
TRAIN THE TRAINER COACHINGSTRAJECT



INHOUD

1. Introductie	3
1.1 VOORWOORD	3
1.2 DEFINITIES	3
1.2.1 Definitie van coachen	3
1.2.2 Definitie van competenties	3
1.2.3 Competentiegericht coachen	4
1.2.4 Het model van Dilts en Bateson	4
1.3 OPBOUW VAN HET TRAIN-THE-TRAINERPAKKET	6
2. Het aanbod	7
2.1 DOELSTELLING VAN DIT COACHINGSTRAJECT	7
2.2 PROCES BESCHRIJVING	7
2.3 OPBOUW VAN HET PROCES IN 7 STAPPEN	8
2.4 VOORBEELDEN VAN TRAJECTVRAGEN	12
2.5 SELECTIE VAN DEELNEMERS – EEN VERANTWOORDING	14
2.6 OPBOUW VAN HET PILOOTPROJECT	15
3. De coachingstrajecten	16
3.1 DEELNEMER 1: DAISY	16
3.1.1 Case	16
3.1.2 Verloop van de gesprekken	16
3.1.3 Gebruikte tools	18
3.2 DEELNEMER 2: LIA	27
3.2.1 Case	27
3.2.2 Verloop van de gesprekken	27
3.2.3 Gebruikte tools	29
3.3 DEELNEMER 3: FIEN	34
3.3.1 Case	34
3.3.2 Verloop van de gesprekken	34
3.3.3 Gebruikte tools	35
3.4 DEELNEMER 4: GERD	38
3.4.1 Case	38
3.4.2 Verloop van de gesprekken	38
3.4.3 Gebruikte tools	40
3.5 DEELNEMER 5: ILSE	41
3.5.1 Case	41
3.5.2 Verloop van de gesprekken	41
3.5.3 Gebruikte tools	43
3.6 DEELNEMER 6: KAREN	47
3.6.1 Case	47
3.6.2 Verloop van de gesprekken	47
3.6.3 Gebruikte tools	48
4. Conclusie	51
5. Bibliografie	53

1. Introductie

1.1 VOORWOORD

In deze tekst wordt het coachingstraject – kaderend binnen het aanbod voor competentieontwikkeling – toegelicht.

Periode: mei – juli 2007
Aantal deelnemers: 6

Omwille van de privacy worden in deze tekst fictieve namen gebruikt.

Vooraf willen we een aantal kernconcepten definiëren van dit coachingstraject 'Competentiegericht Coachen':

1.2 DEFINITIES

1.2.1 Definitie van coachen

We sluiten ons graag aan bij de definitie van Mevr. A. Schreyogg. Zij formuleert coaching als volgt. Coaching is een innovatieve vorm van personeelsontwikkeling en een vorm van dialoog over werkvreugde en beroepsproblemen. Coaching is een aanpak van persoonsontwikkeling die op basis van een emotie- en probleemgeoriënteerde begeleiding tracht steeds beter te begrijpen wat de coachee bezighoudt om op grond daarvan een aanzet tot veranderingen te geven. Aangevuld met de definitie van Maren Fischer-Epe komen we tot een volledige definitie: de coach begeleidt de coachee als partner in een dialoog onder deskundigen. De coachee is deskundige op haar werkgebied, de coach is deskundige op het gebied van gesprek- en begeleidingsmethoden. De coach helpt bij het zoeken naar de juiste doelen en de daarbij horende oplossingen, bevordert het vertrouwen en de persoonlijke ontwikkeling.

1.2.2 Definitie van competenties

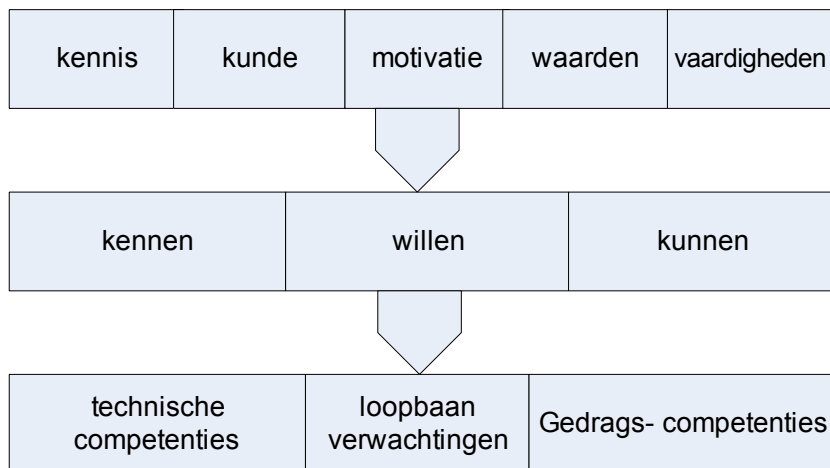
Een competentie is een observeerbare eigenschap die kan bijdragen tot het succesvol functioneren binnen een bepaalde rol of functie.

Menselijke competenties kunnen worden onderverdeeld in gedragscompetenties en kennisgebonden competenties.

Wij beperken ons in dit project tot individuele gedragscompetenties. Deze hebben op hun beurt twee componenten die samenhangen:

- enerzijds het kunnen (de vaardigheid op zich)
- anderzijds het willen aanwenden van die vaardigheid (afhankelijk van de motivatie en de overtuigingen).

Schematisch wordt dit:



Bron: Lou Van Beirendonck

Competenties beschrijven het cruciale gedrag om tot succesvol resultaat te komen, op persoonlijk en bedrijfsniveau. Succesvol werkgedrag wordt gedefinieerd als gedrag dat zichtbaar en functioneel is in een werksituatie en waartoe de uitvoerder bereid, bevoegd en in staat is.

Om het gedrag objectief meetbaar te maken, worden gedragsindicatoren benoemd. Een zinvol geheel van indicatoren kan worden waargenomen in één competentie.

1.2.3 Competentiegericht coachen

Als competenties te maken hebben met en moeten aansluiten bij de actuele werkcontext is elke definitie ontoereikend, de werkcontext is immers zo divers.

Een eerste stap is dus steeds om dit te vertalen naar de realiteit – te vertrekken van de realiteit van de coachee.

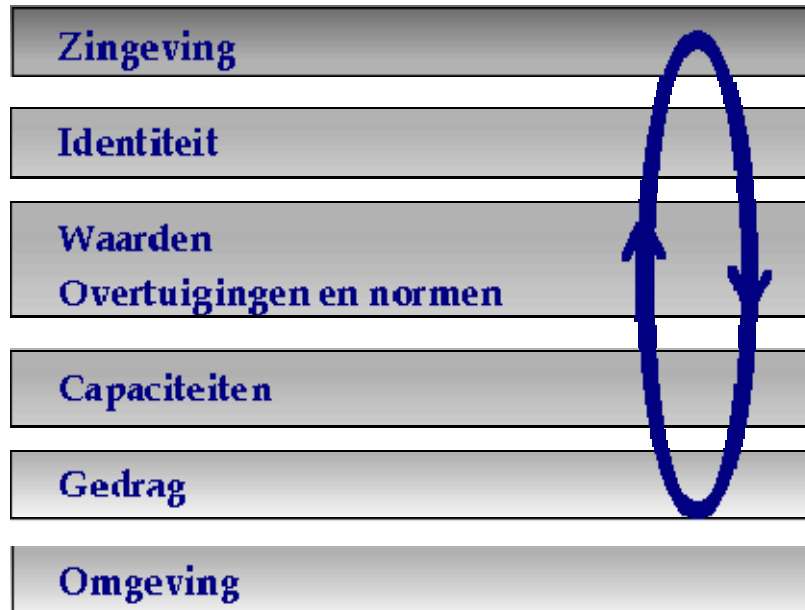
Het coachen in competenties is geen vrijblijvend gesprek voeren, noch het geven van raad of advies. Integendeel, het vereist van de coach een achtergrond die haar in staat stelt om in de gegeven situatie adequaat te reageren en de voor de coachee gewenste en meest geschikte tool in te zetten.

1.2.4 Het model van Dilts en Bateson

Het model van Dilts en Bateson omschrijft 6 niveaus van zingeving die het gedrag van mensen bepaalt. Een verandering in één laag veroorzaakt veranderingen in andere lagen. Hoe hoger in het model wordt aangesloten tijdens een veranderingsproces, des te fundamenteeler de verandering zal plaatsvinden. De kans op een succesvolle en blijvende verandering neemt daarmee sterk toe. De praktijk laat wel niet altijd toe dat op het hoogst mogelijke niveau wordt aangesloten, maar altijd zal worden geprobeerd zo hoog mogelijk te komen.

Model van Dilts en Bateson

6 niveaus van zingewing *



* *Zingewing* is het hoogste niveau van dit model, *omgeving* het laagste. Kernvragen die op deze niveaus worden gesteld zijn:

- *zingewing*: wat wil ik, waar ben ik op uit?
- *identiteit*: wie (wat) ben ik?
- *waarden, overtuigingen & normen*: waar geloof ik in, wat vind ik?
- *capaciteiten*: wat kan ik?
- *gedrag*: wat doe ik?
- *omgeving*: waar ben ik?

Bron: www.synpas.nl

De verschillende lagen beïnvloeden elkaar. Zo hebben onze vooronderstellingen -over wat we feitelijk kunnen en niet kunnen- invloed op onze vaardigheden en ons gedrag. En omgekeerd. Veranderingen in de ene laag hebben invloed op de andere lagen. Zo kunnen mensen zich anders gaan gedragen wanneer de omgeving wijzigt en daardoor andere vaardigheden ontwikkelen, hetgeen weer van invloed kan zijn op hun vooronderstellingen.. Problemen kunnen zich in elk van de niveaus voordoen. Zo kunnen gedragingen niet in overeenstemming (meer) zijn met een (veranderende) omgeving, maar het kan ook zijn dat iemands waarden niet langer corresponderen met de omgeving. In die situatie opereert een persoon niet langer in harmonie met de omgeving waarin hij leeft of werkt.

Interventies vinden plaats als er fricties ontstaan tussen de eigen waarneming en de waarneming van anderen. Deze interventies kunnen op de verschillende niveaus worden ingezet. Interventies op het laagste niveau bestaan bijvoorbeeld uit het geven van tips over andere gedragingen, uit het positief bekrachtigen van gewenst gedrag en uit het geven van feedback. Interventies op het niveau van capaciteiten kunnen bestaan uit het aanbieden van opleidingen en trainingen. Discrepancies op het niveau van identiteit en waarden, overtuigingen en normen zijn lastiger. Dit heeft te maken met het feit dat het niet eenvoudig is om met mensen aan de praat te raken over normen en waarden. Het vereist een sfeer van vertrouwen, veiligheid en zelfinzicht.

Bij coaching is het net belangrijk om verandering aan te brengen in de hoogst mogelijke laag aangezien deze veranderingen het diepst ingrijpen. Er wordt een sfeer van vertrouwen en veiligheid gecreëerd en het zelfinzicht wordt tijdens het proces vergroot zodat kan gewerkt worden op niveau 3 en 4: zingeving: waarden, overtuigingen en normen en capaciteiten

1.3 OPBOUW VAN HET TRAIN-THE-TRAINERPAKKET

Tijdens dit project hebben twee coaches elk drie individuele coachees - professioneel actieve vrouwelijke ingenieurs - begeleid. In dit train-the-trainerpakket beschrijven we de zes individuele cases. We nemen hun vraag op, zoals ze deze bij hun aanvraag formuleerden, gevolgd door een weergave van het verloop van het coachingstraject. We beschrijven de ingezette tools en geven achtergrondinformatie. Waarom hebben we op een bepaald moment in het gesprek gekozen om een bepaalde weg in te slaan? Wat is de theoretische doelstelling van de gevolgde methodiek? Wanneer en hoe wordt deze ingezet? Is ze specifiek voor vrouwelijke ingenieurs? Voor hoger opgeleide professionals? .

We zijn zelf vertrouwd met de ingezette tools. We hebben ze gebruikt tijdens onze loopbaan. We hebben ons er tijdens diverse opleidingen in verdiept en ze ons eigen gemaakt.

Wij ervaren dat volgende elementen belangrijk zijn bij het adequaat begeleiden van een coachingstraject voor hoger opgeleide professionals:

- Onze eigen ervaring als leidinggevende in het bedrijfsleven
- Onze voeling met de leefwereld van de vrouwelijk hoger opgeleide professional
- Onze ervaring als interne en externe coach
- Langlopende opleidingen tot coach die we volgden
 - Certified Personal Coach
 - Systemic Constellations
- Masterclasses in coaching die ons uitdagen in onze eigen ontwikkeling
 - Coaching met gevoelens 'Center for Self Management'
 - Geweldloze communicatie – Marshall Rosenberg
 - Working with boundaries – Anne Linden
- Continue bijscholing om ons de actuele ontwikkeling in het coachen en nieuwe methodieken eigen te maken
 - Binnen ICF (Internationale Coachings Federatie)
 - Binnen VOV (Vereniging voor Vormings- en OpleidingsVerantwoordelijken)

Voor toekomstige coaches van vrouwelijke hoger opgeleide professionals willen we via de beschrijving van de cases en de ingezette tools met bijhorende motivatie een idee geven van wat goed en minder goed werkt in een context van coachen op competenties. We willen benadrukken dat het kiezen van een coachingsinterventie grotendeels bepaald wordt door de coachee zelf. Vanuit de visie dat coaching een stijl van begeleiding is waarbij *je het beste uit de andere haalt*, verwachten we van de coachees ook dat zij aangeven hoe ze op bepaalde momenten ondersteund willen worden.

Om een beeld te geven over het type vragen dat door ons doelpubliek wordt gesteld, hebben we eveneens de vraag van de eerste twaalf kandidaten in dit train-the-trainerpakket opgenomen. Het geeft een beeld van de vragen die spelen bij vrouwelijke ingenieurs.

We hopen vooral toekomstige coaches een beeld te geven van de rijkheid en de intensiteit van een coachingsproces, ook voor technisch hoogopgeleide, vrouwelijke ingenieurs.

2. Het aanbod

2.1 DOELSTELLING VAN DIT COACHINGSTRAJECT

Dit traject behelst een individuele begeleiding voor professioneel actieve vrouwelijke ingenieurs bij hun streven naar een succesvolle loopbaan.

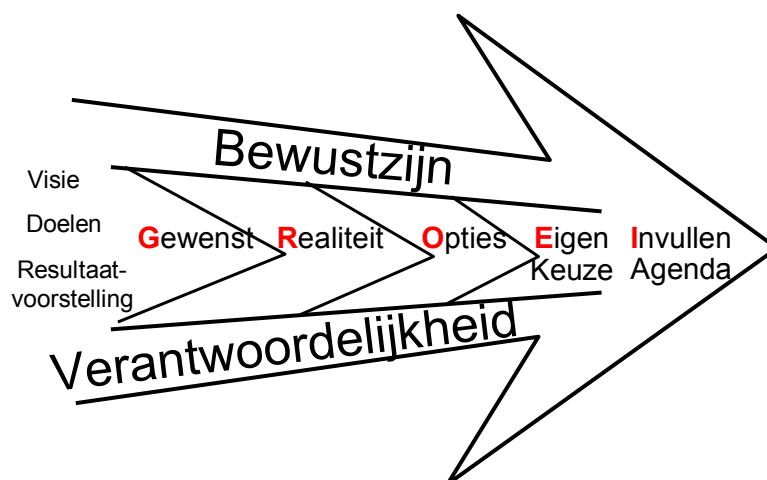
Succesvol wordt daarbij gedefinieerd als:

- in harmonie met de persoonlijke ambities
- in lijn met de objectieve vereisten en de bij de betrokkene aanwezige competenties
- leidend tot een evenwichtige en duurzame balans tussen persoonlijke en professionele ontwikkeling

2.2 PROCES BESCHRIJVING

We werken volgens de GROEI (Gewenst, Realiteit, Opties, Eigen Keuze en Invullen agenda) methode: Resultaatgericht coachen

Dynamiek van coaching



Bron: *Certified Personal Coach – Quintessence en Associatie voor Coaching*

Bewustzijn en verantwoordelijkheid zijn twee kernbegrippen bij coaching. Als coach begeleid je de coachee bij het creëren van een groter bewustzijn in functie van iets wat de coachee zelf wil bereiken. De coachee moet zelf verantwoordelijkheid nemen voor wat zij doet. Wanneer de coachee zich bewust wordt van wat zij wil bereiken én de verantwoordelijkheid opneemt voor haar eigen ontwikkeling kan er sprake zijn van echte verandering.

De coach heeft de rol van facilitator tijdens het ontwikkelingsproces en is de bewaker van het coachingsproces.

De GROEI-methode doorloopt een aantal stappen. Resultaatgericht coachen is een individueel coachingstraject gericht op het behalen van vooraf bepaalde doelstellingen.

- Een eerste stap is dan ook het helder krijgen van het doel:
 - 'Gewenst' staat voor 'Wat wil ik? Wanneer zal ik tevreden zijn over mezelf?'
- Tweede stap
 - 'Realiteit' staat voor 'Waar sta ik vandaag?'
- Derde en volgende stappen:
 - 'Opties' staat voor 'Wat kan ik allemaal ondernemen om daar te komen waar ik wil zijn?'
 - 'Eigen keuze' en 'Invullen van de agenda' staat voor 'Daar ga ik voor en dit zijn de verschillende stappen om dit doel te bereiken.'

Elke stap leidt tot een afspraak en het hele proces steunt op acties en opvolging/terugkoppeling.

Bron: Certified Personal Coach – Quintessence en Associatie voor Coaching

De opbouw van ons coachingstraject volgt deze methode. We beschrijven hier per stap ons beoogde doel en geven een lijst van mogelijke vragen per processtap.

Het coachingstraject bestond per coachee uit drie gespreksessies met een tussentijd van een tweetal weken.

De gespreksessies werden voorafgegaan door een telefonisch intakegesprek en een opvolging per mail. Onze ervaring leert dat drie gespreksessies erg kort zijn om een blijvende verandering teweeg te brengen. Dankzij deze voorbereiding startte het bewustwordingsproces bij de coachee al voor de eerste sessie.

2.3 OPBOUW VAN HET PROCES IN 7 STAPPEN

Elk coachingsproces verloopt anders doordat de inbreng van de coachee erg groot is. De kernvraag van de coachee is de rode draad die de coach volgt. Maar wat voor de coachee belangrijk is, wat voor haar op de voorgrond treedt, is telkens de basis voor de interventies die de coach tijdens het proces inzet. Het reële proces wordt dus bij elke coachee anders. Dit kun je verder in dit train-the-trainerpakket lezen.

Als algemene leidraad geven we hierbij een beschrijving van hoe een traject zou kunnen verlopen.

Stap 1: Telefonisch intakegesprek

Doel:

- Kennismaking
- Rapport, connectie, verbinding creëren
- Korte toelichting wat het coachingstraject inhoudt
- Concrete afspraken maken

Stap 2: Focusvragen ter voorbereiding van de 1^e sessie

Opvolging per mail na het telefonische intakegesprek

Doel:

- Bevestiging afspraak
- Engagement vragen
- De focus op de eigen situatie/eigen gedrag richten in concreto
 - De 'AS - IS': Hoe is het vandaag?

- De 'TO – BE': Hoe zie je de toekomst?

Hierdoor start de coachee de eerste sessie al met een aangescherpte vraag.

Methodiek:

Er wordt een link gelegd tussen de geschreven coachingsvraag en het telefoongesprek waar de coach het coachingsproces toelichtte.

Ter voorbereiding van de eerste sessie, denk even na over de volgende vragen:

- Wat wil je veranderen/verbeteren?
 - Hoe zou je je situatie/gedrag nu beschrijven?
 - Hoe merk je dat?
 - Welke feedback krijg je?
- Wat is de ideale uitkomst van de coachingsreeks? Wat wil je bereiken na 3 sessies?
- Wat is voor jou de ideale situatie/het ideaal gedrag
 - Welke feedback krijg je dan?
 - Hoe zou je dat dan merken?
- Welke impact heeft thema; wat je wil veranderen, verbeteren nu in je leven?

Stap 3: 1e sessie

Bewust worden en begrijpen van het eigen gedrag

Bereidheid tot veranderen

Bereidheid tot het zelf nemen van verantwoordelijkheid

Doel:

- Helder krijgen van de vraag
- Betekenis van de competentie voor betrokkene, in de diepte en de breedte
- Wat is de situatie vandaag? Wat wordt aangevoeld als een tekort?
- Beschrijving van beoogde situatie
- Analyse van de kloof tussen vandaag (as is) en de toekomstvisie (to be)
- De bereidheid om te veranderen wordt getoetst
- Er wordt gepolst naar welke leermethodiek de voorkeur uitgaat om de ingang in de leercirkel te vinden
- Huiswerk: in de tussentijdse periode neerschrijven van een aantal voorbeelden van succesvol en niet-succesvol gedrag

Mogelijke vragen:

- Wat wil je op lange termijn bereiken?
- Als je echt helemaal tevreden bent, wat zal je dan exact doen of kunnen?
- Weet je wat je precies (niet) doet als je die competentie inzet?
- Kun je voorbeelden geven van deze competentie in je eigen werk: wat doe je dan wel, wat doe je niet? En in je privé-omgeving? Bij je vrienden?
- Welke effecten heeft dit gedrag op jezelf? Op je omgeving?
- Hoe beïnvloedt dit je werk/ doelstellingen?
- Wat vind je daarvan?
- Wat zou het je opleveren als je deze competentie verder zou ontwikkelen?
- Voor jezelf? Voor je omgeving?
- En als je er niets mee doet?
- Hoe tevreden ben je met je zelfbeeld?
- Is dit belangrijk genoeg voor je om je tijd in te steken?
- Wat zou je verliezen als je dit gedrag verandert?
- Hoeveel is het je waard om je daarin te ontwikkelen op een schaal van 1 tot 10?
- Wat heb je al geprobeerd om je verder te ontwikkelen in deze competentie? Wat was

het resultaat? Waarin ben je geslaagd? Waarin niet?

Stap 4: 2e sessie

Zoeken naar hulpbronnen

Gebruikmaken van de kennis en ervaringen van de coachee

Concrete doelstellingen formuleren en afspraken maken

Doel:

- Resultaat van het huiswerk
- Bevestiging van de kloof tussen 'as is' en 'to be' en de bereidheid tot veranderen
- Met de nieuw verworven kennis de competentie herdefiniëren
- Brainstorm over actiemogelijkheden
- Keuze van acties en vastleggen van de doelen: wanneer zijn we tevreden en hoe zullen we dat vaststellen?
- Huiswerk: maximum van 2 actiepunten: uitvoeren, reflectie en evaluatie (wat loopt goed, wat loopt niet goed?)

Mogelijke vragen:

- Ken je situaties waarin je wel effectief die competentie ingezet hebt?
- Wat heb je toen gedaan? Gedacht? Gevoeld?
- Waardoor lukte je het toen wel?
- Wat ontbreekt er in de situaties waarin het je niet zo goed lukt?
- Wat heb je nodig om die competentie beter in te zetten?
- Wie kan je hierbij helpen? Wie kun je hiervoor aanspreken?
- Wat is voor jou de beste manier om te leren, om te veranderen?

- Wat kan je allemaal doen om je doel te bereiken? Wat nog meer?
- Welke acties ga je ondernemen?
- Wanneer ga je ermee aan de slag?
- Aan wie ga je ondersteuning vragen?
- Wanneer ben je tevreden met het resultaat?
- Hoe weet je of je dat resultaat gehaald hebt?
- Hoeveel slagingskans geef je jezelf op een schaal van 1 op 10?
- Wat heb je nodig om nog één punt hoger te scoren op een schaal van 1 tot 10?
- Wanneer spreken wij weer af? Wat wil je dan bespreken?

Stap 5: 3e sessie

Resultaten evalueren

Tijd voor reflectie en stilstaan bij resultaat

Doel:

- Overlopen van het huiswerk of opdrachten
- Evaluatie van de haalbaarheid en de mate van succes van de acties.
- Bijsturing
- Consolidatie van de gekozen acties na het coachingstraject: vastleggen van feedbackmomenten, evaluatiemogelijkheden, reflectiemethodieken

Mogelijke vragen:

- Wat zijn je ervaringen?
- Heb je bereikt wat je wilde?
- Wat is er wezenlijk veranderd?
- Wat vind je van je resultaat?

- Wat heb je nog nodig?
- Waar moet je alert voor blijven?
- Welke belemmeringen ondervind je?
- Wie kan je verder helpen?
- Hoe kun je de veranderingen 'vasthouden'?
- Wat verwacht je daarin van mij?

Deze vragen worden eveneens als evaluatie schriftelijk beantwoord door de deelnemers.

Stap 6: Evaluatie bij de afsluiting

Toetsen van het resultaat in relatie tot de beginvraag, peilen naar de behoefte om het resultaat nog meer te bestendigen, aandacht voor het verankeren van het resultaat.

Methodiek:

Schriftelijke evaluatie per mail

- Heb je de resultaten die je wilde?
- Wat is er wezenlijk veranderd?
- Wat vind je van het resultaat?
- Hoe kun je de veranderingen 'vasthouden'?
- Hoe heb je het proces zelf ervaren? Heb je je begrepen/ondersteund gevoeld?
- Heeft het feit dat de coach ook een ingenieur is volgens jou een rol (positief of negatief) gespeeld?

Stap 7: Terugkommoment na drie maanden

Doel:

Nagaan hoe blijvend de verandering is, hoe het staat met de bestendiging van het resultaat. Erg belangrijk bij coachees met een erg oplossingsgerichte focus -typisch voor ingenieurs- is het laten inzien dat coaching geen 'quick-fix' oplossing is maar dat persoonsontwikkeling blijvende aandacht vraagt.

2.4 VOORBEELDEN VAN TRAJECTVRAGEN

Om een beeld te krijgen van het soort vragen dat bij hoogopgeleide vrouwen leeft, volgt hier een selectie van een eerste groep potentiële deelnemers met hun concrete vraag en de verantwoording zoals deze door hen werd geformuleerd:

1) Ann

Competentie: Positionering van zichzelf (hangt dit niet wat samen met visibiliteit in de organisatie?)
Aanleiding van coachingsvraag: plotse veranderde omstandigheden op het werk (vertrek van mijn baas met kans op meer verantwoordelijkheden) die echter net samenvallen met mijn zwangerschap.

2) Bea

Ik heb bij verscheidene feedbacksessies al te horen gekregen dat een bepaald element van mijn functioneren steeds als potentiële 'derailer' blijft terugkomen. Wanneer ik gestresseerd ben heb ik namelijk weinig geduld met 'incompetente' mensen en kan ik bijzonder scherp uit de hoek komen. Op die manier riskeer ik afstand te creëren, en het vergt veel tijd en energie om die weer positief om te buigen. Ik ben me soms wel en soms niet bewust van dit gedrag en zou willen werken aan het onder controle krijgen en dus voorkomen ervan. Voorts geef ik blijkbaar soms de indruk zenuwachtig te zijn en bizar genoeg is dit meestal op momenten dat ik me vrij comfortabel voel, ook hier is vanuit mijn management gevraagd een inspanning te leveren.

Ik zou concreet voor deze twee punten coaching willen krijgen omdat ik net een groep van een 60-tal mensen onder me heb gekregen, verspreid over 7 landen, en ik het people management en vooral 'soft' communication first time right moet zien te krijgen.

3) Caroline

Ik ben afgestudeerd in 2006 en werk momenteel aan een doctoraat aan de VUB. Ik heb echter sterke twijfels over mijn keuze en ben nog steeds op zoek naar een professionele richting. Ik hoop dat ik door te werken aan een dergelijk coachingsproject erin zal slagen om voor mezelf precies uit te stippelen wat ik verwacht van mijn carrière, welke richting ik ze wil uitsturen en hoe dat alles zich verhoudt tot mijn privéleven. De competentie(s) die ik wens uit te bouwen situeren zich in het domein van de 'people skills'.

4) Daisy

Ik zou graag werken aan de volgende competenties: 'delegeren en loslaten', 'efficiënt netwerken', 'leidinggevende competenties en managementtechnieken', 'aantonen en bevestigen dat je wilt (blijven) groeien'. Vermits ik mijn doelbewuste keuze voor een voltijdse leidinggevende job ook succesvol wil combineren met de liefde voor en opvoeding van onze 4 geweldige kindjes is het noodzakelijk om mijn leidinggevende kwaliteiten te versterken om mijn directe chefs te kunnen overtuigen van mijn blijvende inzet voor de uitbouw van een nieuwe afdeling.

5) Lia

Ik ben bijzonder geïnteresseerd in het individueel coachingstraject omdat ik vanaf 1/1/2007 hoofd ben geworden van een afdeling. Daarbij zal ik andere/bijkomende vaardigheden moeten aanscherpen om er succesvol in te zijn.

Interesse om aan volgende competenties te werken:

- vermogen tot zelfreflectie
- delegeren en loslaten
- leren kiezen, doelbewust en gecontroleerd combineren
- sociale en relationele vaardigheden
- leidinggevende competenties en managementtechnieken
- zaken kunnen relativeren, de humor en de lach niet verliezen.

6) Fien

Competenties die ik graag zou willen gecoacht zien :

- delegeren en loslaten
- positionering van zichzelf (en van mijn eenheid) binnen de organisatie.

Reden: Ik heb sinds begin dit jaar een nieuwe functie, na een reorganisatie binnen mijn bedrijf. Door deze verandering moet ik een duidelijke visie opstellen en leiding geven aan een groep van

een 20-tal mannelijke consultants. Daarom heb ik een aantal van hen gevraagd om me hierin te ondersteunen. Aangezien het om een nieuw gediversifieerd team gaat, zijn we gestart met een aantal teamsessies. De belangrijkste punten ter verbetering van mezelf die de andere teamleden aanhaalden zijn:

- het moeilijk hebben om niet te controleren en te weinig durven delegeren
- me niet kordaat genoeg opstellen tegenover de andere eenheden binnen de organisatie

7) Gerd

Ik wil graag werken aan de "leidinggevende competenties en managementtechnieken".

Motivatie: Ik zal op 1 mei 2007 in een nieuwe functie stappen in een nieuw bedrijf. Als verantwoordelijke van een team zal ik voor de eerste keer in de praktijk kunnen toetsen wat mijn leidinggevende capaciteiten zijn. Uit het assessment, dat vooraf is gebeurd, bleek dat de basis voor efficiënt leidinggeven er is, maar dat bijsturing en extra training ook zeker nodig zullen zijn.

8) Helena

Momenteel oefen ik een salesfunctie uit en daar wil ik mij verder in ontwikkelen.

Vrouwen zijn heel beperkt in een salesfunctie (technisch commercieel), reden temeer om van deze gelegenheid gebruik te maken, om mij hierin verder te verdiepen en een bijdrage te leveren aan sales en vrouw zijn.

9) Ilse

Aan deze competenties kan ik zeker werken volgens mij:

- Delegeren & loslaten
- Leidinggevende competenties & managementtechnieken

Reden? Ik ben sinds kort voor het eerst in een leidinggevende positie geplaatst, die bovendien meer dan een jaar niet is ingevuld geweest, dus deze mensen zitten niet te wachten op een nieuwe 'chef'. Voorts ben ik nogal perfectionistisch en heb ik er moeite mee om zaken door anderen te laten uitvoeren waarvan ik weet dat ik ze zelf 'beter' doe.

10) Joke

Graag had ik mij ingeschreven voor een individueel coachingstraject, meer bepaald over het item "Leidinggevende competenties en managementtechnieken".

Ik heb al ondervonden dat leidinggeven niet gemakkelijk is, en dat het een belangrijke vaardigheid is. Tot nu toe probeer ik mijn medewerkers te coachen volgens mijn instinct en via methodes die ik van mijn leidinggevendens oppik. Een meer structurele aanpak is zeker welkom.

11) Karen

Competentie : Positionering van zichzelf

Doel: Vanuit mijn persoonlijke aanleg en talenten een geschikte carrière uitbouwen.

Aanleiding: Mijn eerste jobervaring in een puur technische functie is niet echt mijn ding. Hier zit ik met een diploma vol mogelijkheden, maar welke weg sla ik best in om een mooie carrière & gelukkig leven te hebben!?

12) Leen

Motivering: mijn carrière is gestart als onderzoeksingenieur. Na twee jaar heeft men mij naar een kleine productie-entiteit overgeheveld met nog steeds de link naar het onderzoek. Vervolgens heeft men mij de leiding over productie en onderhoud (230 personen) gegeven en na enkele jaren ook de onderzoeksafdeling (20 personen). Tenslotte werd het bedrijf gesloten. Een korte periode heb ik dan verschillende zaken tegelijkertijd gedaan om dan de leiding van een onderzoekscentrum (30 personen) te krijgen. Omdat de beslissingen te politiek gestuurd waren heb ik na twee jaar besloten hier een punt achter te zetten en een totaal andere richting in te slaan, namelijk de banksector. In heel mijn verhaal is er 1 constante, namelijk de diamantsector. Vandaag stel ik mij echter de vraag of het traject waar ik nu inzit inderdaad het best past bij mijn competenties of dat ik met mijn competenties niet een andere weg moet inslaan.

2.5 SELECTIE VAN DEELNEMERS – EEN VERANTWOORDING

Bij de keuze van de zes coachees hebben we ons laten leiden door volgende selectiecriteria:

- De coachingsvraag werd geformuleerd als een vraag om te werken aan een in het ESF project gedefinieerde competentie. Voor een groot aantal kandidaten werd de vraag geformuleerd als een loopbaanevaluatie: waar bevind ik me vandaag en ben ik daar tevreden mee? Dit is dus duidelijk ook een belangrijk thema voor professioneel actieve vrouwelijke ingenieurs. Dergelijke vragen zijn echter niet het opzet van dit ESF-project 'Vrouwelijk Ingenieur' en werden niet weerhouden
- Er is een echte leer- en veranderbehoefte.
- De kandidaten zijn onbekende mensen voor ons. Hoewel het geen probleem is om een coachingstraject te starten tussen coach en coachee die elkaar kennen, oordelen we dat het voor dit pilootproject beter is met een onbekende te starten. Er is dan wederzijds geen voorkennis. We kunnen dan echt het effect van dit vrij korte coachingstraject testen en beschrijven in het train-the-trainerpakket.

2.6 OPBOUW VAN HET PILOOTPROJECT

Na een schriftelijke motivatie, een telefonisch intakegesprek gevolgd door een lijst van focusvragen via e-mail, werd met elke coachee een traject van drie gesprekken doorlopen. Het derde gesprek was eveneens de afronding en evaluatie. Nadien werd gevraagd een schriftelijke evaluatie in te vullen. Het ESF-project voorziet ook nog een terugkommoment, drie maanden na de afronding van het traject. Dit terugkommoment heeft bij het schrijven van het train-the-trainerpakket (augustus 2007) nog niet plaatsgevonden.

Na elke gespreksronde met de drie coachees werd door de twee coaches een intervisie gehouden.

Doel hiervan is:

- Ervaringen uitwisselen zodat leren van elkaar mogelijk wordt
- Verdiepen van de reflectie om het proces scherper te zien
- Voorbereiden van de volgende gespreksronde
- Uitwisselen van tools die kunnen ingezet worden

3. De coachingstrajecten

3.1 DEELNEMER 1: DAISY

“Individueel coachingstraject: Ik zou graag werken aan de volgende competenties: 'delegeren en loslaten', 'efficiënt netwerken', 'leidinggevende competenties en managementtechnieken', 'aantonen en bevestigen dat je wilt (blijven) groeien'. Vermits ik mijn doelbewuste keuze voor een voltijdse leidinggevende job ook succesvol wil combineren met de liefde en opvoeding van onze 4 geweldige kindjes is het noodzakelijk om mijn leidinggevende kwaliteiten sterk te gaan uitbouwen en om mijn directe chefs te kunnen overtuigen van mijn blijvende inzet voor de uitbouw van een nieuwe afdeling “

3.1.1 Case

Daisy staat aan het hoofd van een technische afdeling in een groot bedrijf. Deze afdeling verleent service aan interne klanten. Elke technische afdeling heeft haar specifiek technisch competentiegebied.

Begin 2007 werd aan alle leidinggevendenden gevraagd de algemene strategische doelen om te zetten in een concreet beleidsplan voor hun afdeling. Na haar te terugkeer uit zwangerschapsverlof, nu twee maanden geleden, is Daisy hier dadelijk aan begonnen.

Als enige leidinggevende is ze klaar met haar beleidsplan. Ze kreeg hier nog geen enkele feedback op. Daisy vraagt zich af of ze wel juist bezig is en wat er precies van haar verwacht wordt.

3.1.2 Verloop van de gesprekken

De focusvragen verstuurd per e-mail na ons telefonisch intakegesprek, hadden haar geholpen om haar coachingsvraag te verfijnen.

Daisy formuleerde twee vragen bij het begin van het eerste gesprek:

1. Hoe slaag ik erin feedback en waardering te krijgen van mijn directe chef?
2. Hoe verbeter ik mijn delegeren en loslaten?

Twee vragen dus; om een succesvol coachingstraject te starten is het helder krijgen van de vraag de eerste stap. Ik nam dan ook de tijd om met Daisy deze twee vragen te verdiepen. Wat zit haar van beide onderwerpen vandaag het hoogst?

De voorbeelden die ze aanhaalde om vraag 1 te onderbouwen, overstegen in aantal en intensiteit waarmee ze verteld werden vraag 2 overduidelijk. Ik benoemde wat ik zag gebeuren en vroeg haar of ze nu kon kiezen uit deze 2 vragen. Dit kon.

We herformuleerden de vraag: “wat zijn de vereisten om tot een goede communicatie te komen met mijn directe chef?”

Om een beeld te kunnen vormen van de communicatie van vandaag, overliepen we de huidige interacties die Daisy heeft met haar baas.

Het tweewekelijkse overleg met haar directe chef haalt ze aan als voorbeeld. Het hele overleg gaat enkel over cijfers en feiten, nooit wordt er gevraagd naar of gesproken over hoe een project verliep: wat ging goed, wat kan beter ?

Ik hoor Daisy ook de hele tijd zeggen: “Ik weet niet wat mijn baas van mij verwacht. Hij zegt nooit iets. Ik ken hem eigenlijk niet zo. Ik weet niet wat hij belangrijk vindt.”

Ik confronteer haar met de vraag: “ Heb je het hem al eens expliciet gevraagd?” Nee dus. We oefenen tijdens deze sessie het vragen van expliciete feedback. We nemen haar recent geschreven

preventief onderhoudsconcept als voorbeeld. Ik laat haar de vragen oplijsten waarop ze een antwoord wenst. Antwoorden op deze vragen moeten haar in staat stellen te weten wat goed zit en wat anders moet.

Als huiswerk neemt ze mee:

- Tijdens het volgende overleg expliciete feedback vragen op haar algemene prestatie en meer specifiek op haar voorstel tot preventief onderhoud. (gebruikmakend van het vragenlijstje waarmee we oefenden).
- Exploreren en noteren wat haar stoort aan de stijl van haar chef

Tijdens mijn reflectie achteraf kom ik tot de conclusie dat ik Daisy iets moet aanreiken om haar interactie met haar chef in beeld te krijgen. Ik besluit voor de volgende sessie het communicatiemodel Schulz von Thun bij de hand te hebben en in te zetten indien gepast.

Daisy komt blij maar ook verwonderd de tweede sessie binnen. Ze vroeg expliciet feedback tijdens haar tweewekelijks overleg. Daisy was verrast dat ze deze feedback ook prompt kreeg en was nog meer verrast toen ook haar baas haar vroeg: "Hoe doe ik het?" Ze vond dit gesprek erg aangenaam en formuleert haar vraag van vandaag: "Hoe kan ik ervoor zorgen dat het positief 'momentum' dat er vandaag aanwezig is, behouden blijft?"

We gingen in detail in op de feedback die Daisy kreeg. Bv. haar chef die haar zei: "je bent goed bezig." Wat betekent dit? Wat is goed voor haar chef, wat is goed voor haar? Daisy stelde tijdens deze discussie vast hoeveel meer ze had kunnen te weten komen als ze had doorgevraagd.

We oefenden dit via rollenspel. Ze realiseerde zich tijdens dit rollenspel dat ze raadt wat de andere bedoelt maar nooit terugkoppelt of effectief vraagt wat haar chef bedoelt. Daisy wil verdergaan met dit feedback-vragen-en-geven. Ze had drie concrete voorvallen waarover ze haar baas feedback wou geven. Deze hebben we ook via rollenspel voorbereid, gebruikmakend van de tips i.v.m. feedback geven.

Daisy had ook een lijstje aangelegd met negatieve en positieve punten van haar baas, in haar perceptie. Ze realiseerde zich tijdens het maken van de lijst dat ze haar baas echt niet kent. Zoals afgesproken was ze te rade gegaan bij enkele van haar collega's. Dit was niet echt opbeurend. Hun houding was erg gelaten: "hij is zo, ik ga er mijn tijd niet insteken." Dat wil Daisy niet, ze wil echt haar relatie en interactie met hem verbeteren. Het was voor haar een 'eye-opener' vast te stellen dat ze echt zo weinig van hem weet.

We onderzochten samen of Daisy bereid was als eerste de stap te zetten; zich zelf opener op te stellen en zo haar chef uit te nodigen om hetzelfde te doen. Opener bv. door haar chef te zeggen wat iets met haar doet. Voorbeeld: Haar chef plant een vergadering om 08:30 u. Daisy organiseert alles thuis zodat ze er kan zijn en dan begint de vergadering een uur later. Hoe kan ze haar frustratie hierover op een constructieve manier delen met haar chef? Ik stelde haar het model Schulz von Thun voor als een tool om te communiceren over de communicatie.

Als huiswerk

- Documenten doorlezen
 - Feedback geven en ontvangen
 - Het model Schulz von Thun
- Functioneringsgesprek voorbereiden gebruikmakend van de tips om feedback te vragen en ontvangen

Daisy komt de derde sessie wat ontgoocheld binnen. Ze had de drie feedbackonderwerpen besproken met haar baas maar vond deze feedbackmomenten niet geslaagd.

Haar vraag: "Ik ben met het feedback geven aan de slag gegaan maar hoe kan dit beter?"

We overliepen deze feedbackmomenten in detail. Wat had je verwacht? Wat zijn je criteria voor 'geslaagde feedback'?

We grepen terug naar de criteria voor het ontvangen van feedback en tijdens het 'herspelen' van deze gesprekken, besefte Daisy dat ze zelf actie kan ondernemen. Ze stelde vast dat wat ze terugkreeg van haar chef rijkelijk genoeg is om verder op te bouwen.

Daisy benoemde het zelf als: "ik kan actie ondernemen, ik moet niet wachten tot de andere iets onderneemt. Het gaat over mijn carrière, over mijn doelstellingen."

Omdat het de laatste sessie was, bespraken we een aantal tools/hulpmiddelen die Daisy kunnen helpen de ingezette verandering vast te houden.

- Lijstjes om met feedback geven en vragen door te gaan
 - Per week: wanneer gaf en vroeg ik feedback
 - Bij het feedback krijgen: vroeg ik door? Kon/kan ik er echt iets mee?
- Functioneringsgesprek
 - Datum prikken voor het gesprek
 - Formuleren van 4 doelstellingen met kwantitatieve targets. Het bespreken van deze targets wordt de start van het gesprek.

3.1.3 Gebruikte tools

Communicatiemodel van Thun

Het communicatiemodel van Thun zette ik in om Daisy een houvast te geven om de interactie met haar directe chef te kunnen bespreken.

Dit tool werkt goed bij technisch hoger opgeleiden. Zij houden van modellen die hen helpen om interacties te visualiseren. Als coach moet je echter extra aandacht hebben. Deze coachees denken erg oplossingsgericht. Ze beslissen vlug: ook ik versta het model, nu is het probleem opgelost. Het model is enkel een hulpmiddel, geen doel op zich. Het is een hulpmiddel om de Realiteit(zie Groei methode) te beschrijven.

Hieronder volgt een korte samenvatting van het model

Bron: Schulz von Thun 2001

1. Enkele basisaspecten:

- a. Er is geen niet-communicatie.

Alle gedrag is communicatie. Ook als je niets zegt, geef je boodschappen. Zwijgen, wegstaren, voorhoofd fronsen, zuchten,... worden door de spreker geïnterpreteerd en dit beïnvloedt de rest van zijn communicatie.

- b. Er is een verschil tussen de bedoeling en het effect.

Het is belangrijk dat zowel spreker als luisteraar zich bewust zijn van het eigen aandeel in de communicatie: wat doe ik dat hij/zij zo reageert?

- c. Communicatie verloopt niet lineair.

Het is onmogelijk om niet beïnvloed te worden door het gedrag van de gesprekspartner. Het is ook onmogelijk om niet te beïnvloeden. Elke communicatie is noodzakelijkerwijs een wisselwerking tussen de verschillende partners.

- d. Communicatie is contextgebonden.

Communicatie verloopt altijd binnen een bepaalde context: plaats, tijdstip, de deelnemers, wat er vooraf gebeurde... Die context speelt eveneens een rol in het betekenis geven aan de boodschap.

- e. Inhouds- en betrekkingniveau van de communicatie.

Communicatie is veel meer dan een uitwisseling van louter zakelijke informatie. We kiezen niet alleen woorden als we iets zeggen (wat), we kiezen ook een manier van inkleden (hoe). De manier waarop kan belangrijker zijn dan de woorden zelf, het betrekkingaspect omschrijft het inhoudsaspect en kleurt het.

2. De vier aspecten van communicatie: Het model van Von Thun

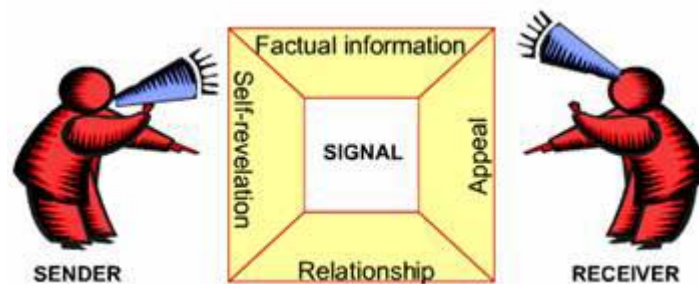
Communicatie is een wonderlijk proces, dat misschien wel nooit volledig te beschrijven is. Een model doet altijd te kort aan de werkelijkheid. Het nut van een model is dat het helpt om onderdelen van de complexe werkelijkheid bespreekbaar te maken.

Het model

Prof Schulz onderscheidt vier aspecten aan een boodschap die van de ene mens naar de andere gaat:

1. het zakelijke aspect, de inhoud van de boodschap, de 'feiten'
2. het expressieve aspect, informatie over de zender van de boodschap
3. het relationele aspect, informatie over hoe de zender tegenover de ontvanger staat, wat hij van hem vindt
4. het appellerende aspect, de invloed die de zender wil uitoefenen op de ontvanger

De relatie van deze aspecten kan schematisch zo worden weergegeven:



Signal = boodschap

1. Factual information = zakelijke aspect
2. Self revelation = expressieve aspect
3. Relationship = relationele aspect
4. Appeal = appellerende aspect

Deze aspecten zijn in alle boodschappen aanwezig!

1. Het zakelijke aspect

Bij het zakelijke aspect gaat het om de inhoud van de boodschap, de 'feiten'.

'Zakelijk' wil zeggen het doorgeven van feiten en argumenten gericht op een zakelijk doel, en vrij van menselijke gevoelens en ambities. Dus niet: gelijk willen hebben, wraak willen nemen, een hak willen zetten, etc.

(Hierbij een kanttekening: als blijkt dat dergelijke gevoelens er wel zijn, dan is het aan te raden de zakelijkheid even opzij te zetten, en de gevoelens als onderwerp bij de kop te pakken. Als je dat niet doet krijg je heilloze schijndiscussies.)

De begrijpelijkheid wordt bevorderd door:

- eenvoud (gewone woorden, korte zinnen)
- een duidelijke structuur

- bondigheid (hierbij oppassen dat je niet te kortaf wordt, dat werkt nl. ook niet)
- aantrekkelijkheid (een voorbeeld/aneddote doet wonderen, maar te veel voorbeelden/uitwijdingen werken storend)

2. Het expressieve aspect

Bij het expressieve aspect gaat het om informatie die naar voren komt over de zender zelf. Je zegt altijd iets over jezelf. De ontvanger beoordeelt je op wat je laat zien. Dit voel je bijvoorbeeld aan je eigen zenuwachtigheid voor een belangrijk gesprek of een presentatie. Als je vaak bekritiseerd of veroordeeld bent, dan krijg je een minderwaardigheidsgevoel, en ga je proberen om zelfexpressie te vermijden.

Het vermijden van zelfexpressie blijkt uit imponeertechnieken (dure woorden gebruiken, het vermelden van niet ter zake doende positieve mededelingen over jezelf, je beperken tot onderwerpen waar je thuis in bent) of façadetechnieken (zwijgen, overdreven zakelijk zijn, te vriendelijk zijn, stoer doen, etc). Gevolgen: het doel van het gesprek wordt niet bereikt, er ontstaat geen band, je gaat er zelf aan ten onder.

Wat je met woorden nog kan verbergen, verradt je lichaam.

Advies: wees gewoon jezelf, met al je zwakheden.

3. Het relationele aspect

Bij het relationele aspect gaat het om hoe de zender tegenover de ontvanger staat, wat hij van hem vindt.

Twee zaken blijken vooral van belang:

- hoeveel waardering of minachting blijkt uit de boodschap
- hoeveel sturing of vrijlaten wordt gegeven.

Als dit niet goed zit, dan heeft het eigenlijk geen zin om door te praten ('storingsvuur van onderaf'). Een zin die begint met "Ik begrijp niet hoe ..." zegt bijvoorbeeld eigenlijk "ik vind jou stom". "Ik heb toch duidelijk gezegd dat ..." impliceert "jij hebt niet zitten luisteren".

Advies: als het relationeel uit de hand loopt, stel de relatie dan expliciet aan de orde ("Waarom reageren wij zo ongeduldig op elkaar?" of "Ik voel mij nu onder druk gezet ...").

Een minderwaardigheidsgevoel bij de ontvanger kan leiden tot overgevoeligheid voor vermeende 'aanvallen'.

4. Het appellerende aspect

Het appellerende aspect gaat over de invloed die de zender wil uitoefenen op de ontvanger.

Dit is een moeras.

De etiquette schrijft vaak voor dat het appèl verborgen moet blijven. Je zegt: "Wat smaakt dat heerlijk" en bedoelt: "Mag ik nog een stukje". Je zegt: "Ik vraag me af of we niet eens naar de teamsamenstelling moeten kijken" en bedoelt: "Baas, haal alsjeblief uit het team". Je zegt: "Draaien er deze week nog leuke films?" en bedoelt: "Ik wil vanavond naar de film". Als zender en ontvanger elkaar niet goed aanvoelen of geen open communicatie hebben, ontstaat er een raadspel om de juiste bedoelingen te achterhalen en gaat het vaak fout.

Het woordgebruik speelt een belangrijke rol in het achterhalen van een bedoeld appèl. Je zegt "Heeft ... weer lopen bedelen om geld?" en je bedoelt: "Ik wil dat u geen geld meer geeft". Je vraagt: "Moeten wij ons laten uitbuiten door ..." en bedoelt: "Ik wil dat we ons verzetten tegen ...".

Redenen om het appèl te verhullen kunnen zijn:

- minderwaardigheidsgevoel,
- angst voor afwijzing,
- familiegewoonten, cultuurgewoonten
- onzekerheid over de goedwillendheid van de ontvanger,
- geen druk willen uitoefenen,
- geen verantwoordelijkheid willen nemen.

Een zender is zich vaak onvoldoende bewust van het appèl dat hij doet uitgaan.

Advies aan de zender: zorg dat je weet wat je wilt, maak dit duidelijk en geef de ontvanger de ruimte om nee te zeggen.

Advies aan de ontvanger: als het appèl onduidelijk is, stel dit dan aan de orde. "Dus jij wilt dat ik...".

Feedback geven en feedback ontvangen

Onderstaande tekst was onderdeel van het huiswerk na de tweede sessie. Het doorlezen van deze reflecties over feedback geven en ontvangen verruimt het beeld van de coachees. Deze tekst wordt dan een leidraad bij het voorbereiden van hun feedbackmomenten. In het geval van Daisy is dat feedback geven aan en ontvangen van haar directe chef.

Bron: www.carrieretijger.nl

Feedback ontvangen

Feedback kun je zien als een cadeau. Je kunt het aannemen, uitpakken en er je voordeel mee doen. Of je neemt het cadeau aan, bedankt de gever en legt het vervolgens in een kast om er nooit meer naar om te kijken. Je kunt feedback best zien als een kans om iets te leren. Hoe? Door goed te luisteren, toelichting te vragen en vervolgens te bedenken wat je ermee gaat doen.

Feedback ontvangen is moeilijk. Waarom is feedback lastig? Niet zelden word je boos of emotioneel als je wordt aangesproken op je gedrag. Je ontkent bij hoog en laag of schiet in de verdediging. Het is minstens net zo vervelend als feedback geven.

Wie zich niet oefent in het geven en ontvangen van feedback loopt risico's. Denk bijvoorbeeld aan: minder plezier in het werk, ontwijkingsgedrag, oppotten van frustraties en -in het ergste geval - een ziekmakende werksfeer die uitmondt in overspannenheid en verzuim.

Hoe gaan we om met feedback? In het omgaan met feedback speelt onzekerheid vaak een rol. We interpreteren kritische kanttekeningen als een aanval op onze persoon en voelen ons afgewezen. Is de feedback ook nog eens afkomstig van een leidinggevende, dan voelt dat extra onveilig, omdat we de consequenties niet altijd kunnen overzien. Zijn we zélf degene die feedback uit, dan voelen we ons minstens zo onzeker. Ons streven naar harmonie gaat boven alles, van jongs af aan hebben we geleerd anderen niet te kwetsen. Lastig dus om gevoelige onderwerpen aan te snijden.

Wie feedback krijgt, heeft de neiging in de verdediging te gaan. Dat is zinloos. Je hoeft je niet te verdedigen want als de ander op een goede manier feedback geeft, uit hij zijn gevoel met een ik-boodschap. Daar kun je niet over discussiëren, want jij kunt niet beïnvloeden hoe degene die jou feedback geeft zich door jouw gedrag moet voelen. Je kunt wél overwegen je gedrag te veranderen zodat jouw gedrag geen negatieve emoties oproept. Maar je mag altijd de ruimte vragen om weinig met de feedback te doen. De ander probeert jou te beïnvloeden, en dat is zijn goed recht. Het is jouw recht om er niet in mee te gaan.

Soms kun je er immers gewoon niets aan doen. Je biologische klok is ingesteld op activiteit na de middag, dus ben je sloom tijdens het ochtendoverleg. Of de feedback botst met jouw waarden. Jij vindt bijvoorbeeld dat de klant altijd belangrijker is dan je collega, dus laat je hém wachten in plaats van de klant.

Regels voor het ontvangen van feedback.

Gelukkig is er een recept voor het ontvangen van feedback. Daar heb je steun aan als iemand tegen je zegt: "Ik wil graag even je aandacht voor" De belangrijkste voorwaarde is dat je je openstelt voor feedback. Dat doe je door:

1. Actief te luisteren
2. Om toelichting te vragen
3. Waardering te tonen
4. Na te denken over de feedback
5. Iets te doen

1. Luister actief

Wie feedback ontvangt, is gebaat bij actief luisteren. Dat houdt in dat je verbaal én non-verbaal laat zien dat je aandacht hebt voor wat je gesprekspartner te zeggen heeft.

Voorbeelden:

- knikken, hummen
- aantekeningen maken
- open houding (oogcontact, spiegelen)

2. Vraag om toelichting

Is je niet helemaal duidelijk wat de ander bedoelt, vraag dan om een toelichting. Probeer de feedback te begrijpen. Vraag door naar wat de ander precies bedoelt. Check of je de boodschap goed hebt begrepen door te luisteren, samen te vatten en door te vragen.

"Je zegt dat het je stoorde dat ik te laat was. Wanneer was dat precies? Wat hadden we afgesproken?"

3. Toon waardering

Een gouden regel is de ander te bedanken voor zijn informatie. Dat voelt misschien wat vreemd, maar als je feedback ziet als een kans in plaats van als een bedreiging is het zo gek nog niet: de ander geeft je immers informatie waarmee jij je voordeel kunt doen. Bovendien steekt hij zijn nek uit. Voor de ander is het net zo moeilijk om de feedback te geven. Hij vindt de (werk)relatie met jou zo belangrijk dat hij voor jou dat risico neemt. Hak zijn kop niet af als dank!

"Ik was me er niet van bewust dat mijn gedrag dit effect had. Ik stel het op prijs dat je me dit vertelt."

4. Denk erover na

Degene die feedback ontvangt, beoordeelt zélf wat hij met de feedback gaat doen. Vind je de opmerkingen terecht of onterecht? Herken je wat de ander zegt? Kun je er iets mee? Wil je iets aan je gedrag veranderen? Wat zijn de consequenties als je je werkwijze aanpast, gaat het werk dan misschien langzamer?

Schiet in geen geval in de verdediging. Beter is het om te vragen wat de ander dan graag van je wil en waarom. Als je beter begrijpt waarom het voor de ander belangrijk is kan je voor jezelf beter beargumenteren of je er iets mee gaat doen.

"Je zegt dat je door mijn gedrag het gevoel hebt dat ik je niet serieus neem. Hoe kan ik je laten merken dat dat wél zo is?"

5. Doe iets met de feedback

Laat de feedbackgever weten wat je met zijn commentaar doet. Als je besluit er niets mee te doen, zeg je het ook.

"Ik heb gehoord wat je zei maar ik ben het niet met je eens. De reden is"

"Ik heb gehoord wat je zei en ik ben het met je eens. Volgende keer maken we vooraf afspraken over een zakelijk overleg. We gaan er samen heen en spreken onze rolverdeling nog even door."

Positieve feedback ontvangen

Gek genoeg vinden veel mensen het ook moeilijk om 'normaal' om te gaan met positieve feedback; complimenten dus.

"Wat heb je een mooi pak aan." "Oh, dat is van vorig jaar."

"Jeetje, wat kun jij toch goed voorzitten." "Ach joh, dat kan iedereen, je moet je gewoon een beetje voorbereiden."

"Wat heb je dat rapport snel af gekregen, en het is nog goed ook. Bij mij zou het nog vol fouten staan als het zo snel moest." "Mjah, kwestie van concentratie hè."

Wat zou jij doen als er zo op je complimenten gereageerd werd? Je zet het wel uit je hoofd de volgende keer, want óf je compliment wordt een beetje ontkend, óf je krijgt een reactie die je zelf bijna als een verwijt zou kunnen opvatten. De onderliggende boodschap is dan, ja, jammer voor jou dat jij het niet kan. Velen onder ons hebben het lastig om waardering te ontvangen. We kunnen elkaar erin ondersteunen door te stellen 'ik zie dat je het lastig vind om dit te horen ... en toch wil ik je laten weten dat ik er echt blij mee ben dat je ...' Deze vorm van formulering houdt in dat je het onderdrukte gevoel van blijheid in zijn volheid erkent en daarna opnieuw de tijd neemt om het gedrag te benoemen."

Dezelfde regels gelden voor ontvangst. Dus, wat kun je beter doen als je een compliment krijgt? Je volgt alle regels die ook gelden voor negatieve feedback. Van complimenten kun je immers ook veel leren. Wat vond je dan zo goed aan mijn voorzitterschap? Wat vond je goed aan mijn rapport? Zo laat je zien dat je de boodschap waardeert en erover wilt nadenken. En, geef regelmatig een compliment terug. Relaties worden er sterker van. Je gaat meer op elkaar vertrouwen als je weet waarom je elkaar waardeert.

Tips

- Voel je de emoties opkomen, vraag dan een time-out om even bij te komen (of benoem wat er met je gebeurt op dat moment).
- Zet de zaak in perspectief: wat is het ergste dat er nu kan gebeuren?
- Blijf assertief, blijf luisteren en ga je niet meteen verantwoorden.
- Richt je eerst op het begrijpen van de boodschap. Je kunt daarna bedenken of je er iets mee gaat doen.
- Zie het als een verzoek, niet als een persoonlijke aanval of opdracht.

Feedback geven

Feedback is een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander. Feedback is onmisbaar als je met anderen samenwerkt. Je moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. Je stuurt elkaar bij door commentaar te geven. Wie feedback geeft, kan ook feedback terug verwachten. Dat is soms onprettig, maar je leert ermee leven, als iedereen zich aan de regels houdt.

Geef je leiding, dan is het voor jou extra belangrijk dat je feedback leert geven. Bij elke stijl van leidinggeven pas je feedback vaak toe.

Feedback kan bekrachtigend of corrigerend zijn. Je denkt bij feedback meteen dat het om iets vervelends gaat, maar feedback geven is ook welgemeende en gerichte complimenten uitdelen. Mensen leren vaak veel meer van duidelijk commentaar op werk dat ze goed hebben gedaan, dan van kritiek op fouten. Bekrachtigende feedback is heel motiverend. Je kunt de ander

vragen of je “in de toekomst nog meer van hetzelfde gedrag mag zien”. Zo is feedback geven een goede techniek om anderen te beïnvloeden.

Corrigerende feedback geven is moeilijk. Vaak loop je je weken te ergeren aan het gedrag van je collega, terwijl hij zich van geen kwaad bewust is. Hij wil best proberen op te houden met fluiten of zingen en hij wil best een keer koffie voor je halen, als hij maar weet dat je dat wil! Met goed geplaatste feedback op het goede moment ruim je veel misverstanden uit de weg. Waarom is het zo moeilijk om soepel om te gaan met feedback geven?

Onzekerheid

Wie feedback moet geven is vaak onzeker. Je vraagt je af:

- Heb ik het wel goed gezien?
- Is het ‘normaal’ dat ik me hieraan erger?
- En wat stoort me nu precies?
- Wat vind ik nu verkeerd aan zijn werk?
- Mág ik hier wel iets van zeggen?
- Waarom wil ik er iets van zeggen?
- Wat wil ik daarmee bereiken?
- Hoe kan ik het zeggen zonder dat hij boos wordt?
- Kunnen we na het gesprek nog wel leuk samenwerken?

Dit zijn allemaal vragen die je jezelf inderdaad moet stellen voordat je feedback gaat geven. Goede feedback vereist even tijd om na te denken.

Als je het antwoord scherp hebt, probeer je de feedback zó te brengen dat je gesprekspartner hem begrijpt. Helder geformuleerd en neutraal, zonder beschuldigingen. Er bestaat een formule die je daarbij helpt. Zij bestaat uit maar liefst zeven stappen. Als je deze volgt is het voor de ander makkelijker om rustig jouw feedback te ontvangen.

Formule voor het geven van feedback

1. Beschrijf veranderbaar gedrag
2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord
3. Gebruik een ik-boodschap
4. Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft
5. Laat je gesprekspartner reageren
6. Vraag om het gewenste gedrag
7. Verken samen oplossingen of achtergronden

1. Beschrijf veranderbaar gedrag.

Je geeft altijd feedback op iets wat iemand gedaan heeft en niet op hoe hij is. Het heeft weinig zin om tegen iemand te zeggen dat ze altijd zo zit te stotteren, want daar kan ze waarschijnlijk weinig aan doen. Beschrijf alleen gedrag dat iemand kan veranderen. Als iemand tijdens een vergadering zo zacht praat dat jij het niet kan horen, kun je daar iets van zeggen. Een rapport waarin belangrijke informatie ontbreekt, kan herschreven worden. Kan de ander het gedrag, of het stuk werk dat hij heeft gedaan, veranderen?

2. Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord

Feedback waarin de woorden ‘altijd’ of ‘overall’ of ‘nooit’ in voorkomen, slaat de plank mis. Als iemand tegen jou zegt: "Jij komt altijd te laat op zakelijke afspraken." Kun jij heel makkelijk zeggen: "Nee hoor, gisteren was ik een kwartier te vroeg en moest ik op jou wachten."

Zo loopt de feedback uit op een welles-nietes-ruzie. Terwijl je collega waarschijnlijk baalde van die ene keer dat je op die heel belangrijke afspraak te laat kwam, terwijl je best een trein eerder had kunnen nemen. Je collega moet dus zeggen: "Ik wil even terugkomen op de afspraak die we gisteren hadden met onze belangrijke klant X. De klant en ik moesten een kwartier op je wachten." Zo is de feedback concreet (een kwartier!) en specifiek (gisteren met klant X).

Een extra regel is dat je het zélf gezien of gehoord moet hebben. Met feedback die je baseert op geklets, of eerlijke vertrouwelijke informatie van anderen maak je meer kapot dan je lief is. Je

beschadigt het vertrouwen van je bron. De andere kan het ontkennen en wil meteen weten wie dat dan gezegd heeft.

Kun je precies beschrijven welk gedrag je heeft gestoord?

Heb je dat zelf gezien?

3. Gebruik een ik-boodschap

Een ik-boodschap is: "Ik kan me niet concentreren als ik je hard hoor praten" Een jij-boodschap is: "Jij praat te hard" Een jij-boodschap zegt: jij doet iets fout. Een ik-boodschap zegt: ik zou het graag anders zien. Kunnen we het daar over hebben? Een ik-boodschap nodigt je gesprekspartner uit om begrip op te brengen voor jouw kant van de zaak. Door een jij-boodschap schiet de ander meteen in de verdediging, en gooit er in het ergste geval nog een 'jij-bak' overheen: "Jij bent een overgevoelig watje!" Kun je een feedbackzin bedenken die met 'ik' begint?

4. Geef aan welk effect het gedrag van de ander op je heeft

Laat je gevoel spreken. Dat gaat al veel makkelijker als je een ik-boodschap geeft. Het gaat er immers niet om wat die ander nu precies heeft gedaan of nagelaten, maar jij hebt problemen met de gevolgen ervan. Je kunt je niet concentreren, jij maakt je zorgen omdat de klant een kwartier moet wachten, je kunt je eigen planning niet halen, je voelt je niet gewaardeerd, je wilt weten waar de ander nu precies mee bezig is. Kortom, jij hebt iets nodig van de ander en dat moet je kunnen benoemen. Want die ander moet dat weten om empathie te kunnen voelen voor jou en je feedback. "Doordat je voor de derde keer te laat kwam, kreeg ik het gevoel dat je het project niet serieus neemt. Daardoor ga ik twifelen of ik je wel bij het vervolg wil betrekken. Bovendien moest ik me in bochten wringen om te voorkomen dat de klant zou vertrekken. Ik schaamde me." Je kunt dus prima zeggen welke gedachten en gevoelens het gedrag van de ander bij jou oproept. Zo kan je collega zich in jouw gevoelens inleven. Maar hier kan je in overdrijven je hoeft er niet bij te zeggen: "Ben je te lui om je bed uit te komen?" "Denk je dat we dit jaar al genoeg omzet gemaakt hebben?" "Dacht je dat ik het ook wel alleen kon?" Dit zijn allemaal zinloze interpretaties waarmee je de sfeer verpest. De ander komt vanzelf wel met een verklaring. En misschien is het nog een goede ook. Kun je het gevolg van het gedrag op jou beschrijven, zonder beschuldigingen?

5. Laat je gesprekspartner reageren

Geef de ander de gelegenheid te reageren. Houd gewoon even je mond, hoe moeilijk dat ook kan zijn in je opwinding. Vraag of de ander je heeft begrepen en of hij zich het voorval hetzelfde herinnert als jij. Is dat niet het geval, licht je boodschap dan toe met aanvullende voorbeelden. Durf om een reactie te vragen: "Begrijp je wat ik bedoel?" Ben je bereid om naar de reactie van de ander te luisteren?

6. Vraag om het gewenste gedrag.

Je wilt graag dat de ander zijn gedrag verandert. Help hem daarbij door duidelijk te zeggen hoe je het dan wilt: "Ik zou het fijn vinden om samen naar zakelijke afspraken te gaan, zodat we vooraf een rolverdeling en gespreksstrategie kunnen afspreken. Dan ga ik met meer vertrouwen het gesprek in." Kun je duidelijk vragen wat je van de ander wilt?

7. Verken oorzaken en oplossingen

Als je gesprekspartner het met je eens is dat zijn gedrag moet veranderen, of dat hij zijn werk moet herzien, kun je gaan praten over oorzaken en oplossingen. Neem de tijd om te analyseren. Stel open vragen om te verkennen wat de oorzaken van zijn gedrag zijn (huilbaby, onberekenbare auto, onzekerheid over zijn kwaliteiten en een poging om van het project af te komen, angst voor de klant...). Zo geef je de ander de ruimte om zijn gedrag toe te lichten. Vul niet in wat je denkt dat de ander bedoelt. Maak duidelijk dat je de ander graag wil helpen waar nodig. Ga jouw oplossing niet opleggen: "Mooi dat je het me eens bent, dan lijkt het mij het beste dat jij uit het project stapt." Je hebt samen een probleem, dus zoek je samen naar oplossingen. Je gesprekspartner voelt zich medeverantwoordelijk als je hem zelf vraagt met voorstellen te komen, en zal zich ervoor inzetten afspraken in te lossen. In deze fase komt het erop aan actief

te luisteren. Wat je gesprekspartner zegt biedt immers aanknopingspunten om tot een oplossing te komen. Je kunt natuurlijk pas deze laatste fase van het gesprek starten als de ander je feedback een beetje heeft laten bezinken. Als hij geëmotioneerd is, kun je beter een afspraak maken om de volgende dag verder te praten. Ook moet de ander de feedback accepteren. Als hij je feedback onzin blijft vinden, zal je eerst de vorige stappen nóg een keer moeten doorlopen.

Ben je leidinggevende, dan heb je het makkelijker én moeilijker. Makkelijker, omdat je een opdracht kunt geven als het niet op een andere manier lukt. Moeilijker, omdat de eisen die aan feedback van een leidinggevende worden gesteld, hoger zijn. Ben je 'gewoon collega's' dan zal je het van je overtuigingskracht moeten hebben. Ben je bereid om samen met de ander aan oplossingen te werken?

Als je op deze manier feedback geeft, moet het lukken de ander ervan te overtuigen dat hij zijn gedrag moet veranderen.

Nog enkele tips tot slot:

- Wacht tot je ergste woede of schrik gezakt is en ga dan pas een feedbackgesprek beginnen.
- Maar wacht niet zo lang tot de ander is vergeten waar je het over hebt.
- Doorloop de bovenstaande vragen en schrijf de antwoorden op als voorbereiding.
- Neem de ander apart en geef de feedback op een rustige plek (niet in de kantine waar je collega's zitten te lunchen).

Rollenspel

Zie onder casebeschrijving Gerd 2.4

3.2 DEELNEMER 2: LIA

“Ik ben bijzonder geïnteresseerd in het individuele coachingstraject omdat ik vanaf 1 januari 2007 hoofd ben geworden van een afdeling, en daarbij zal ik nu andere/bijkomende vaardigheden moeten aanscherpen om er succesvol in te zijn.

Interesse om aan volgende competenties te werken:

- Vermogen tot zelfreflectie
- delegeren en loslaten
- leren kiezen, doelbewust en gecontroleerd combineren
- sociale en relationele vaardigheden
- leidinggevende competenties en managementtechnieken
- zaken kunnen relativeren, de humor en de lach niet verliezen.”

3.2.1 Case

Lia werd een jaar geleden vanuit de concurrentie ‘binnengehaald’, aanvankelijk in een staff-functie. Na drie maanden kreeg ze al een meer dan uitstekende beoordeling. Sinds enkele maanden heeft ze een leidinggevende functie. Er is een duidelijk formeel organigram maar in de praktijk bestaat er een erg sterke informele rapportering. Voor Lia is dit haar eerste leidinggevende functie.

3.2.2 Verloop van de gesprekken

Lia formuleert haar coachingsvraag aan het begin van het eerste gesprek als volgt:

- Hoe kan ik leren minder emotioneel te zijn?
 - Als men mij attent maakt op de emotionele en menselijke aspecten van mijn betoog dan val ik letterlijk stil. Ik weet niet meer wat te antwoorden en zwijg.

We exploreerden tijdens deze eerste sessie volgens wie Lia te emotioneel en te betrokken is

- Wat vindt ze van zichzelf?
- Wat is de opinie van haar familie/vrienden/kennissen?
- Wat vindt haar baas?
- Wat vindt de baas van haar baas?

Lia krijgt deze feedback dat ze te emotioneel en te betrokken is enkel van haar directe chef.

Wat is dat, te emotioneel zijn? Lia kan dit niet verwoorden. Ze kan enkel vertellen dat ze als reactie op het statement “je bent te emotioneel” volledig blokkeert.

Lia beschrijft enkele concrete situaties. Het gemeenschappelijke in deze voorbeelden is dat Lia van de andere een heel andere reactie had verwacht. Lia zegt telkens: “Dit had ik helemaal zo niet verwacht. Ik had in deze situatie helemaal anders gereageerd.”

Achteraf vindt ze honderdeneen manieren hoe ze had kunnen reageren maar op het ogenblik zelf vindt ze geen woorden.

Als huiswerk spreken we af dat ze neerschrijft wat ze voelt wanneer de andere op een voor haar onverwachte manier reageert. Ik nodig haar uit om te oefenen met het terugkoppelen: het benoemen van wat de reactie van de andere met je doet.

Tijdens mijn reflectie achteraf, besluit ik dat ik Lia een tool moet aanbieden die haar toelaat woorden te vinden voor al die ‘menselijke aspecten’. Ik bespreek dit met mijn collega-coach tijdens de intervisie en de Kernkwaliteiten van Offman kunnen zo’n tool zijn (zie hieronder).

Lia komt de tweede sessie enorm teleurgesteld binnen. Ze had erg veel verwacht van de laatste werkvergadering met de baas van haar baas. Thema van deze discussie was het uitklaren van de rollen en verantwoordelijkheden in de nieuwe organisatie. Ze ondervond geen enkele binding tijdens het gesprek, het werd een monoloog.

Wat betreft het huiswerk: Lia is hier niet echt mee aan de slag gegaan. Lia heeft geen kans genomen om een terugkoppelingsmoment in te bouwen met haar medewerker. Het is duidelijk dat dit nog te ver uit haar comfortzone ligt. Ik merk ook dat het benoemen van gevoelens haar moeilijk ligt.

Haar concrete vraag vandaag is: "Ik heb nu een leidinggevende functie, ik ben blij dat ik deze visibiliteit heb. Nu merk ik echter dat het niet gaat om de feiten en de cijfers maar om hoe je menselijke relaties bespeelt. Hoe doe je dat? Hoe ken je de andere eigenlijk?"

Ik merk dat Lia houvast zoekt, kapstukken om verder op te bouwen.

Ik bied haar de Kernkwaliteiten van Offman als tool om woorden te vinden die mensen beschrijven. We spelen het kernkwaliteitenspel en bouwen een eerste kwadrant voor Lia.

Ik nodig haar uit om ook al eens een kwadrant voor haar medewerker te bouwen. Ze merkt dat dit erg moeilijk gaat. "Ik ken de andere eigenlijk niet," zegt ze.

Ik grijp ook terug naar haar herhaalde opmerking tijdens de vorige sessie: 'Ik zou zo niet gereageerd hebben.' Via de Emotionele Intelligentieberg (zie hieronder) leg ik haar het verschil uit tussen empathie en als jezelf in de schoenen van de anderen te gaan staan. Om dit concreet te maken, herspelen we een interactie met haar medewerker. Hoe had de interactie anders kunnen verlopen?

Als huiswerk gaat Lia aan de slag met de Kernkwaliteiten van D. Offman en ik bied haar zijn boek: 'Bezieling en kwaliteit in organisaties' aan.

Gedurende de weken tussen de tweede en derde sessie is Lia aan de slag gegaan met de kernkwaliteiten van Offman. Ze vond het een erg geschikte tool om stil te staan bij zichzelf. Ze startte met het dubbelkwadrant maar vond dit moeilijk.

Haar vraag aan het begin van de derde sessie: "Kunnen we verder aan de slag met deze kernkwaliteiten? Het tool bevat me en kan me helpen om naar de mens te kijken in mijn professionele omgeving."

Tijdens het maken van het dubbelkwadrant van Lia en een van haar medewerkers, merkte Lia op dat het gedrag van die andere een enorme invloed heeft op haar. Tijdens de interactie met haar medewerker die als valkuil 'passief' heeft, kruipt ze met hem in die kuil en 'neemt' ze dit gedrag over. We oefenden met: Hoe kan je met deze persoon in zijn kwaliteit of uitdaging gaan zitten en vanuit dat gedrag de interactie verderzetten?

Deze oefeningen gaven Lia twee inzichten:

- De zon – en schaduwkanten van een kernkwaliteit. Het passieve gedrag van de andere is de vervorming van een kwaliteit. Als je beseft dat er een positieve kwaliteit in verborgen ligt, creëert dit een open houding ten opzichte van de andere i.p.v te oordelen probeer je te begrijpen en door de vervorming heen te kijken.
- De wederzijdse beïnvloeding: Lia stelt vast hoe ze zich mee laat zuigen in de valkuil van de andere.

Lia heeft voor de volgende weken 1-op-1-gesprekken gepland met haar medewerkers. Met deze kernkwaliteiten in het achterhoofd wil ze uit deze discussies het maximum halen om de andere te leren kennen. Ze is erg blij dat ze nu een 'model' heeft dat haar een frame geeft. Ik vraag haar wat het doel is van deze gesprekken. Wat wil ze bereiken? Daar had ze nog niet bij stil gestaan. Ze heeft haar medewerkers ook niet ingelicht over het doel van het gesprek. We bespreken dit. Wat gebeurt er tijdens een interactie wanneer de ene niet weet wat de andere verwacht? We bespreken het belang van duiding geven.

Lia wil op het einde van de sessie nog iets anders aankaarten: ze heeft hartkloppingen bij het begin van elke presentatie. We doen samen een aantal ademhalingsoefeningen om je bewust te zijn van je eigen lichaam.

Lia's thema 'de mens zien en begrijpen in de professionele interactie' heeft tijdens dit coachingstraject een start gekregen. Dankzij de oefeningen en met de geboden tools begon Lia te reflecteren; stil te staan bij haar gedrag, stil te staan bij het effect dat het gedrag van anderen op haar heeft en vice versa.

3.2.3 Gebruikte tools

Kernkwaliteiten van Offman

Hoger technisch opgeleiden besteden vaak weinig aandacht aan het menselijke aspect dat aanwezig is in elke professionele interactie. Het lijkt hen soms dat de mens de oplossing in weg staat. Bij het begin van hun carrière zitten ze vaak in een technische staffunctie en vormt hun probleemoplossend vermogen de basis van hun succes. Eens ze in een leidinggevende functie komen, wordt van verwacht dat ze mensen aansturen. Ze ondervinden vrij snel dat ze 'iets missen'. Offman, zelf ingenieur, heeft met deze kernkwaliteiten baanbrekend werk verricht. Het is een tool dat erg goed werk bij dit publiek.

Hier volgt een korte definitie van de kernconcepten van Offman.

(Ik vertrek tijdens de coachingsessies van deze verkorte definities. Ik nodig de coachee uit om een eerste oefening te maken. Gebruikmakend van het schematische overzicht zoals hieronder weergegeven; 'Kernkwaliteitenoefening', doorlopen we dan samen een volledig kwadrant.)

Kernkwaliteiten

(Dit is een samenvatting/ vrije vertaling van 'Bezieling en kwaliteit in organisaties', D. Offman, zie bij links: www.kernkonsult.nl)

Wat zijn kernkwaliteiten?

- Kernkwaliteit en valkuil
- Kernkwaliteit, valkuil en uitdaging
- Kernkwaliteit en allergie
- Ontstaan van conflicten

Het is in onze cultuur normaal om meer te kijken naar wat je fout doet, dan naar wat je goed doet. Goed is 'normaal' en datgene wat aandacht krijgt zijn je 'fouten'. In het onderstaande systeem wordt vooral uitgegaan van je goede kwaliteiten en probeer je bij eigenschappen of gevoelens die je van jezelf kent, een relatie te ontdekken met eigenschappen die je bij jezelf als zo vanzelfsprekend ervaart dat je er misschien nauwelijks bewust van bent.

Kernkwaliteiten

Kernkwaliteiten zijn positieve eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon horen. Een kernkwaliteit geeft kleur aan een persoon; het is datgene waar je het eerst aan denkt als je die persoon beschrijft. Minder belangrijke eigenschappen zijn ook doordrongen van die kernkwaliteit. Voorbeelden van kernkwaliteiten zijn zorgzaamheid, zorgvuldigheid, eerlijkheid, moed, daadkracht, openheid, flexibiliteit, ordelijkheid, inlevingsvermogen etc.

Kernkwaliteiten zijn uitingen van je wezen/ het Zelf, waar bezieling uit voortkomt. Een persoonlijkheid is sterker/ zuiverder als hij/zij in staat is te leven in harmonie met zijn eigen kernkwaliteiten. Iemand die z'n eigen wezen niet voldoende kent/ ruimte geeft is als een radio die niet goed is afgestemd op de zender: het stoort, er klopt iets niet.

Kernkwaliteiten zijn ook altijd aanwezig; je kunt ze niet aan of uit zetten. Je kunt ze wel verborgen houden voor je omgeving. Als je je kernkwaliteiten kent, kun je ze ook bewuster gebruiken, of werk zoeken waarbij je kernkwaliteiten goed passen.

Kernkwaliteiten en valkuil

Zoals er geen licht kan zijn zonder donker, zo heeft ook iedere kernkwaliteit een zon- en een schaduwkant. De schaduwkant wordt ook wel de vervorming genoemd. De vervorming is niet het tegenovergestelde van de kernkwaliteit, maar het is een te ver doorgedreven zijn van die kwaliteit. Als je kernkwaliteit is dat je veel aandacht hebt voor anderen, kan dit verglijden in bemoeizucht of uit het oog verliezen van de aandacht voor je eigen behoeftes. Dan wordt iemands kracht zijn zwakte. Andere voorbeelden van combinaties 'kernkwaliteiten en valkuilen' zijn: flexibiliteit vs. wispelturigheid of onbetrouwbaarheid

- ontspannen vs. gemakzuchtig
- daadkracht vs. drammerigheid of ongeduld
- actief vs. rusteloos
- humoristisch vs. bij problemen alleen communiceren via grapjes (niemand weet wat je werkelijk vindt)
- harmonieus vs. meningsverschillen negeren/ geen eigen mening vormen

Je kunt ook vanuit de valkuil terug gaan zoeken naar iemands kernkwaliteit. Dit is vaak moeilijker, omdat je je soms zo kunt ergeren aan iemands vervorming dat je weinig open kan kijken naar de goede kwaliteit die hierachter schuilt. Mogelijk is dit een eigenschap waarin je zelf weinig energie steekt. Iemand waarbij je vaak irritatie voelt omdat je hem als afstandelijk ervaart, is misschien heel goed in staat om te analyseren wat 'jouw probleem' is en wat zijn eigen aandeel is in de problematische relatie. Afstandelijkheid kan een vervorming zijn van 'helder denken'. Het is belangrijk om er bij stil te staan, dat gedrag en iemands persoon niet precies hetzelfde is. Een persoon uit zich door bepaald gedrag. Iemand is als persoon nooit gemakzuchtig, drammerig of klef! Als het je lukt om vanuit een positieve benadering naar iemands 'vervormingen' te kijken, dan lukt het vaak veel eerder om hier een oplossingsgericht gesprek over te beginnen.

Kernkwaliteit, valkuil en uitdaging

Elke kernkwaliteit heeft dus een valkuil die erbij hoort, maar hierdoor kun je ook je uitdaging ontdekken. Een uitdaging is het positieve tegenovergestelde van je valkuil. Als iemand erg daadkrachtig is, kan zijn valkuil zijn dat hij al oplossingen aan het realiseren is voor problemen die anderen nog niet tot zich hebben laten doordringen. Laat staan dat ze hebben stilgestaan bij de manier waarop ze het probleem zelf zouden hebben willen oplossen. Zo iemand kan als overheersend worden ervaren; iemand die anderen niet de ruimte laat. De uitdaging in zo'n contact kan zijn om geduld te hebben tot de ander in staat is om onder ogen te zien dat er 'schade' ontstaat als het probleem niet wordt aangepakt. Het komt veel voor dat mensen een probleem wel waarnemen, maar het bagatelliseren of voor zich uit schuiven. De daadkrachtige persoon kan in zo'n situatie de ander confronteren met het probleem. Daar komt vaak nog de uitdaging bij om dit op een effectieve manier te doen; door 'af te stemmen op de ander' en dus niet te gaan drammen dat het probleem al jaren duidelijk is!

De kernkwaliteit en de uitdaging zijn 2 eigenschappen die elkaar aanvullen. Je moet leren een balans te vinden tussen die 2 goede eigenschappen, want als dat je niet lukt kom je vaak in je valkuil terecht. Het probleem hierbij is dat een daadkrachtig iemand geduld kan ervaren als passiviteit, dus als het tegenovergestelde van zijn kernkwaliteit. Vaak is het moeilijk voor de betrokkene om in te zien dat deze 2 kwaliteiten samen kunnen gaan. Als bij de kernkwaliteit flexibiliteit de valkuil 'wispelturigheid' hoort, dan is de uitdaging 'ordelijkheid'. Geordende flexibiliteit mondt niet meer uit in wispelturigheid. Maar ordelijkheid kan heel moeilijk zijn voor iemand die flexibiliteit als kernkwaliteit heeft!

Kernkwaliteit en allergie

Hierboven werd het voorbeeld gegeven van de uitdaging 'ordelijkheid' bij de kernkwaliteit 'flexibiliteit'. Waarom vindt iemand 'ordelijkheid' zo'n moeilijke opgave? Soms ontwikkelen mensen hun kernkwaliteit omdat ze zoveel moeite hebben met het tegenovergestelde ervan, bijvoorbeeld omdat ze als kind erg veel moeite hebben gehad met deze eigenschap van één van hun ouders. Als je overgevoelig bent voor starheid, kun je flexibiliteit heel veel ruimte geven. Maar starheid is niet hetzelfde als ordelijkheid, maar een overmaat aan ordelijkheid. Het is teveel van het goede.

Net als je valkuil een overmaat was van je kernkwaliteit, is je allergie een overmaat van je uitdaging. Het zijn beide vervormingen van positieve kwaliteiten. Je kunt het ook omdraaien: datgene waar je allergisch voor bent, kan een teveel zijn van datgene wat jouw grootste uitdaging is. Vaak kun je iets leren van datgene waar je allergisch voor bent. Hierbij kan ook minachting om de hoek komen; je kan als daadkrachtig persoon minachting voelen voor iemand die veel meer geduld (uitdaging) heeft dan jijzelf, omdat je het ervaart als passief (allergie). Minachting creëert afstand en maakt dat je niet nadenkt over je eigen 'tekorten'/ gebrek aan heelheid. Het risico bestaat dat je bij iemand die jouw uitdaging als kernkwaliteit heeft, je snel in je valkuil terecht komt. Bij een geduldig en vredelievend persoon met als uitdaging 'problemen aanpakken' kan een daadkrachtig persoon overhaast gaan optreden omdat die zich mateloos irriteert aan de afwachtende houding van de ander (en als respectloos worden ervaren omdat die hard optreedt in de probleemsituatie). Je kunt ook

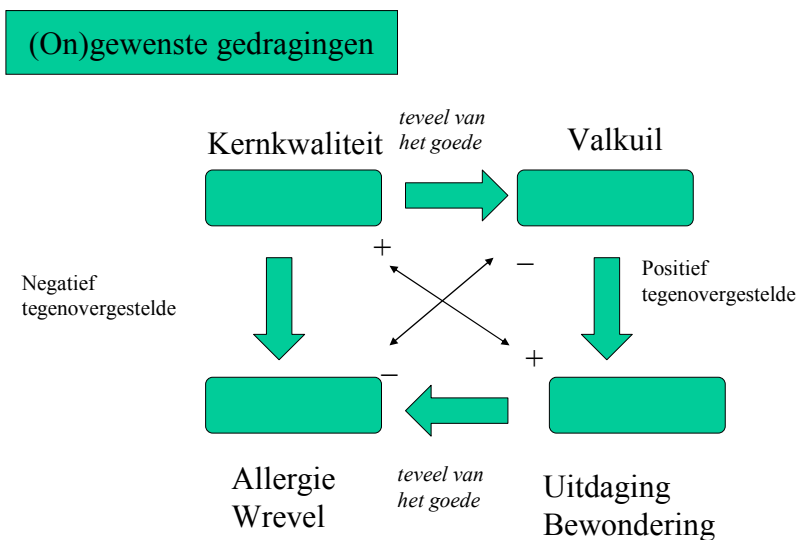
bewondering voelen voor iemand die jouw uitdaging veel ruimte weet te geven. Dus zowel minachting als bewondering voor eigenschappen kunnen je helpen te ontdekken waar je uitdagingen liggen.

Ontstaan van conflicten

Conflicten kunnen ontstaan als je een ander gaat verwijten dat hij niet dezelfde kwaliteiten heeft als jij. Als 'zorgzaamheid' een sterke kwaliteit van je is, kan een relatie uitmonden in verwijten als je vindt dat de ander niet genoeg aandacht heeft voor jouw behoeftes. Maar in hoeverre ben je duidelijk geweest in het aangeven ervan? Of vind je misschien dat een ander jouw behoeftes maar moet aanvoelen, omdat je dat zelf zo goed kan en zo vanzelfsprekend vindt? Conflicten ontstaan ook vaak als de allergie van de één samenvalt met de valkuil van de ander. Dit gebeurt soms als je iemand uitkiest die erg goed in staat is voor z'n eigen behoeftes op te komen, terwijl jij zorgzaamheid als kernkwaliteit hebt. De vervorming van 'opkomen voor eigen behoeftes' kan zijn dat je weinig oog hebt voor behoeftes van anderen. De zorgzame persoon kan dit als kilheid ervaren, waar hij zelf allergisch voor is. Eerst koos je iemand uit omdat hij iets kon wat jij moeilijk vond en vervolgens loopt de relatie daarop juist stuk. Door je allebei in te zetten voor je eigen uitdaging kan je zo'n impasse doorbreken.

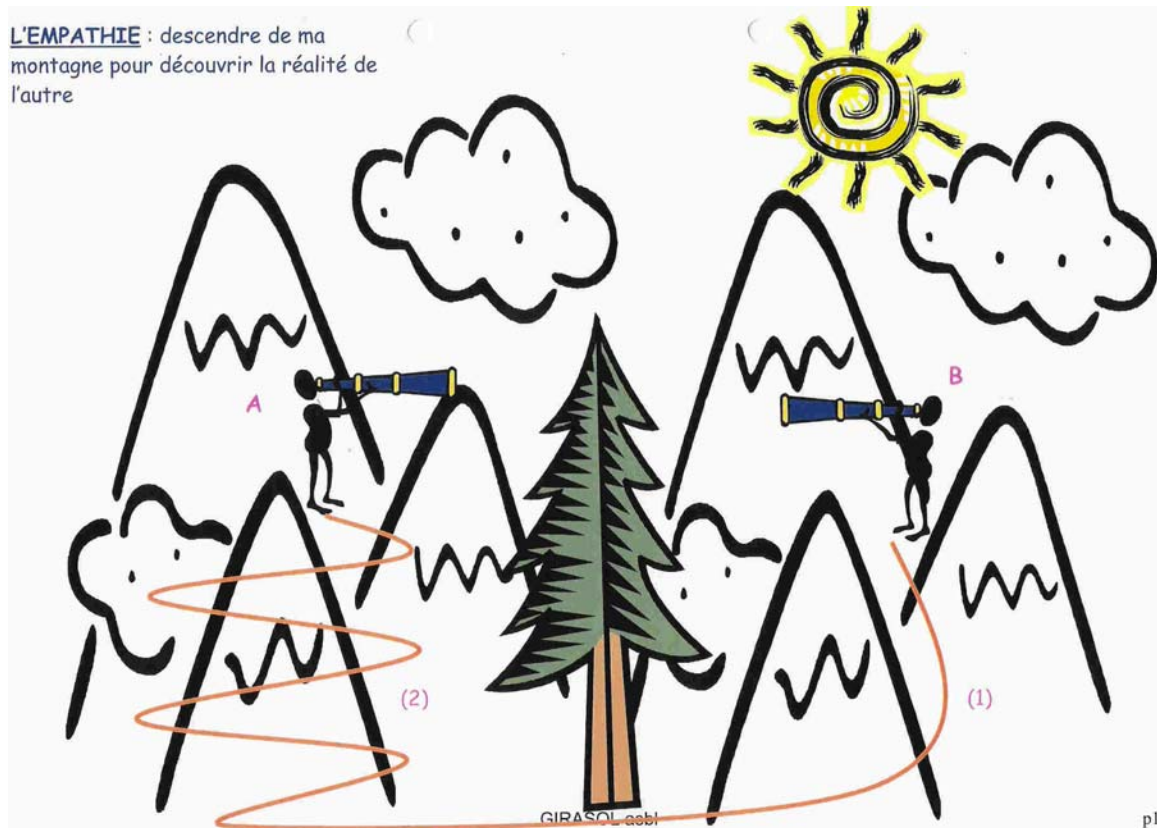
Kernkwaliteitenmodel

KERNKWALITEITEN OEFENING



Bron: Associatie voor Coaching

El Berg



Bron: Girasol – La Communication Non Violante

Wens je meer te lezen over empathie, het boek van Greet Pipijn is een goede start (zie bibliografie).

Ik voeg hier enkel deze schematische voorstelling toe.

Empathie betekent dat jij afdalt van jouw berg en de werkelijkheid gaat bekijken van de berg van de andere.

Ik gebruik dit om de coachee te laten beseffen dat empathie niet hetzelfde is als met jouw waarden in de schoenen van de andere te gaan staan.

Rollenspel

Zie case Gerd 2.4.

Ademhalingsoefeningen

De invloed van de adem.

De adem is sterk verbonden met onze emoties en met wat we voelen. Ons taalgebruik bevat verschillende uitdrukkingen die daarvan getuigen: stikken van woede, ademloos toezien, naar lucht happen of een zucht van verlichting slaken. De adem is als het ware een instrument waarmee we in de loop van ons leven onze emoties en gevoelens leren beheersen.

We zijn gewend om bij schrik, pijnlijke of spannende momenten onze adem in te houden. Door dit te doen onderdrukken we onze gevoelens en voelen we minder. We zijn ons niet bewust van dergelijke mechanismen, maar de effecten ervan zijn merkbaar in ons dagelijks leven. Onderdrukte gevoelens kunnen leiden tot lichamelijke klachten, pijnlijke en gespannen spieren, gevoelens van ontevredenheid, gebrek aan energie en spanningen waardoor we niet kunnen functioneren zoals we willen.

Spanningen die we in allerlei fases van ons leven hebben, leiden ertoe dat onze adembeweging in het borstgebied vast gaat zitten.

Door met ademhaling te oefenen komt er ruimte om te voelen en te ervaren hoe het lijf echt aanvoelt.

Voorbeeld van oefening

- Ga rustig zitten en ontspan je spieren.
- Verdeel je adem in drie gebieden; je buik, middenrif en borstgebied. Stel je voor dat je deze gebieden langzaam laat vollopen met lucht. Gaat dit goed, breid dan je adem uit naar je onderbuik, flanken en het gebied onder je sleutelbenen.
- Leg je handen op je onderbuik en concentreer je op je ademhaling.
- Ga dan met je handen naar je buik en concentreer je weer. Doe dit rustig met alle gebieden, van beneden naar boven; flanken, middenrif, borst en onder je sleutelbenen.
- Adem in, neem de weg die de lucht volgt waar, adem uit en volgt de weg die lucht neemt. Laat je opkomende gedachten passeren als voorbijgangers op een voetpad.

3.3 DEELNEMER 3: FIEN

3.3.1 Case

“Competenties die ik graag zou willen gecoacht zien :

- Delegeren en loslaten
- Positionering van zichzelf (en van mijn eenheid) binnen de organisatie

Reden: Ik ben in het begin van dit jaar gestart in een nieuwe functie, na een reorganisatie in mijn bedrijf. Deze verandering laat me toe om een duidelijke visie op te stellen en leiding te geven aan een groep van een 20-tal mannelijke consultants. Een aantal van hen heb ik gevraagd om me hierin te ondersteunen. Aangezien dit om een nieuw gediversifieerd team gaat, zijn we gestart met een aantal teamsessies. De belangrijkste verbeterpunten voor mij die door de andere teamleden werden aangehaald zijn :

- het moeilijk hebben om niet te controleren en niet durven delegeren
- me niet kordaat genoeg opstellen tegenover de andere eenheden van de organisatie “

3.3.2 Verloop van de gesprekken

Fien is binnen een internationale consultingorganisatie eindverantwoordelijke voor de markt in de Benelux en Noord-Afrika. De Belgische zetel is 6 jaar geleden opgericht en vorig jaar heeft zij na een reorganisatie formeel de leiding gekregen. Onder haar begeleiding is een nieuw gediversifieerd team samengesteld. Ze is begonnen met een aantal teamsessies om de cohesie in de groep te vergroten. De laatste sessie hiervan werd begeleid door een externe facilitator. De samenhang van het team en de leiderschapsstijl stonden hierbij expliciet op de agenda.

De belangrijkste verbeterpunten die de andere teamleden formuleerden zijn :

- meer durven delegeren en loslaten van controle
- zich kordater opstellen tov de andere eenheden binnen de organisatie

Ze krijgt dus de feedback van haar medewerkers dat ze teveel controleert, opvolgt en dat haar teamleden te weinig beslissingsbevoegdheid krijgen. Daarnaast vinden een aantal medewerkers dat ze te weinig haar team verdedigt of zichtbaar maakt binnen de internationale groep. Fien kan deze feedback niet echt goed plaatsen. Hij stemt niet overeen met haar eigen ervaring of met de manier waarop ze in haar functie wil staan. Ook de leiderschapsstijl die binnen de internationale organisatie geldt is gebaseerd op zelfsturing. Net op basis van haar competenties, die hierbij aansluiten, werd ze geselecteerd voor deze functie.

Dit alles maakt dat ze onzeker geworden is over haar eigen leiderschapsstijl.

Tijdens het eerste gesprek valt erg op hoe vaak ze teruggrijpt naar opmerkingen die anderen over haar maken. Ze is geschrokken van de feedback die ze op de teamdag heeft gekregen. Ze zou met de facilitator de resultaten moeten bespreken, maar heeft dit tot nu toe uitgesteld. Fien kan erg moeilijk vastgrijpen wat ze zelf doet, denkt of wil zijn als leidinggevende. Ik ervaar haar als iemand die deskundig en vooral zorgzaam omgaat met haar medewerkers. Maar tegelijk is ze onzeker, waardoor ze haar positie ongewild verzwakt. Ze zoekt steun, toestemming bij haar medewerkers om haar plaats als leider te mogen innemen.

Ik stel haar voor om – bij wijze van experiment - een opstelling te doen van haar team. Dit zou informatie kunnen geven over hoe Fien het systeem op relationeel en emotioneel vlak ervaart. Als representanten voor de verschillende personen nemen we stoelen met een naamkaartje. Deze plaatst ze op basis van haar gevoel in de ruimte.

In een eerste ronde wordt onderzocht wat de positie van de stoelen over de teamleden en over hun

interactie vertelt. Wie zit naast wie, wie zit tegenover wie -in confrontatie!-, wie heeft oogcontact met wie,... en vooral waar plaatst ze zichzelf en met wie heeft ze in die positie welke vorm van relatie.

Daarna neemt Fien verschillende representantrollen over. Wat gebeurt er met en in haar als ze zich op de stoelen plaatst en zich inleeft in betrokken teamlid? Ze ervaart in de diverse posities confrontatie, onzichtbaarheid, het gebrek aan steun, bereidheid om meer te doen,....

Om een mogelijke oplossing te vinden herschikken we de stoelen tot we een geheel ervaren dat voor elk lid meer comfortabel aanvoelt. Dit biedt Fien een ander perspectief op de werkelijkheid. Hierbij wordt ze ook in een meer expliciet leidinggevende plaats gezet. Ze neemt de tijd om hier ook echt te doorvoelen wat dit met haar doet en hoe ze dit kan verankeren.

Het huiswerk dat ze meekrijgt is bekijken hoe ze deze ervaring tot uitdrukking kan brengen in haar team.

In een 2^{de} sessie brengt Fien verslag uit van de interventies die ze op teamniveau ondertussen heeft uitgevoerd. Een ouder teamlid waarop ze vrij sterk steunde, heeft ze met wat meer afstand benaderd. De verantwoordelijke voor de administratie krijgt een meer zichtbare rol zodat ze effectiever ondersteuning kan bieden. Een teamlid waarmee regelmatige confrontaties werden aangegaan, werd met meer empathie en inlevingsvermogen benaderd. Fien was in staat om verder te kijken dan wat rationeel tot uitdrukking kwam en dit leverde een gesprek op tussen beiden dat perspectief biedt.

In de afgelopen week is er een nieuw probleem opgedoken. Een van haar medewerkers (geen teamlid) heeft zijn ontevredenheid geuit rond zijn situatie. Enerzijds wil hij meer verantwoordelijkheid en beslissingkracht, maar tegelijk zijn er een aantal pijnlijke incidenten met collega's die zijn prestaties erg ondermijnen. Fien moet dringend een functioneringsgesprek voeren, maar betrokkene vindt geen mogelijkheid in zijn agenda – of wil die niet vinden. Ook in de afdelingen waar hij voorheen werkte, waren er moeilijkheden rond praktische zaken die uitmondde in crisissen. Fien is echter vastbesloten om niet alleen hem aan te spreken op zijn gedrag, maar ook om haar uiterste best te doen om hem in haar afdeling kansen tot slagen te geven. Tijdens deze sessie wordt geëxploreerd en helder gemaakt

- welke boodschap ze hem wil geven,
- hoe dit kan geformuleerd worden – met aandacht voor de resultaten en tegelijk bezorgdheid voor de persoon –
- wat een mogelijke toegang is om hem te benaderen.

Fien concludeert dat haar betrokkenheid bij haar medewerkers erg waardevol is. Omdat haar vraag blijft hoe ze dit kan verankeren, beslis ik om haar een leiderschapstest te laten doen als huiswerk. Dit is een test die naar de perceptie peilt van zowel de verschillende stijlen als naar de flexibiliteit waarmee deze worden ingezet.

In een derde gesprek wordt een evaluatie gemaakt van het coachingstraject en van de evolutie van haar leidinggevende rol in het team. Fien heeft zichtbaar een andere, prominente plaats ingenomen.

3.3.3 Gebruikte tools

Organisatieopstellingen

Een opstelling van een bepaald systeem (familie, organisatie, team, ...) geeft het innerlijke beeld weer dat de coachee op dat moment heeft over haar vraag.

Bij opstellingen staat de representatie van een systeem in de ruimte op de voorgrond. Deze komt tot uiting in:

- de posities ten opzichte van elkaar,
- het contact- en energieniveau tussen de onderdelen,
- de lichamelijke gewaarwordingen van de representanten.

De coachee geeft als het ware haar innerlijke ervaren van het systeem bloot, van de situatie zoals ze die deels ook onbewust ervaart, zonder hieraan woorden te geven. Het is geen exact beeld van de realiteit, evenmin is het voorspellend. Bovendien is het slechts dit ene moment geldig.

Wel komt er onmiddellijk en als één geheel meer en andere informatie beschikbaar voor de coachee die hiermee in een proces van bewustzijnsshift stapt. Aansluitend kan er geëxperimenteerd worden met mogelijke opties.

Dit is een methode die een impuls kan geven tot bruikbare en zinvolle veranderingen in organisaties. Ze kan toegepast worden in situaties waar rationele analyses niet (verder) tot een resultaat kunnen leiden. In deze case werd een opstelling gebruikt omdat Fien haar positie als leidinggevende niet echt innam en weinig zicht had op de interacties die haar hierin belemmerden.

Basisregels voor een systeembehoud

1. lidmaatschap
2. positie
 - a. volgorde van een systeem bij groei: eersten boven de latere
 - b. volgorde van een systeem bij voortplanting: nieuwe systeem voor het oudere
3. binding
 - a. grotere inzet heeft voorrang
 - b. respect voor de systemische en de officiële hiërarchie
 - c. respect voor interne en externe invloeden
4. prestatie: erkennen en accepteren van de verschillende geaardheid van individuele leden
 - a. prestaties
 - b. competenties

Procesverloop van een organisatieopstelling:

1. Voorbereiding bij jezelf
 - a. Voorbereiding van de groep door een meditatieve oefening of een oefening in het voelen
 - b. Voorbereiding van jezelf als facilitator door het creëren van een juiste attitude: een stevig in evenwicht en gegrond zitten, ademen tot in je buik, beseffen dat je voor niets verantwoordelijk ben en het creëren van een innerlijke leegte.
2. Afstemmen met de coachee
 - a. Creëren van verbinding
 - b. Verduidelijken van de vraag en de context
 - c. Maken van een systeemtekening (bv. organigram)
 - d. Verifiëren welk soort opstelling gewenst is (bv. probleemopstelling, oplossingsopstelling, tetralemma, innerlijke teams, opstelling met meerdere focussen, opstelling van het eigenlijke thema,...) en welke elementen betrokken zijn
3. Opstelling zelf
 - a. De keuze van de representanten door de coachee.
 - b. Plaatsen van de representanten in de ruimte door de coachee, daarna neemt de coachee de rol van waarnemer op.
 - c. Bevragen van de representanten – bij voorkeur in een hiërarchische volgorde
 - d. Interventies
 1. verplaatsen van systeemleden
 2. inbrengen van weggelaten of uitgesloten leden
 3. inbrengen van structurelementen
 4. handelen op proces-, informatie- of energieniveau (rituelen, gebaren, zinnen of woorden, toevoegen van kracht,...)
 - e. Testen – welk effect heeft een verandering ?
4. Beëindigen van de opstelling. Dit gebeurt bij voorkeur op het moment dat de energie of de betrokkenheid van de coachee het hoogst is. Wanneer de juiste hoeveelheid aan verhelderende informatie is gegenereerd of wanneer een aantal oplossingslijnen zichtbaar worden, ontstaat een intern proces bij de coachee dat intensief verder loopt.

Tijdens de opstelling is de coachee zelf de referentie. Haar betrokkenheid en het effect dat de opstelling op haar heeft vormt de kern voor de interacties van de facilitator.

Vorbereiden van een moeilijk gesprek: klankbord

Dit is een tool dat een coachee in staat stelt om zich vooraf in te leven in verschillende mogelijkheden die zich tijdens het gesprek kunnen ontwikkelen.

Dit kan verschillende stappen omvatten:

- Zoeken naar en helder krijgen van de echte boodschap die je wil brengen.
- Zoeken naar genuanceerde formuleringen
- Inschatten wat mogelijke reacties kunnen zijn
- Exploreren en invoelen van verschillende situaties
- Mentale voorbereiding op het gesprek

De coach is hier vooral een klankbord: om verdiepende en verbredende vragen te stellen, om te confronteren, om terug te geven hoe uitdrukkingen binnenkomen, welke emoties deze oproepen,...

Zie eveneens: case 2.4: Gerd

3.4 DEELNEMER 4: GERD

3.4.1 Case

Gerd begint 14 dagen na het eerste coachingsgesprek aan een volledig nieuwe professionele uitdaging: een nieuwe functie, in een nieuw bedrijf, in een voor haar onbekende industrietak en voor het eerst in haar carrière als leidinggevende.

Ze heeft bewust voor deze verandering gekozen omdat ze na enkele jaren ‘in de schaduw’ leiding te hebben gegeven nu duidelijk zelf de zichtbare leidinggevende wil zijn.”

3.4.2 Verloop van de gesprekken

Bij de aanvang van het eerste gesprek formuleert Gerd haar coachingsvraag als volgt: ‘Hoe kom ik minder koel en afstandelijk over?’

Terwijl Gerd antwoordt op mijn vraag:” Wat is koel en afstandelijk voor jou? en Waarom is dit een ‘probleem’?” , voel ik bij mezelf een tegenspraak. Gerd komt bij mij helemaal niet koel en afstandelijk over. Ik blijf doorvragen: is Gerd echt koel en afstandelijk of is koel en afstandelijk zijn een tactiek? Om het antwoord op deze vraag te vinden, vraag ik haar concrete voorbeelden te geven. Gerd beschrijft enkele concrete situaties. Ze overtuigt me niet met deze voorbeelden. Ik kies ervoor om haar te confronteren met mijn stelling.

Ik herkader haar stelling: ‘Je gedraagt je koel en afstandelijk om ruimte en tijd te creëren voor jezelf. Door dit gedrag krijg je het label om ‘niet toegankelijk’ te zijn en komen mensen je niet ‘storen’ en hoef je niet nee te zeggen.’

Dit maakt haar stil. Voor mij als coach een teken dat er iets van waarheid inzit.

We overlopen samen de gegeven voorbeelden en toetsen de stelling. Gerd herkent dit gedrag bij zichzelf. Ze wil 100% zeker van haar zaak zijn als ze iemand aanspreekt; daarom heeft ze tijd nodig om haar de zaken eigen te maken en dan haar gesprek met bv. een collega tot in de puntjes voor te bereiden: wat vraag ik aan hem of haar en hoe?

We komen tot een paradigmashift: koel en afstandelijk gedrag om tijd en ruimte voor jezelf te creëren.

Ik besluit het nu te hebben over haar eerste dag op het werk. Wat is ze van plan te doen op de eerste dag? Gerd vermeldt haar toekomstige medewerkers niet een keer. Ze spreekt over: het leren kennen van de business, de activiteiten, afstemmingsgesprekken met haar baas,....

Ik beslis om over te gaan op een rollenspel en speel een van de medewerkers.

Die medewerker ziet daar eindelijk een nieuwe baas verschijnen. Deze nieuwe baas loopt daar de hele dag rond maar richt het woord niet een keer tot mij. Wat gaat er allemaal door mijn hoofd en hoe vorm ik mijn mening over ‘mijn nieuwe baas’. Ik vertel haar dat allemaal als medewerker. Gerd realiseert dat dit niet de bedoeling kan zijn.

Gerd gaat naar huis met als huiswerk:

- Het herzien van haar actieplan tijdens de eerste dagen in haar nieuwe functie; met als aandachtspunt het evolueren van taak- en resultaatgerichtheid naar mensgerichtheid.
- Als concreet actiepunt; een 1-op-1-gesprek met elk van haar medewerkers tijdens de eerste dagen.

Een erg enthousiaste Gerd komt 3 weken later voor het 2^o coachingsgesprek. De 1-op-1-gesprekken – ‘social talk’ - zijn erg vlot verlopen. Ze ontving er expliciete positieve feedback over van haar medewerkers. Ze merkte ook dat dankzij dit eerste contact, haar medewerkers spontaan belangrijke punten met haar kwamen bespreken. Medewerkers toonden hun gevoelens. Gerd vertelt dat het zinnetje van de vorige sessie: ‘mensgericht, het taakgerichte komt zo wel’ vaak door haar hoofd ging en zo haar aandacht op de mens wakker hield.

Op haar nieuwe werk is het een complete chaos. Ze zijn op enkele weken van een 'system and process go live'. Gerd erkent dat ze hier 5 jaar geleden niet klaar voor was. Ze zou de veiligheid in haar hoekje opzoeken. Die veiligheid en dat hoekje heeft ze als leidinggevende niet meer.

Ze wil graag haar plannen voor de komende weken doorlopen en specifiek focussen op het menselijke aspect. Ik stel vast dat het helemaal niet gaat om: minder koel en afstandelijk overkomen, maar om te komen tot een mensgerichte aanpak die tot resultaten leidt.

We oefenden een aantal geplande gesprekken in.

Twee aandachtspunten kwamen naar voren:

- het vormen van een eigen mening over de medewerkers – als anderen feedback geven over deze medewerkers doorvragen naar concrete voorbeelden die deze feedback ondersteunen.
- het vermijden om labels die anderen geven over te nemen en zo de persoon in kwestie al te beoordelen.

Als huiswerk zal Gerd het officeplan met elke medewerker individueel te bespreken i.p.v. per mail door te sturen. Tijdens het geplande gesprek met haar baas, neemt ze zich voor door te vragen naar de onderbouwing van de statements. En niet te vergeten: continue aandacht te behouden voor de mensaspecten.

Gerd komt de derde sessie, weerom 3 weken later, wat gefrustreerd binnen. Het uitvoeren van haar huiswerk verliep vrij vlot. Maar wat haar mateloos begint te storen is de onbeschikbaarheid van haar baas. Hij lijkt te vluchten voor elke discussie die gaat over het afbakenen van de verantwoordelijkheden en het stellen van prioriteiten. We 'spelen' een aantal van deze discussies en staan stil bij Gerds gedrag en het gedrag van haar baas. Wat doet dit gedrag met jou? Gerd merkt dat dit gedrag bij haar afstand creëert. Ze herkent bij zichzelf dat ze in de verleiding komt om hem dan maar niet meer te betrekken. Maar is dit de goede manier?

We oefenen in het 'metacommuniceren' : het communiceren over wat een zeker gedrag met je doet. Ze voelt aan dat ze dit ook zou kunnen met haar baas. Ze is van plan dit bij de eerstvolgende discussie in te zetten.

Gerd zoekt duidelijk haar ruimte in deze nieuwe omgeving. Ik introduceerde het model van de eigen zandbak met duidelijk afgebakende grenzen maar voldoende ruimte voor jezelf. Via het maken van haar eigen jobomschrijving en deze te bespreken met haar baas, kan ze deze zandbak definiëren. Eens dat duidelijk is, kan ze zichzelf afvragen of dit voldoende is voor haar.

Als aandachtspunten neemt ze mee:

- Focus op de mens in de acties die ik onderneem
- Leef me in en beoordeel de persoon zelf niet via labels gegeven door anderen
- Spreek over wat gedrag met me doet

Om deze prille veranderingen vast te houden, spreken we af dat Gerd een keer per week een reflectiemoment inbouwt en noteert wat goed ging en wat minder goed.

- haar aandacht voor de menselijke aspecten van acties en beslissingen
- de vooruitgang geboekt bij het opstellen van haar werkruimte
- het in kaart brengen van de ruimte die ze heeft in deze organisatie om haar bijdrage te realiseren. Is die ruimte er, en zo ja, is ze voldoende?

3.4.3 Gebruikte tools

Confrontatie

zie case Ilse

Klankbord:

- Geplande acties/gesprekken door te spreken en feedback geven en ontvangen

Deze methode verplicht de coachee om eerst de eigen gedachten te structureren en te expliciteren.

- Wat is het echte doel van het gesprek? Wat wil ik bereiken?

De coach bereikt dit door door te vragen, te confronteren, te spiegelen, te beschrijven hoe iets overkomt, ...

Als coach nodig je de coachee ook uit om nieuwe ideeën, nieuwe aanpakken te toetsen, haar verbeeldingskracht te gebruiken.

- Hoe kan het gesprek verlopen?

Dit leert de coachee verschillende reacties in te schatten. Het vereist niet alleen te kijken naar wat je zelf zou doen in deze situatie maar naar wat de andere zal doen.

We kiezen een aantal scenario's en werken die verder uit. Vaak via een rollenspel.

Als coach kan je suggereren het eens over een heel andere boeg te gooien, ook hier kan een rollenspel helpen als tool om de coachee te laten beleven of dit iets voor haar kan zijn.

Rollenspel

De coach zet rollenspel in om de impact van een bepaald gedrag door de coachee zelf te laten beleven. Rollenspel is actiever dan spreken "over". Het rollenspel werd bij Gerd ingezet om de medewerker te spelen en de gevoelens, gedachten van de medewerker te benoemen en te laten aanvoelen.

Het rollenspel werd ook ingezet bij het inoefenen van nieuw gedrag. Hoe kan zo'n eerste "social talk"-gesprek verlopen? De coach speelde weerom de medewerker.

Rollenspel kun je inzetten om het effect van het gedrag van de coachee zicht- en voelbaar te maken of om te oefenen met nieuw gedrag en aan te voelen of je klaar bent om ermee te experimenteren.

Metacommunicatie inzetten

Metacommunicatie betekent communicatie over de communicatie zelf. Metacommunicatie is "praten over de manier waarop je met elkaar praat" en "verklaren waarom je iets op een bepaalde manier doet". Metacommunicatie is communiceren over de toon of de betrekkingaspecten (relationele aspecten) van de communicatie. Het is niet spreken over de inhoud van de boodschap, maar over de achterliggende betekenis daarvan en over de relationele kant, om zo ook de betrekkingaspecten van de communicatie duidelijk te krijgen. Hiertoe is het nodig om de ander aan te spreken op, of te bevragen over zijn manier van communiceren. Vaak wordt de inhoud van een boodschap weergegeven in woorden en wordt de betrekking duidelijk gemaakt door middel van lichaamstaal.

Gerd zag dit als een opening in de relatie met haar baas. Zijn manier van discussiëren stoorde haar enorm maar het was niet in haar opgekomen om daarover te communiceren.

Het begrip metacommunicatie werpt voor coachees vaak een heel andere kijk op de interactie. Metacommunicatie moet je natuurlijk oefenen, ook hier kan een rollenspel helpen.

3.5 DEELNEMER 5: ILSE

3.5.1 Case

“Ik denk dat ik zeker aan de volgende competenties kan werken:

- Delegeren & loslaten
- Leidinggevende competenties & managementtechnieken

Reden? Ik ben sinds kort voor het eerst in een leidinggevende positie geplaatst, die bovendien meer dan een jaar vacant is geweest, dus deze mensen zitten niet te wachten op een nieuwe 'chef'. Daar komt nog bij dat ik nogal perfectionistisch ben en dat ik er moeite mee heb om zaken door anderen te laten uitvoeren waarvan ik weet dat ik ze zelf 'beter' doe.”

3.5.2 Verloop van de gesprekken

Tijdens het eerste gesprek vertelt Ilse over haar loopbaan en de manier waarop ze in haar job en haar leven staat. Wat drijft haar, waarvan krijgt ze energie? Welke struikelblokken herkent ze zowel in haar loopbaan als in haar privé-omgeving? Met welk mentaal model staat ze in haar job en in haar leven?

Ilse is sinds vorig jaar teamcoördinator van 2 projectleiders. Ze doet hetzelfde werk als haar collega's. Bovendien superviseert ze hen en doet ze de moeilijkste en de meest uitdagende dingen zelf. Dit is ook een beetje wat ze wil: leuke, uitdagende projecten waarbij ze telkens nieuwe dingen leert en grenzen verlegt. “Als daar medewerkers bij horen, dan neem ik die erbij”. De evaluatie na 6 maanden was positief. Toch is haar functie pas onlangs in het organigram terechtgekomen zodat ze officieel in functie is gesteld. Ze heeft in het eerste jaar dus niet de officiële autoriteit gekregen en ze moet nog regelmatig bevestigen dat zij de coördinator is. De meeste vergaderingen binnen haar team worden bovendien geleid door haar baas.

Binnen haar team vindt Ilse het opvolgen van de timing en het budget van de projecten het belangrijkste. Daarnaast wil ze ook de samenwerking bevorderen en kennis uitwisselen zodat de teamleden de projecten van elkaar kunnen overnemen wanneer nodig. Het beeld dat ze van een baas heeft is: “hij of zij moet veel (alles?) weten en ondergeschikten moeten bij hem/haar terechtkunnen met inhoudelijke vragen.” Dit is ook de gehanteerde leiderschapsstijl binnen de organisatie waar ze werkt.

De manier waarop ze werkt is zeer grondig. Ze onderzoekt meer en dieper dan haar collega's. Ze stelt veel in vraag en wil veel elementen onderzocht hebben. Dit maakt dat ze in het bedrijf een erg betrouwbare naam heeft, er wordt op haar gerekend. Maar voor haarzelf is dit op termijn niet houdbaar: dit gaat ten koste van efficiëntie en van haar privé-tijd.

Ook in haar privéleven heeft ze veel nood aan initiatief en actie. Ze wil veel beleven, tegelijk verschillende dingen doen, overal van proeven;.... Haar man volgt haar meestal in haar initiatieven. Tegelijk vertelt ze dat ze veel nood heeft aan aandacht en bevestiging in haar omgeving. Ze kan deze onzekerheid niet goed plaatsen doordat ze een gelukkige jeugd had, met veel aandacht van haar moeder.

Tijdens het gesprek valt me op dat haar stem weinig binding heeft met haar emoties. Wat ze zegt, vloeit – door haar stemhoogte en door het tempo – als het ware boven onze hoofden weg. Hiermee geconfronteerd, bevestigt ze dat ze inderdaad dikwijls de indruk heeft dat haar boodschap niet blijft hangen, dat ze niet wordt gehoord.

Ik peil naar de mate waarin de begrippen ‘verbondenheid’ en ‘contact met je eigen lichaam’ betekenis hebben voor haar. ‘Ik heb soms het gevoel dat mijn verstand op een andere plaats is dan mijn lichaam’ is haar antwoord.

Als huiswerk geef ik haar een oefening mee om in contact te komen met haar lichaam en met haar gewaarwordingen: vijf minuten stilzitten op een stoel en niets doen: welk effect heeft dit op je?

Ook nodig ik haar uit om te proberen neer te schrijven wat er in haar opkomt op het moment dat ze zichzelf neerhaalt, zichzelf bekritiseert. Misschien komt daar een rode draad in tevoorschijn. Tenslotte geef ik haar het boek 'Focussen: gevoel en je lijf' van Eugene Gendlin mee, om erin te bladeren en te bekijken of dit haar iets zegt, of ze er iets mee kan aanvangen.

Tot mijn verassing heeft Ilse in de volgende twee weken het boek gevolgd. Hoewel ze het erg moeilijk vond, heeft ze ook het proces van focussing zeer ernstig genomen en ermee geëxperimenteerd. De vijf minuten stilzitten en reflecteren daarentegen lukte haar helemaal niet.

Tijdens de tweede sessie gaan we in op wat lichamelijke gewaarwordingen voor haar zijn. Ze vindt het moeilijk om helder te duiden wat ze voelt. Het is voor haar ongewoon om stil te staan bij haar emoties en bij haar lichamelijke gewaarwordingen. Tot de parallel wordt getrokken met de ratio: er flitsen ook veel gedachten door je heen, maar het aantal waar je dieper op ingaat, die aandacht krijgen en die je uiteindelijk verwoordt is beperkt. Ook je lichaam geeft veel signalen, aan de meeste schenk je geen aandacht, die laat je gewoon zijn, maar sommige zijn wel belangrijk genoeg om niet te negeren. Dit geeft een herkenbaarheid die veilig voelt.

2 dingen worden door Ilse benoemd:

- bij stress wrijft ze in haar handen, alsof ze wil zeggen: laat me er in vliegen
- bij het lezen van het boek rond focussen, en het doen van de oefening, was er één woord dat bovenkwam en dat betekenis heeft: 'hol'.

Tegenover holheid staat zelfvoldaanheid. Wanneer is Ilse tevreden over zichzelf? Er worden een aantal voorbeelden uitgediept van situaties waarin ze onzeker is: in projectvergaderingen, in gesprek met haar baas, bij een audit,... Hierbij leggen we de nadruk op welke gewaarwordingen er waren op het moment zelf. De sessie is te kort om ook echt oefeningen te doen om hier meer greep op te krijgen, bv. door gerichte ademhalingsoefeningen, door te luisteren naar je stem, door echt te 'gronden' als je op een stoel zit. Wel geef ik tips mee en krijgt ze een beeld van wat het zou kunnen betekenen. Ik merk ook dat ze, als ik zelf bewuster adem, mijn stem verdiep en dieper in contact kom met mezelf, ze dit voor een stuk overneemt.

De centrale vraag die tijdens deze sessie bovendrijft is "waarom ben ik zo ontgoocheld in mezelf?"

Als huiswerk wordt verder geprobeerd om het hoofd en het lichaam te koppelen, om te komen tot een geïntegreerd perspectief. Om je gevoel te vertrouwen. Hiervoor is nog steeds het doorlopen van de 6 stappen uit het boek de leidraad.

Daarnaast wordt haar gevraagd om 's avonds stil te staan bij datgene wat ze die dag voor goeds heeft gedaan. Niet op kennisvlak, maar wel op relationeel vlak. Voor wie heb ik iets betekend, wie heb ik - al is het maar een moment - blij gemaakt?

De organisatie van de derde sessie verloopt niet eenvoudig. Tot drie keer toe wordt het gesprek uitgesteld. Als we elkaar tenslotte toch ontmoeten ligt er zes weken tussen de tweede en de derde sessie. Ik vrees dat Ilse wil afhaken. Maar dit is onterecht. De Ilse die ik tenslotte ontmoet is zichtbaar veranderd.

Tijdens de derde sessie werken we rond het begrip 'verbondenheid' en maken we een evaluatie. Ilse heeft het nog steeds erg moeilijk om stil te zitten en stil te staan bij wat ze voelt. Maar er is onmiskenbaar een begin gemaakt van verbondenheid met haar emoties.

We diepen een aantal relaties uit waarin ze zich wel echt verbonden voelt, bv. in contact met honden, in contact met haar moeder. Het onderscheid tussen de manier waarop haar moeder zich verbindt met mensen en de manier waarop haar vader dat niet zozeer doet, wordt erg helder.

Ze vertelt ook in een aantal voorbeelden hoe ze nu in haar werk staat, hoe ze met de persoonlijke problemen van collega's omgaat, hoe ze met de poetsvrouw omgaat als ze laat op de avond nog aan het werk is,... En het beeld dat hierbij wordt opgeroepen is dat van echt levende personen.

Ilse benoemt ook die factoren in haar werkomgeving die bepalend zijn om haar emoties niet toe te laten. Ze wil de lat hoog leggen vanuit een nood aan perfectionisme – en wordt hiermee erg veeleisend voor zichzelf. Als ze haar denken – het eisende, de norm – loslaat, overvalt haar een gevoel van paniek en schuld. Ze beseft immers dat ze van anderen niet zoveel mag eisen, dat ze

soms ook medelijden heeft. Voor haar zijn dit negatieve emoties waar ze niet veel mee kan. Een uitweg hiervoor kan zijn dat ze een duidelijk onderscheid leert maken tussen zijn (een warme, hartelijke vrouw) en doen (projecten begeleiden en leiding geven).

3.5.3 Gebruikte tools

Confrontatie

Confrontatie vindt plaats wanneer de coach gewild of ongewild iets doet of zegt dat ertoe leidt dat de coachee gaat nadenken over een bepaald aspect van haar gedrag. Dit stimuleert haar tot verandering.

Er zijn een aantal soorten confrontaties:

1. Ervaringsgerichte confrontatie: de coach laat merken hoe ze de coachee ervaart en richt de aandacht op inconsequenties of verschillen. Ze kan bv. een verschil ervaren tussen twee tegenstrijdige uitspraken of gevoelens. Of een tegenstelling tussen de inhoud van wat iemand zegt en de toon of de lichaamshouding. Of een verschil tussen hoe ze de coachee ervaart en de manier waarop deze over zichzelf spreekt.
2. Sterktegerichte confrontatie: is gericht op kwaliteiten waar de coachee zich te weinig bewust van is.
3. Zwaktegerichte confrontatie: is gericht op zwaktes waar de coachee zich te weinig bewust van is.
4. Didactische confrontatie: is gericht op verheldering van onjuiste of onvolledige informatie, zoals onjuistheden in wat de coachee over zichzelf denkt en nog niet weet over zichzelf (blinde vlekken).
5. Handelingsgerichte confrontatie: is gericht op het stimuleren van actie. Deze zet de coachee aan tot constructief handelen en tot het ontmoedigen van een passieve houding.

Al deze soorten confrontaties kunnen helpen en doelbewust ingezet worden. Het doel van de helpende confrontatie is enerzijds de coachee nauwer in contact te brengen met haar eigen ervaring. Tegelijk ook het scheppen van een situatie waarin het mogelijk wordt om gedragsaspecten te onderzoeken en te wijzigen.

Voorwaarden voor een helpende confrontatie:

Bij de coach:

- Een goede relatie met de coachee
- Een basishouding van acceptatie
- Een formulering als suggestie of verzoek en niet als een eis of een absolute waarheid
- Zich richten op concreet zichtbaar gedrag waarbij feiten als feiten, vermoedens als vermoedens en gevoelens als gevoelens worden geformuleerd op een constructieve wijze en in heldere, directe woorden.

Bij de coachee:

- Het kunnen opvatten van de confrontatie als een uitnodiging
- Benieuwd zijn naar hoe je door de andere wordt ervaren
- Het kunnen toelaten van tijdelijke twijfel of onzekerheid
- Meervoudig kunnen reageren op een confrontatie in plaats van weerstand te tonen

Aandachtspunten:

- Vraag feedback op de confrontatie.
- Geef een confrontatie vanuit de intentie om de coachee te helpen.
- Besteed tijd aan “nazorg”.

Bron: *Certified Personal Coach – Quintessence en Associatie voor Coaching*

Komen tot een ‘felt sense’ door middel van focussen

Focussen is een methodiek om klaarheid te brengen in gevoelens door aandacht te geven aan wat je in je lijf ervaart. Dit is een methodiek om te komen tot een ‘felt sense’. ‘Felt sense’ is een doorleefd gevoel, in contact met jezelf.

Rationele mensen zijn meestal bezig met verleden, toekomst, werk, omgeving,... waardoor ze het contact met zichzelf dreigen te verliezen. Zelfs als ze bezig zijn met hun persoonlijke problemen en werkelijk contact hebben met wat er in hen omgaat als emotie – hebben ze nog de neiging om hun lijfsignalen te verwaarlozen en/of weg te rationaliseren. Het lichaam zendt continue signalen – gewaarwordingen – uit. De meeste zijn flitsen, voorbijgaand, die geen aandacht behoeven. Maar soms is het wel belangrijk een gewaarwording ook echt bewust te beleven. Omdat ze een basis voor verandering kan vormen.

Via de methode van focussen wordt er ruimte gecreëerd om je heen en in jezelf. Er wordt ‘geluisterd’ naar en ‘verwijld’ in jezelf bij wat in je lijf aan roerselen bestaat en wat nog geen woorden heeft gekregen. Daar ligt de oorsprong van de eigen – op dat moment nog onheldere, maar lijfelijk waar te nemen – belevingen. Van hieruit kunnen woorden naar boven komen in de eigen oorspronkelijke taal als een weerklank van die belevenissen. Dit heen en weer gaan tussen woord en beleving brengt nieuwe woorden aan en maakt weer andere belevingen fysiek ervaarbaar.

Door de aandacht te richten op datgene wat aanvankelijk vaag, onhelder, chaotisch, verward en onbenoembaar is en door dit alleen maar lijfelijk te voelen, ontstaat er een fysiek te ervaren verandering. Deze brengt je een stap vooruit.

Focussen verloopt in 6 fasen

- Fase 1: maak ruimte
 - Hoe ben je eraan toe? Wat staat er tussen jou en een goed gevoel?
 - Geef geen antwoord. Laat dat over aan wat er in je lichaam opkomt.
 - Ga nergens dieper op in.
 - Begroet elke kwestie die zich aandient. Zet deze steeds voorlopig opzij, naast je.
 - Afgezien daarvan, voel je je goed?
- Fase 2: ervaren gevoel
 - Kies een probleem om op te focussen
 - Ga niet op het probleem in. Wat voel je in je lichaam wanneer je je het geheel van dat probleem te binnen roept?
 - Voel dat allemaal, dat hele ‘iets’, het duistere onaangename of het onduidelijke lijfelijke gevoel ervan.
- Fase 3: vind een handvat
 - Wat is de hoedanigheid van het ervaren gevoel?
 - Welke ene woord, zin, of beeld komt er uit dat ervaren gevoel?
 - Welk woord zou dit het best aanduiden?
- Fase 4: laten resoneren
 - Ga heen en weer tussen woord (of beeld) en het ervaren gevoel. Klopt het?
 - Als ze bij elkaar passen, word dit dan een aantal keren achter elkaar gewaar.

- Als het ervaren gevoel verandert, volg het dan met je aandacht
- Wanneer je een volkomen overeenstemming krijgt, waarbij de woorden (beelden) precies bij dit gevoel passen, laat jezelf dat dan een minuut lang voelen
- Fase 5: vragen
 - ‘wat is het aan het hele probleem, dat me zo maakt?’
 - Vraag, als je vastloopt:
 - “wat is het ergste aan dit gevoel?”
 - “Wat is hier eigenlijk zo erg aan?”
 - “Wat heeft het nodig?”
 - “Wat zou er moeten gebeuren?”
 - Geeft jezelf geen antwoord, wacht tot het antwoord zich roert en je een antwoord geeft.
 - Hoe zou het voelen, als alles prima in orde was?
 - Laat het lichaam antwoorden:
 - “wat zit er daarbij in de weg?”
- Fase 6: ontvangen
 - Verwelkom wat er kwam, weest blij dat het gesproken heeft.
 - Het is maar één stap bij dit probleem, niet de laatste.
 - Nu je weet waar het zit, kan je ervan weggaan en er later bij terugkomen.
 - Bescherm het tegen kritische stemmen die ertussen willen komen.

Hoe kun je als coach je coachee tijdens dit proces ondersteunen?

1. De coachee helpen bij het focussen door “absoluut” luisteren:
 - Gedurende een bepaalde tijd alleen maar luisteren en aanduiden of je de coachee volgt of niet. (‘ja’, ‘ik begrijp het’, ‘nu ben ik de draad kwijt, kun je dat even herhalen’,....)
 - De opmerkingen van de coachee stap voor stap herhalen, in je eigen woorden of in de woorden van de coachee om aan te geven dat je het precies begrijpt.
 - Probeer door te dringen tot de kern van wat de coachee precies bedoelt en probeer dit ook te voelen.
 - Vermijd suggesties, interpretaties, eigen invullingen,...
 - Je weet dat je goed zit, als de coachee dieper op haar problemen ingaat. Als de kern nauwkeurig is verwoord en nauwkeurig is begrepen, komt er ontspanning bij de coachee. Verstoor die ontspanning, die innerlijke rust, niet door overbodige opmerkingen.

De coachee helpen bij het krijgen van een ervaren gevoel: Hoe kun je de coachee helpen even te stoppen met praten en zichzelf de ruimte te geven om echt te voelen wat er net is gezegd, om zich bewust te worden van het gevoel dat zich vormt.

- Wanneer kun je je coachee helpen bij het laten vormen van een ervaren gevoel?
 - Als de coachee nadat ze alles duidelijk onder woorden heeft gebracht alleen maar verwarring of een onopgeloste chaos in zichzelf ziet en niet meer verder kan.
 - Als er een punt wordt bereikt waarop je voelt dat er dieper op in kan worden gegaan.
 - Als je coachee steeds om een bepaald punt heen blijft draaien, zonder dieper in te gaan op haar gevoelens daarover.
- Hoe je coachee ondersteunen bij het laten vormen van een ervaren gevoel? Er bestaan gradaties in de hulp die ze nodig heeft – probeer het altijd eerst met zo weinig mogelijk hulp en doe pas meer als het niets uithaalt:
 - Sommige mensen hebben geen andere hulp nodig dan je bereidheid om te zwijgen. Als je niet voortdurend praat, hen niet hindert of ‘uit de rails laat lopen’ zullen zij contact krijgen met datgene waarmee zij voeling moeten krijgen. Verbreek de stilte niet gedurende minstens een minuut.
 - Sommigen hebben behoefte aan een paar zinnnetjes om hen de pauze te gunnen waarbinnen een ervaren gevoel zich kan vormen. Dit kan een langzame herhaling zijn van de laatste belangrijke woorden of de kern van wat gezegd is
 - Je kunt daarna ook rechtstreeks zeggen zich te focussen: ‘hou het een minuut vast en probeer het dieper te voelen’.

- Je kunt een vraag voor iemand formuleren. Zeg dan deze vraag innerlijk te stellen – niet aan zijn hoofd, maar aan zijn binnenste. ‘Wees stil en antwoord niet met woorden. Blijf bij de vraag tot er iets uit je gevoel komt.’ Vragen kunnen bv. zijn:
 - Wat is het eigenlijk? Wat laat het zo blijven als het is?
 - Waar ben ik werkelijk vastgelopen in deze hele kwestie?
 - Hoe zou het zijn als alles in orde was? Hoe zou ik me dan voelen? En na een tijd: ‘Wat zit er in de weg?’
- Aandachtpunten:
 - Als je coachee je recht in je ogen kijkt, of onmiddellijk begint te praten, kan zij niet focussen. Vraag expliciet om zich naar binnen te richten.
 - Laat je eigen ideeën los, als ze tot redeneringen of speculaties leiden. Zorg ervoor dat er veel momenten zijn waarin je alleen maar luistert. Als je er voortdurend tussenkomt met je eigen denkbeelden en reacties kan het focussen niet ongestoord verlopen.
 - Let steeds op het gezicht en het lichaam van de coachee: non-verbale signalen zijn vaak uitstekende signalen om vragen te stellen die haar dichter in contact brengt met een ervaren gevoel.

Bron: Focussen – gevoel en je lijf

3.6 DEELNEMER 6: KAREN

3.6.1 Case

“Competentie: Positionering van zichzelf

Doel: Vanuit mijn persoonlijke aanleg en talenten een geschikte carrière uitbouwen.

Aanleiding: Mijn eerste jobervaring in een puur technische functie is niet echt mijn ding. Hier zit ik met een diploma vol mogelijkheden, maar welke weg sla ik best in om een mooie carrière en een gelukkig leven te hebben !?”

3.6.2 Verloop van de gesprekken

Karen is een jonge ingenieur die een drietal jaar is afgestudeerd. Ze zit in haar eerste job, waar ze erg ongelukkig is. Haar vraag is: Vanuit mijn persoonlijke aanleg en talenten een geschikte carrière uitbouwen.

Tijdens het eerste gesprek wordt haar huidige situatie onderzocht. Ze vertelt over haar werk, over haar gezin, haar vrije tijd, haar jeugdijaren, ... Ze is erg plichtsbewust en nauwgezet in haar werk. Maar ze heeft het gevoel opgesloten te zijn, geen echt contact te hebben met haar collega's. Haar voldoening haalt ze uit haar vrije tijd. Hier is ze bijzonder actief, ze heeft erg veel en erg gevarieerde sociale contacten. Maar hoewel ze gedemotiveerd is op haar werk, is ze niet in staat om actie te ondernemen om haar situatie te veranderen. Dit blijkt een houding te zijn die in haar leven op crisismomenten nog voorkomt: ze verstilt, wordt immobiel.

Wat vooral opvalt is haar vraag naar: 'wie ben ik echt?', 'wat wil ik met mijn werk en mijn leven?' Dit zijn vragen die over haar essentiële zelf gaan.

Om hierover meer duidelijkheid te vinden krijgt ze als huiswerk twee vragenlijsten mee. Om voor zichzelf te bekijken wat de gemakkelijkste toegang is tot haar innerlijke drijfveren.

Een eerste vragenlijst vertrekt vanuit haar sterktes:

- Talenten:
 - Wat kan ik beter dan om het even wie ik ken?
 - Wat kan ik zeer goed zonder echt veel moeite te doen?
 - Welke taak stel ik nooit uit?
 - Waar word ik nooit moe van?
 - Wanneer heb ik in mijn leven bij mezelf echt succes gevoeld?
- Identiteit:
 - Wat voor een persoon wil je zijn voor andere mensen ?
 - Hoe wil ik mij gedragen als mens, tegenover anderen ?
 - Welk etiket wil ik op mijn voorhoofd dragen?
 - Op welke waarden en het wel of niet naleven ervan mogen mensen mij aanspreken?
- Missie:
 - Wat wil je bereiken in dit leven?

Bron: Greet Pipijn: Durf te leven – 40 emotioneel intelligente sleutels voor meer succes en geluk

Een tweede vragenlijst vertrekt van wat haar raakt:

- Welke personen inspireren mij bijzonder?
- Waarom? Wat raakt me bij hen?
- Welke boeken, kunstwerken, films,... hebben me geraakt? Waarom?

- Wat was de beste periode in je leven? Je piekmomenten? Welke kwaliteiten heb je toen ingezet?
- Wat was een dal in je leven? Hoe ben je eruit geraakt?
- Wat is je meest kostbare talent?
- Wat is de rode draad, het gemeenschappelijke in bovenstaande?

Bron: Inside Out: authentiek en krachtig – Je talenten laten groeien, een uitdaging als vrouw en ingenieur.

Daarnaast krijgt ze de opdracht om alle feedback, alle commentaar die ze over zichzelf hoort, neer te schrijven, zodat ze hierbij stil blijft staan, ook bij die opmerkingen waar ze normaal gesproken gewoon aan voorbij zou gaan. De achterliggende bedoeling is om het beeld dat ze van zichzelf heeft te verbreden en te nuanceren.

In een tweede gesprek staan we stil bij het resultaat van haar huiswerk. We zoeken de rode draad in de verschillende antwoorden.

Volgende drie belangrijke thema's komen hierbij telkens terug:

- Mensen kunnen bij mij terecht
- Ik wil impact hebben op zaken van algemeen belang
- Ik wil uitdaging en fun

Dit verruimt het beeld dat ze van zichzelf heeft en doet haar concluderen dat er veel jobs zijn die hieraan kunnen beantwoorden.

Om deze thema's verder te exploreren en te verankeren wordt als huiswerk meegegeven voorbeelden te zoeken van situaties waarin ze een van deze drie drijfveren herkent. Deze voorbeelden kunnen zowel uit het verleden, uit haar privéleven als uit haar huidige werksituatie komen.

In een derde gesprek wordt het huiswerk bekeken. Ze blijkt vrij vlot situaties te herkennen waarin mensen bij haar terecht kunnen, of waar uitdaging en fun belangrijk zijn.

Aansluiting vinden bij 'ik wil impact hebben op zaken van algemeen belang' is moeilijker. Voorbeelden worden pas in dit licht gezien als ik ze herformuleer. De conclusie kan zijn dat het thema nog niet helder en scherp genoeg is geformuleerd voor haar. Hier ligt dan nog een uitdaging om het dichter bij zichzelf te brengen en de woorden te vinden die bij haar passen.

Om terug te grijpen naar haar oorspronkelijke vraag 'wat is voor mij een geschikte job, een mooie carrière' stel ik de 'wondervraag': Wat zou je echt willen zijn, als je met niets rekening moest houden? Het antwoord komt onmiddellijk en tegelijk erg schuchter: 'consultant'. Onmiddellijk gevolgd door een reeks bezwaren waarom dit voor haar niet zal lukken.

We maken een lijstje op met alle voor- en nadelen die ze voor zichzelf kan opsommen bij dit beroep. Als suggestie geef ik Karen mee haar beeld van een consultant te bevragen bij iemand die echt in het beroep werkzaam is.

3.6.3 Gebruikte tools

Formuleren van je eigen missie - Zoeken naar de zin van je leven:

De zin van je bestaan kan je ontlenen aan wat je doet. En dat heeft vrijwel altijd met anderen te maken. Handelen heeft gevolgen voor jezelf en anderen. Het beïnvloedt de ontwikkeling van de ander en die van jezelf.

Als coach kan je bij de coachee een groter waarnemingsvermogen op dit terrein helpen ontwikkelen zodat deze meer mogelijkheden heeft om zijn leven in de gewenste richting te sturen. Het gaat hierbij om:

- Je bijdrage aan anderen te zien, niet die aan jezelf
- De werking of het effect van je daden te zien, niet je goede bedoelingen
- Je feitelijke daden te zien, niet je wensen of voornemens
- Verantwoordelijkheid voor je daden te nemen, niet die te wijten aan situaties en omstandigheden, of aan anderen
- Nuchtere zelfreflectie, mogelijk met hulp van anderen

Als coach kan je hierbij volgende interventies uitvoeren:

- Richt je op het handelen in de buitenwereld. Help de coachee daar rustig naar te kijken. Laat de gevoelens en emoties voor wat ze zijn.
- Zoek samen met je coachee naar gebeurtenissen in haar werklevens waar haar daden en woorden een effect hebben gehad. Gebruik hierbij de methode van het beeldend beschrijven.
- Exploreer eventueel de toekomst met de vraag welke bijdrage niet meer geleverd wordt als je coachee niet meer in haar organisatie is.

Bron: Kees Locher, John Luijten: Grondprincipes van het coachen:

In deze coachingsessie werden 2 vragenlijsten als huiswerk meegegeven. Eentje heeft een meer interne focus, de andere een externe. Beide geven stof tot nadenken over de kern van jezelf.

De voordelen van het verwoorden van je eigen missie zijn:

- Je geeft richting aan waar je naartoe gaat, je weet wat je wil bereiken: je focus is gericht
- Je overwint je angsten (voor verandering, voor het falen, ...) omdat je je doel wil bereiken
- Je aanvaardt een uitdaging
- Er komt enthousiasme vrij
- Je prioriteiten liggen heel duidelijk vast
- Er wordt een basis gelegd om beslissingen te nemen
- Je hebt controle op wat er gebeurt

Bewustwording van en reflectie over het beeld dat je nalaat in je omgeving

De kans bestaat dat je de feedback die je krijgt vanuit je omgeving niet echt opneemt. Er worden erg veel boodschappen gegeven, maar soms hoor je enkel deze die je zelfbeeld bevestigen. Waardoor het risico bestaat dat een laag zelfbeeld zichzelf in stand kan houden.

Tegelijk is het bijzonder leerrijk om echt na te denken over het beeld dat je bij anderen nalaat. Herken ik het? Past het bij me? Wil ik echt zo overkomen? Hoe kan ik hier desgevallend verandering in brengen?

De vragen die Karen als huiswerk meekreeg: Aandachtig luisteren en zo letterlijk mogelijk neerschrijven wat je hoort over jezelf:

- positieve opmerkingen
- negatieve opmerkingen
- dingen die je verassen
- dingen die je niet onmiddellijk kunt plaatsen, waar je even over moet nadenken

Dit in een boekje gerangschikt per thema, eventueel met verschillende kleurtjes. De bedoeling is om dit na een tijd (bv. 3 en 6 maanden) te bekijken en je een algemeen beeld te vormen, en op die manier je zelfbeeld te verfijnen.

De wondervraag

Het stellen van de vraag 'wat zou je willen indien je met niets rekening moet houden' kan onder verschillende vorm. 'Als je morgen opstond en de wereld was veranderd zoals je hem gedroomd had, hoe zou die er dan uitzien?' 'Als je kon toveren en je kon één wens vervullen voor jezelf, wat zou dan het resultaat zijn?'...

Dank zij de schijnbaar naïeve techniek van de mirakelvraag wordt de coachee georiënteerd naar de toekomst en krijgt zij oplossingen die zij rationeel niet zou bedenken. Het 'alsof'-karakter van de vraag schept meer ruimte om verder te denken dan het puur rationele. De coachee kan zo haar vastgeroeste denkpatroon over het probleem en zijn oplossingen toelaten.

Protocol van de mirakelvraag

- Vraag om toestemming om een 'merkwaaardige' vraag te stellen.
- Gebruik een "yes"-set om de coachee voor te bereiden
 - Hierbij wordt in een gesprek, dikwijls in de vorm van spreken over koetjes en kalfjes eerst een aantal evidente dingen voorgelegd waarop met ja wordt geantwoord. Er wordt hierbij een positieve sfeer gecreëerd zodat na verloop van tijd de neiging ontstaat om ook op de minder evidente dingen 'ja' te zeggen.
- Stel de mirakelvraag en definieer wat er tijdens het mirakel gebeurt
 - Mag ik je een vreemde vraag stellen? Stel je voor dat je vanavond gaat slapen en dat er terwijl je slaapt een mirakel gebeurt. Door dat mirakel zijn alle problemen waarover we het hier samen hebben zodanig opgelost dat je er prima mee vooruit kunt. Je wordt wakker, maar je weet niet dat dit mirakel heeft plaatsgevonden. Wat zou er anders zijn? Wat zou je anders doen? Waaraan zou je merken dat er een mirakel is gebeurd?
- Accepteer zonder discussie alle antwoorden die je krijgt, ook al zijn ze niet allemaal even nuttig
- Help de coachee vervolgens om antwoorden te geven over wat ze zelf anders zou doen
- Gebruik de vraag 'wat nog meer' om meer details te krijgen
 - De vraag 'wat nog?' lokt steeds meer details uit, steeds meer nieuwe aspecten worden verwoord, steeds andere perspectieven komen naar boven. De simpele vraag 'wat nog?' is de belangrijkste vraag die we kunnen stellen. Welk antwoord we ook krijgen, door er dieper op in te gaan, ontlocken we bij de coachee steeds meer aspecten van een mogelijke oplossing.
- Vraag de coachee waar haar relevante omgeving aan zou merken dat dit mirakel is gebeurd
- Geef complimenten op alle nuttige antwoorden. Nuttig zijn die antwoorden waarin je coachee aangeeft welk ander gedrag dan het probleemgedrag zijzelf zou voorstellen wanneer het mirakel gebeurt.

Een mirakelvraag is nuttig om volgende redenen:

- Het woordje "mirakel" geeft de coachee de mogelijkheid om na te denken over de breedst mogelijke waaier van mogelijkheden. Er is bij een mirakel immers geen enkele beperking, er zijn geen limieten. Dit is een uitnodiging om "breed" te denken.
- Het is een manier van formuleren die weerstand omzeilt. Het antwoord wordt niet vanuit de rationele wereld verwacht, er is dus geen behoefte om van daaruit tegenargumenten te gebruiken.
- De aandacht wordt weggehaald van de problemen van heden en verleden. De coachee wordt naar een mogelijke toekomst gedirigeerd waarin meer bevredigende oplossingen voorhanden zijn.
- Aan de coachee kunnen heldere en concrete toekomstgerichte doelstellingen worden ontlockt. Dit zijn krachtige richtingaanwijzers.

Bron: Louis Cauffman Oplossinggericht management & coaching, simpel werkt het best

4. Conclusie

In dit pilootproject hebben we de verbinding willen leggen tussen de wereld van technisch hoog opgeleide en professioneel actieve vrouwen en een innovatieve leer- en ontwikkelingsmethodiek die voorbij het pure rationele en zakelijke gaat.

Het was voor ons een boeiende ervaring. We zijn beiden ingenieur en professioneel actief op directieniveau in het bedrijfsleven. In de loop van onze carrière hebben we de waarde van het coachen ontdekt, zowel voor onze eigen ontplooiing als voor de ontwikkeling van onze medewerkers en externe coachees. Het was voor ons een open vraag of we hierin een uitzondering vormden, of we ook in de grotere groep van ingenieurs hiermee aansluiting konden vinden.

We zijn blij verrast met het resultaat. We zijn er ook van overtuigd dat de nood aan dergelijke begeleiding erg groot is. We hopen met dit project het coachen in het bedrijfsleven te stimuleren, zodat zowel mannen als vrouwen een succesvolle loopbaan – in overeenstemming met hun competenties en in harmonie met hun identiteit en levensdoel – kunnen uitbouwen.

In de verschillende coachingstrajecten weerhouden we de volgende elementen als belangrijke factoren voor succes:

1. De timing en de duur van de gesprekken

We hebben drie gesprekken voorzien van 1 ½ uur met telkens twee weken tussentijd.

Drie gesprekken is erg beperkt. We hebben door de intensieve intakefase echter het proces doen starten voor het eerste gesprek. De focus is erg scherp gesteld door vooraf een aantal vragen door te mailen, ter voorbereiding van het eerste gesprek. Dit heeft ongetwijfeld het proces kunnen versnellen. Bovendien voorzien we nog een terugkomdag in oktober, drie maanden na de laatste sessie. Ook dit is eigenlijk een verlenging van het proces. Ongetwijfeld zullen de coachees bij deze gelegenheid zich nogmaals focussen op hun vraag en het resultaat dat ze bereikten of nog willen bereiken.

Dit betekent dat we – hoewel we slechts drie effectieve gesprekken hebben gevoerd – in de realiteit over vijf processessies kunnen spreken.

Het gesprek beperken tot 1 ½ uur is in de meeste gevallen niet echt gelukt.

2. Huiswerk

Na elke sessie hebben we huiswerk meegegeven, om de verworven inzichten om te zetten in een effectieve gedragsverandering en hiermee te experimenteren, of om vragen verder uit te diepen in de tussenperiode. We waren dikwijls verrast door de ijver en de grondigheid waarmee dit werd opgenomen. Wanneer het uitzonderlijk eens niet gebeurde, gaf dit aan dat de uitdaging voor de coachee op dat moment nog te groot was. Ook deze vaststelling en het bekijken van de achterliggende oorzaak droeg bij tot het positieve resultaat. De onbevangenheid die leidt tot een grote openheid was aanwezig bij elke coachee en heeft bijgedragen tot het succes.

We waren beiden ook getroffen door de resultaatgerichtheid van onze coachees. De wens en de motivatie om echt naar het eigen gedrag te kijken om dit succesvoller te maken, was bij alle zes erg nadrukkelijk aanwezig. Het huiswerk werd door allen als erg ondersteunend beschouwd.

3. Het inzetten van tools

De meeste coachees ervaren het als veilig en dus belangrijk dat ze een 'houvast' krijgen. Het inzetten van tools, van werkvormen die het individuele proces bij de coachee verdiepen en/of verbreden, is hiervoor een belangrijk hulpmiddel.

We merken dat modellen en achtergrondinformatie gretig werden aangenomen. Misschien omdat dit rationeel en herkenbaar is, aansluitend bij hun dagelijkse werkervaring. We letten er extra op dat deze tools enkel als hulpmiddel dienen en geen oplossing op zich zijn.

De belangrijkste tool die we echter hebben ingezet is onszelf: onze nieuwsgierigheid naar wat mensen drijft, ons eigen ontwikkelingsproces met vallen en opstaan, onze drijfveer om mensen te helpen in hun ontplooiing, ...

4. Intervisie

In de intervisie hebben we hier elkaar sterk kunnen ondersteunen, met het uitwisselen van ervaring en van tips. We hebben gereflecteerd over ons eigen proces om het verder uit te diepen. Dit is een erg belangrijke troef gebleken die zijn vruchten afwierp bij elke coachee. Dit haakt ook in op de vraag die binnen de coachingswereld leeft om steun te zoeken bij elkaar, om continu te leren bij een netwerk, om je kennis scherp en actueel te houden.

5. Competenties als coach

We vinden de competenties die de Internationale Coaching Federation naar voren schuift essentieel om kwaliteitsvol en ethisch te kunnen coachen.

Deze competenties zijn:

- 1) Respekteert de ethische richtlijnen en de professionele normen
- 2) Stelt een coachingsakkoord op
- 3) Bouwt met de klant een relatie op, gebaseerd op vertrouwen en respect
- 4) Is aanwezig als coach
- 5) Luistert met veel aandacht
- 6) Stelt de juiste vragen
- 7) Communiceert rechtstreeks
- 8) Maakt de klant bewust van de belangrijke aspecten
- 9) Laat de te ondernemen acties bepalen
- 10) Plant en stelt doelen
- 11) Beheert het ontwikkelingsproces en de verantwoordelijkheden

Bron: International Coach Federation www.coachfederation.be

Daarnaast hebben we het voordeel om als collega-ingenieur coach te zijn. Er is herkenbaarheid, een gevoel dat de context niet meer moet worden uitgelegd. Dit maakt dat de noodzakelijke verbinding er zeer snel komt en dat de resultaatgerichtheid ondersteund wordt.

Els Schrauwen - ArkeoConsult
Hilde Helsen – H2Consult

Augustus 2007

5. Bibliografie

- Oplossinggericht management & coaching, simpel werkt het best – Louis Cauffman – Lemma
- Grondprincipes van het coachen, de wil mobiliseren waar de ontwikkeling van mens en organisatie elkaar kruisen – Kees Locher, John Luijten – Indigo
- Focussen, gevoel en je lijf – Eugene Gendlin – de Toorts
- Se relaxer – Maurice Martenot – Albin Michel
- Bezieling en kwaliteit in organisaties – ir. Daniel D. Ofman – Servire
- *Certified Personal Coach – Quintessence en Associatie voor Coaching*
- Durf te leven!, 40 emotioneel intelligente sleutels voor meer succes en geluk – Greet Pipijn – Roularta Books
- Nonviolent Communication – A language of life – Marshall B. Rosenberg – PuddleDancer Press
- Coaching, een inleiding voor praktijk en opleiding – Astrid Schreyögg – Prentice Hall
- Introduction a la Communication NonViolante – Godfrey Spencer – Girasol
- *Competentiemanagement- Lou Van Beirendonck - Lannoo*
- Hoe bedoelt u?, een psychologische analyse van de menselijke communicatie – F.Schulz von Thun – Wolters Noordhoff
- Je talenten laten groeien, een uitdaging als vrouw en ingenieur. – Vormingsdag 18 november 2006
- Het succes van organisatieopstellingen – Gunther Weber over het werk van Bert Hellinger – Altamira-becht

Geraadpleegde websites:

- www.synpas.nl
- www.carrieretijger.nl
- www.kernkonsult.nl
- www.girasol.be
- www.coachfederation.be

Dit train-the-trainer pakket werd integraal ontwikkeld door:

Hilde Helsen: H2Consult

Els Schrauwen: ArkeoConsult

In opdracht van het ESF project ‘Vrouwelijk Ingenieur’

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN



VOV *lerend*
netwerk



Met de steun van VESOC en van het Europees Sociaal Fonds. ESF: Bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen, en door het investeren in menselijke hulpbronnen. Meer info www.esf-agentschap.be
