is in het dagelijks werk. Een permanente terugkoppeling tussen de dagelijkse werking en het visiewerk en het strategisch werk van de formele teammomenten is een bijna noodzakelijke voorwaarde om een veranderingstraject te doen slagen. Dit doe je door in de dagelijkse praktijk te blijven verwijzen naar de keuze's die zijn gemaakt in visie en strategie en op het 'waarom' der dingen in het licht te stellen. In de wereld van het management

noemt men dit al eens 'managen bij walking around' Verwijzen naar de gebruikte theoretische modellen werkt vreemdend. Verwijzen naar het doel en de gezamenlijk geformuleerde meerwaarde werkt verbindend. Een bijna noodzakelijk instrument hierbij is het zorgvuldig bepalen van concrete toetsten. In ons veranderingstraject is dit m.i. te weinig gebeurd. Dit heeft ertoe geleid dat op sommige momenten in de evaluatie werd gediscussieerd over de juiste interpretatie van theoretische modellen, wat de implementatie van de verandering in de 'geesten' niet ten goede kwam.

Systemen hebben de neiging zichzelf voortdurend in stand te houden. Een organisatie, dienst, team,... is van nature uit conservatief. Eens de onderzoeker, de visionair en de strateeg zijn werk heeft gedaan, komt de ondernemer terug aan bod. Op dat moment bestaat het risico dat men hervalt in oude patronen. Hoe komt dit? Waarschijnlijk omdat de nieuw gecreëerde visie en strategieën nog onvoldoende doorleefd zijn en sowieso het bestaande systeem in zijn ongewijzigd bestaan bedreigen. Het lijkt mij dan ook van groot belang, voortdurend de link te blijven leggen met de keuzes uit het visie- en strategisch werk. "Waarom doen we dit?" en "Is dit congruent met de keuze tot verandering?", zijn vragen om voortdurend te blijven stellen. Niet alleen aan jezelf, maar ook aan je medewerkers. Diepgaande verandering komt er m.i. pas na voortdurende herhaling. Zo wordt geleidelijk aan een nieuw geheel gecreëert zonder dat oude vormen nog kunnen terugkeren.

Anderzijds is het onmogelijk om verandering nog terug te draaien. Het doet denken aan het lied van Bram Vermeulen: "Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde en het water stroomt er nooit meer als voorheen." Elke wijziging in de structuur van de organisatie heeft zijn impact op alle partners in de organisatie: de directe medewerkers, medewerkers van andere diensten, andere organisaties, gebruikers (cliënten) van de dienstverlening,... Hun reactie op deze verandering zorgt voor nieuwe handelingsvormen zodanig dat het proces niet alleen in beweging blijft maar wordt versterkt

Een nieuwe structuur brengt beweging in ieders functioneren. Zoals ook Senge aangeeft (2000), kan dit zorgen voor een polarisatie tussen 'believers' (zij die vooral de winst aanvoelen) en 'non-believers' (zij die vooral de last ervaren). Door te evalueren met de 3 B's verplicht je beide groepen te kijken naar alle aspecten van de nieuwe situatie: wat wil je bereiken, maar ook wat wil je bannen en behouden. De enthousiaste veranderaars worden verplicht ook te zien wat (nog) niet goed loopt (bannen). Het feit dat ze dit kunnen zien, werkt erkennend voor diegenen die last ondervinden van de verandering. En, dit maakt het dan makkelijker voor deze laatsten om te zien wat er wel al goed loopt (behou-

den). Hierdoor wordt polarisatie tegengegaan en voor- en tegenstanders kunnen elkaar terug vinden.

Dat democratie zijn grenzen heeft, is iets wat pijnlijk duidelijk kan worden bij het doorlopen van een veranderingstraject. Een veranderingstraject is zeer ingrijpend voor elke individuele medewerker. Het lijkt dan ook bijna onethisch om niet elke medewerker van bij de start en gedurende het ganse traject te betrekken bij de keuzes die zich aandienen. In de praktijk is dit niet alleen niet haalbaar, maar ook niet wenselijk. Het is immers niet mogelijk om enkel te veranderen waar consensus over is. Vanuit een loyaliteit aan het team zullen medewerkers met een afwijkende mening geneigd zijn hun stem minder te laten horen om niet het ganse proces tegen te houden. Als leidinggevende draag je zorg voor je medewerkers door in hun plaats knopen door te hakken in het belang van het veranderingstraject. Enkel zo biedt je veiligheid aan medewerkers om er een afwijkende mening op na te mogen houden. Het veranderingstraject heeft ook impact op je eigen functie en functie-inhoud. Dit geeft een inkleuring van je eigen keuzes. Het is daarom verleidelijk dit te laten dragen door het ganse team.

Dit zou ervoor kunnen pleiten om dergelijke veranderingstrajecten te laten begeleiden door externen Wanneer je dit zelf leidt blijf je keuzes blijft maken die op dit moment haalbaar zijn voor de dienst en zijn individuele medewerkers.

Medewerkers actief meenemen en bewust gebruik maken van de vier procesrollen heeft ervoor gezorgd dat er een bijna permanente terugkoppeling ontstond tussen ondernemen, onderzoeken, visiewerk en strategisch werk. Dit maakt dat dit veranderingstraject nooit af zal zijn. Herman Roose (2002) beschrijft de noodzaak om systemen levendig te houden om zo energie te ontwikkelen en creatieve processen te stimuleren. Hij waarschuwt voor te sterke stabilisatie wat organisaties 'stervend' maakt. Veranderingstrajecten bieden de beste garantie tot het levendig houden van een organisatie of dienst.

Gerry Van de Steene
OCMW Sint-Niklaas

- Dilts R. (1991) Tools for dreamers. California: Metapublications
- Quinn R.E., (1997) Diepgaande verandering: ontdek de leider in jezelf. Academic Service
- Roose H. (2002) Managen van een netwerkorganisatie. Garant.
- Senge P. (2000) De dans der verandering: nieuwe uitdagingen voor een lerende organisatie. Schoonhoven: Academic Service.
- Staut P., (2005) De Procesrollen als agogisch basismodel. In Balans Tijdschrift voor agogisch werk, jrg 2 nr 1.

■ METHODIEK

De methodiek van het coachen

-of de reis van verwondering naar essentie-

Inleiding

De klanken van het Stabat Mater van Giovanni Battista Pergolesi vullen de ruimte. Hemelse muziek die mij inspireert. Die mij een zalig gevoel geeft. Mijn vrouw vertelt me net dat dat ook bij Herman De Coninck zo werkte. Hij luisterde 's nachts regelmatig naar het Stabat terwijl hij aan zijn poëzie werkte. Hoe is dat eigenlijk bij jou, lezer? Door wat word jij geïnspireerd? Wie geeft jou de bezieling om het beste uit jezelf te halen? Van hier uit, voor mijn laptop zittend, ben ik al benieuwd naar wat jij op deze vraag zal antwoorden. En dat is de essentie van de coachende houding. Verwonderd durven en kunnen zijn. Zodat je opnieuw naar de essentie kan gaan. Naar het wezenlijke van jouw aanwezig zijn en naar dat van de ander.

Als je dus regelmatig in relatie staat tot anderen - je bent trainer, leerkracht, begeleider, agoog, directeur, vader of moeder, partner of echtgenoot,...- dan zal een coachende houding een belangrijke meerwaarde betekenen voor het optimaliseren van die relaties.

Ik neem jullie tijdens het lezen van deze drie pagina's dan ook graag mee op reis. Door het land van het coachingschap.

Veel plezier.

De valkuil

-of wat maakt dat echt coachen zo weinig wordt toegepast?-

Een van de redenen waarom er zo weinig echt gecoacht wordt, ligt in de ingesleten overtuiging dat problemen opgelost moeten worden. En dat is een belangrijke misvatting. Alleen in de wiskunde zijn er problemen die opgelost kunnen worden. Enkel daar is er één mogelijk antwoord op een gestelde vraag.

Hoeveel is twee plus twee? Vier. Wat is de vierkantswortel van 66? (Dat ben ik vergeten!).

Het boeiende is zelfs dat er voor elk antwoord meerdere vragen mogelijk zijn.

Hoeveel is acht gedeeld door twee? Vier. Uit hoeveel letters bestaat het woord 'vier'? (Inderdaad) vier!

Uit menselijke luiheid zijn we alle moeilijke interacties dan ook maar 'problemen' gaan noemen.

Luiheid, omdat we bij een probleem enkel maar op zoek moeten gaan naar de oorzaak. Die oorzaak, een persoon of een omstandigheid, krijgt dan vaak gewoon de schuld. We veronderstellen daar ook nog bij, dat wanneer die oorzaak er niet meer is, het probleem zich niet meer zal voordoen. Een mooie illusie. Met desillusie, ontgoocheling, tot gevolg.

Soms stel ik tijdens een training de volgende vraag aan een groep: wat is het eerste woord of gevoel dat in je opkomt als je het woordje 'probleem' hoort? 80 % kans dat ik dan het werkwoord 'oplossen' hoor. En de andere associaties die daarnaast meestal naar boven komen; moeilijk, schuld, boete, dader, slachtoffer, machteloos, het is altijd bij mij, pijn, ..., zijn niet van die aard dat de betrokkenen veel zin hebben om met dat probleem aan de slag te gaan. En toch zijn we geprogrammeerd om onmiddellijk aan het werk te schieten en dat probleem op te lossen. Zodat we er van af zijn. In de veronderstelling en met de hoop dat we ons dan weer gelukkig gaan voelen. Maar dat is absoluut niet zo.

Als je een efficiënte coach wilt worden stel ik je voor om het woordje 'probleem' te schrappen uit je mentale woordenboek. Ga eens op zoek naar alternatieven!

Eigenlijk zou ik je nu een tiental minuten tijd moeten laten om op zoek te gaan naar die alternatieven. Maar zoveel tijd heb je nu niet, toch? (ik kom daar straks nog even op terug, op die 'tijd'.)

Ik geef dus nu al een paar mogelijkheden: hindernis, weerstand, agressie, kortsluiting, in de put, in de puree of in de shit zitten, een akkefietje, het klikt niet, misverstand,...

Als coach gebruik ik het neutralere woord 'situatie'. Want bij een situatie is er niemand de oorzaak. Elke deelnemer heeft wel een aandeel in de gebeurtenis. 'It takes two to tango!'. Iedereen is dus aandeelhouder van de gebeurtenis. We zeggen dat ook meestal letterlijk wanneer we iets vertellen: *'Moet je horen wat ik heb mee-gemaakt'*. Je creëert je moeilijke situatie zelf mee. En als je dat weet klinkt het aannemelijk dat je, als aandeelhouder van die situatie, best naar een win-win situatie streeft. Dan kom jij er namelijk ook zelf rijker uit.

Een situatie ga je bijgevolg niet oplossen maar 'uitklaren'. Dat is wat je letterlijk doet wanneer je coacht; je klaart iets uit. Je laat het licht schijnen op wat de ander, die voor jou zit, bezig houdt. Zodat de situatie waarin die ander zich bevindt helder wordt. Zowel voor jou als coach, als voor de coachee. (zo wordt iemand die gecoacht wordt ook wel genoemd). Wat moet er dan helder worden, hoor ik je al vragen. Dat is alvast een zeer goeie vraag!

Het begin

-of hoe belangrijk het einde kan zijn-

De basis die ik gebruik voor mijn coachen is terug te vinden in het Neuro Linguïstisch Programmeren.

In dat model staat coachen onlosmakelijk in verbinding met een doel. Iemand wordt verondersteld iets te willen. Een doel te hebben.

Eckhardt Tolle geeft in zijn laatste boek 'Een nieuwe aarde', een andere betekenis aan het woord 'zonde'. In zonde leven geeft aan dat je doelloos in dit leven staat. Wanneer je geen helder doel

hebt, krijgt je handelen ook geen zin. Je leeft zinloos, in zonde. Dat is ook wat we uitdrukken wanneer iemand tijdens het boogschieten zijn of haar doel mist; *'Zonde!'*

Je begint dus eigenlijk met het einde wanneer je coachend te werk gaat. *'Wat wil je eigenlijk?'* is de startvraag bij het begin van elk gesprek. Laat het duidelijk wezen dat jij als coach geen persoonlijk doel hebt, maar je afstemt op het doel van je gesprekspartner. Het enige doel dat je wel hebt is dat je wilt dat de ander zo efficiënt mogelijk zijn of haar doel bereikt. Wanneer je trainer of begeleider bent vraag je dus eerst naar de verwachtingen van de deelnemer(s). Wat komen ze bij jou doen of zoeken?

Als je dat niet doet, kan je je onmogelijk afstemmen. Dan kan je wel de les-gever gaan uithangen die zijn of haar ei kwijt wilt, maar dan hou je geen rekening met wat de anderen nodig hebben.

Ook in de privé sfeer kan het nuttig zijn om je eens af te vragen waar je leefgenoten nood aan hebben? Weet je dat? Of denk je dat te weten?

Denken of weten

-of hoe vermoeiend en zinloos denken kan zijn-

Wat ik in mijn praktijk als trainer/coach vaststel, is dat heel veel mensen ontzettend veel denken. En ze denken dan vooral in de plaats van een ander. Hoeveel wordt er niet voorondersteld. Let er maar eens op hoe dikwijls er in de 'wij' vorm gepraat wordt terwijl er op dat moment een uiterst persoonlijke mening wordt verkondigd.

Daarbij kost denken ontzettend veel energie. Laten we daar dus omzichtig en ecologisch mee omspringen. De energie die door oeverloos denken en interpreteren verkwist wordt, is volgens mij een van de belangrijkste redenen voor de talrijke burnouts en depressies in onze samenleving.

Dit wil niet zeggen dat je vanaf nu niet meer mag interpreteren. Maar als je echt wilt weten wat er bij iemand anders speelt, wat zijn of haar intenties zijn, dan zal je daar naar moeten vragen. Zal je moeten checken of jouw interpretaties kloppen.

Een efficiënte coach weet in het begin niets. Hij moet alles vragen. En nog eens vragen. Dat is trouwens de reden waarom er geen coaches bestaan die opgebrand zijn. Ze werken gewoon nooit in de plaats van de hulpvrager! Ze stellen alleen maar vragen.

Ik begrijp het niet goed. Kan je dat nog eens uitleggen? Wat wilde je nu ook alweer? Hoe deed je dat dan precies? Hoe lang voel je je nu al zo depri? Hoeveel denk je dat deze sessie jou gaat kosten? (vooraleer je steigert en mij veroordeelt, nog even doorlezen...)

De coach moet vooral weten wat de ander wilt. Waar de coachee naartoe wilt. De twee belangrijkste criteria - er zijn er vijf - waar

je je in je coachende houding van bewust moet zijn wanneer iemand een doel formuleert, zijn de volgende.

Op de eerste plaats weten de meeste mensen ontzettend goed wat ze NIET willen; *'Ik wil geen ruzie', 'ik wil stoppen met roken', 'ik wil dat je mij niet zo aankijkt', 'maak het mij niet te moeilijk hé'...* Mooi! Maar wat willen die mensen dan wel? Als een gids niet weet waar de reizigers naar toe willen dan kan hij ze ook niet gidsen. Voor de coach is dat ook zo. Het is dus ontzettend belangrijk dat je heel duidelijk weet wat iemand WEL wilt. Je kan niet snel genoeg zijn om iemand zijn of haar doel te laten herformuleren.

En (bis) zorg er ook voor dat het te bereiken doel zo veel mogelijk binnen het bereik van de persoon in kwestie ligt. Wat kan hij of zij, binnen zijn of haar aandeel (weet je nog?), zelf doen om het doel te verwezenlijken? *'Ik wil Cordelia gelukkig maken!'* Ontzettend duidelijk wat je wilt, maar spijtig genoeg kan je daar niet zelf voor zorgen. *Of weet jij al wat Cordelia nodig heeft om gelukkig te worden? En wilt zij wel gelukkig worden?*

De volgende criteria zijn ook belangrijk genoeg om nog heel even bij stil te staan:

De context waarbinnen het doel zich dient te realiseren dient duidelijk te zijn.

Ook de toetsbaarheid voor zowel de coachee zelf als voor zijn of haar omgeving kunnen best zeer helder en concreet zijn. Hoe kunnen zowel de doelensteller als de coach toetsen waar ze zich bevinden op weg naar het gestelde doel.

En tot slot is ook de ecologie van het doel belangrijk. Hoeveel mag het bereiken van de doelstelling kosten voor de coachee? Zowel financieel als emotioneel. (vandaar mijn kostprijsvraag van zonet!) Wat heeft hij of zij er echt voor over om de hemel op aarde te bereiken?

Vragen stellen dus

-of hoe suggesties dodelijk kunnen zijn-

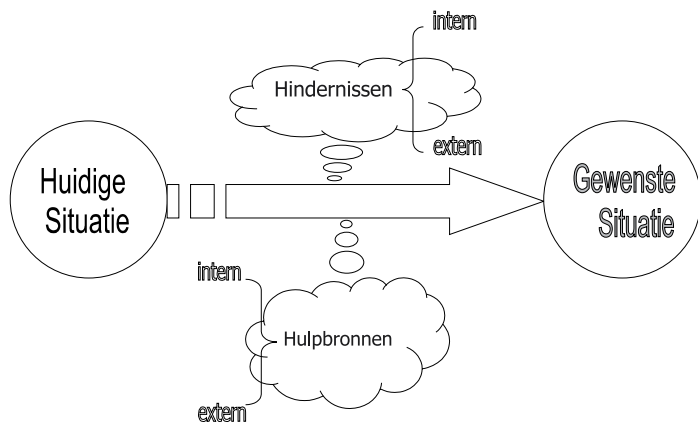
"een antwoord zegt altijd iets over de weg die achter je ligt, alleen een vraag kan je verder helpen."

Uit 'Hallo, is daar iemand?' Jostein Gaarder

De kunst van het vragen stellen is een van de belangrijkste competenties wanneer je wilt coachen. Het veronderstelt ook een luisteren zonder oordeel. Want een 'oor-deel' spreekt voor zich. Je hebt namelijk maar een deel van het verhaal gehoord. Wat weet je allemaal nog niet. En dus; wat weet jouw gesprekspartner ook nog niet. Op welke gedachten baseert hij of zij, zijn of haar handelen?

Welke conclusies heeft de persoon in kwestie reeds getrokken zonder alle elementen in overweging te hebben genomen?

Het 'metamodel' uit de NLP is daar een ontzettend praktisch hulpmiddel voor. Het heeft mij althans geholpen om altijd een perti-



1. Je begint met het einde. Wat is het doel?
2. Dan bevroeg je hoe de situatie nu is?
3. Vervolgens vraag je naar de hindernissen. Wat zorgt er voor dat iemand zijn doel zelf nog niet bereikt heeft?
Deze kunnen zowel intern als extern zijn.
4. Daarna vraag je naar mogelijke hulpbronnen. Wie of wat kan een duwtje in de rug zijn?
5. En tot slot vraag je naar de acties die er ondernomen zullen worden. Waarmee ga je nu aan de slag?

Een andere hulpbron bij het vragen stellen is uiteraard het model van 'de logische niveaus' van Robert Dilts (een van de grondleggers van het Neuro Linguïstisch Programmeren). Bij elk van de vorige vijf stappen kan je de vijf niveaus bevroegen: context, gedrag, capaciteiten, overtuigingen en waarden, en identiteitsniveau.

Tot slot

-of wat je in het begin kan doen-

Het einde van deze korte reis. Het schitterende Quando Corpus van de Stabat Mater weerklinkt.

Weet je nu voldoende over de methode van het coachen? Of heb je nog veel vragen? In het eerste geval wens ik je heel veel plezier met het toepassen van deze deugdvolle vaardigheid.

In het tweede geval feliciteer ik je graag. Want dan ben je goed bezig met het ontwikkelen van de levensnoodzakelijke competentie van het vragen stellen. Levensnoodzakelijk voor het coachen.

En hier wil ik graag nog even kort terug komen op het aspect 'tijd'.

Er zijn heel wat deelnemers aan trainingen die zich afvragen of al dat gecoach niet te omslachtig is. Toch teveel tijd vraagt. Na een genietbaar moment **van stilte** zeg ik dan dat je de methode van het coachen enkel kan gebruiken wanneer je gelooft in lange-termijnstrategie. Het is veel investeren op korte termijn met wezenlijke **en duurzame** resultaten op een iets langere periode. Je stimuleert er ook de zelfredzaamheid van mensen mee. Ze wor-

den niet afhankelijk van een alwetende goeroe.

En voor de ongeduldigen onder jullie. Je kan ook aan turbocoaching doen. En hoe doe je dat?

Wanneer er iemand met een probleem naar je toe komt zal vanaf nu, het eerste wat je doet, het stellen van een vraag zijn. En wel deze: wat wilt u eigenlijk zelf?

De stilte die daarop volgt zal getuige zijn van het feit dat het coachproces van start is gegaan. Onherroepelijk. Want elke verre reis begint met die eerste, belangrijke stap die je zet.

En ook ik weet als gids graag aan welke reis ik begin.

Johan De Keyser

Master Practioner NLP,
zaakvoerder Essento (www.essento.be)
opleider Balans (www.vspw.be/balans)

Acteren en communiceren zijn twee passies die wonderbaarlijk in elkaar vloeien in zijn trainen, coachen, acteren en musiceren.

COMPETENTIE

COMPETENTIEKAART FEEDBACK ONTVANGEN

Competentie: FEEDBACK ONTVANGEN		Competentiecontext: Ik - Medewerker.		CC/Feedback ontvangen: IK - MW	
		Competentiecluster: Communicatieve vaardigheden.		Versie: 2-5-2006	
OMSCHRIJVING COMPETENTIE: Is gepast ontvankelijk voor complimenten, opbouwende en kwetsende kritiek. Maakt onderscheid tussen andermans waarnemingen, interpretaties, evaluaties. Bakent zichzelf gepast af.		VOORBEELDEN KRITIEKE SITUATIES BINNEN DEZE COMPETENTIECONTEXT: Informele contactmomenten in de wandelgangen. Gewone formele tweegesprekken zoals werkbegeleidingsgesprek, functioneringsgesprek, ... Moeilijke formele tweegesprekken: slecht-nieuwsgesprek, corrigerend gesprek, conflict, ...			
SLAPEND NIVEAU	KIEMNIVEAU	BASISNIVEAU	GEVORDERD NIVEAU	EXPERTNIVEAU	
GEDRAGSVOORBEELDEN: Bakent de eigen ontvankelijkheid voor andermans waarnemingen, interpretaties, evaluaties over zichzelf te veel af (ommuurd) wat blinde vlekken in stand houdt. Bakent de eigen ontvankelijkheid voor andermans waarnemingen, interpretaties, evaluaties over zichzelf te weinig af (grenzeloos) wat leidt tot onzekerheid, stress, pijn. Haalt bij het ontvangen van feedback andermans waarnemingen, interpretaties en evaluaties over zichzelf door mekaar.	GEDRAGSVOORBEELDEN: (Partiële toepassing gedragsvoorbeelden basisniveau.)	GEDRAGSVOORBEELDEN: Is gepast ontvankelijk voor complimenten. voor opbouwende kritiek. Maakt bij het ontvangen van feedback onderscheid tussen andermans waarnemingen, interpretaties, evaluaties. Bakent zichzelf gepast af Beluistert inhoud van feedback. Filtert mild en zelfkritisch tussen 'direct ter harte nemen', 'parkeren om op te kauwen', 'naast zich neerleggen', 'verduidelijking vragen'. Behoudt voorkeurstemming. Vraagt verduidelijking waar nodig. Zegt rustig en eerlijk wat feedback doet en bedankt. Doet iets met gefilterde feedback	GEDRAGSVOORBEELDEN: Basisniveau +. Is gepast ontvankelijk voor vleiery. Voor spot, ironie, kwetsende feedback Voor roddel en geruchten. Interpreteert feedback Inhoudelijk, relationeel en contextueel Door onderscheid te maken tussen de letterlijke kritiek, de inhoud, de bringer, andere betrokkenen. Vanuit begrip voor de (positieve) intentie achter de kritiek.	GEDRAGSVOORBEELDEN: Gevorderd niveau +. Is gepast ontvankelijk voor hekel, destructieve kritiek Voor laster	

SLAPEND NIVEAU	KIEMNIVEAU	BASISNIVEAU	GEVORDERD NIVEAU	EXPERTNIVEAU
WETENS(W/V)AARDIG: Blinde vlek.	WETENS(W/V)AARDIG: Partiële kennis van wetens(w/v)aardigheden basisniveau.	WETENS(W/V)AARDIG: Feedback. VIEW-model. Bedoeling - gedrag - effect. Zelfafbakening. Filteren. Associëren / dissociëren. Stemmingsbehoud.	WETENS(W/V)AARDIG: De sociale functie van roddel. De functie van dwarsliggers. Kritiek als signaal, signaaldrager, -waarde, -betrokkenen.. Communicatieniveau's: inhoud-, relatie- en contextniveau. Gedrag en (positieve) intentie.	WETENS(W/V)AARDIG: Hekel, destructieve kritiek. Laster.

■ BERICHTEN

**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.

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.