

# BALANS



## IN DIT NUMMER

- CONCEPT** 2 > 3  
Weten en niet  
toepassen, is nog  
steeds niet weten ...  
Philip Lievens
- PRAKTIJK** 4 > 5  
De kracht van de  
kleine daad  
Ief Barbier
- METHODIEK** 6 > 9  
Community Building  
op het werk  
Veronique Cappaert
- COMPETENTIE** 10  
Werkzaam instrument  
Geert Van Vooren
- BERICHTEN** 11

## EDITORIAAL

Waar je in het vorige nummer een eigen-zinnige visie las op het levenslang leren bij volwassenen, krijg je ditmaal bij de rubriek **concept** tekst en uitleg bij competentie-gericht opleiden.

In de rubriek **competentie** maak je kennis met een werkzaam instrument, ontwikkeld in het domein Management en Agogiek, om agogische competenties in kaart te brengen enerzijds, en competenties bij jezelf en/of bij anderen in te schatten anderzijds.

Wie het **praktijk**leren centraal stelt, kan putten uit de kracht van de kleine daad: over de veelheid aan potentiële hulpverleningsinterventies bij meervoudig gekwetsten.

Wil je tenslotte het verschil weten tussen teambuilding en Community Building? In de rubriek **methodiek** kom je alles te weten over deze laatste ervaringsgerichte vorm van leren.

Veel winters leesgenot!

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

tijdschrift voor  
agogisch werk

**■ CONCEPT****Weten en niet toepassen, is nog steeds niet weten ...  
Op weg naar competentie- gericht opleiden.**

*Dat we in een stevig gereguleerde omgeving als het onderwijs ook kunnen innoveren blijkt de laatste jaren.*

*Naast de evolutie naar meer flexibilisering, is er de evolutie (of zullen we het revolutie noemen ?) naar competentiegericht onderwijs.*

*Wie als leerbegeleider optreedt heeft hier nu reeds rechtstreeks mee te maken, immers vanuit de grote vraag naar de bijdragen van opleidingen tot werkelijke bekwaamheden, wordt er in de onderwijsmethoden heel wat gesleuteld.*

*Als student mag je verwachten binnenkort met competentiegericht onderwijs benaderd te worden, doordat men in een onderwijstraject de gewenste competenties vooropstelt en u na afloop daarop op waarde schat.*

**Wat wordt met competentiegericht opleiden bedoeld ?**

Het onderwijs evolueert van leerstof-gericht naar competentiegericht. Niet het verwerken, opslaan en reproduceren van leerstof staat voorop. Nee, het onderwijsbeleid wil opleiden tot competenties die cruciaal bijdragen tot bekwaamheid in het beroep. Onder de term ‘competentie’ verstaat men: ‘Een synergie of integratie van kennis (weten), toepassingsvaardigheden, ingesteldheid (attitude) en persoonskenmerken, die een persoon aanwendt om te functioneren overeenkomstig de vereisten van een bepaalde arbeidscontext.’

Actueel wordt voor elk beroepsdomein in samenspraak met de betreffende beroepssector een beroepsprofiel opgesteld waaruit men een opleidingsprofiel met vereiste competenties afleidt.

Dit wordt echt interessant als men dit doet vanuit de vraag: waarin onderscheidt zich bijvoorbeeld een opvoeder, een begeleider buitenschoolse kinderopvang van andere beroepskrachten in dezelfde setting ?

Wat zijn de kritische competenties verbonden aan deze functie ?  
Welke kwaliteiten van afgestudeerden zijn in de toekomst nodig ?  
(De lerende moet immers inzetbaar zijn in een werkveld-problematiek; het werkveld zelf is onderhevig aan veranderingen (op het vlak van technologie, methode van werken, organisatie, markt, cliënten).

Zo komt een echt profiel tot stand.

Wat denkt u bijvoorbeeld van een profiel waarin naast specifieke vaktechnische competenties volgende competenties voorop staan:

- klantgerichtheid
- communicatief vermogen
- kwaliteitsgerichtheid
- vermogen tot samenwerken
- vermogen tot onderhandelen

Deze competenties worden in het competentieprofiel vrij nauwkeurig omschreven en geconcretiseerd tot op het niveau van gedragingen. Nemen we als voorbeeld een concretisering van de competentie ‘klantgerichtheid’:

Definitie: Onderzoekt wensen en behoeften van de klant/gebruiker en handelt hiernaar.

Gedragindicatoren:

- vraagt door op de wensen en behoeften van de klant/gebruiker
- komt met voorstellen die inspelen op de belangen van de klant/gebruiker
- biedt ongevraagd extra service
- toont belangstelling voor vraagstukken/problemen van de klant/gebruiker

Competentiegericht opleiden, waarbij meer gewerkt wordt aan het ontwikkelen van vermogens of bekwaamheden, dan aan leerstof, kennis en modellen, heeft heel wat consequenties die leiden tot andere leersituaties, en die bijzondere eisen stellen aan leerbegeleiders.

Er is echter méér: het maakt opleidingen ook des te interessanter.

**De opleiding besteedt intensieve aandacht aan oefenen.**

De leerstof tijdens de lessen wordt beperkt, er wordt een kader geschapen, kennis overgedragen, maar het opdoen van informatie kan ook door middel van individuele leesopdrachten. De lessen worden maximaal benut voor het oefenen in het aanwenden van die kennis. Dit door middel van:

- toepassingsoefeningen
- simulaties
- gevalsstudies
- projecten

Luidt een oud chinees spreekwoord: “Weten en niet toepassen is nog steeds niet weten”.

### *Er wordt meer toegewerkt naar de specifieke context van het beroep.*

Er wordt gewerkt met realistische case-beschrijvingen uit de praktijk van het beroep.

Stageperiode's krijgen een groter belang, en de stagebegeleiding op de werkplek en vanuit de onderwijsinstelling krijgen een grotere aandacht.

Het samen 'doen' met personen die de job goed uitoefenen als rolmodel ("Sitting next to Nelly") krijgt een prominente plaats.

Er wordt verwacht dat cursisten met belangrijke gebeurtenissen uit de werksituatie aan de slag gaan. Cursisten leren scherp te reflecteren:

- Wat ervaar ik, wat ervaren anderen (bijv. de cliënt) in deze situatie ? Wat trof mij of de ander daarbij ?
- Welke effecten zag ik ? Hoe begrijp ik wat er gebeurd is ? Heeft iemand mij feedback gegeven, wat hielp mij ? Wat vond ik goed, wat te verbeteren ? Wat zou ik een goed resultaat vinden ?
- Wat is mijn nieuwe inzicht ? Welk principe is helder geworden ? Welke gedachten helpen mij om nieuwe inzichten te verwerven, of mijn overtuiging te wijzigen ? Is dit bekend, werd daar reeds over geschreven ?
- Welke tips kreeg ik van anderen die ik kan uitproberen ? Wat zijn mijn voornemens om in nieuwe situaties te gaan toepassen ? Welke situaties zullen mij stimuleren om hiermee aan de slag te gaan ?

### *Het competentieprofiel wordt als leidraad genomen voor het leertraject.*

- Bij aanvang worden de competenties goed geconcretiseerd: wat zijn concrete uitingen van deze competenties (gedragsindicatoren) ?
- Cursisten schatten zichzelf in hoe ver zij staan in deze competenties. Ook anderen die de cursist kennen in zijn/haar functioneren worden hier bij betrokken.
- Samen met de leerbegeleider wordt een 'leeragenda' opgesteld: aan welke competenties dient de cursist nog te werken, maar ook: in wat wil hij/zij graag uitblinken ? Hoe is de cursist van plan dit te doen ?  
Wie of wat kan daarin behulpzaam zijn ?
- Hierbij documenteert de cursist zijn ontwikkelingsweg en zijn bereikte resultaten in een portfolio.  
Dit vormt vervolgens de basis voor het op waarde schatten ("assessment") of de cursist de competenties heeft bereikt.

Het gevolg is dat de cursist meer in de pap te brokken heeft. De leertrajecten die individueel begeleid worden kunnen verschillen van persoon tot persoon, al naargelang de noodzaak of de inbreng van de cursist. Er ontstaat meer betrokkenheid en zelfsturing.

Zo zien we dat de beleids optie om te werken aan competentiegericht onderwijs (waar men evenzeer in onze naburige landen reeds werk van maakt !) aanleiding geeft tot een echte nieuwe wind in de opleidingswereld. Persoonlijk geloof ik in deze evolutie. Ik zet mijn zeilen uit !

*Philip Lievens*

Begeleider Competentiegericht onderwijs VSPW.

Supervisor Balans.

Consulent Balans op maat vzw.



## ■ PRAKTIJK

### DE KRACHT VAN DE KLEINE DAAD

#### *Over de veelheid aan potentiële hulpverleningsinterventies bij meervoudig gekwetsten*

In opleidingen tot hulpverlener ligt het accent doorgaans meer op het formele gesprek vb. in de gesprekskamer of aan het bureau. Daar hangt steeds een aureool rond in de zin van « Dit gesprek is ernstig. Hier gebeurt het. Dit is pas echt. » Alsof alles wat tussendoor gebeurt en besproken wordt per definitie niet ernstig, niet echt kan zijn, dit geen hulpverlening kan zijn. Op zo'n moment kan er echter heel veel gebeuren.

In deze korte bijdrage wil ik stilstaan bij mijn ervaring dat bij hulpverlening aan meervoudig gekwetsten de informele aspecten en het informele karakter vaak eerder tot verandering leiden dan de formele aspecten en het formele karakter (Barbier, I. in Heyndrickx, P. e.a. (2005) : 164). Gemakkelijkheids-halve gebruik ik hier de termen *formele* en *informele* hulpverlening. Met *formele* hulpverlening bedoel ik de *geplande, afgesproken* hulpverleningsmomenten georganiseerd vanuit de posities *hulpverlener- cliënt*. Meestal speelt deze zich af in de gesprekskamer of aan het bureau. Vaak wordt er dan een bepaald onderwerp *behandeld of besproken*. De hulpverlener heeft met het geplande gesprek een bedoeling. Hij wil ergens naartoe. Met *informele* hulpverlening bedoel ik deze die *spontaan, onverwacht* en dus niet gepland tot stand komt. Ze gebeurt *tussendoor*, vb. in de gang, in de huishoudelijke sfeer of buiten en veel meer in de posities *mens-mens*. Er is geen enkele bedoeling. Men wil nergens naartoe. Het gebeurt aan hen beiden.

Cliënten zoeken voortdurend naar verbinding en dat reikt verder dan de gesprekskamer, dan de formele momenten. Ze zoeken voortdurende, verder-durende verbinding in hun dagelijks leven. Concreet : hulpverlening kan vaak veel meer effect hebben tijdens het samen drinken van een tas koffie onder de pauze, tijdens het samen afwassen, het samen in de auto zitten onderweg ergens naartoe, terwijl men samen naar de beesten kijkt of hoe de groenten en de bloemen in de tuin groeien. Op die momenten kan vaak veel meer verbinding tussen de hulpverlener en de cliënt tot stand komen dan tijdens het geplande begeleidingsgesprek.

Van hieruit kom ik tot de stelling dat elk contact, hoe kort of basaal ook, een potentieel hulpverleningsmoment is, een moment waarop er een dialoog tussen de hulpverlener en de cliënt tot stand

kan komen, waarop er meer verbinding kan groeien (Barbier, I. in Heyndrickx, P. e.a. (2005) : 165).

#### *Voorbeeld*

Ik stap met mijn twee handen vol met twee grote, zware dozen door de gang en kom aan de voordeur om naar buiten te gaan. Het is een grote, logge zware voordeur. Ik kan het alleen zeker niet beredderen zonder de dozen eerst op de grond te zetten.

Roger die alles vanuit zijn zetel gade slaat, staat opeens voor mij en opent met een invoelende blik de voordeur voor mij. Ik had hem niet eens zien aankomen, maar zucht opgelucht. Net op tijd. Ik bedank Roger uitdrukkelijk dat hij de deur voor mij geopend heeft.

« Dat is niks. Da's toch normaal. », antwoordt hij.

« Het kan misschien raar klinken wat ik zal zeggen, maar ik vind dat helemaal niet zo normaal. Ik heb al meegemaakt dat mensen in een dergelijke situatie de deur voor mijn neus gewoon lieten dichtvallen, ook al had ik mijn handen vol. », zeg ik hem.

Roger kijkt vol ongeloof. « Maar allé, dat doe je toch niet. »

« Toch wel. », antwoord ik hem. « Sommige mensen doen dat blijkbaar wel. Daarom vind ik dat zo tof van jou dat je mij met die dozen ziet aankomen, dat je rechtstaat en voor mij die deur openhoudt. Dat apprecieer ik. »

Roger zijn blik verraadt duidelijk gemengde gevoelens. Enerzijds is er het ongeloof en de verontwaardiging over « de onbeschoften ». Anderzijds verschijnt er een tevreden lachje alsof hij iets gekregen heeft waar hij blij mee is. Ik voel duidelijk dat er tussen ons iets gebeurd is, dat er contact is geweest, verbinding tot stand is gekomen, ook al is het misschien maar een moment.

In dit waar gebeurd verhaal is er veel meer hulpverlening gebeurd dan wat op het eerste zicht te zien is. Een verkenning.

Roger heeft zich t.a.v. mij ingezet. Deze inzet werd uit de vanzelfsprekendheid gehaald door ze op te merken en uitdrukkelijk te benoemen. Elke mens heeft er zo'n deugd van wanneer zijn inzet gezien en benoemd wordt. Elke mens kikt daar van op. Roger ook.

Het vraagt natuurlijk oefening van de hulpverlener om te zien wat er te zien is, creativiteit om achter de handelingen van deze mensen *inzet* te zien. En wanneer het vb. over thuislozen gaat wiens handelingen door de ogen van de samenleving vaak of meestal als *ongepast gedrag* bestempeld wordt, dan is het opmerken of zien van inzet des te moeilijker. Het is hierbij belangrijk om deze inzet steeds opnieuw te *benoemen*, aan de cliënt te laten horen dat men zijn inzet gezien heeft en dat men deze waardeert, ook al is de vormgeving misschien niet altijd even goed gekozen. Het is door het benoemen van iets dat dit bestaansrecht krijgt.

Er is het spel van geven en nemen/ontvangen. Roger heeft aan mij gegeven door de deur voor mij open te houden. Door voor dergelijke kleine daden aandacht te hebben, heb ik ze opgemerkt. Hierdoor kon ik zijn daad bewust zien als een gift en ontvangen. Hij is als cliënt zo gewoon dat hij steeds maar *moet* ontvangen van de hulpverlener – want hij is tenslotte cliënt - dat de balans tussen de hulpverlener en Roger uit verhouding is geraakt. Roger zijn kant weegt zwaar door. In eerste instantie beschouwde hij zijn daad als *normaal*. Maar door deze expliciet als *inzet* te benoemen, herkende hij mogelijk zijn eigen daad als geven. Er verscheen duidelijk blijheid op zijn gezicht zoals bij iemand die blij is wanneer het geschenk dat hij geeft daadwerkelijk aanvaard en gewaardeerd wordt.

Tegelijk heb ik hem iets terug gegeven, waardoor de balans van dat moment in verhouding bleef. Door mijn uitdrukkelijke appreciatie heb ik hem iets gegeven waardoor zijn zelfwaardegevoel positiever is geworden. In het opvangcentrum waar hij verbleef, had hij niet zo'n goeie naam : « de norske, de eigenzinnige, de asociale ». Voor zijn familie was hij « de mislukkeling » ; de rest van de familie had het wel gemaakt.

Dit spel van geven en nemen aan de deur maakt dat hij nu ook « de attentvolle, de beleefde, de helper » kan zijn. Dit moment is niet meer weg te cijferen.

Door deze opgemerkte inzet heeft Roger verdienste verworven, de verdienste van 'behulpzame en attentvolle man' te zijn. Deze verworven verdienste maakt dat «Roger er meer toe doet» dan vroeger (Van Ongevalle, M. in Heyndrickx, P. e.a. (2005) : 146). Zijn aanwezigheid is betekenisvoller geworden. Hij betekent enerzijds meer voor de ander, nl. de behulpzame en attentvolle, en anderzijds meer voor zichzelf, nl. hij die helpt en oog heeft voor de noden van anderen. Zo kan hij zichzelf meer naar zijn eigen-waarde schatten, zichzelf valideren. En tot meer zelfvalidatie komen is voor de cliënt in het hulpverleningsproces cruciaal.

Door dit wederzijds geven en nemen/ontvangen ontstaat het begin van horizontale loyaliteit tussen Roger en mij. Wij beginnen voor mekaar iets te betekenen. Zijn verworven verdienste t.a.v. mij is het begin van verbinding tussen ons. De wederzijdse appreciatie en erkenning verbinden ons. Deze beginnende band kan basis zijn voor verdere interventies.

Er komt tevens beweging in het vertrouwen en wel op twee manieren. Roger is voor mij een meer betrouwbare persoon geworden dan voor zijn attentvolle daad. Door zijn handeling kan ik meer op hem vertrouwen, vb. dat hij mij behulpzaam kan zijn, kan ik meer op hem rekenen. Dit vergroot mijn vertrouwen in de ander. Op deze wijze geeft Roger mij nog eens. Daarnaast vergroot het vertrouwen bij Roger. Door te ervaren dat er iemand

is die zijn inzet ziet en erkent, hem waardeert kan zijn vertrouwen in de ander groeien. Meervoudig gekwetsten zijn mensen bij wie de betrouwbaarheid diep gekwetst is geweest (Heyndrickx, P. e.a. (2005) : 15). Vandaar dat zo'n kleine interventie een relatief grote invloed, betekenis kan hebben, een uiterst belangrijke ervaring voor de cliënt kan zijn. Door dergelijke kleine interventies kan de hulpverlener zijn betrouwbaarheid t.a.v. de cliënt laten ervaren.

En alles heeft slechts een paar minuten in beslag genomen. Natuurlijk dat één zo'n interventie nooit dé ommekeer bij een cliënt teweegbrengt, alhoewel, men weet nooit. Wat ik vooral heb willen schetsen, is het mechanisme, hoe het in zijn werk gaat en wat er allemaal kan doorwerken n.a.v. zo'n interventie. Het zijn veel dergelijke interventies die bij een cliënt iets positief, constructief op gang kunnen brengen. Het zijn kleine (en ook grote) negatieve gebeurtenissen tussen mensen die mensen (kunnen) kwetsen. Wanneer dit keer op keer en op de verschillende terreinen van het leven gebeurt, stapelt zich dit op tot op een dag dat het 'geknakte riet breekt'. Iemand wordt dan 'meervoudig gekwetst'. Dit proces werkt ook in de omgekeerde richting. Een opeenstapeling van positieve ervaringen kan iemand helpen zich weer op te richten, kan helpen kwetsuren te helen.

In een residentiële hulpverleningssetting zijn er heel veel tussendoorse of losse contacten. In een ambulante setting zijn er weliswaar veel minder, maar ze zijn er ook. Het is uiteraard onmogelijk om elk contact tot een hulpverleningsmoment aan te wenden. Waar het echter om gaat, is zich hier bewust van te zijn, oog voor zo'n momenten te hebben, ze uit te kiezen en aan te grijpen om ze bewust tot een hulpverleningsmoment aan te wenden.

De kracht van de kleine daad is deze : waar men het in de gesprekskamer *over* heeft, wordt tijdens dergelijke interventie in de praktijk toegepast. De hulpverlener laat de cliënt rechtstreeks ervaren waar het over gaat, laat de cliënt ter plekke groeien en dit binnen een hulpverleningsrelatie die feitelijk niets meer is dan een opbouwende relatie tussen twee 'gewone' mensen. De kracht van de kleine daad is de kracht van het alledaagse, van het hier en nu.

**Ief Barbier**

#### Bibliografie

- Heyndrickx, P., e.a. (2005). Meervoudig gekwetsten. Contextuele hulpverlening aan maatschappelijk kwetsbare mensen. Leuven. LannooCampus.
- Van Regenmortel, T., e.a. (2006). Zonder (t)huis. Sociale biografieën van thuislozen getoetst aan de institutionele en maatschappelijke realiteit. Leuven. LannooCampus.

## ■ METHODIEK

### Community Building op het werk

#### Inleiding

Een groep / een team kan heel wat moeilijkheden ervaren in de samenwerking: conflicten, rivaliteit, onduidelijke rollen, onderhuidse spanningen, passiviteit, negativiteit. Heel natuurlijke, alledaagse dynamieken. Samenwerken is vaak ‘baggeren door de prut’ (Mulder 1998). De vraag is dan: hoe met deze moeilijkheden om te gaan? Met vlotten bouwen in de Ardennen, heb je wel de ‘kick’ en de korte opleving, maar vaak niet het diepere bewustzijn hoe een levenskrachtig team te worden voor langere tijd. Ook weer terug bij de taken en in de alledaagse context blijkt gewone teambuilding vaak niet te beklijven. Hoe verkrijg je dan wel een ‘diepgaande verandering’ die van betekenis is en die blijft? Welke stappen kunnen gezet worden om een levenskrachtig team te worden waar het goed samenwerken is en waar de energie kan gaan naar gemeenschappelijke doelen?

*Als je niet luistert, zet dan een bril op, dan dienen je oren tenminste nog ergens voor! (Loesje)*

Luisteren, diep luisteren, blijkt een sleutel tot diepgaand ontwikkelen. Echt luisteren, léég luisteren naar ‘gedoe’: persoonlijk gedoe, interpersoonlijk gedoe. Luisteren naar het eigen gevoel en naar dat van de ander. We denderen vaak heel taakgericht (efficiënt heet dat) over gevoelsdingen heen. De ziel is vaak iets trager, iets rustiger. Het voelen vraagt nét iets meer tijd dan wij onszelf vaak gunnen. De helaas te vroeg gestorven Leuvense hoogleraar filosofie Arnold Cornelis reikt een paar waardevolle sleutels aan, om bezielde te leven als een waarachtige 21ste eeuw: ‘communicatieve zelfsturing’, ‘verborgen programma’ en ‘vertraagde tijd’.

*All important things in life can't be learned, but can be taught (Oscar Wilde).*

Voor organisaties en teams die op een bewuste manier op weg willen gaan naar diepgaande, inspirerende én effectieve ontwikkeling is er een vorm van procesbegeleiding, een ervaringsgerichte weg. Niet van A naar B, maar van A naar Ergens. Een middenweg waar effectiviteit en affectiviteit gaan dansen. Niet om de leiding of het voortouw, maar om de balans. Dansen om de balans.

#### Wat is Community Building?(CB)

CB is een begeleidingsvorm waarbij een appèl gedaan wordt op zowel de individuele als de groepsbetrokkenheid. Vaak staan die twee dingen op gespannen voet. Of eigenheid óf verbinding.

Eilandjes van zelfwerkzaamheid of kuddes van samenhangigheid. Aanpassen of verbergen. Gedoe voorkomen of verhullen.

*De kern van CB is:* als individu in de groepscontext in staat worden verschillen te accepteren, nee sterker nog, te waarderen en te overstijgen. Te verwelkomen dat de andere anders is. In plaats van dat als ‘lastig’ te bestempelen of te ontkennen of te bespelen of te tolereren – dat ‘andere’, die andere ander te verwelkomen.

*De kern van CB is ook:* leeg durven luisteren, leeg durven kijken, zodat zichtbaar wordt wat de spontane zelforganisatie verwezenlijkt.

In welke vorm doet CB dat? Via ervaringsleren. Het type ervaring wordt voorbereid en afgestemd op het wezen van de vraag van het systeem, van het geheel, van de leider, van de leiders, van de organisatie. Gezorgd wordt dat de ervaringen nauw verbonden blijven met de alledaagse situaties. Een team bijvoorbeeld dat vooral vergadert, zal vergaderen.

CB is in onze ogen een ‘fundamentele’ zaak. Het zijn de fundamenten (eigenheid, diepe verbinding, leegte, beweging, zelforganisatie) die gewoon en tegelijk anders zijn. Het is net als échte fundamenten: ze zijn onmisbaar en onzichtbaar. Ze geven stevigheid en continuïteit.

Wat bedoeld wordt met ‘community’ lezen we in de Nieuwsbrief van Stichting Samenbeleving<sup>1</sup> – 1998:

*‘Veel mensen kennen het unieke fenomeen wat zich afspeelt gedurende en kort na een crisis: op zulke momenten laten mensen hun pretenties los, vallen maskers af, worden barrières overwonnen en reiken mensen elkaar de hand om te helpen of om elkaar emotioneel bij te staan. Op dat moment vinden mensen ongeken-de kracht, tolerantie en acceptatie. FCE2 noemt dit fenomeen, deze collectieve bezieling die in het geval van een crisis optreedt, ‘community’.*

*Dat is geen toeval. FCE heeft technieken ontwikkeld – een soort methodiek – om groepen welbewust te helpen bij het ervaren van ‘community’. Deze methodiek wordt ‘community building’ genoemd. Het is een ervaringsgerichte vorm van leren. Alleen*

*door de voelbare ervaring van samenbeleving kan de kracht ervan beter begrepen worden en hoger gewaardeerd. Door dit leerproces in een groep kan de manier van verbondenheid ontwikkelen. Een groep krijgt 'spirit'. Daardoor kunnen gesprekken en dialogen vruchtbaarder gevoerd worden, wordt samenwerken een samenzijn en wordt samen leven een samenbeleving. De koers van de groep wordt vaak een wijzere.'*

### De oorsprong

Het boek 'The Different Drum' van **Scott Peck** (o.a. bekend omwille van zijn bestseller 'The road less travelled' – 1983) is de aanleiding geweest voor de oprichting van de Foundation for Community Encouragement.

In dit boek beschrijft de auteur o.a. welke mechanismen in een groep kunnen leiden tot een authentieke 'community'.

Hij beschrijft een viertal fasen die een groep kan doorlopen:

- De fase van de **pseudo-community**: een waardevolle start als mensen samen komen waarin ze op zoek gaan naar hun onderlinge overeenkomsten. Dat geeft veiligheid. Vaak ontstaan er bedekt of openlijk gedragscodes.
- De **chaos** ontstaat wanneer na verloop van tijd blijkt dat pseudo-community niet te handhaven is: de verschillen tussen mensen zijn overduidelijk en kunnen niet weggemoffeld worden. De chaos ontstaat omdat de onzekerheid van 'hoe nu verder' veel ruimte geeft.
- De weg naar community is de weg door de derde fase: het **leegmaken van zichzelf** en zodoende ruimte maken voor een oprechte ontmoeting met de authentieke ander.
- Als er in oprechte verbondenheid ruimte is voor de ander, kan een groep in een vierde fase '**community**' ervaren.

Deze fasering, eenvoudig door Peck beschreven, lijkt een natuurwet. Hoe het ontwikkelingsproces van een 'bouwende' groep er uit ziet, dát is elke keer anders. 'Community ervaren' is niet het doel op zich. Wel belangrijk is de weg die de groep / het team gaat met aandacht voor de thema's die boven komen drijven en wat men daar als groep / team mee kan, mee wil en mee beslist te doen.

### Community Building in de organisatie!

#### Een bewuste keuze...

Ondertussen weten we al dat een community een groep mensen is die in staat is échte eigenheid en échte verbinding te bewerkstelligen

Een authentieke 'community' weet communicatieve zelfsturing van het individu te behouden, ondanks de verbondenheid en het 'samen'. Community heeft te maken met zelforganisatie, met het durven uitspreken van de eigen mening / het eigene; met het zorgvuldig omgaan met macht en besluitvorming; met de balans tussen effectiviteit en affectiviteit; met toegankelijkheid voor iedereen in een organisatie (van basisederwerkers tot managementteams); het veronderstelt dus geen theoretische voorkennis. CB staat open voor iedereen, kenmerkt zich door zijn laagdrempeligheid.

De werking van een 'community building in de organisatie is heel bijzonder. Er ontstaat geestdrift, 'spirit', die de technische, sociale en emotionele intelligentie van de groep als geheel en van de individuen sterk verhoogt. Daardoor kunnen taken, projecten en processen veel effectiever worden uitgevoerd. Bouwen aan community in de organisatie loont de moeite. De 'return of investment' is hoog. Het effect is dat de organisatie humaner wordt.

'Community' ontbreekt heel vaak op plaatsen waar het juist nodig is. Dus moet er aan gebouwd worden. Tot voor kort was in het land der blinden één oog koning. Sommige mensen hadden een natuurlijk gevoel voor 'community' en konden intuïtief zorg dragen voor het bouwen aan een 'gevoel van community'. Anderen werden gedreven door heimwee en wilden terug naar het familiegevoel in het bedrijf. Sinds publicaties van Scott Peck en pionierswerk van zijn 'Foundation for Community Encouragement' hoeven we niet meer te tasten in het duister.

Bouwen aan 'community' op zich is niet ingewikkeld. Het is haast kinderlijk eenvoudig. Voor sommige deelnemers / de groep is het op bepaalde momenten een vrij confronterende manier van werken die vraagt dat angst losgelaten wordt, dat er gekeken wordt naar wat er gaande is. Op andere momenten gaat het er heel grappig en ontspannend aan toe. Daarbij spelen er twee sterke tegenkrachten: heimwee naar samenhang (ten koste van het inbrengen van eigenheid) en doorgesloten individualisme (verzet tegen verbondenheid). Daarom is het niet een kwestie van een boekje

lezen, maar ervaringsgericht bouwen, met eenvoudige richtlijnen in de hand en de vinger aan de pols door ervaren facilitators.

### Werkwijze

De kracht van CB ligt voor mij in

- het non-directief leiderschap
- in het niet werken vanuit een vastgelegde structuur als structuur maar vertrekkend vanuit een aantal principes die op voorhand aan de groep / het team worden medegedeeld in het benoemen van groepsdynamieken
- in het geven van feedback op het groepsgebeuren / groepsproces eerder dan individuen aan te spreken op hun persoon (tenzij gedrag ook benoemd wordt als een patroon dat waarneembaar is)
- in het kunnen omgaan met stiltes maar vooral ook met het 'niet weten'.

Een andere aantrekkingskracht die uitgaat van deze manier van werken is de gedeelde verantwoordelijkheid tussen zowel de groep als de facilitators en de ruime waaier aan mogelijkheden (gaande van volledig georganiseerd door de externe begeleiders tot volledige zelforganisatie door de groep / het team) die deze procesbegeleiding biedt.

Door op deze wijze aan de slag te gaan wordt een groep / een team uitgenodigd om te vertragen, om stil te staan bij wat hen bezig houdt, contact te maken met wat ik graag de 'Avalondimensie' (Charles E. Smith 1995) noem: de wereld van aantrekking en afstoting tussen individuen in een organisatie. Avalon is een metafoor voor de complexe realiteit van relationele verbindingen tussen alle medewerkers in een organisatie, vaak onzichtbaar maar daarom niet minder voelbaar aanwezig, dit te delen met elkaar vanuit een betrokkenheid op zichzelf, op de groep / het team en op de organisatie waarvoor men werkt.

Bij de aanvang van de procesbegeleiding wordt meestal een korte instructie gegeven over de uitgangspunten (principes) van deze methodiek. De groep / het team krijgt ondersteuning van twee of meerdere facilitators - geoefende begeleiders - maar het eigenlijke werk wordt gedragen door **de groep / het team als geheel**.

De facilitators zijn aanwezig in aandacht voor het groepsproces. Ze volgen het groepsproces, gebruiken verhalen en stilte, geven feedback om een groep / een team te helpen om individueel en samen de weg naar authentieke beleving te ontdekken.

Aangezien CB vooral procesbegeleiding inhoudt, houdt de taak van de facilitators op van zodra een groep community heeft bereikt, de bouwprincipes kent en in staat is zelfstandig 'community' terug te vinden na het (even) kwijt te zijn geraakt. 'Community' is namelijk geen 'staatvan zijn', maar een bewegend proces.

### Tot slot

Wereldwijd is er veel ervaring opgedaan met 'Community Building' in heel wat verschillende contexten: bedrijven, researchafdelingen, justitiële instellingen, managementteams, op de werkvloer in fabrieken, in non-profitorganisaties, in vrijwilligerswerkingen, etc.

In Amerika wordt CB toegepast in het bedrijfsleven maar ook in overheidsinstellingen, scholen, gevangnissen en diets meer. Bij onze Noorderburen (Nederland) zijn bijvoorbeeld reeds een aantal multinationals (waaronder Unilever) actief om 'samenbeleving' op de werkvloer te brengen.

'Samenbeleving' valt je niet toe. Het is hard werken, bouwen, vasthouden en loslaten. Het is iedere dag bereikbaar.

### Een stukje eigen verhaal

Het is ongeveer 12 jaar geleden dat ik (Veronique Cappaert) voor het eerst – onder impuls van mijn Nederlandse vriend en collega Adriaan Bertens (Inmens – Zutphen) en medeoprichter van de Stichting Samenbeleving- kennis maakte met Community Building (CB).

Die eerste ervaring met Community Building is er eentje die voor mij zeer bekljvend is geweest. Er zijn sinds die eerste kennismaking heel wat jaren voorbij gegaan met verscheidene procesbegeleidingen en diepgaande uitwisselingen met mijn Nederlandse collega's. Als reisbegeleidster van groepen en gezinnen op trektochten doorheen de Hoge Atlas en de woestijn in Marokko kon ik meermaals – zij het op een onuitgesproken wijze – dergelijke ervaringen van 'samenbeleving' meemaken.

Als organisatieadviseur van Avalon werk ik zelf bijzonder graag vanuit CB. Deze vorm van procesbegeleiding beveel ik dan ook graag aan, aan organisaties zowel in de profit- als in de non-profitsector!

Kiezen voor CB als procesbegeleiding is kiezen voor 'de andere weg', de weg van A naar Ergens.

Voetnoten

- De Stichting Samenbeleving is verbonden met de rustende Foundation for Community Encouragement (FCE) – USA opgericht door Scott Peck en een tiental geestesverwanten. Vanuit FCE werden workshops gegeven en werden bedrijven gecoached om 'community in business' te introduceren. Momenteel slaapt FCE als sneeuwwitje, wachtend op vitaliteit.
- FCE staat voor Foundation for Community Encouragement.

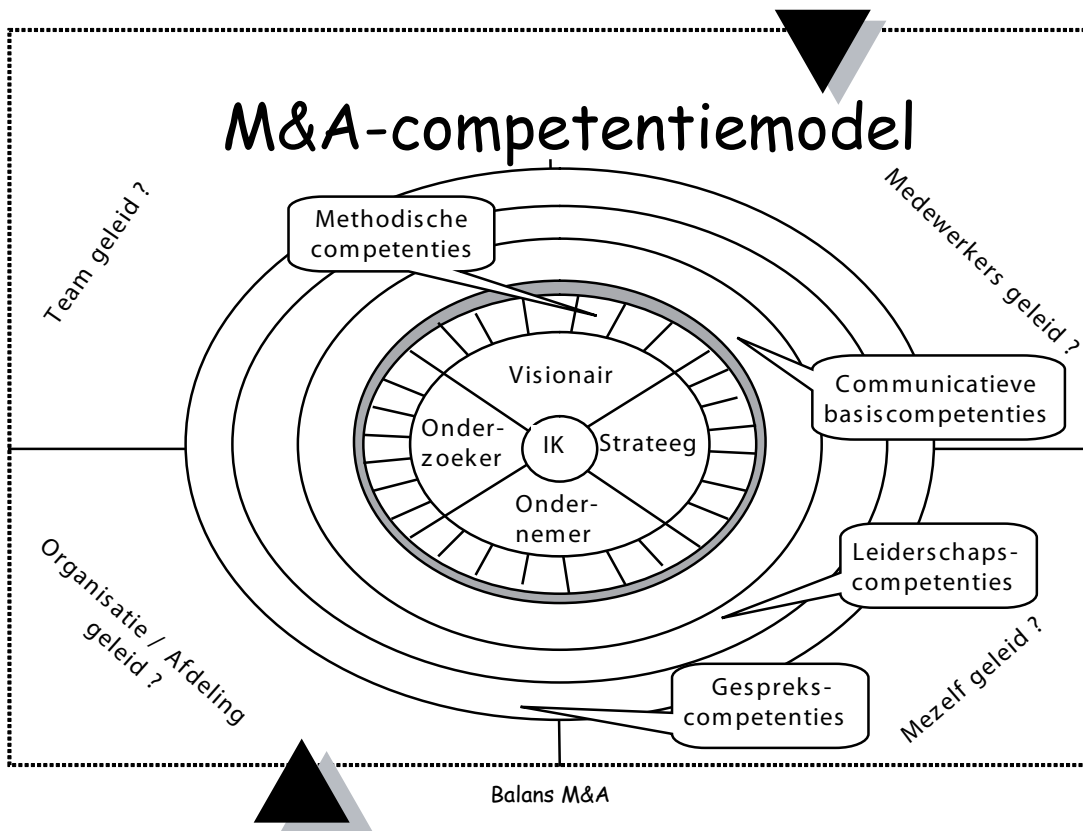
Bronnen

- Charles E. Smith (1995) The Merlinfoactor: Keys to the corporate Kingdom. Gower.
- Cornelis A. (2000) De Vertraagde Tijd. Boom.
- Cornelis A. (2000) Logica van het Gevoel. Boom.
- Cornelis A. (2000 ) Rustpunten van de geest. Boom.
- Mulder R. Baggeren door de prut. Wat ze vergaten je te vertellen toen je manager werd. Elmar, 1998.
- Scott Peck M. (1978) The road less traveled by: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth (Simon & Schuster).
- Scott Peck M. (1987) The different drum: Community Making and Peace. Simon & Schuster.
- Stichting Samenbeleving (1998) Nieuwsbrief.

*Veronique Cappaert*

Opleider & supervisor M & A – Balans  
Organisatieadviseur - Avalon Bureau voor Organisatieontwik-  
keling – 9840 De Pinte - [www.inavalon.be](http://www.inavalon.be)  
Facilitator CB

■ **COMPETENTIE**



1. Het M&A-competentiemodel wil een agogisch competentie-model zijn<sup>1</sup>. Alle competenties zijn te beschouwen als agogische competenties die ons elk op één of andere manier in staat stellen om 'behoud en verandering' te hanteren.
2. Het model is visueel voor te stellen als een cijferslot wat bestaat uit verschillende ringen. In één ring zijn telkens niet overlappende competenties ondergebracht die op één of andere manier familie zijn van elkaar (= te clusteren zijn). Om in een bepaalde situatie effectief te zijn, dienen we steeds van elke ring één of meer competenties in te zetten.
3. Vermits we ons richten op het opleiden van personen, plaatsen we in het centrum van het model het 'IK' van de deelnemer centraal. Hiermee willen we o.a. weergeven dat 'het geheel veel meer is dan de som der delen'. Iemands talent opdelen in verschillende competenties is nuttig maar reductionistisch. Mogelijks constateren we op termijn dat het model niet alleen bruikbaar is om na te denken over competenties van individuen maar ook van groepen, teams, afdelingen, organisaties,...
4. We maken onderscheid tussen twee grote van elkaar afhankelijke groepen<sup>2</sup> van (agogische) competenties: methodische en relationele competenties. De methodische competenties geven we weer in één ring. De relationele competenties worden nog eens in drie ringen onderverdeeld.
5. Vermits competenties slechts betekenis krijgen vanuit het licht van een welbepaalde context waarin ze gemobiliseerd worden, vinden we het essentieel om het competentiemodel te vervolledigen met een aantal belangrijke competentie-contexten waarmee leidinggevenden geconfronteerd worden: leiden van jezelf, leiden van individuele medewerkers, leiden van een team, leiden van een afdeling of organisatie.

<sup>1</sup> Dit in tegenstelling tot de meeste andere modellen die zich eerder als psychologische competentiemodellen profileren.

<sup>2</sup> Van elkaar afhankelijke groepen: de groepen overlappen elkaar en dienen dus elk in eigen cirkels in beeld gebracht te worden. Elke methodische competentie kan gecombineerd worden met elke relationele competentie.

*Geert Van Vooren*

## ■ BERICHTEN

### AANBOD BALANS 2006- 2007 en 2007- 2008

- ***Kies je ervoor om in 2007 bij Balans een certificaatgerichte, modulaire opleiding te starten voor twee of meerdere jaren?***

Dan kun je je vandaag reeds aanmelden als kandidaat!  
De datum van aanmelding is bepalend voor de plek die je reserveert; in mei of juni 2007 word je dan uitgenodigd voor een instagesprek.

- ***Wil je reeds vroeger starten dan september 2007?***

Geen nood: vanaf januari 2007 starten de meeste keuzemodules!

Door deze vooraf aan de langlopende opleiding te volgen, kun je, mits te voldoen aan alle beoordelingscriteria, een vrijstelling verwerven voor je keuzegedeelte in de langlopende opleiding.

- ***Heb je zin te komen proeven van het Balans-aanbod?***

Dit kan door een vierdaagse keuzemodule te volgen!  
Hieronder vind je de thema's waar nog enkele plaatsen vrij zijn, een laatste stand van zaken is te vinden op [www.vspw.be/balans](http://www.vspw.be/balans).

### MODULES VANAF JANUARI 2007

Voor volgende modules zijn er nog enkele plaatsen vrij:

#### ➔ Vorming, training, opleiding en onderwijswerk

1. intensieve kennismaking met TGI
2. voice dialogue
3. supervisie voor supervisors

#### ➔ Creatief therapeutische media

1. beeldende therapie
2. dramatherapie
3. bewegingstherapie
4. energetisch aanraken en massagetherapie
5. specialisaties in preventie en behandeling

#### ➔ Creatieve werkvormen

1. beweging en dansexpressie
2. clownerie en vertelkunst
3. beeldend verbeelden
4. stemexploratie
5. snoezelen met plezier

#### ➔ Cliënt, gezin en familie

1. introductie contextueel handelen en denken
2. meervoudig gekwetsten
3. psychopathologie en DSM IV

#### ➔ Management en agogiek

1. coaching
2. druk, druk, druk
3. conflicthantering
4. externe communicatie en fondsenwerving
5. van zelf sturen naar zichzelf sturende organisaties

**Voor alle bovenstaande programma's schrijf je digitaal in via [www.vspw.be/balans](http://www.vspw.be/balans)!**

**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](http://www.vspw.be/balans)**

of [www.vspw.be](http://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](mailto:balans@vspw.be)

[www.vspw.be/balans](http://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.