WERKMAP BOUWEN AAN JE EIGEN DRAAGKRACHT

Achtergrondinfo voor coaches.



© ons, Gent, 2013

VBJK, Vernieuwing in de Basisvoorzieningen voor Jonge Kinderen
CEGO, ExpertiseCentrum ErvaringsGericht Onderwijs

ESF investeert in jouw toekomst

ons
Onthaalouders
Sterker Maken

Wat is het project 'Onthaalouders sterker maken'?

In het project bouwen we aan een sterke gezinsopvang door te investeren in de voorbereiding op het beroep en de begeleiding van onthaalouders in het beroep.

Het project heeft twee doelen:

- Kandidaat onthaalouders ondersteunen door het maken van een Kennismakingstraject Gezinsopvang en het samenbrengen van startersinfo op www.gezinsopvanginfo.be.
- Onthaalouders ondersteunen door het maken van hulpmiddelen voor begeleiders van onthaalouders: de werkmap 'Bouwen aan je eigen draagkracht' en inspirerende verhalen en materialen over netwerken van onthaalouders.

Het project loopt van januari 2011 tot december 2013. VBJK en CEGO realiseren het project in nauwe samenwerking met de sector. Dit project en product worden gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Meer info?
Surf naar www.gezinsopvanginfo.be

ExpertiseCentrum ErvaringsGericht Onderwijs
Schapenstraat 34, bus 3776
B-3000 Leuven
Tel: 0032 (0) 16/32.57.40
cego@ppw.kuleuven.be

Vernieuwing in de Basisvoorzieningen voor Jonge Kinderen
Raas Van Gaverestraat 67A
B - 9000 Gent
Tel: 0032 (0)9 232 47 35
info@vbjk.be

ESF investeert in jouw toekomst

VORMINGSCENTRUM OPVOEDING & KINDEROPVANG
EDUCATION & CHILDCARE TRAINING CENTER

Colofon

Titel: Werkmap Bouwen aan je eigen draagkracht. Achtergrondinfo voor coaches.

Auteurs: Sandra Van der Mespel, Jef Scheirlinck

VBJK, Gent, België, 2013

Inhoud

De werkmap onder de loep 7
Wat is de werkmap Bouwen aan je eigen draagkracht? 7
Wat is 'draagkracht'? 8
Definitie draagkracht 8
Welke terreinen en factoren beïnvloeden draagkracht? 9
Welke bouwstenen bevat de werkmap? 11
Werken met de werkmap 12
Algemene tips en aandachtspunten 12
Bouwsteen 1: welbevinden in de job 13
Bouwsteen 2: motivatie 14
Bouwsteen 3: fysiek welbevinden 15
Bouwsteen 4: sleutelvaardigheden 16
Bouwsteen 5: jobinhoud 17
Bouwsteen 6: gezin 18
Bouwsteen 7: netwerk 19
Bouwsteen 8: ervaring en opleiding 19
Schets 20
Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) 20
Coachen met de werkmap 25
De paarse benadering 25
Coaching what's in a name? 25
Wat te coachen of waar begin je mee? 26
Rol van de coach 27
Drie interventieniveaus 29
Socratische vragen 30
Leiden-begeleiden welke pet draag je? 31
Structuur van een coaching-sessie 32
Vaardigheden van een coach vanuit de communicatietheorie 33
Overkoepelende vaardigheden: 33
Gebaseerd op axioma 1: beïnvloedingsaxioma 33
Gebaseerd op axioma 2: inhoud- en betrekkingsniveau van de communicatie 34
Gebaseerd op axioma 3: waarheidsaxioma 34
Gebaseerd op axioma 4: analoog – digitaal 34
Gebaseerd op axioma 5 35
Mogelijke werkvormen bij coaching 35
Werken met kwaliteiten (bouwsteen 2) 35
Kernkwadranten van Ofman (bouwsteen 2) 35
Talentinzetmeter (bouwsteen 2) 36

Starr methodiek (bouwsteen 4) 36
Rollenspel 36
De denkhoeden van De Bono (exploratie oefening te gebruiken bij verschillende bouwstenen) 36
Tussentijdse opdracht..... 37
Metaforen..... 37
Waarderend coachen (bouwsteen 5)..... 37
Schaduwlopen 38

De werkmap onder de loep

Sandra Van der Mespel (red.), Mieke Daems, Bart Declercq, Brecht Peleman



De werkmap onder de loep

In dit deel vind je achtergrondinfo bij de werkmap Bouwen aan je eigen draagkracht. Je vindt hierin antwoorden op de volgende vragen:

- Wat is de werkmap Bouwen aan je eigen draagkracht?
- Wat is draagkracht?
- Welke bouwstenen bevat de werkmap?
- Wat is de achtergrond van elke bouwsteen?
- Wat is de doelstelling van elke oefening en waar let ik op?

Dit document is geen eindpunt. Jouw ervaring als coach met de werkmap kan opnieuw bijdragen aan de vraag hoe de werkmap het best wordt ingezet en nuttige tips opleveren.

Wat is de werkmap Bouwen aan je eigen draagkracht?

De werkmap is een **hulpmiddel voor het coachen van (kandidaat)onthaalouders**. Coachen begrijpen we hier als 'het geheel van interacties tussen een begeleider (m/v) en een individu of zeer kleine groep, gericht op een vooral zelfgestuurde en doelgerichte ontwikkeling van mentale, handelings- en waarnemingsprocessen die de functie-uitoefening verbeteren' (zie verder). Om tot een zinvol leerproces bij een onthaalouder te komen, is het belangrijk een goed zicht te krijgen op een aantal (leer)vragen. Vanuit die leervragen kan de ontwikkeling van onthaalouders gericht vorm krijgen. De werkmap is hiervoor een hulpmiddel.

De werkmap Bouwen aan je eigen draagkracht biedt onthaalouders en coach **een bril om te kijken naar en in gesprek te gaan over de eigen draagkracht**. In het kader van leren en ontwikkeling wordt doorgaans vertrokken van individuele competenties. Draagkracht gaat breder omdat het ook aandacht heeft voor factoren in de omgeving van de onthaalouders die een impact kunnen hebben op de uitoefening van de job.

De werkmap is **opgezet als een zelfevaluatie-instrument op maat van onthaalouders**. Aan de hand van verschillende oefeningen onderzoeken onthaalouders hun eigen draagkracht met als doel inzicht te verwerven in eigen sterktes en aandachtspunten ('de schets') en tot acties te komen om de eigen draagkracht te versterken. De onthaalouder is eigenaar van de werkmap.
De rol van de coach bestaat erin de zelfreflectie over eigen willen, kunnen en context te begeleiden. De coach biedt als het ware een spiegel op het proces van zelfreflectie door:

- te verduidelijken,
- te observeren,
- te luisteren & open vragen te stellen,
- contact te maken & veiligheid te creëren,
- structuur te bieden en het doel voor ogen te houden,
- gedrag- en denkpatronen te herkennen en benoemen,

- te confronteren,
- samen te vatten.

Daarnaast heeft de coach de belangrijke rol om samen met de onthaalouder op basis van de oefening(en) een persoonlijk leertraject of coachtraject uit te stippelen en op te volgen.

Wat is het niet?
De map is **geen instrument om draagkracht te meten** en een uitspraak te doen over het aantal kinderen dat een onthaalouder mag / kan opvangen. Het is een middel om reflectie en inzicht te stimuleren en zorg te dragen voor de persoonlijke draagkracht van een onthaalouder.
De map is **geen evaluatie-instrument** om het functioneren van de onthaalouder te beoordelen. In een evaluatiegesprek velt de dienstverantwoordelijke een oordeel over het functioneren van een onthaalouder. Het is in eerste instantie gericht op het verleden, resulteert normaliter in een evaluatieverslag dat wordt toegevoegd aan het 'personeelsdossier' en kan impact hebben op de samenwerkingsovereenkomst. De werkmap is echter een hulpmiddel voor het coachen van onthaalouders; waarin beide gesprekspartners evenwaardig zijn en het perspectief van de onthaalouders (zijn/haar ontwikkelingsvraag) een centrale plaats in neemt. Coachen is vooral toekomstgericht: wat kunnen we doen om de draagkracht te versterken?

Wat is 'draagkracht'?

Definitie draagkracht

Draagkracht definiëren we in deze werkmap als 'het vermogen om alle taken, vragen of problemen in de job te kunnen dragen.' De uitwerking van het begrip draagkracht is gebaseerd op het balansmodel (Bakker & Bakker, 1998; Raets, 2012). Dit model om naar opvoeding te kijken wordt gebruikt in het kader van opvoedingsondersteuning en hulpverlening. Mits hertaling naar de sector van de gezinsopvang, bleek dit een goed kader te zijn om met onthaalouders in gesprek te gaan over draagkracht.
Drie uitgangspunten staan voorop in het balansmodel:

1. Het is een 'transactioneel' model.
   Dit wil zeggen dat hoe opvoeden (en ook opvoeding in de gezinsopvang) verloopt, niet alleen wordt bepaald door kenmerken van de opvoeder (onthaalouder) maar ook door de ruimere context. Denk bv. aan de begeleiding die een onthaalouder krijgt, maar ook zijn/haar gezin, ontwikkelingen in het beleid of de maatschappelijke kijk op gezinsopvang.
2. De balans tussen draaglast en draagkracht staat centraal.
   Draagkracht (geestelijke sterkte, lichamelijke sterkte, sociale steun, regelmogelijkheden,...) wordt afgewogen ten opzichte van draaglast (eisen, verplichtingen, ingrijpende levensgebeurtenissen, conflicten, problemen,...). Met andere woorden: draagkracht is in het

balansmodel de verzameling van vaardigheden en beschermende factoren waarmee opvoeders de draaglast aankunnen. Draaglast is de verzameling van 'taken' waar opvoeders voor staan.

3. Draagkracht is geen statisch gegeven, maar evolueert doorheen de tijd.

Welke terreinen en factoren beïnvloeden draagkracht?

Het balansmodel wordt al langer gebruikt om te kijken naar opvoeding. Op basis van verschillende onderzoeken konden steunende en belastende factoren in kaart gebracht worden op verschillende terreinen, zoals wonen, werken, vrije tijd. In het ESF project 'Onthaalouders Sterker Maken' werd er een verkennend onderzoek uitgevoerd waarin werd nagegaan wat relevante terreinen zijn in het kader van de gezinsopvang.

Er werd een gespreksronde georganiseerd met onthaalouders en coaches van onthaalouders (dienstverantwoordelijken). Het vertrekpunt van de gesprekken met onthaalouders en dienstverantwoordelijken waren concrete situaties (momenten in de carrière van de onthaalouders en ervaringen vanuit de begeleidingen door de dienst) die men als overwegend positief of juist als overwegend negatief had ervaren. Op basis van een concrete beschrijving van de situatie werd gezocht naar oorzaken: welke elementen zorgden ervoor dat een situatie als positief of belastend werd ervaren? Wat werd in een als negatief ervaren situatie als steunend ervaren? Wat hielp om crisismomenten te overwinnen?

Op basis van deze gesprekronde werden de volgende terreinen en factoren als relevant voor de draagkracht van onthaalouder weerhouden:

Factoren met betrekking tot de onthaalouder zelf

Uit de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat draagkracht wordt beïnvloed door individuele kenmerken van onthaalouders, met name:

- De fysieke en psychische (vb. stressbestendigheid) geschiktheid
- Opleiding, vorming en bijscholing
- Opgebouwde ervaring
- De achterliggende motivatie om als onthaalouder te werken
- De verwachtingen met betrekking tot de job
- Individuele competenties en vaardigheden

Factoren met betrekking tot de opvangkinderen en kenmerken van de groep

- Het aantal opvangkinderen
- De samenstelling (leeftijd) van de groep kinderen
- De individuele kenmerken van de kinderen, waaronder leeftijd, thuissituatie, stressgevoeligheid, zorgbehoeften, temperament.

Factoren met betrekking tot het samenwerken met ouders

De samenwerkingsrelatie die onthaalouders met ouders aangaan, speelt een belangrijke rol. Onthaalouders zijn zich ervan bewust dat ouders hen hun meest kostbare bezit toevertrouwen en daarom van hen een warme professionaliteit vragen. In die samenwerking hebben een aantal factoren invloed op de draagkracht van een onthaalouder:

- De kwaliteit van de samenwerkingsrelatie (nauw gelinkt aan de competenties van een onthaalouder om een constructieve samenwerkingsrelatie op te bouwen)
- Individuele kenmerken en verwachtingen van ouders
- Grens privé – werk (hoe belangrijk is een duidelijke scheiding voor de onthaalouder en zijn/haar gezin? Hoe gaan ouders hiermee om?)

Factoren met betrekking tot het eigen gezin

Ook het eigen gezin heeft een sterke impact op de ervaren draagkracht. Die evolueert mee met de gezinssituatie, en de combinatie van het werk- en het gezinsleven zorgt voor veel uitdagingen.

- Leeftijd van de eigen kinderen en hiermee gepaard gaande noden (bvb. nood aan rust bij studerende kinderen)
- Fysieke en psychische gesteldheid van de eigen gezinsleden
- De onderlinge relaties in het gezin en tussen de partners
- De activiteiten van de overige gezinsleden
- De mate waarin een partner of andere huisgenoten de keuze voor de job als onthaalouder steunt
- De beschikbare ruimte (veel of weinig ruimte) en de mate waarin privéruimtes moeten gebruikt worden voor de gezinsopvang.
- De aan/afwezigheid van goede afspraken met de gezinsleden

Factoren met betrekking tot het netwerk van de onthaalouder

In de samenstelling van het netwerk rond de onthaalouder kunnen eveneens verschillende hulpbronnen en belastende zaken aangeduid worden.

- De ervaren steun van een dienst of andere instanties (bvb. CKG, vertrouwenscentrum kindermishandeling, eigen huisarts, opvoedingswinkel)
- De relatie en contacten met collega-onthaalouders
- De ervaren steun van het eigen informeel netwerk (bvb. familie, vrienden, buren, …)

Factoren met betrekking tot het beleid en de maatschappelijke context

Ten slotte heeft ook de maatschappelijke context een impact op de ervaren draagkracht.

- Maatschappelijke waardering voor de job, alsook percepties
- Het sociaal statuut

- Media aandacht
- Regelgeving
- Verloning en in het bijzonder de manier waarop verloning wordt opgebouwd. In dit kader werd de koppeling tussen loon en het aantal kinderen meermaals als een knelpunt aangeduid. Verschillende onthaalouders getuigden dat ze soms, om financieel overeind te blijven, meer kinderen opvangen dan ze gezien hun draagkracht aankunnen.

De resultaten van de gespreksronde werden vervolgens afgetoetst aan onderzoeksliteratuur over de relatie tussen enerzijds de kwaliteit van de gezinsopvang en anderzijds kenmerken van de onthaalouder, de opvangsetting en het netwerk rondom onthaalouders. De volgende elementen blijken op basis van onderzoek de meeste impact te hebben:

- Opleiding en de mate waarin men training volgt (geen eenmalige cursussen, maar langer durende opleidingen en training) De mate waarin onthaalouders gebruik maken van begeleiding en ondersteuning
- De onthaalouder-kind ratio

Daarnaast spelen ook volgende factoren een rol: een kindgerichte houding, motivatie (waarom kiest men voor de job?), 'groepsmanagement', de inschatting van de eigen mogelijkheden en psychisch welbevinden (Forry, et al., 2012; Davis & al., 2012).

Op basis van de gesprekronde en de geraadpleegde onderzoeksliteratuur werden de 'bouwstenen' van draagkracht geselecteerd. Enkel die bouwstenen die op basis van het verkennend onderzoek relevant bleken te zijn én waarmee men in een coachingstraject aan de slag kan gaan (bvb. op het sociaal statuut, loon, regelgeving heeft men geen impact in coaching) werden weerhouden in de werkmap.

Welke bouwstenen bevat de werkmap?

Bouwstenen zijn elementen bij de onthaalouder of zijn/haar omgeving die steun bieden bij de uitvoering van de job of die de job net lastig maken. In de map vind je voor elke bouwsteen een oefening op maat van (kandidaat)onthaalouders.
De bouwstenen zijn:

1. Motivatie
2. Emotioneel welbevinden
3. Fysiek welbevinden
4. Sleutelvaardigheden
5. Competenties (ik en de jobinhoud)
6. Ervaring en opleiding
7. Gezin
8. Netwerk

Sommige bouwstenen hebben vooral betrekking op de persoon van de onthaalouder, andere bouwstenen gaan in op de context waarin de onthaalouder werkt. De volgende tekening geeft dit schematisch weer:



Werken met de werkmap

Algemene tips en aandachtspunten

De **onthaalouder is eigenaar** van de werkmap. Dit wil zeggen dat de onthaalouder bepaalt wat belangrijk is. Wat een onthaalouder belangrijk vindt op dat moment is doorgaans een goed vertrekpunt voor leren en ontwikkeling. Dit is niet altijd evident.

De manier waarop je met de onthaalouder de werkmap gebruikt**, sluit** best **aan bij de leerstijl van de onthaalouder in kwestie**. Stel de volgende vragen om de werkmap op maat in te zetten:

- Is het zinvol gedurende een bepaalde periode de volledige werkmap te doorlopen of is het beter te focussen op één of meerdere bouwstenen?
- In welke volgorde worden de bouwstenen best gemaakt? Met welke bouwsteen begin ik best bij deze onthaalouder?
- Hoe breng je dit best aan? In welke mate kan/wil deze onthaalouder eerst zelfstandig aan de slag gaan met werkmap?
- Wie noteert conclusies en afspraken? Bij voorkeur maakt de onthaalouder zelf notities; zo wordt het echt zijn/haar werkmap. Is het schrijven voor een onthaalouder een te hoge drempel? Dan kun je de oefeningen ook gebruiken als een leidraad / vertrekpunt om een bepaald thema te bespreken. In deze situatie kun jij als coach in overleg met de onthaalouder de belangrijkste conclusies noteren.

Vermijd dat onthaalouders de map invullen om in te vullen. De map moet gezien worden als middel en als basis voor een gesprek. Zet ook je eigen creativiteit in

om oefeningen aan te passen en aan te vullen. Deze werkmap is een vertrekpunt en een kader, geen vaststaand gegeven.

Werken met de werkmap vraagt tijd van de onthaalouder en van de coach. Als je aan een onthaalouder vraagt om aan de slag te gaan met de werkmap, is het belangrijk dat je als coach hiervoor ook de tijd vrijmaakt. Voorzie tijd om de werkmap te introduceren bij de onthaalouder: wat is het? Wat is de bedoeling? Hoe kan je het gebruiken? Indien nodig, kan je samen ook één of meerdere oefeningen doorlopen. Hoeveel tijd je hiervoor nodig hebt, is sterk afhankelijk van de onthaalouder. Daarnaast heb je natuurlijk tijd nodig om samen de oefeningen te bespreken en om te zetten in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Tot slot vraagt ook de opvolging van de acties de nodige tijd.

De werkmap kun je inzetten tijdens huisbezoeken, maar daarnaast kan het ook gebruikt worden tijdens groepsbijeenkomsten van onthaalouders. Denk bv. aan een vorming, een lerend netwerk of een huiskamergroep. **Uitwisseling met collega-onthaalouders** over de bouwstenen is boeiend en levert nuttige tips en inzichten op voor zowel onthaalouders als jezelf als begeleider.

Bouwsteen 1: welbevinden in de job

… Achtergrond

Welbevinden gaat over 'goed in je vel zitten'. Signalen van een hoog welbevinden zijn: kunnen genieten, ontspannen zijn, spontaan en aanspreekbaar zijn, zelfvertrouwen hebben. Iedereen heeft perioden en momenten in zijn leven en zijn werk waarin zijn welbevinden hoger of lager is.
Een onthaalouder staat doorgaans alleen met een groep kinderen. Zij of hij kan op moeilijke momenten niet terugvallen op een collega. Net daarom is zorg voor jezelf extra belangrijk als je werkt als onthaalouder. In deze oefening ligt de nadruk op het emotioneel welbevinden in de job. Het gaat over je goed voelen als mens in de job. Onthaalouders die zich goed voelen in hun job, stralen dat ook uit naar de ouders en kinderen in de opvang.

… Doel van de oefening

De kandidaat-onthaalouder heeft inzicht in wat voor hem/haar belangrijk is om zich goed te voelen in een job. Dit kan als opstap dienen om te verkennen op welke punten en hoe de job van onthaalouder hieraan kan tegemoet komen.

De onthaalouder heeft inzicht in hoe hij/zij zich momenteel voelt in de job en bespreekt dit met de coach. Hij/zij heeft inzicht in welke situaties een impact hebben op zijn/haar welbevinden in de job. Deze situatie(s) kunnen een vertrekpunt zijn om te onderzoeken hoe het welbevinden kan worden verhoogd.

… Tips en aandachtpunten

Welbevinden in de job is nauw verbonden met de andere bouwstenen in deze map. De andere bouwstenen onderzoeken, kan verder inzicht geven in wat het welbevinden in de job positief of negatief beïnvloedt. Deze oefening kan worden

gebruikt als ingangspoort om verder te gaan naar andere bouwstenen. Door op zoek te gaan naar situaties die het welbevinden in positieve of negatieve zin beïnvloeden, krijg je een beeld welke elementen een onthaalouder als steunend en als belastend ervaart. Op basis hiervan kun je in overleg met de onthaalouder kiezen welke bouwstenen jullie verder verkennen en bespreken. Het kan dus de keuze welke bouwstenen je op dat moment samen gaat gebruiken, mee bepalen.

Let wel: praten over welbevinden in de job is niet evident. Het is een persoonlijke oefening die vertrouwen en veiligheid vraagt. Dit kan ook een reden zijn om niet te beginnen met deze bouwsteen maar eerst van start te gaan met een bouwsteen die 'minder dicht op het vel zit'.

Mogelijke aanvullende vragen bij 'in welke situatie(s) voel(de) jij je zo?

Wanneer voel jij je goed in je werk?
Wanneer word je onrustig, wat ontbreekt er dan aan?
Wat geeft je energie? Stel een energielijst op. Het geeft aan waar jij energie van krijgt, waar je plezier uit put in je werk. Probeer deze energiebronnen zoveel mogelijk aan te boren.
Wat kost me energie? Stel daarnaast een lijst met energievreters op. Het geeft aan wat jou energie kost in je werk. Zijn de energievreters uit te bannen?

Bouwsteen 2: motivatie

… Achtergrond

Motivatie gaat hier in eerste instantie over de vraag waarom iemand voor de job kiest. Het gaat met andere woorden om de persoonlijke drijfveren en niet over de vraag hoe tevreden men is in de job.
Sommige drijfveren in de oefening hebben vooral te maken met de inhoud van de job van onthaalouder. Mensen kiezen dan voor de job vanwege de job zelf: het plezier van het werken met kinderen, kansen willen bieden aan kinderen en ouders of graag samenwerken met mensen. Vaak zien mensen die vooral om deze reden (willen) werken als onthaalouder, de job als een volwaardig vak of beroep of als een persoonlijke roeping. Daarnaast zijn er ook motieven die minder te maken hebben met de kern van de job maar vooral gericht zijn op de persoonlijke voordelen die de job kan bieden: bv. thuis zijn voor het gezin, het huishouden doen, werkzekerheid, een (goed) inkomen hebben of graag thuiswerken.

Er zijn geen goede of slechte drijfveren. Belangrijk is dat mensen hun eigen drijfveren kennen om mogelijke voordelen en valkuilen ervan aan te stippen.

… Doel van de oefening

De kandidaat-onthaalouder expliciteert wat voor hem/haar de belangrijkste redenen zijn om voor de job te kiezen. Hij/zij onderzoekt de mogelijke voor- en nadelen die hieraan verbonden zijn.

De onthaalouder onderzoekt en benoemt wat voor hem/haar op dit moment belangrijke redenen zijn om te blijven kiezen voor de job. Hij/zij onderzoekt dit verder door na te gaan wat voor hem/haar vandaag voor- en nadelen van de job zijn.

In de oefening staat het benoemen van de drijfveren om voor de job te kiezen en de hieraan verbonden sterktes en valkuilen dus centraal. De bouwsteen is verbonden met het welbevinden in de job: de persoonlijke drijfveren en de mate waarin de job meer of minder aansluit bij deze drijfveren, beïnvloedt het welbevinden.

… Tips en aandachtpunten

'Graag werken met kinderen' is enerzijds een belangrijke drijfveer om te werken als onthaalouder: onthaalouders die om deze reden kiezen voor de job staan doorgaans sterker in hun schoenen. Anderzijds is de job meer dan werken met kinderen. Deze andere facetten van de job kunnen er voor zorgen dat plezier in werken met kinderen onder druk komt te staan. Verken met (kandidaat) onthaalouders wat er kan gebeuren om het plezier vast te houden / te vergroten?

Voor onthaalouders die al langere tijd werken, is het zinvol om af en toe de vraag naar motivatie opnieuw te stellen. Bespreek waarom iemand bij de start voor de job heeft gekozen. Zijn de drijfveren vandaag dezelfde of is dit veranderd? Zo ja, waarom? In welke mate voldoet je werk vandaag aan je persoonlijke drijfveren om voor de job te kiezen?

Bouwsteen 3: fysiek welbevinden

… Achtergrond

Een grote groep kinderbegeleiders heeft last van gezondheidsklachten als gevolg van fysieke belasting op het werk. Rugklachten en klachten aan armen, nek en schouders komen het meest voor. Soms is dit een reden om te stoppen als onthaalouder. Tijdig praten over eventueel lichamelijke klachten is dus de boodschap.

… Doel van de oefening

De kandidaat-onthaalouder heeft inzicht in de eigen lichamelijke conditie in relatie tot de job en weet wat te ondernemen om lichamelijke klachten te voorkomen.

De onthaalouder bespreekt lichamelijke klachten met de coach. Samen worden er afspraken gemaakt over hoe men deze lichamelijke klachten kan aanpakken.

… Tips en aandachtpunten

Onthaalouders kunnen een drempel ervaren om over lichamelijke klachten te praten. Maak duidelijk dat hierover praten niet betekent dat de onthaalouder zij/haar job niet aankan. Het betekent wel dat er iets aan de werkomstandigheden schort. De oefening is dan ook een signaal om bepaalde omstandigheden te verbeteren.

Bouwsteen 4: sleutelvaardigheden

… Achtergrond

Individuele competenties bepalen mee de draagkracht van een onthaalouder. De werkmap bevat twee bouwstenen die ingaan op de benodigde competenties als onthaalouder. Bouwsteen 4 gaat in op de sleutelvaardigheden van een onthaalouder. De volgende bouwsteen (5) gaat in op de kennis, praktijk en waarden die aan de basis liggen van een kwaliteitsvolle gezinsopvang. De beide bouwstenen zijn gebaseerd op het competentieprofiel van een onthaalouder (Kind en Gezin, 2005), het CoRe-onderzoek (Urban, Vandenbroeck, Lazzari, Van Laere, & Peeters, 2012) en de gesprekken met onthaalouders en dienstverantwoordelijken.
In deze oefening staan de sleutelvaardigheden van een onthaalouder centraal. Sleutelvaardigheden verwijzen naar cruciale vaardigheden en attitudes die van een onthaalouder (van bij de start) verwacht worden.

… Doel van de oefening

De kandidaat-onthaalouder is zich bewust van het belang van deze vaardigheden en attitudes. Tegelijkertijd onderzoekt hij/zij via concrete situaties hoe en in welke mate hij/zij de sleutelvaardigheden nu al spontaan inzet.

De onthaalouder onderzoekt via concrete situaties in welke mate en hoe hij/zij de sleutelvaardigheden in praktijk brengt.

Op deze manier worden (kandidaat)onthaalouders zich bewust van persoonlijke sterktes. Dit kan een aanleiding zijn om persoonlijke sterktes beter in te zetten en tegelijkertijd worden onthaalouders zich bewust van eventuele aandachtspunten.

… Tips en aandachtpunten

In de oefening staat de inschatting van de eigen mogelijkheden centraal. Het gaat hier dus niet om een objectieve evaluatie van competenties door de dienstverantwoordelijke (dat zou onderdeel uitmaken van een evaluatiegesprek).

De koppeling van de sleutelvaardigheden aan concrete situaties is voor sommige onthaalouders niet evident. Het kan helpen om samen naar concrete situaties te zoeken.

Het is niet nodig om in de werkmap de situaties volledig te beschrijven; enkele kernwoorden kunnen volstaan. Hou vooral het doel voor ogen: een situatie kiezen die interessant is als vertrekpunt voor een gesprek tussen onthaalouder en coach en die inzicht geeft in sterktes en aandachtspunten.

Het is zinvol om deze oefening ook te maken met meer ervaren onthaalouders. Door ervaring en opleiding kunnen sleutelvaardigheden ontwikkelen of op een andere manier in praktijk worden gebracht. Tegelijkertijd kunnen sleutelvaardigheden door omstandigheden ondergesneeuwd raken. Interessant is dan de vraag hoe ze terug naar de oppervlakte kunnen worden gebracht.

Bouwsteen 5: jobinhoud

… Achtergrond

Bouwsteen 5 gaat in op de kennis, praktijk en waarden die aan de basis liggen van een kwaliteitsvolle gezinsopvang. De beide bouwstenen zijn gebaseerd op het competentieprofiel van een onthaalouder (Kind en Gezin, 2005), het CoRe-onderzoek (Urban, Vandenbroeck, Lazzari, Van Laere, & Peeters, 2012) en de gesprekken met onthaalouders en dienstverantwoordelijken.

… Doel van de oefening

De (kandidaat)onthaalouder ontdekt en benoemt talenten en leervragen.

… Tips en aandachtpunten

In deze oefening staat de vraag naar de inschatting van de eigen mogelijkheden centraal. Het gaat hier dus niet om een objectieve evaluatie van competenties door de dienstverantwoordelijke (dit zou onderdeel uitmaken van een evaluatiegesprek). De oefening geeft je als coach info over welke aspecten de (kandidaat) onthaalouder zich meer / minder zeker voelt, de inschatting van eigen talenten en de ervaren leervragen.

Talent definiëren we hier als die aspecten van de job waarin je goed bent en die je boeien. Het zijn activiteiten die voldoening geven en waarin je het best tot je recht komt. Niemand kan alles. Maar iedereen is een ster op zijn eigen sterke punten. De oefening in de werkmap is een aanzet om op zoek te gaan naar de talenten van een onthaalouder en ze beter in te zetten. Ze beter inzetten start bij het benoemen van talenten. Dit kun je verdiepen door de volgende vragen te stellen:

- Wat kan het opleveren als je werkt op basis van je talenten?
- Wat zou er in je opvang moeten veranderen zodat je meer met je talenten kan bezig zijn? M.a.w. hoe kun je meer ruimte voor je talenten creëren?
- Hoe kunnen anderen hiertoe bijdragen?
- Welke opleiding, training of coaching kan je talenten gericht laten groeien?

Inspirerende tips over hoe je als coach met onthaalouders aan de slag kunt gaan met hun talenten, vind je in:

- www.italento.be: Deze website biedt achtergrondinfo en tal van tools om te werken met talenten.
- Werken vanuit je talent. Talentenwerkboek. Te downloaden via http://www2.vlaanderen.be/loopbaanontwikkeling/docs/Talentwerkboek.pdf.
- www.gezinsopvanginfo.be: Onder 'info voor pedagogische coaches' vind je onder de rubriek 'links en bronnen over collegiaal leren' extra links over werken met talenten.

Leervragen kun je herkennen door te zoeken naar de aspecten waar een onthaalouder zich minder zeker in voelt maar die hem/haar wel boeien. Dit zijn interessante leervragen om mee aan de slag te gaan. Er is immers bereidheid en goesting om hierover te leren.

Bouwsteen 6: gezin

… Achtergrond

De gezinssituatie is vaak een belangrijke reden is om te starten als onthaalouders. Tegelijkertijd is het een belangrijke reden om uit de job te stappen: het gevoel dat de job in conflict komt met de noden van het gezin leidt er vaak toe dat onthaalouders beslissen om te stoppen.
'Gezin' is hier breed opgevat. Het kan bv. ook gaan over een inwonende ouder of een partner die niet vast inwoont.

… Doel van de oefening

De kandidaat-onthaalouder is er zich bewust van dat werken als onthaalouder impact heeft op het volledige gezin. Hij/zij heeft inzicht in de veranderingen die de gezinsopvang teweeg kan brengen en in mogelijke voor- en nadelen. De kandidaat-onthaalouder bespreekt dit met de gezinsleden.

De onthaalouder heeft inzicht in de plus- en minpunten van de job voor het gezin nu en in de nabije toekomst. Zij/hij bespreekt dit met het eigen gezin en met de coach.

… Tips en aandachtpunten

In gesprek gaan met het eigen gezin over de impact van de job op het gezinsleden zal voor sommige onthaalouders evident zijn, maar voor anderen helemaal niet. Probeer hen te stimuleren om het gesprek toch aan te gaan. Uit de testgroep bleek dat onthaalouders soms verrast zijn van hoe hun huisgenoten kijken naar hun job. Een gesprek hierover kan waardevolle informatie opleveren. Je kunt natuurlijk niemand verplichten om dit te doen!

Bouwsteen 7: netwerk

… Achtergrond

Het netwerk van een onthaalouder omvat in de werkmap zowel de formele (bv. begeleidende dienst) als de informele (bv. familie, vrienden, buren) steun die een onthaalouder ervaart. Beiden zijn belangrijk in het kader van draagkracht. De relatie met een begeleidende dienst en met collega onthaalouders (bv. deel uitmaken van een professioneel netwerk begeleid door coördinator of coach) verdient bijzondere aandacht.

… Doel van de oefening

De (kandidaat) onthaalouder is zich bewust van het belang van het ontwikkelen van een professioneel netwerk. Hij/zij heeft inzicht in hoe hij/zij zijn/haar professioneel netwerk verder kan ontwikkelen.

… Tips en aandachtpunten

Sommige onthaalouders hebben een steuntje in de rug nodig om te ontdekken op wie zij beroep (kunnen) doen. Help hen hierbij door gebruik te maken van de voorbeeldsituaties in de werkmap.
Het netwerk in kaart brengen kan helpen om sterktes beter zichtbaar te maken en meer te benutten. Tegelijkertijd kan deze oefening soms best confronterend zijn: indien een onthaalouder vrij geïsoleerd werkt, dan wordt dit in deze oefening zichtbaar. Het is belangrijk om in dit geval de onthaalouder te steunen en samen te zoeken hoe het netwerk kan worden uitgebreid en welke hulp / steun de onthaalouder hierbij nodig heeft.

Je kunt de oefening ook gebruiken om in te gaan op hoe de onthaalouder de relatie met de coach ervaart. Welke positie neem jij als coach of dienstverantwoordelijke in binnen het professioneel netwerk van een onthaalouder?

Bouwsteen 8: ervaring en opleiding

… Achtergrond

Opleiding, training en ervaring kunnen de draagkracht van een onthaalouder vergroten. Hierin investeren is belangrijk.
Daarnaast wordt ook steeds meer belang gehecht aan het erkennen van competenties die men verwerft buiten het traditionele onderwijs- en opleidingscircuit. Competenties kan men bijvoorbeeld ontwikkelen door te leren uit ervaring, deel te nemen aan lerende netwerken met collega's, een vormingstraject te volgen, coaching op de werkvloer, enz. In dit kader is het nuttig om ook als onthaalouder een portfolio met relevante ervaring in en vorming over het werken met kinderen en ouders aan te leggen.

… Doel van de oefening

De (kandidaat) onthaalouder bouwt een goed overzicht op van ervaring en opleiding relevant voor de job van onthaalouder en ruimer – het werken met kinderen. Het is een vertrekpunt om met de coach te bespreken welke ervaring/vorming men wenst op te doen/te volgen.
Ten slotte kan het ook een hulpmiddel zijn bij het solliciteren of binnen een EVC -procedure (bv. met het oog op het bekomen van vrijstellingen in een opleiding).

… Tips en aandachtpunten

Deze bouwsteen en in het bijzonder de vraag aan welke vorming / ervaring men nood heeft, hangt samen met de andere bouwstenen. Het kan interessant zijn om deze bouwsteen eerst te maken; vervolgens andere bouwstenen te maken en dan de oefening er terug bij te nemen en aan te vullen.

Het kan helpen om de oefening in twee stappen te maken. Breng eerst de opleiding in kaart en pas in een volgende stap de ervaring. Soms hebben mensen wat hulp nodig om relevante ervaring te benoemen.

Schets

De schets heeft als doel een overzicht te maken van de belangrijkste conclusies uit de oefeningen. Centraal staat de vraag 'wat zijn voor de onthaalouder de belangrijkste sterktes en aandachtspunten die mee zijn/haar draagkracht bepalen?' De schets invullen, helpt om het overzicht te bewaren.
Sommige onthaalouders zullen hulp nodig hebben om voor zichzelf de belangrijkste bevindingen uit de oefeningen te halen. Als coach kun je hen hierbij helpen.
De schets maken, kan ook een goede tussenstap zijn om vervolgens de POP te maken.
Ten slotte is het een goed hulpmiddel om de evolutie doorheen de tijd zichtbaar te maken. Indien een onthaalouder oefeningen maakt op verschillende tijdstippen in zijn/haar carrière is het interessant om de schetsen naar elkaar te leggen en de evolutie doorheen de tijd te bespreken.

Opnieuw is de schets een hulpmiddel. Ga na of en wat de meerwaarde is voor de betreffende onthaalouder. De resultaten samenvatten in één schets kan nuttig zijn, maar kan voor sommige onthaalouders een overbodige stap zijn.

Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)

Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) vormt een belangrijk onderdeel van de werkmap. Ontwikkelvragen in kaart brengen is enkel een eerste stap. Het is belangrijk samen met de onthaalouder te kiezen met welke ontwikkelvragen hij/zij aan de slag gaat en via welke weg.

Ontwikkelvragen vertalen in acties is niet evident. Jouw rol als coach is hierin zeer belangrijk. Enkele aandachtspunten:

- Ook sterktes en talenten kunnen een goed vertrekpunt zijn voor een ontwikkelingstraject.
- Besteed tijd aan het bespreken van de keuzes die een onthaalouder maakt: waarom wil hij/zij aan de slag gaan met een bepaalde sterkte en/of aandachtspunt?
- Opvolging is cruciaal!

Bibliografie

Bakker, I., & Bakker, K. (1998). *O & O in perspectief.* Utrecht: NIZW.

Davis, E., & al., e. (2012). An international perspective on regulated family day care. *Australasian Journal of Early Childhood* , 127 -137.

Forry, N., Iruka, I., Kainz, K., Tout, K., Torquati, J., Susman-Stillman, A., et al. (2012). *Identifying profiles of quality in home-based child care.* Washington, DC: OPRE.

Kind en Gezin. (2005). *Competentieprofiel van een onthaalouder.* Opgehaald van www.kindengezin.be: http://www.kindengezin.be/img/competentieprofiel-onthaalouder.pdf

Raets, H. (2012). *Wat is opvoeding?* Opgeroepen op 2013, van www.expoo.be: http://www.expoo.be/sites/default/files/kennisdocument/wat_is_opvoeding_raets_boven.pdf

Urban, M., Vandenbroeck, M., Lazzari, A., Van Laere, K., & Peeters, J. (2012). *Competences Requirements in Early Childhood Education and Care. A study for the European Commission Directorate-General for Education and Culture.* Opgehaald van www.vbjk.be: http://www.vbjk.be/nl/node/3581

Coachen met de werkmap

Jef Scheirlinck



Coachen met de werkmap

De werkmap Bouwen aan je eigen draagkracht is een hulpmiddel om onthaalouders te coachen. Wat is coachen? Hoe vul je jouw rol als coach in? Deze tekst reikt ideeën en modellen aan om als coach met de werkmap aan de slag te gaan.

De paarse benadering

De term coaching wordt vaak in één zin genoemd met competentie- en talentmanagement. Wat is competentiemanagement en talentmanagement? Zijn dit twee tegengestelde benaderingen? Inspirerend is het artikel over de paarse benadering van Lou Van Beirendonck in Human resources[1] (zie bijlage I).
Belangrijk topic in dit artikel is de schijnbare spanning tussen de twee benaderingen. Ze hebben elk een andere vertrekvraag, respectievelijk 'wat moeten medewerkers in huis hebben om in onze organisatie te (komen) werken' en 'wat hebben mensen in huis en wat kunnen we als organisatie doen om hun talent een plek te geven'? Wat in eerste instantie op een tegenstelling lijkt uit te draaien, wordt achteraf verzoend in een benadering waarbij het beste uit beide werelden wordt gekoppeld in een paarse benadering.

Opdracht

Lees het artikel en bespreek in viertallen.
Helpende vragen:
Duidelijk? Voordelen? Bedenkingen? Wat neem je mee?

Coaching what's in a name?

Dat er over coaching en de betekenis ervan veel onduidelijkheid, vaagheid en soms een waas van mysterie hangt, is wellicht de meest gebruikte openingszin in de publicaties over dit onderwerp.
Oorspronkelijk is het een term die uit de sportwereld komt: "mannen met grote petten, kauwgom in de mond die vanaf de zijlijn anderen aanmoedigen om beter te presteren".
Als je in 'Google' het woord "coaching" intikt, dan verschijnt er een ellenlange waslijst van definities en omschrijvingen:

> *Coaching aims to enhance the performance and learning ability of others. It involves giving feedback, but it includes other techniques such as motivation and effective questioning. And for a manager-coach it includes recognizing the coachee's readiness to undertake a particular task, in terms of both their will and skill. Overall, the coach is aiming for the coachee to help her-or himself. And it is a dynamic interaction – it does not rely on a one-way flow of telling or instruction. (Max Landberg, the Tao of coaching, 2003, Profile books LTD 58 a Hatton Garden, London)*

[1] Van Beirendonck L. (2009), Als talent paars kleurt, Human Resources Magazine, 54 (2), 10-17.

> *Coachen is die stijl van begeleiden waardoor anderen uit zichzelf in beweging komen.*
> *(bron: onbekend internet)*

> *In tegenstelling tot alle andere manieren waarop het begrip wordt gebruikt, kan van 'echte' innovatie worden gesproken als coaching wordt opgevat als een professionele vorm van managementadvisering.*
> *(Astrid Schreyögg, Coaching: Een inleiding voor praktijk en opleiding, 2001, Pearson Education Uitgeverij B.V.)*

Je botst enerzijds op gedetailleerde omschrijvingen van coachen. Hierbij worden bepaalde doelgroepen omschreven die liefst op een zeer specialistische manier benaderd worden. Anderzijds vind je brede omschrijvingen waarbij alles en alle acties van wie dan ook gelijk zijn aan coaching. Kortom, het begrip dient vele meesters.

Doel van deze werktekst is allesbehalve om dé betekenis van coachen te claimen. Wel wordt er een duidelijke keuze gemaakt hoe we in tekst en de training naar coaching kijken. Op deze manier scheppen we een kader om met behulp van de werkmap onthaalouders te coachen. In wat volgt vertrekken we van de volgende omschrijving van coaching:

> *Coaching is het geheel van interacties tussen een begeleider (m/v) en een individu of zeer kleine groep, gericht op een vooral zelfgestuurde en doelgerichte ontwikkeling van mentale, handeling- en waarnemingsprocessen die de functie-uitoefening verbeteren.*
> *(Yves Larock, Coaching een extra voertuig in het vormingslandschap, Tijdschrift Vorming nr.4 oktober 2003, pag. 257-273)*

Duidelijk in deze definitie, is dat er sprake is van een zeker formeel kader, een welbepaalde structuur waarbij er een doel dient bereikt te worden waarvan de medewerker hoe dan ook beter wordt.

Betekent de keuze voor deze definitie, dat alle andere interventies geen coaching zijn? Vanuit bovenstaand perspectief wel. Dit wil echter niet zeggen dat andere interventies niet helpend, sturend of ondersteunend kunnen zijn. We spreken dan van andere begeleidingsvormen zoals bv. werkbegeleiding (product staat voorop) of intervisie (samen met andere collega's werkgerelateerde moeilijkheden bespreken).

Wat te coachen of waar begin je mee?

Opdracht

Bekijk de werkmap en in het bijzonder de verschillende bouwstenen. Met wat denk je best te starten? Waarom?

Het is belangrijk dat je een startpunt hebt. Doorgaans is de eigen vraag van de gecoachte een goed startpunt. Wat een mooie veronderstelling is, kan in de praktijk natuurlijk veel moeizamer verlopen. Dikwijls hebben mensen geen vragen of zien ze door het bos de bomen niet meer.

In de werkmap krijg je via de verschillende bouwstenen een pakket van oefeningen aangereikt. Zaak is om voor elke onthaalouder opnieuw een goede werkwijze te vinden. Met welke bouwsteen start je best? Hoe pak je de sessie zelf aan? Doe je alles individueel of eerder in groep? Werk je met opdrachten, tussentijdse bevraging, met gehelen of kleine opdrachten? Daarnaast stelt zich natuurlijk de vraag wat jouw rol in het geheel is. Het pakket reik je best op een individueel verschillende manier aan. Hou hierbij rekening met de persoonlijkheid en de leerstijl van de bevraagde, maar ook met je eigen tijd en werkverdeling.

Het gesprek over de bouwstenen leidt uiteindelijk naar een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) of een onderdeel hiervan. In een POP geeft de gecoachte, onder begeleiding van de pedagogisch begeleider, aan wat zijn/haar ontwikkelingswensen/doelen zijn voor een bepaalde periode. Het moet een antwoord bieden op vragen als: wat wil ik de komende periode leren? Hoe laat ik zien dat het me gelukt is? Wie gaat mij daarbij helpen en wat verwacht ik van die hulp? Hoe ga ik het plannen?

Voor de pedagogisch begeleider is de werkmap dus een instrument om samen met de onthaalouder een persoonlijk leertraject of coachtraject uit te stippelen en op te volgen.
Vertrekkende van de paarse benadering, is het belangrijk om hierbij ook ruimte te bieden voor wat er intrinsiek aanwezig is in de persoon. De waarderende benadering (zie bijlage II) biedt kapstokken om aanwezige sterktes bij onthaalouders verder te ontwikkelen.

Rol van de coach

Kijken we naar de werkmap, dan zien we een coherent geheel van oefeningen waarbij er per bouwsteen hulpmiddelen geboden worden om meer zicht te krijgen op de eigen draagkracht. De werkmap is een middel en geen doel, het gesprek dat zich hier ontspint en de "eyeopeners" zijn het belangrijkst!

Het is een zelfevaluatie-instrument op maat van onthaalouders. Het is geen evaluatie instrument of een meetinstrument.

De rol van de coach bestaat eruit de onthaalouder te begeleiden. De coach helpt door:

- te observeren,
- contact te maken & veiligheid te creëren
- te luisteren & open vragen te stellen,
- te verduidelijken,
- structuur te bieden en het doel voor ogen te houden,
- samen te vatten
- gedrag- en denkpatronen te herkennen en benoemen,
- te confronteren,

Vanuit het systeemdenken is coachen een proces waarbij er wederzijds invloed wordt uitgeoefend. Dat wil zeggen dat ook jouw gedrag bepalend is voor het verloop van een coachingsessie. Een belangrijk instrument hierbij is 'je eigen lijf' en de signalen die hiervan vertrekken.

Opdracht:

Oefen in het spiegelen / contact maken.

In elke soort van communicatie is het belangrijk dat er een relatie is met de gesprekspartner. Dit veronderstelt dat je gezien en gehoord wordt, dat er naar jou geluisterd wordt (en dat men blijft luisteren) en dat je begrepen wordt. Het gaat dus om een complex proces met verschillende aspecten. In publicaties over communicatie spreekt men vaak over de 3 kanalen: de woorden, de stem en uiteraard het niet-verbale. Hoewel de boodschap die we willen overbrengen, opgebouwd is uit woorden, weten we dat het de verpakking van deze verbale inhoud is die ervoor zorgt dat de boodschap haar bestemmeling al dan niet bereikt, dat ze hem raakt of hem onverschillig laat.

Al uit het werk van Merhabian[2] blijkt dat wanneer iemand met jou praat, er enkele elementen zijn die hem sympathiek maken, ervoor zorgen dat je luistert en er communicatie plaatsvindt. Die elementen zijn in volgorde van belangrijkheid: het niet-verbale (lichaamstaal, houding, ...) voor 55 %, de stem (ritme, toon, ...) voor 38 % en ten slotte de woorden voor 7 %. Voor een werkzame en zinvolle communicatie moeten deze elementen van de boodschap elkaar ondersteunen. Ze moeten "congruent" zijn. In het geval dat er sprake is van enige "incongruentie," kan de ontvanger van de boodschap geïrriteerd raken doordat er twee boodschappen via verschillende kanalen overkomen, die twee verschillende richtingen aanduiden.
Dit betekent niet dat de inhoud niet belangrijk is. Het betekent dat we vooral worden aangetrokken door andere elementen. We zullen de ander sympathiek vinden en dus naar hem luisteren als deze andere elementen (de stem en het niet-verbale) aangenaam zijn en onze aandacht trekken.
Stem dus je lichaamstaal af op je gesprekspartner. Wees bewust van je eigen lichaamstaal, je houding, je oogcontact, je aanrakingen en kijk vooral naar het effect dat je scoort.

[2] Mehrabian, A. (1971). Silent messages. Oxford, England: Wadsworth.

Drie interventieniveaus

Bij het werken met de werkmap bestaat het gevaar dat er enkel aandacht is voor wat iemand zegt, de inhoud.
Algemeen kunnen we evenwel verschillende interventieniveaus onderscheiden:

1. De inhoud: wat iemand vertelt en de inhoudelijke tussenkomsten van jou als coach.
2. De procedure: de manier waarop iets verteld wordt en hoe jij als coach structuur geeft aan het gesprek (Tip: gebruik LISDT).
3. Het proces van de betrekkingen tussen personen en de gevoelens tijdens de communicatie. Bijvoorbeeld: wie had de leiding tijdens het gesprek? Werd dit altijd gevolgd? Welke gevoelens had je hierbij?

Deze drie lagen zijn steeds aanwezig in communicatie. Als coach kun je kiezen op welk niveau je wilt interveniëren.

… Interveniëren op de inhoud

Een interventie op dit niveau gaat in op de inhoud van het vertelde. Het onderwerp van gesprek of het thema staat centraal. Je kunt de inhoud proberen te verhelderen door vragen te stellen en eventueel inhoudelijke oplossingen aan te bieden. Let op om niet of toch zo weinig mogelijk met je eigen inhoud of oplossing te komen!

… Interveniëren op de procedure.

Als coach kun je structuur en patronen herkennen in de manier waarop de ander communiceert. Je kunt ondersteunen door het aanbrengen van een gespreksstructuur, bv. door het aanbieden van werkvormen, middelen en concepten.

… Interveniëren op het proces

Niveau drie – het "proces" – is het lastigst. Veel van wat er zich tijdens de communicatie afspeelt, is verborgen.
Non-verbale signalen helpen ons vaak te begrijpen waarom iemand iets zegt. Ook de toon of het tempo zeggen veel over wat iemand eigenlijk bedoelt. Er zijn onderzoeken die uitwijzen dat 75% tot 85 % van onze boodschap non-verbaal wordt overgebracht. Goed kijken en luisteren levert enorm veel "proces"informatie op. Wat speelt zich op dit niveau allemaal af? We kunnen een onderscheid maken tussen vier categorieën:

- Gevoelens - angst, boosheid, verdriet, blijdschap. Deze kan je vrij makkelijk waarnemen. De manier waarop ze zichtbaar worden of erover verteld wordt, is eveneens van belang. Bijvoorbeeld kwaadheid kan tot uitdrukking komen door stemverheffing, een strakke blik, woede, drift, of huilen. Gevoelens kunnen ook verpakt worden. Denken we maar aan cynisme, sarcasme of moppen.

- Meningen - "Ik vind", "wat ik wil onderstrepen is", "waar het mij eigenlijk om gaat is". Een mening hebben gaat vaak over in oordelen, wat op zijn beurt kan overgaan in veroordelen en of vooroordelen.
- Status - positie, maatschappelijk aanzien, leeftijd, ervaring, expertise.
- Macht - invloed uitoefenen, mensen uitspelen, hulp bieden.

Bij een interventie op niveau 3 ga je in op de gevoelens, meningen, de status of de macht. Je moet goed tussen de regels kunnen "lezen" om de eigenlijke boodschap te begrijpen. Het zijn dus vaak niet de letterlijke woorden maar de combinatie van bv. toon, tempo en houding die de essentie bevat.

Enkele voorbeelden van hoe je kunt ingaan op de verschillende categorieën:

- Gevoelens - "Je bent ontzettend blij dat je eindelijk van deze ouders af bent."
- Meningen - "Je vindt dat het zo niet langer kan met deze mensen die steeds te laat komen."
- Status - "Ik moet dus vertrouwen op je ervaring, begrijp ik."
- Macht - "Eigenlijk heb je al lang besloten dat de samenwerking met deze ouders op de helling komt te staan."

Enkele aandachtspunten als je intervenieert op procesniveau:

- Laat de "waaromvraag" zoveel mogelijk achterwege. De waaromvraag roept bij de ander dikwijls verdedigingsmechanismen op. Daarnaast leid je het gesprek zo naar het inhoudelijke niveau.
- Als je wilt weten waarom iemand iets doet, ga je zeker niet je eigen mening poneren als de enige juiste.
- Praat vanuit een metakijk. Dit wil zeggen dat je als het ware van bovenuit gaat kijken naar hoe de communicatie tussen de verschillende actoren verloopt.
- Ga hypothetisch te werk. Je formuleert een hypothese die je ter toetsing voorlegt: "Kan het zijn dat je het moeilijk vindt om duidelijk te zijn tegen deze mensen?"
- Stel vragen. Je kunt hierbij gebruik maken van socratische vragen. Deze richten zich allereerst op het toetsen van iemands overtuiging.

Socratische vragen

In feite draaien socratische vragen om "Klopt het? Helpt het?". Bijvoorbeeld: Is dat zo? Hoe weet je dat zo zeker? Of denk je dat alleen maar? Is er een andere verklaring voor? Brengt deze gedachte je dichter bij een oplossing?
Belangrijk is hierbij de graad van onbevangenheid in de manier waarop de vraag gesteld wordt. Het mag geen ondervraging worden, denken we hierbij aan het beeld van de verdachte en de politie-inspecteur dan weten we hoe het niet moet.
De gecoachte moet zich vrij voelen om te antwoorden, en de keuze kunnen maken om hierover nog even na te denken.

Daarnaast is begrip een sleutelwoord. Men mag zich door al deze "vragenstellerij" geen buitenaards wezen voelen. Je normaliseert de situatie als het ware door begrip te tonen.

Enkele voorbeelden van Socratische vragen:
De basis vragen zijn:

- Wat is daar zo erg aan?
- Wat zegt deze situatie over mij?
- Wat zegt deze situatie over anderen?
- Wat zegt deze situatie over hoe het er in de wereld aan toegaat?

Om nieuwe opvattingen te creëren, ga je vragen stellen in de trant van:

- Hoe zou jij willen dat jijzelf was?
- Hoe zou jij willen dat de anderen waren?
- Hoe zou jij willen dat de wereld was?

Nieuwe opvattingen kun je ontwikkelen door de oude opvattingen uit te dagen. Dit kan door te confronteren met de meer functionele opvattingen van andere mensen. Je gaat dus het perspectief van de ander invoeren om de vanzelfsprekendheid en het automatisme van de oude opvatting ter discussie te stellen. De volgende vragen kun je hierbij stellen:

- Hoe zou een ander zich voelen als hij precies zo dacht als jij?
- Ken je mensen die daar anders over denken dan jij?
- Kun je anderen ontvankelijk maken voor een nieuwe gedachte?
- Wat zou je tegen anderen zeggen als die zo dacht als jij?

Opdracht:

Oefen met non-verbale communicatie en het stellen van socratische vragen. Maak een keuze uit bouwsteen 1 of 2 en werk in duo.

Leiden-begeleiden welke pet draag je?

Schreyögg[3] onderscheidt 3 verschillende vormen als coach: de leidinggevende coach, de organisatie-interne coach en de organisatie-externe coach. Werk je als dienstverantwoordelijke, dan ben je op dat moment leidinggevende coach. Dit betekent dat onthaalouders jou steeds als coach en leidinggevende zien. Je hebt voor hen een dubbele pet op, dat is nu eenmaal inherent aan je positie. Maak dit bespreekbaar.
Een hulpmiddel kan zijn om zo veel mogelijk duidelijkheid te scheppen over de pet die je op welk moment op hebt. Kom je bijvoorbeeld de veiligheid in de opvang controleren, maak dit dan op voorhand duidelijk en schets je interventies.

[3] Schreyögg A. (2001). Coaching: Een inleiding voor praktijk en opleiding. Amsterdam: Pearson Education.

Structuur van een coaching-sessie

Koets © (Yves Larock)

K oetjes en kalfjes

O verlopen van het proces

door middel van DoelAgendaTijdsbestekAfspraak)

E laboreren (door middel van de Feitenkaart)

T erugkomen op het proces

S luiten

Vaardigheden van een coach vanuit de communicatietheorie

Opdracht:

Teken per 2 het huis van je dromen.

Overkoepelende vaardigheden:

- 1x is toeval, 2x is opvallend, 3x is een mogelijk patroon.
- Tussenkomsten doen die gericht zijn op het kader waarin de communicatie verloopt (= verschillend van tussenkomsten die gericht zijn op de inhoud).
- Communicatieregels kunnen voorstellen / afspreken / bewaken.
- Reageren vanuit je procesdeskundigheid naast je inhoudelijke deskundigheid.
- Tussenkomsten formuleren in termen van hypothesen.
- Tussenkomsten doen die mensen helpen om na te denken over mogelijke gevolgen van bepaalde patronen.

Gebaseerd op axioma 1: beïnvloedingsaxioma

- Gedrag kunnen bevragen in termen van invloed (effect).
- Gedrag kunnen vertalen in termen van inzet.
- Binnenkantbedoeling (bewust of onbewust) helder kunnen maken.
- Uitspraken in termen van schuld kunnen vertalen in termen van verschillende aandelen in het verloop van de gebeurtenissen.
- Invloed van de context (bv. de hiërarchische positie) bespreekbaar kunnen maken.
- Je eigen aandeel (balkonpositie 2) beseffen en bespreekbaar kunnen maken.
- Bij ongewenst / vervelend / niet adequaat gedrag of aanpak geïnteresseerd zijn in wat het verhoopte effect was en niet vertalen in termen van juist of fout.

Opdracht:

Neem bouwsteen 1. Axioma 1 kan hier een mooie ingangspoort zijn. Belangrijk is om zowel bij de positieve als negatieve elementen door te vragen en invloed in de vele richtingen duidelijk te maken.
Doe de oefening met twee en wissel na 5 min.

Gebaseerd op axioma 2: inhoud- en betrekkingsniveau van de communicatie

- Het relationeel aspect achter de inhoud bespreekbaar kunnen maken.
- Signalen i.v.m. hoe iemand wil gezien worden herkennen.
- Signalen i.v.m. hoe iemand wil gezien worden erkennen.
- Onderscheid kunnen maken tussen inhoudelijke / relationele en pseudo-inhoudelijke meningsverschillen / conflicten.
- Tussenkomsten doen die met als doel tot een duidelijke relatieomschrijving te komen.

Opdracht:

Bij bouwsteen 4 en 2 kan axioma 2 een belangrijke rol spelen.
Bekijk dit in duo.

Gebaseerd op axioma 3: waarheidsaxioma

- Kader scheppen waarin verschillende waarheden evenwaardig naast mekaar kunnen bestaan.
- Zelf voorstellen kunnen doen om op een constructieve manier met verschillen in mening om te gaan (= niet enkel zo niet, maar ook hoe dan wel).
- Sfeer scheppen en bewaken waarin met verschil omgegaan wordt als een boeiend gegeven.

Opdracht:

Hier is bouwsteen 6 een "typevoorbeeld". Sommige mensen gaan het misschien moeilijk hebben om verschillende waarheden naast elkaar te plaatsen. Hoe kan je hen hierbij helpen?
Bekijk dit in duo.

Gebaseerd op axioma 4: analoog – digitaal

- Taal die de woordtaal begeleidt, zien / kunnen benoemen.
- Geïnteresseerd zijn in wat de specifieke betekenis is van de woorden door de manier waarop die gezegd worden.
- Analoge taal kunnen beschrijven in termen van hypothesen over mogelijke effecten.

Gebaseerd op axioma 5

- Metacomplementaire interactiepatronen kunnen installeren / consequent bewaken.
- Symmetrische escalatie stop zetten.
- Starre complementariteit doorbreken.
- De zwakkere (soms) sterker maken.
- De sterkere (soms) afremmen.

Opdracht:

Dit axioma gaat vooral over de balkonpositie, hoe kijken mensen naar zichzelf en zijn ze in staat om bv. hulp te aanvaarden?
Hoe zou je "vertrouwelijkheid/veiligheid " kunnen verhogen om bouwsteen 7 makkelijker bespreekbaar te maken? Denk hierover in duo.

Mogelijke werkvormen bij coaching

Er bestaan tal van werkvormen die je kunt inzetten bij coaching. Zo kun je bijna alle middelen die je gebruikt bij vormingsgroepen inzetten. Hieronder vind je enkele suggesties. Het zijn middelen die je tijdens korte sessies kunt gebruiken. Sommige oefeningen lenen zich beter om individueel te gebruiken, andere eerder in groep.

Werken met kwaliteiten (bouwsteen 2)

Het Kwaliteitenspel is een kaartspel met 140 kaarten waarop menselijke eigenschappen staan. De ene helft van de kaarten bevat kwaliteiten (positieve eigenschappen), de andere helft bestaat uit vervormingen (negatieve eigenschappen). Met het kwaliteitenspel kun je nagaan hoe goed je jouw medespelers en/of jezelf kent en hoe goed zij jou kennen. Je kunt het spel spelen met twee tot zes mensen als een soort kwartetspel. Je kunt het ook individueel gebruiken als een hulpmiddel voor zelfanalyse.

Kernkwadranten van Ofman (bouwsteen 2)

Kernkwadranten is een model, bedacht door Daniel Ofman, dat op een makkelijke en inzichtelijke manier (kern)kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën van mensen zichtbaar kan maken.
Deze vier termen (kernkwaliteit, valkuil, allergie en uitdaging) worden weergegeven in een model: het kernkwadrant. Aan de hand van dit model kun je eigen kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen vaststellen. Natuurlijk, jouw persoonlijke kwadrant geeft geen antwoord op de vragen 'wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik?' maar kunnen je wel in relatief korte tijd antwoord geven op de vraag wat jouw belangrijkste kwaliteiten zijn, jouw valkuilen en jouw allergieën.

Talentinzetmeter (bouwsteen 2)

Dit is een groepsoefening. In een lokaal wordt een lijn op de vloer getekend (of met plaklint gekleefd). De begeleider stelt de volgende vraag aan iedereen van de groep: 'in hoeveel van je dagelijkse werktijd wordt beroep gedaan op jouw talent(en)?'
Naarmate er minder beroep wordt gedaan ga je steeds verder aan de linkerzijde staan, indien er meer beroep wordt gedaan ga je naar de rechterzijde.
Vervolgens worden enkele of alle medewerkers geïnterviewd door de begeleider. Waarom hebben ze deze positie gekozen? Welk is hun talent, dat onaangesproken of juist zeer aangesproken is? De reacties van de collega's wordt gevraagd: wisten zij van dit talent af? Of kennen zij nog een ander talent van de betrokkene.

Starr methodiek (bouwsteen 4)

STARR staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie. De methodiek helpt de medewerker inzicht te krijgen in zijn talenten, kwaliteiten en competenties. Je bevraagt als coach systematisch een praktijksituatie en hoe een persoon daarin handelt. Dit ervaringsgericht interviewen is gebaseerd op de idee dat ervaringen uit het verleden de beste voorspellers zijn voor toekomstig gedrag.

Rollenspel

Een rollenspel is een kort 'toneelstuk' gespeeld door in dit geval de onthaalouder en de dienstverantwoordelijke. Het heeft als doel om omstandigheden of gebeurtenissen tot leven te brengen die barrières vormen of competenties aan te leren waarmee de onthaalouders niet voldoende vertrouwd zijn. Rollenspelen kunnen ervoor zorgen dat zij een bepaalde situatie beter begrijpen en hen aanmoedigen om mee te voelen met iemand die in een bepaalde situatie zit.

De denkhoeden van De Bono (exploratie oefening te gebruiken bij verschillende bouwstenen)

Rode denkhoed	Gevoel! Wat voelen we bij de situatie?
Zwarte denkhoed	Zwartkijken. De 'advocaat van de duivel': De winst van het verlies.
Gele denkhoed	Zonneschijn, helderheid en optimisme. Stel het probleem wordt aangepakt, welke kansen liggen hierin besloten?
Groene denkhoed	Vruchtbaarheid, creativiteit. Welke sporen liggen open, wat zijn mogelijke alternatieven?

Tussentijdse opdracht[4]

Soms lenen de setting, de gevoeligheden van de gecoachte en/of de competenties van de coach zich niet tot het gebruik van bovenstaande middelen. Het gebruik van de tussentijdse opdracht is een krachtig middel als het er op aan komt om te leren uit ervaring. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen 'reflection-in-action' en 'reflection-on-action'. Het grote onderscheid wordt gemaakt door het niveau van bewustzijn dat gehanteerd wordt tijdens (in action) of voor of na het handelen (on action). De gecoachte wordt als het ware gevraagd om actie te ondernemen en zichzelf te observeren tijdens de uitvoering (balkonpositie-axioma 5). Het spreekt voor zich dat het resultaat besproken wordt tijdens een volgende coachingsessie.

Metaforen[5]

Er zijn verschillende redenen op te noemen waarom metaforen dankbare hulpmiddelen zijn om binnen coaching te gebruiken.[6]

- Metaforen trekken de aandacht.
- Een beeld bij een analyse schept soms meer inzicht dan 1000 woorden.
- Ze laten mensen out-of-the-box denken.
- Ze bieden ondersteuning waar andere communicatievormen tekort schieten.
- Ze raken mensen, net als verhalen, soms vlugger.
- Metaforen verpakken soms harde waarheden, en bieden daardoor veiligheid.
- Ze hebben een grote overtuigingskracht.
- Ze zijn soms een echte eyeopener.
- Ze dienen als ankers of houvast.
- Beelden blijven hangen. Mensen onthouden vaker metaforen dan theoretische inzichten.
- Meestal lokken ze discussie en interactie uit.
- Ze kunnen een ideale manier zijn om weerstand op te heffen.

Waarderend coachen (bouwsteen 5)

Naast de focus op de te leren aspecten, is het belangrijk ruimte te bieden om een stap verder te zetten in het gekende. Waarderend coachen biedt hiervoor een kader (zie bijlage II).

[4] Larock Y. (2003). Coaching een extra voertuig in het vormingslandschap. Tijdschrift Vorming nr.4 oktober 2003, pag. 257-273.
[5] Desegher I., Handleiding werken met metaforen, intern document VCOK.
[6] De gekookte kikker. Metaforen in organisatieverandering. Peter Camp & Funs Erens, Business Bibliotheek, Antwerpen, 2006

Schaduwlopen

Een medewerker krijgt de mogelijkheid om met een andere collega gedurende een halve of hele dag "mee te lopen". Op die manier leren medewerkers andere medewerkers kennen binnen hun organisatie en krijgen zij een ruimer zicht op mogelijkheden. De job van de collega kan ook dienen als een soort "spiegel" voor eigen sterke punten en interesses.

Bijlage I

Als talent paars kleurt





Lou Van Beirendonck
(Quintessence Consulting)

Lou Van Beirendonck, zaakvoerder van Quintessence Consulting, doctoreert binnenkort op het thema competentie- en talentmanagement. Volgens hem is het geen kwestie van een keuze tussen beide, maar van beide benaderingen te integreren in een nieuwe, "paarse" dimensie.

Als talent paars kleurt

"Het is inherent aan ons denken om ons te fixeren op de afwijkingen, en niet op de sterkten."

Eind jaren '90 was competentiemanagement een hype. Nu passen in België ruim 40 tot 45 procent van de organisaties met meer dan 200 medewerkers competentiemanagement toe in één of meerdere HR-toepassingen, waaronder werving en selectie, jaarlijkse evaluatie, ontwikkeling, loopbaanplanning, beloning. Maar de jongste tijd moet competentiemanagement het - op zijn minst in terminologie - afleggen tegen talentmanagement.

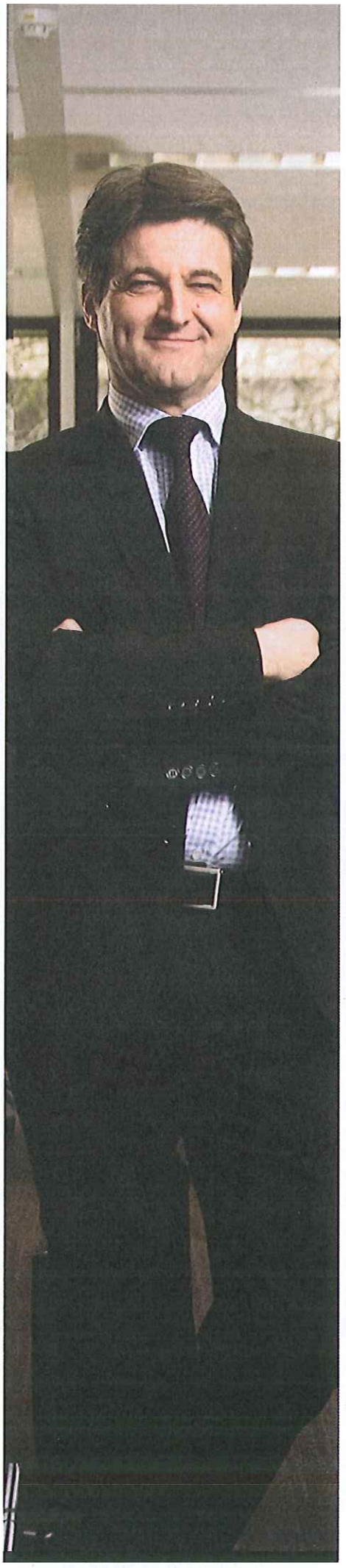
Lou Van Beirendonck ziet een maatschappelijke realiteit die de aandacht voor talent mee opkrikt: "De grotere aandacht voor talentmanagement en een benadering die veel meer vertrekt vanuit het individu, kan je niet los zien van de tendens tot profilering, de 'nv Ik', het zichzelf tonen in al zijn capaciteiten. Dat uit zich onder meer in het succes van Facebook. De talentbenadering past daarin."

Van Beirendonck, die in 2009 behalve zijn doctoraat ook zijn nieuwe boek "Iedereen content!" op de wereld loslaat, ontwierp een concept waarbij hij de eigenschappen van zuiver competentiemanagement oplijstte en onder de "blauwe" benadering groepeerde, de eigenschappen van de talentbenadering onder de "rode" aanpak verzamelde, en een derde dimensie, die een soort symbiose tussen de blauwe en rode benadering omvat en die bijgevolg de kleur paars meekreeg (zie kaderstukken).

De terminologie competentiemanagement en talentbeheer is niet eenduidig en wordt voortdurend door elkaar gebruikt. Gaat het hier niet louter over een semantische discussie?

Lou Van Beirendonck: "In de praktijk wel. Ik merk geen wezenlijk verschil tussen bedrijven die spreken over talentmanagement en ondernemingen die het bij competentiemanagement houden. Overigens is talent op zich al een geladen begrip: in maart en april van 2008 organiseerden we met Quintessence een rondvraag bij HR-managers, waarin we onder meer peilden naar wat men verstond onder talent. Er kwam naar voren dat goed 30 procent vond dat talent iets voor de top was, terwijl een goeie 60 procent van mening was dat iedereen talent had en je talentbeleid dus niet alleen kan concentreren op de toplaag van het bedrijf. Het is toch frappant dat een derde van de HR-managers blijkbaar de overtuiging heeft dat talent een zaak voor de happy few is - al merk ik de jongste maanden wel een kentering in die houding.

TEKST: POL BRACKE - **FOTOGRAFIE:** HENDRIK DE SCHRIJVER



De jongste tijd is het bovendien wat hipper om het over een talentbeleid te hebben, maar de basisfilosofie blijft doorgaans dezelfde: het gaat over wat het bedrijf nodig heeft aan profielen en competenties. Die aanpak, die erop neerkomt dat men een groot geheel in kleine stukjes opsnijdt en analytisch benadert, vindt iedereen logisch. Een mens bestaat uit tien of twaalf specifieke competenties, en als enkele van die competenties niet voldoende zijn ontwikkeld, dan trachten we die kloof te vullen met opleidingen. Het ontwikkelen van mensen betekent dan ook steevast dat men die mensen aanpast aan dat organisatieprofiel. Dat impliceert een top-downbenadering die al tot veel successen heeft geleid, maar ook zijn limieten heeft.

Op zich is er niets verkeerd met een organisatieprofiel, zolang men er zich terdege van bewust is dat men de realiteit eenzijdig bekijkt vanuit de invalshoek van de organisatie. Als het gedrag niet voldoet, dan wil men dat gedrag ontwikkelen. Maar wie gedrag wil ontwikkelen, moet ook nagaan of de 'fond' goed is, de mindset oké is. Met andere woorden: ligt de ontwikkeling van die competentie wel in de drive, de dieperliggende motivatie en interesse van die persoon? Is het zinvol om zwaar te investeren in een cursus Chinees, als ik het nut van die opleiding niet inzie en ik intrinsiek weinig interesse in heb in die taal? Wie met deze limieten en voorwaarden geen rekening houdt, zal zeer veel energie verspillen in het opleiden van mensen zonder dat dit tot bevredigende resultaten leidt."

Betekent dit dat talentmanagement, dat het individu als uitgangspunt neemt, initieel ontstond als tegenbeweging tegen die organisatiebenadering?

Lou Van Beirendonck: "Je zou inderdaad kunnen stellen dat talentmanagement het resultaat is van een slingerbeweging. Vertrekpunt zijn immers niet langer meer de competenties die de organisatie nodig heeft, maar vragen als: waar lopen mensen warm voor? Wat zijn hun dieperliggende interesses? Waar zit hun drive? Waar zijn ze goed in? Waar neigen ze spontaan naar? Een zuivere talentbenadering bestaat erin om via al deze vragen een duidelijk beeld te krijge van de capaciteiten en verwachtingen van ee medewerker en een job te creëren waar de pe soon in kwestie maximaal tot zijn recht kom Dat is in essentie de talentaanpak. In de praktij wordt talentmanagement in zijn zuivere vorm die een bottom-upbenadering is - echter nau welijks toegepast. Men stoot zeer snel op he dominante top-downdenken. Een HR-manage die op het directiecomité voorstelt om uit t gaan van het aanwezige talent om de organisa tie vorm te geven, zal op een muur van onbe grip stoten. Ik stelde dat recentelijk zelf vast o een bijeenkomst met internationale HR-mana gers. Toen ik die vroeg of ze hun functies ooi wel eens aanpassen aan de profielen van d mensen, was het antwoord ondubbelzinni nee. Men vertrekt altijd vanuit het o ganisatiemodel: van missie, en visie naar func ties, gewenste resultaten, naar aanwezige com petenties, naar te ontwikkelen competentie naar evaluatie. Deze zeer logische en deductie ve top-downbenadering heeft in heel veel be drijven tot successen geleid. Competentiema nagement paste daar perfect in, onder mee door het gebruik van transparante terminolo gie in het beschrijven van menselijke eiger schappen en door het denken in termen van a zonderlijke organen of eenheden, analoog me de werkwijze in de geneeskunde, de mechanic en de bouw: een defect onderdeel kan worde weggehaald en een goede component kan wo den ingevoegd. Op die manier wordt ook me competenties omgegaan.

De evidentie van die klassieke manier van rede neren vinden we dus ook terug in competentie management. Aan de andere kant geef ik gr toe dat we daarmee ook tegen limieten aanlope Menselijk gedrag, sociale interacties, maar oo individuele competenties worden best in ee ruimer en holistischer kader benaderd. De 'plu in and play'-benadering is niet van toepassin op menselijk gedrag."

Is dat nu een afkeuring van competentie management?

Lou Van Beirendonck: "Absoluut niet. Ik blijf d ambassadeur van het competentiedenker

De blauwe benadering: competentiemanagement

Vanuit competentiemanagement is het vertrekpunt de missie, de visie en de strategie van een organisatie, die uiteindelijk wordt vertaald in een profiel van gewenste competenties. Dat competentieprofiel vormt de draaischijf voor diverse HR-toepassingen. Het getoonde menselijke gedrag wordt vergeleken met het getoonde vooropgestelde gewenste profiel, en in functie van de gelijkenissen en/of de verschillen worden rekrutering en selectie, vorming en ontwikkeling, enz,... verder aangestuurd en gestoffeerd.

- starten met de missie, visie, strategie ... en een 'gewenst' profiel
- Van buiten naar binnen
- Eerder het organisatieperspectief
- Eigenschappen zijn competenties
- Sterkten... in vergelijking met een vooropgesteld profiel
- Eerder 'koude' benadering, rationeel, logisch
- Objectiviteit is belangrijk
- Focus op 'fitten' met een job, efficiëntie, ROI
- Problem solving-benadering
- Gap analyse
- Voortgang d.m.v. gerichte training
- Zwakke competenties zijn grootste kans op groei
- Competenties zijn ontwikkelbaar
- Job design

maar dan wel in bijgestuurde stijl. Ik wijs het verleden niet af, maar heb wel geleerd uit allerlei ervaringen. Ik beschouw het talentverhaal evenmin als een afrekening met competentiemanagement, maar wel met het logisch deductief model, het kloofdenken dat zeer diep geworteld zit in het bedrijfsleven.
Bovendien: sommige kritieken zijn het gevolg van slechte praktijken. En in die gevallen moeten we ervoor opletten dat we het kind met het badwater niet weggooien. Zo heeft men in Nederland, waar men doorgaans enthousiaster reageert op nieuwe systemen, maar als gevolg daarvan ook vaak overdrijft, competentiemanagement op een zeer mechanistische manier doorgetrokken."

Is het toch niet een zwak punt in competentiemanagement dat het zich vooral fixeert op tekortkomingen die moeten worden bijgestuurd en niet vertrekt van de sterkten?

Lou Van Beirendonck: "Dat heeft op zich weinig met competentiemanagement te maken, maar wel met de manier waarop we met resultaten omgaan. Daar geraken we niet van af door competentiemanagement nu plots talentmanagement te noemen, maar in essentie hetzelfde te blijven doen. Het is dus niet de naam die moet veranderen, maar de focus die moet bijgestuurd worden.
Het is inherent aan ons denken om ons te fixeren op de afwijkingen, en niet op de sterkten. Want zeg nu zelf: als je zoon thuiskomt met zijn rapport, dan zal je je eerst afvragen hoe het komt dat hij maar 5 op 10 haalt voor wiskunde, voor je aandacht hebt voor de 9 op 10 voor Engels en Frans.
Ook bij nabesprekingen van bijvoorbeeld een



"Door waarderende vragen te stellen, creëer je een kwalitatief contact. Door op zoek te gaan naar gaps, creëer je afstand."



"Menselijk gedrag, sociale interacties, maar ook individuele competenties worden best in een ruimer en holistischer kader benaderd."

assessment zal iemand, als die een overzicht krijgt van de gewogen competenties, zich onmiddellijk concentreren op het zwakste kenmerk. Bijna alle geteste personen besteden eerst aandacht aan hun tekortkomingen. We hebben dus inderdaad de neiging om vanuit een negatief perspectief naar de dingen te kijken, maar dat is niet te wijten aan competentiemanagement. Het leidt er wel toe dat men in competentiemanagement soms de verkeerde keuzes maakt: als men competenties wil ontwikkelen, dan zal men zich in eerste instantie concentreren op de zwakste kenmerken. Maar de inspanning die nodig is om die zwakste competenties tot een degelijk niveau bij te spijkeren, vergt vaak een gigantische inspanning. Het is meestal een zeer risicovolle onderneming. Nochtans is dat de gangbare praktijk in vele bedrijven. Men wil van tekorten talenten maken, en dat vergt - ook financieel - een zeer zware investering. Beter is om die competenties die al goed zitten, te optimaliseren en de mindere kenmerken te neutraliseren. Door voortdurend te wijzen op de tekortkomingen, krijg je bovendien op de duur een selfulfilling prophecy: tegenover iemand geregeld en duidelijk herhalen dat bijvoorbeeld beslissen niet zijn sterkste kant is - vanuit de idee dat die boodschap de motivatie zal geven om iets aan dat tekort te doen - leidt vaak tot een omgekeerd effect. Uiteindelijk zal de persoon in kwestie immers redeneren dat die competentie toch 'zijn ding niet is', waardoor hij ook nauwelijks nog inspanningen zal leveren om die bij te schaven. Het logisch deductieve denken is met andere woorden niet altijd van toepassing op mensen."

De "rode benadering" (zie kaderstuk) vertrekt wel van de menselijke realiteit. Maar ook daar schort er iets aan...

Lou Van Beirendonck: "De kritiek op die 'rode' talentaanpak die vanuit de blauwe logica - de top-downfilosofie - komt, is dat die te veel een beleid voert à la tête du client. Alleen maar vertrekken vanuit de talenten van de individuele medewerker, zonder rekening te houden met de organisatie, werkt evenmin als het omgekeerde. Het is dus geen of/of-verhaal, maar een en/en-verhaal.

Vandaar dat ik de 'paarse' dimensie heb ont wikkeld, dat een dialoogmodel is. Geen dialoo over de termen competentiemanagement en ta lentmanagement, maar een model met een ver schillende methodologische insteek: van bui ten (de organisatie) naar binnen (het individ met zijn interesses en capaciteiten) en omge keerd, én het voortdurende afstemmen van di beide bewegingen. Het paarse model vertrek van het benutten van sterkten en het neutral seren van zwakten. Het gaat om op een zo objec tief mogelijke manier 'kijken naar wat er is'. Di maakt de paarse benadering een integratie tus sen een objectiverende en waarderende manie van werken. In deze benadering matchen we d missie van de organisatie met de passie van he individu. We kijken naar het wederzijdse be lang en gaan voor een betekenisvol proces. D paarse benadering impliceert in de praktijk ee werkwijze die blijk geeft van een hoge profess onele én relationele kwaliteit.

Met de chronische schaarste op de arbeidsmark zal het sowieso niet volstaan om de blauwe l gica te hanteren en dus nog meer te investere in werving en selectie - want het binnenhale van de juiste competenties is inherent aan c blauwe benadering. Het is een kwestie van z wel de invalshoek van de organisatie als va het individu tegelijkertijd in rekening te bre gen en naast elkaar te plaatsen. Dat is de bes manier om de juiste persoon, met de juiste i teresse en gedrevenheid, op de juiste plaats krijgen. Maar uiteraard zullen er kloven blijve En daar moeten we natuurlijk ook een an woord op vinden. De oplossing in dat verbar ligt veelal op teamniveau: collega's die goed s menwerken vullen elkaars sterkten en zwakt onderling vrij spontaan aan. Een dergelijke di loog tussen interesses, aanwezige vaardigh den en vereiste competenties is op teamnive dus dikwijls impliciet aanwezig, maar op h overkoepelende organisatieniveau blijft m op dat vlak vaak steken."

Het lijkt me een kwestie van gezond ve stand om de organisatiebehoeften te ko pelen aan de talenten en verwachting van de medewerkers. Waarom komt dat i zicht nu pas?

De rode benadering: talentmanagement

De rode benadering staat voor een talentmanagementbenadering waarin vertrokken wordt van de sterkten van mensen, van datgene wat ze echt willen en waarin ze sterk zijn. De dieperliggende interesses en de talenten worden in kaart gebracht. De kunst is vervolgens om deze interesses en competenties in verbinding te kunnen brengen met rollen en/of functies binnen één of andere organisatiecontext.

- We starten met "wat er is"
- Van binnen naar buiten
- Eerder het medewerkerperspectief
- Eigenschappen zijn "talenten"
- Sterkten... eigenschappen die opvallend aanwezig/gemakkelijk beschikbaar zijn
- Eerder warme benadering, relationeel
- Een betekenisvol proces is belangrijk
- Gericht op benutten, zinvolheid, ontplooiing
- Appreciative Inquiry
- Focus op sterkten en gebruik maken van wat er is
- Voortgang d.m.v. persoonlijke ontwikkeling
- Kwaliteiten en ambities zijn de motor voor de toekomst
- Sterkten zijn de basis voor excelleren
- Job sculpting, job modelling

Lou Van Beirendonck: "De vraag rijst of je, als je op zoek gaat naar sterktes, op zoek bent naar talenten of competenties. In mijn definiëring is talent een competentie die in lijn ligt met dieperliggende interesses. De eigenschap dat je andere mensen kan overtuigen, bijvoorbeeld: is dat een talent of een competentie? Volgens mij is dat een talent als dat in lijn ligt met wat je graag doet. Het gaat over een voortdurende afstemming van competenties en dieperliggende interesses.

In selectieprocedures zijn we gemakkelijk geneigd om te vertrekken van de gewenste competenties. Maar net zo goed zou men kunnen uitgaan van de vraag waarom iemand solliciteert, wat de motivaties en interesses zijn? Waar de persoon in kwestie warm voor loopt en goed in is. Dat zijn waarderende vragen die ook een effect hebben van relatievorming. Door waarderende vragen te stellen, creëer je een kwalitatief contact. Door op zoek te gaan naar gaps, creëer je afstand.

De werkelijkheid is dat het niet gaat over een job maken voor mensen, evenmin als om een job opdringen aan mensen, maar om een overleg dat ertoe leidt dat de medewerker in kwestie zo goed mogelijk tot zijn recht komt. Wil men uitzonderlijk prestaties van mensen, dan mag men die niet in een vakje proppen. In assessment centers is het uitgangspunt heel vaak het profiel en de daaraan gekoppelde benodigde competenties. Wat wij geregeld doen, is een aantal competenties vastleggen, maar daarnaast ruimte laten om er nog enkele zelf te kiezen. Op die manier kan het individu nagaan hoe hij of zij scoort op aspecten waar hij zelf voor gekozen heeft. In zo'n assessment komt het er ook op aan om mensen kansen te geven om te tonen wat ze in hun mars hebben. Dat betekent dat men niet rigide vasthoudt aan een vast vragenlijstje, maar dat men ook open praktijkcases of simulaties voorlegt waarin de mensen



"In de praktijk wordt talentmanagement in zijn zuivere vorm – die een bottom-upbenadering is – nauwelijks toegepast. Men stoot zeer snel op het dominante top-downdenken."

De paarse benadering: de derde dimensie

In de dagelijkse praktijk is het de uitdaging de verschillende wetenschapsfilosofieën, benaderingen en perspectieven met elkaar te combineren. Om te resulteren in een derde dimensie, die een logisch gevolg is van de rode en de blauwe benadering. Lou Van Beirendonck gebruikt hiervoor de metafoor met het 3D-brilletje: er ontstaat een nieuwe realiteit, een derde dimensie, wanneer je tegelijk door het rode én het blauwe glas kijkt.

- Starten met wat er is en matchen met profielen
- Alternerend binnen buiten binnen
- Perspectief van medewerker én organisatie
- Eén gemeenschappelijke terminologie
- Observeerbare eigenschappen die bruikbaar zijn
- Observatie én reflectie
- Warm, rationeel én relationeel
- Betekenisvol, gedeeltelijk gebaseerd op objectieve observaties
- Gericht op benutten én fitten
- ROI én/door ontplooiing
- Waarderend én stimulerend

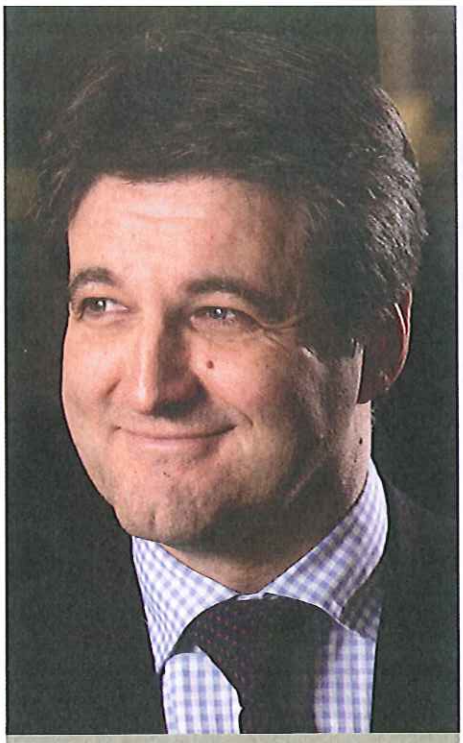
hun sterke kanten kunnen etaleren. Die aanpak impliceert dat het profiel deels vastligt, maar ook een stuk variabel is. Voor sommigen is dat vloeken in de kerk, maar het toont wel aan dat er met de technieken op zich er niets mis is - want die laten voldoende flexibiliteit toe - maar vaak wel met de benaderingen."

Peilen naar de diepere interesse van mensen en bepalen hoe ze het beste tot hun recht komen, impliceert enige maturiteit van de persoon die de selectieprocedures opvolgt. Maar doorgaans betreft het jonge mensen die hun eerste professionele stappen in HR zetten. Is hier geen probleem met de manier waarop HR zichzelf organiseert?

Lou Van Beirendonck: "In selectieproeven zit nogal wat bulk- en analytisch werk. Men redeneert bijgevolg nogal gemakkelijk dat alles wat met bulk en analyse te maken heeft, aan junior medewerkers kan worden toevertrouwd. Die manier van denken wordt bovendien ondersteund door het feit dat men werkt met instrumenten en systemen die men op kandidaten kan loslaten en die op zich een voorspellende kracht genereren. Maar selectieproeven zijn sowieso nooit een materie voor juniors alleen."

Peilen naar interesses en aspiraties impliceert dat men ook verwachtingen schept. En dat houdt risico's in. Want als die verwachtingen niet worden ingelost, worden de frustraties des te groter.

Lou Van Beirendonck: "Peilen is uiteraard niet voldoende. Dialoog stopt niet bij het uitwisselen van informatie. Het komt erop aan om daar ook afspraken rond te maken en engagementen aan te gaan. Men mag daarbij ook niet blijven hangen op het niveau van de functie, maar men moet ook het onderliggende niveau aanspreken. De combinatie-insteek is de enige manier om retentiemanagement op termijn degelijk uit te bouwen: het gaat immers over de dieperliggende interesses die mee in het spel worden gebracht. Het gaat ook over de bereidheid om, in het licht van een bepaalde functie, te geven en te nemen. Maar tot op vandaag gebeurt dat zeer zelden." **HR**



"In mijn definiëring is talent een competentie die in lijn ligt met dieperliggende interesses."

Bijlage II

Waarderend coachen met de werkmap



Waarderend coachen met de werkmap
Vragen voor coaches

Discovery

Startvragen

- *Denk aan een situatie in je werk waarbij jij je heel erg gewaardeerd voelde.*
- *Beschrijf een situatie waarbij je jouw talent kon inzetten.*
- *Zoek een situatie die zowel succesvol was voor jou als voor je opvangkinderen.*
- *Ga terug in de tijd en zoek een situatie waarbij ouders of je dienstverantwoordelijke jou een compliment gaven.*
- *Beschrijf eens een situatie waarbij collega's jou een compliment gaven*
- *Zoek een situatie in de afgelopen week waarbij je jezelf een top onthaalouder voelde.*

Het is belangrijk om deze situaties zo concreet mogelijk te maken en door te vragen naar details. Je moet echt kunnen beleven wat er in die situatie gebeurde en waarom juist deze situatie als succesvol werd ervaren.

Voorbeeldvragen coach:

- *Wie waren daarbij aanwezig?*
- *Wat gebeurde er precies?*
- *Waar gebeurde het?*
- *Hoe kwam het tot dit succes?*
- *Wanneer was dat?*
- *Welke kracht, sterk punt, kwaliteit of talent heb je toen ingezet?*

De coach vat de krachten, sterke punten en talenten van de onthaalouder samen. Het is belangrijk dat ze niet als feiten worden uitgedrukt, maar ze te omschrijven in een zin die uitdrukt wat deze vaardigheid zo bijzonder en speciaal maakt. Door deze manier van samenvatten maakt de coach de krachten, sterke punten, kwaliteiten en talenten van de onthaalouder persoonlijk en daardoor levendiger voor beiden.

Bijvoorbeeld:

Je kunt goed affectie tonen!

⇨ Beter

Kinderen voelen zich 'speciaal' bij jou thuis als ze op je schoot mogen bij het vertellen van een verhaal.

Na het bespreken van de situaties met de onthaalouder is er een visualisatie ontstaan met hierop een enkele of meerdere sterke punten en kwaliteiten. Hiervoor kun je het werkblad 'Sterke punten en kwaliteiten' gebruiken.

Werkblad: mijn sterke punten en kwaliteiten



Dream

Dromen over een toekomst waarin alle krachten, sterke punten, kwaliteiten en talenten samenkomen.

Vanuit de lijst met krachten, sterke punten, kwaliteiten en talenten van de onthaalouder wordt er overgegaan naar de tweede stap. Er wordt een keuze gemaakt naar één welbepaalde kracht.

De coach vraagt hierbij een toekomst te schetsen waarin de onthaalouder zijn kracht, sterke punten, kwaliteiten en talenten zou kunnen inzetten.

Deze vraag wordt ook wel de 'droomvraag' genoemd. Het is de bedoeling dat krachten, sterke punten, kwaliteiten en talenten samenkomen.

Dit is duidelijk een moment in de toekomst!

Als deze situatie is geschetst, vraagt de coach door. Het is belangrijk om de situatie uit te diepen en zo concreet mogelijk te visualiseren.

Voorbeeldvragen coach:

- *Denk aan je sterkte, kracht, talent,… en beeld je in dat je 2 jaar verder bent en die sterkte nog verder ontwikkeld hebt.*
- *Beschrijf /teken.*
- *Hoe zie je dat concreet voor je?*
- *Wat doe je dan precies?*
- *Welke rol neem je dan op?*
- *Op welke manier werk je (samen) met collega's of de dienst?*
- *Hoe zien anderen jou?*

Voor het visualiseren van de'dromen' kan het werkblad '*mijn droom*' worden ingezet. De droom wordt door de coach, in samenspraak met de onthaalouder, kort en bondig genoteerd in de wolk op het werkblad.

Werkblad: mijn droom



Design

De coach heeft het overzicht van de krachten, sterke punten, kwaliteiten en talenten van de onthaalouder erbij gepakt en goed leesbaar op tafel gelegd. Dromen op het werkblad '*mijn droom*' zijn ingevuld en liggen overzichtelijk op tafel.
Hierna stelt de coach de vraag: *'Waar 'sta' jij in jouw eigen praktijk ten aanzien van de droom?*

De onthaalouder vult hierna zelfstandig de schaal in (zie werkblad 'waar sta ik vandaag?').

De gradatielijnen lopen van boven naar onder en beginnen bij nul en eindigen bij tien. Bij nul staat de onthaalouder het verst van zijn of haar droom af en bij tien is de droom al bereikt of waargemaakt (wat eigenlijk nog niet kan!). Er hangt op geen enkele manier een waardeoordeel aan de dromen of gradatielijnen. Het gaat hier uitdrukkelijk om 'de bewustwording'. Het resultaat wordt besproken met de coach middels het 'aflezen' van de schaal.

Tip voor het visualiseren van de gradatielijn:

> De coach kan door middel van een elastiekje tussen zijn/haar duimen te spannen, aangeven (visualiseren voor de onthaalouder) wanneer er meer (duimen verder uit elkaar) of minder (duimen dichter bij elkaar) 'spanning' op de 'gradatielijn' van de onthaalouder komt te staan. Hoe dichterbij de onthaalouder bij zijn/haar 'droom' in de buurt komt, des te minder spanning er op het elastiekje komt te staan. Als de onthaalouder dichtbij zijn/haar droom is (bijvoorbeeld 8 op de schaal) dan zal deze minder 'creatiespanning' ervaren dan wanneer hij/zij nog een langere weg (bijvoorbeeld 4 op de schaal) naar zijn/haar droom heeft af te leggen.

Hierna stelt de coach de vraag: Wat moet er gebeuren om verder op de schaal te geraken? Welke stappen kunnen er gezet worden?

Zaak is om deze fase als brainstorm te gebruiken. Dit betekent dat alles mogelijk is en er nog niet gekozen moet worden. Het is nog niet de bedoeling om te kiezen maar om mogelijkheden op een rij te zetten. De denkhoeden van De Bono kunnen soelaas brengen.



Rood: een 'rode' waas voor de ogen, in de vorm van emoties en gevoelsoordelen, alsmede vermoedens en ingevingen (intuïtie).

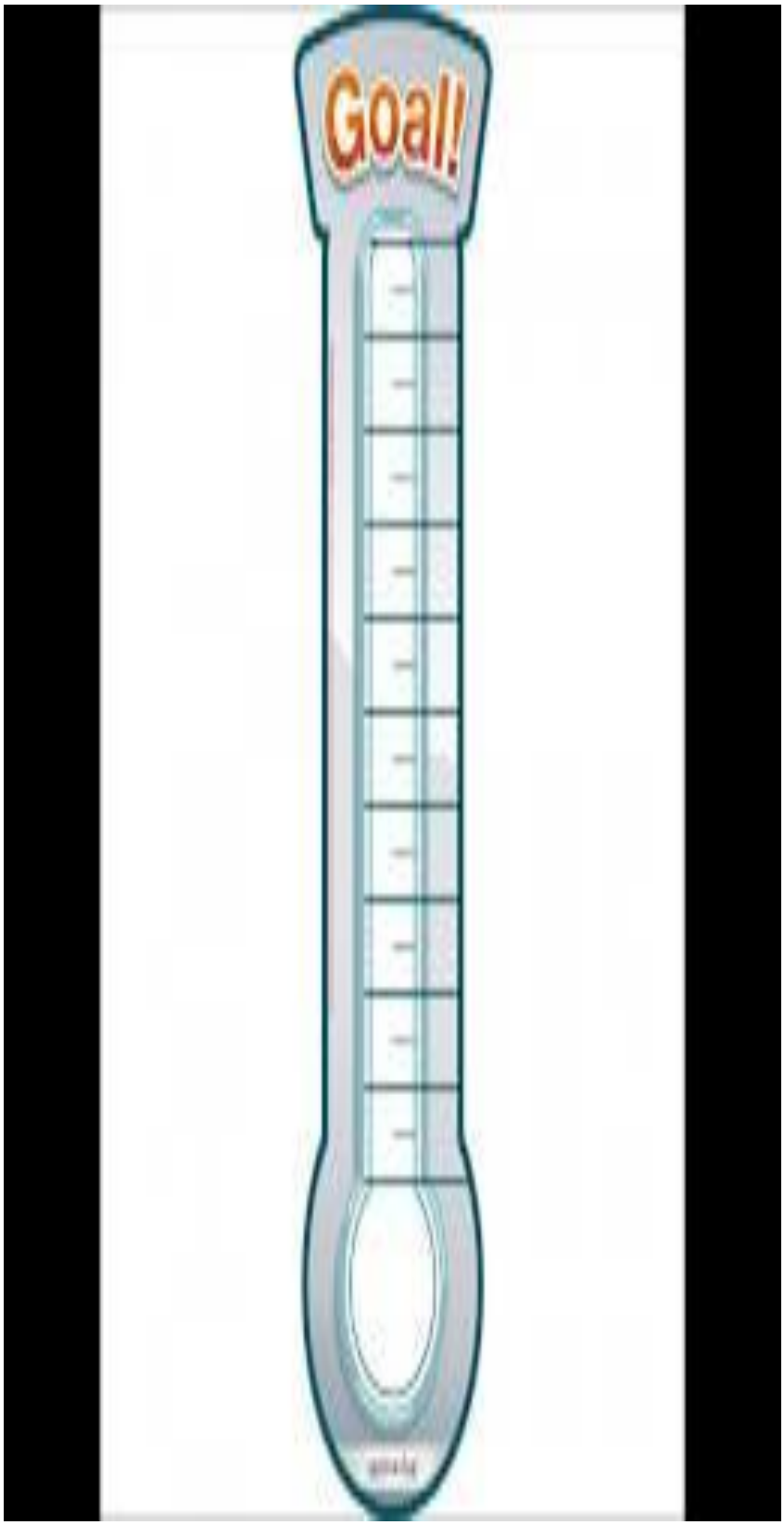
Zwart: de 'advocaat van de duivel': negatieve beoordeling; waarom iets niet zal functioneren.

Geel: zonneschijn, hoe zou het zijn als…, opsporen van kansen (opportunisme)

Groen: vruchtbaarheid, creativiteit, zaden die ontkiemen en tot wasdom komen, beweging, alternatieven.

De coach werkt samen met de onthaalouder nieuwe perspectieven uit die energie geven en helpen om blokkerende gedachten weg te nemen. Deze nieuwe perspectieven kunnen gebruikt worden om bestaande en nieuwe situaties op een andere manier in te vullen of aan te pakken. Het is ook goed om blokkerende gedachten een plaats te geven en zorgvuldig te bespreken.

Werkblad: waar sta ik vandaag?



- **D**estiny – De ontdekte perspectieven vertalen naar concrete plannen.

Nadat de krachten, sterke punten, kwaliteiten, talenten, de toekomst en mogelijke pistes en belemmeringen zijn besproken, is deze vierde stap vooral ondersteunend bij het praktisch toepassen van de nieuwe perspectieven en het daarbij behorend gedrag. De nadruk ligt bij deze stap op het concretiseren van de ontdekte perspectieven. Hoe kunnen deze perspectieven door de onthaalouder worden waargemaakt? Wat wil en moet men hier voor doen? Het gaat hierbij om het concreet verbinden van de nieuw gecreëerde perspectieven aan de eigen praktijk van de onthaalouder.
Uit de mogelijke sporen (groene hoed) wordt er nu een keuze gemaakt en stapsgewijs worden hier acties aan gekoppeld. Een tijdspad opzetten is geen overbodige luxe!

Voorbeeldvragen coach:

- *Wat vraagt dit perspectief aan actie om realiteit te worden in jouw eigenpraktijk.*
- *Wat zou je dan concreet willen doen?*
- *Wat ga je de komende tijd doen om hier aan te werken?*

Bronnen

Dewulf, L., Wabbels, H. & Kirkels, G. (2007). Waarderende coaching: Discover, Dream, Design en Destiny. *Leren in organisaties*, *7*(6/7), 39-41.

Molen, Van der, H.T., & Kluijtmans, F., (2005). *Gespreksvoering: basisvaardigheden en gespreksmodellen*. Grongingen/Houten: OpenUniversiteitNederland:Wolters-Noordhoff