



KORZYBSKI INSTITUUT

***LEIDERSCHAP BINNEN DE PATIO: EEN
CONCRETE METHODE TOT CONSTRUCTIEF
EN OPLOSSINGSGERICHT COACHEN***

JOKE BLEYAERT

MEI 2024



Inhoud

Voorwoord	3
1. Mijn werkcontext: De Patio vzw	4
Een oplossingsgerichte organisatie?	4
Cultuur	5
Missie/visie	6
Waarden en kerncompetenties	7
Leiderschap	7
2. Het oplossingsgerichte gedachtengoed	8
De vier premissen (Le Fevere de Ten Hove, 2007)	9
1. Mensen hebben zelfhelende krachten	9
2. De oorzaak van de problemen zegt vaak niets over de oplossing	10
3. De mogelijkheid om keuzes te maken is essentieel om zich goed te voelen	10
4. Het verkregen mandaat bepaalt de mogelijke interventies	11
Semantiek of betekenisleer (-Alfred Korzybski-)	14
3. Coachen als essentieel onderdeel van het begeleiden van medewerkers in de organisatie	16
Oplossingsgerichte coaching	16
Focus op	17
Vier oplossingsgerichte gespreksthema's in coaching:	18
Mogelijk scenario van een oplossingsgericht coaching gesprek:	18
4. Methodieken en technieken	20
Taalgebruik	20
Growth mindset 'not yet' (Carol Dweck): Positief connoteren en omdenken	20
Users guide to the future (Mark McKergow)	21
Tweestapsoefening (Anton Stellamans – naar een voorbeeld van John Brooker)	23
Host Leadership-model (Mark McKergow)	24
Drie vragen van een tevreden (werk)leven (Dr. Luc Isebaert)	25
OASE als methodiek voor casusintervisie	26
Dialogical Orientation Quadrant (Haesun Moon)	27
5. Wat werkt in coaching?	30
Nawoord	32
Literatuurlijst	33

Voorwoord

De Patio, een jeugdhulp organisatie in en rond Brugge die schone. Reeds 15 jaar werk ik voor de Patio, met hart en ziel. Ik begon, als prille twintiger, in Kleine Dennen. Een afdeling verblijf van de Patio in Knokke-Heist, waar kinderen en jongeren tussen 0-18 jaar verblijven, die tijdelijk niet kunnen thuis wonen omwille van verontrusting. Ik werkte er als begeleider, contextbegeleider en hoofdbegeleider. Enkele jaren terug kon ik coördinator worden van de afdeling. Een uitdaging om U tegen te zeggen maar ik ben o zo dankbaar voor de kans. In het leiding geven en het coachen van medewerkers verloor ik mijn hart. Anderen helpen groeien in hun professionaliteit gaf me zoveel voldoening. Ik zat teamvergaderingen voor en gaf mee richting aan de werking van Kleine Dennen.

De Patio heeft al meerdere succesvolle Korzybski-discipelen voortgebracht. Wij zijn een organisatie die er duidelijk voor kiest om oplossingsgericht aan de slag te gaan met zijn cliënten en medewerkers. Na enkele interne opleidingen, over de jaren heen, groeide het idee om de 4-jarige opleiding binnen het Korzybski instituut te volgen. Met een klein hartje en een bolle buik (ik was toen net zwanger van mijn jongste zoon) begon ik aan de opleiding aan het Korzybski instituut. Eerlijk... het voelde een beetje als thuiskomen... mijn eigen opgebouwd inhoudelijk denkkader viel compleet samen met wat ik leerde in mijn opleiding. Het rotsvaste geloof in mensen dat zij het beste weten wat werkt voor hen. Mensen zijn zelf in staat antwoorden te vinden op de meest moeilijke vragen en uitdagende situaties in hun leven.

Het onderwerp voor dit eindwerk, kan dus eigenlijk niet méér voor de hand liggen. Ondanks de vele boeiende docenten die ik had gedurende die 4 jaren, was er een specialisatie die er voor mij met kop en schouders bovenuit stak en dat was oplossingsgericht management van Anton Stellamans. Dit lag uiteraard zeer dicht bij mijn werkcontext en ik maakte gretig gebruik van alles wat de specialisatie inhield. Dit eindwerk is een 'reis' doorheen mijn professionele groei inzake leiderschap, coachen, communicatie, oplossingsgericht werken, ...

1. Mijn werkcontext: De Patio vzw

De Patio vzw is een organisatie Jeugdhulp in en rond Brugge. Het werd in 2010 opgericht en is een fusie van enkele kleinschalige voorzieningen uit de Brugse regio. De Patio bestaat uit 11 afdelingen met verschillende werkvormen en een eigen identiteit:

- De Schoor (dagbegeleiding)
- Contextbegeleiding Brugge;
- CBAW (Contextbegeleiding in functie van autonoom wonen);
- Cruushove (verblijf, kamertraining);
- 't Groot Hersberge (verblijf, kamertraining);
- Kleine Dennen (verblijf);
- Estas (verblijf niet-begeleide minderjarigen);
- BAAB (Bureau Alternatieve Afhandeling);
- Exit (ambulante therapie voor jongeren met problematisch seksueel grensoverschrijdend gedrag);
- 't Laar (onthaal-, oriëntatie- en observatiecentrum); - HerKern (ondersteunende begeleiding).

Ondanks de zeer uiteenlopende werkvormen, varen we allemaal samen steevast onder dezelfde vlag en hebben we hetzelfde doel voor ogen: **mensen ondersteunen naar veilig en kansrijk samenleven! Betrokken en met kracht!**

Een oplossingsgerichte organisatie?

Zoals eerder gezegd bracht de Patio al enkele Korzybskianen voort. Met als Korzybskiaan van het eerste uur, de u welbekende Séba Vernieuwe. Séba en ook andere Korzybski discipelen brachten en brengen het oplossingsgericht denken binnen in de organisatie. Er worden in house trainingen en opleidingen gegeven om zoveel mogelijk mensen te besmetten met het oplossingsgerichte virus.

Er wordt maandelijks een oplossingsgerichte intervisie georganiseerd binnen de Patio. Het doel: casussen aan bod brengen en met een zo breed mogelijke bril (vanuit de verschillende werkvormen) er samen naar kijken. In de verf zetten wat al goed loopt, zowel bij cliënt als bij begeleider. Suggesties meegeven zodat de aanbrengrer opnieuw hoop heeft en zijn volgende kleine stap ziet. En vooral: samen dragen.

Ook in het begeleiden van medewerkers werkt de organisatie oplossingsgericht. Vanuit de organisatie wordt geopperd dat medewerkers regelmatig gecoacht moeten worden. Een gesprek, verbinding die

ervoor zorgt dat de medewerker stilstaat bij wat hij doet in zijn werk en hoe hij dit doet. Waar hij goed in is, waar hij verder kan in groeien, wat hem bezighoudt, ...

Er worden ook functioneringsgesprekken georganiseerd waarbij het team appreciatie en suggesties teruggeeft aan de collega's. We vragen collega's een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) op te maken: hoe wil je zelf verder aan de slag met jouw professionele en of persoonlijke groei? Wie kan jou daarin helpen? Wat heb je nodig? Dit zijn allemaal zaken die voortkomen vanuit het oplossingsgericht denken. Een mens is eigenaar van wat werkt voor hem en wat niet. Iedereen bezit krachten om op een unieke wijze om te gaan met de uitdagingen in zijn leven en tot (geprobeerde) oplossingen te komen.

We kunnen duidelijk stellen dat de Patio doordrongen is van oplossingsgericht kijken naar mensen. Ik kan het niet helpen te denken dat oplossingsgericht werken als een 'state of mind' is. Combineerbaar met alle andere (werk)modellen, visies en denkkaders. Het is voor mij een basishouding in het kijken naar mensen en relaties. Denken in mogelijkheden, en niet enkel in problemen.

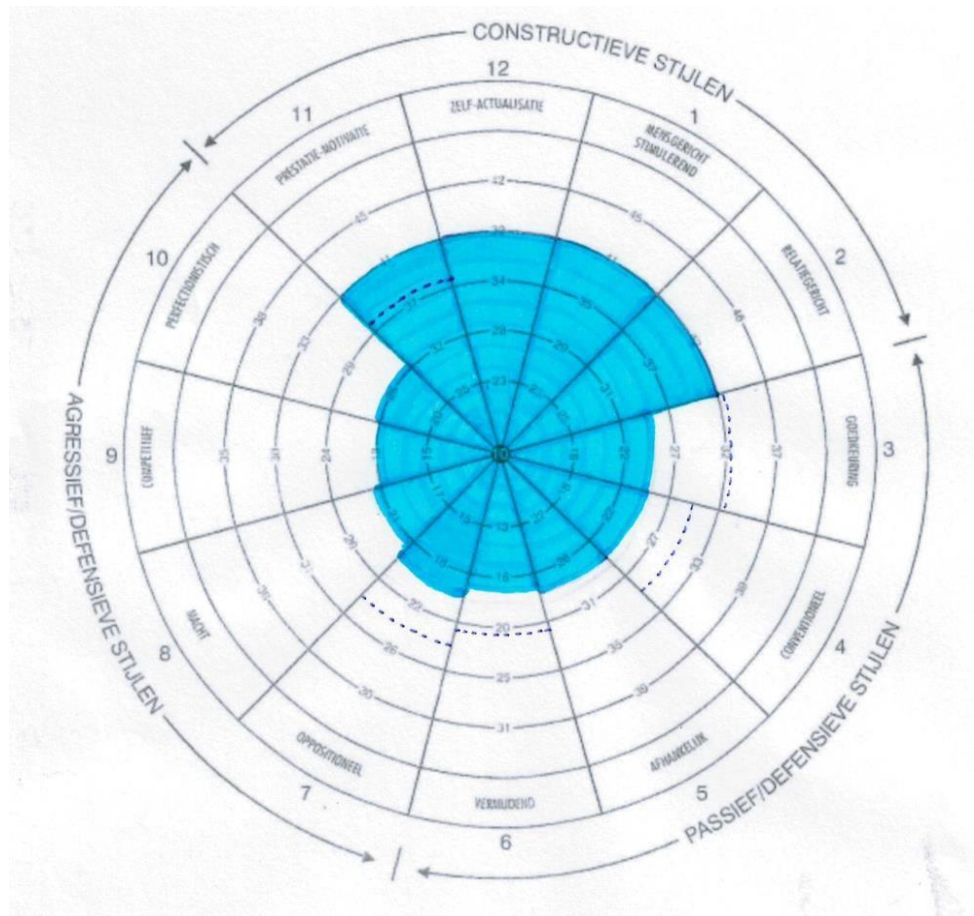
Cultuur

In 2021 diende zich een reorganisatie aan binnen de Patio. Er werd gekozen voor een andere aansturing en men ging terug naar de potgrond: wie is de Patio, waarvoor staat ze? Hoe willen we onze cliënten begeleiden? Welke missie en visie dragen we uit? De cultuur binnen een organisatie is bepalend voor de missie, de visie van de organisatie en de strategie die de organisatie hanteert en vice versa. "Het zijn de mensen die het moeten doen": binnen De Patio zijn onze begeleiders – evenals hun cliënten – het hart van onze organisatie. Zonder begeleiders geen begeleiding. Zonder goeie begeleiders geen kwalitatieve begeleiding. Een wetenschappelijke methode om de cultuur van een organisatie en haar mensen concreet in kaart te brengen is de "life styles inventory", ontwikkeld door Robert A. Cooke.

De life styles inventory is een manier om – op basis van een gestructureerde vragenlijst – de cultuur van een organisatie in kaart te brengen en te screenen. Meer concreet krijg je als organisatie zicht op de scores van:

- de vier constructieve stijlen: mensgericht, relatiegericht, prestatie-motivatie en zelfactualisatie;
- de vier passief defensieve stijlen: goedkeuring, conventioneel, afhankelijk en vermijding; - de vier agressief defensieve stijlen: oppositioneel, macht, competitief en perfectionisme. Binnen een organisatie dienen de constructieve stijlen meer dan voldoende aanwezig te zijn. Zijn deze stijlen onvoldoende aanwezig, zal dit zijn weerslag hebben op de kwaliteit van de missie, de visie en de strategie.

In onderstaand beeld wordt de huidige en de gewenste cultuur van De Patio concreet in beeld gebracht. De huidige en gewenste cultuur liggen dicht bij elkaar. Een geruststellende vaststelling. De aanwezige constructieve cultuur – met oog voor de kwestie (resultaten en output) en de relatie (samenwerken en ondersteuning) zorgde ervoor dat onze organisatie en haar mensen klaar waren om de missie en visie te herschrijven en sterker te maken.



⇒ Het blauwe representeert de gewenste cultuur, waar wil men naartoe. De stippellijnen is de huidige cultuur.

Voor mij de link met het oplossingsgerichte gedachtegoed duidelijk: om output en resultaten te kunnen bereiken is samenwerking en verbinding nodig. Er dient voldoende aandacht te worden gegeven aan de relatie en bijgevolg het mandaat dat je hebt binnen de samenwerking (zie verder Flowchart Brugse model).

Missie/visie

De missie van de Patio luidt: **betrokken en met kracht: mensen ondersteunen naar veilig en kansrijk samenleven.**

Onze cliënten zijn gelijkwaardige partners in de samenleving: zij hebben recht op begeleiding. De begeleiding gebeurt op maat van en/of in samenspraak met de cliënt en zijn gezin/netwerk: de hulpvraag staat centraal. Onze afdelingen, onze medewerkers en onze verwijzers zijn hierbij gezamenlijke partners in cliënttrajecten.

De Patio is een dynamische organisatie met duidelijke functies, rollen en mandaten die kan en durft out of the box te denken en werken. De missie en visie worden uitgedragen door elke medewerker en zijn dé leidraad om duurzame beslissingen te nemen in functie van duurzame financiële resultaten.

De Patio werkt integer, open en constructief samen met alle externe partners. Onze afdelingen zijn lokaal verankerd en vervlochten in de buurt.

Waarden en kerncompetenties

Elke medewerker in De Patio bezit volgende kernwaarden- en competenties: cliëntgerichtheid, integriteit, openheid, verantwoordelijkheidszin, leervermogen en samenwerken. Medewerkers hebben groei- en ontwikkelingskansen en worden gecoacht en ondersteund. We geloven in duidelijke functies, rollen en mandaten. Iedere werknemer heeft een heldere functiekaart waarin de 6 kerncompetenties terugkomen. Deze dient als leidraad voor functioneringsgesprekken.

Leiderschap

Een goed leider wil de organisatie als geheel vooruithelpen en beseft dat hij dit niet alleen kan. Wanneer relaties goed zijn en er veel vertrouwen is, is de kans groot dat wanneer het moeilijk wordt, de organisatie veerkrachtig is en wendbaar wordt. Het is als leider belangrijk je eigen beperkingen te kennen. Het maakt je als leider menselijker, je hoeft niet alwetend te zijn. Het nodigt je net uit anderen naar waarde te schatten, verantwoordelijkheid te geven en anderen te laten schitteren. Een goeie leider gaat op zoek naar mogelijkheden en zelfs tegenstrijdige meningen om net hieruit te leren en het eigen denken aan te scherpen. Hij durft ruimte en autonomie te geven, omdat hij gelooft in de competenties en kwaliteiten van medewerkers. Hij beslist snel als het nodig is, en consulteert breed wanneer het kan. Het mag gezegd zijn dat je stijl als leider sterk bepalend is voor de manier van samenwerken in een organisatie: een leider is - in de ideale wereld – inspirerend voor zijn medewerkers om vertrouwen te hebben in zichzelf.

“A leader’s job is not to do the work for others, it’s to help others figure out how to do it themselves, to get things done, and to succeed beyond what they thought possible.” (Simon Sinek)

2. Het oplossingsgerichte gedachtengoed

Solution-Focused Brief Therapy (SFBT), ook wel **Oplossingsgerichte Therapie (OGT)** genoemd, is een benadering binnen de psychotherapie die zich richt naar oplossingen in plaats van het oplossen van problemen. Het is niet probleem-fobisch, maar wil zich concentreren op het denken in oplossingen en mogelijkheden. Het is toekomstgericht en doelgericht.

Oplossingsgerichte therapie is een Amerikaans-Brugs verhaal. Solution Focused Brief Therapy (SFBT) werd omstreeks 1984 ontwikkeld door Steve de Shazer en Insoo Kim Berg in samenwerking met collega's van het Brief Family Therapy Center in Milwaukee. Zij deden onderzoek naar wat werkte in therapie en niet in de problemen die het leven belemmeren. Vanuit deze invalshoek ontdekten ze dat wanneer cliënten beginnen praten over oplossingen, ze steeds vaker hoop kregen.

Dr. Luc Isebaert, psychiater verbonden aan het SFX ziekenhuis in Brugge, was op zijn beurt eveneens met deze denkoefening bezig. Dr. Isebaert richtte samen met Louis Kaufmann, dr. Myriam Le Fevere de Ten Hove en Marie-Christine Cabie in 1984 het Korzybski instituut op. De leden van het Korzybski instituut waren vooral geïnteresseerd in factoren die werken tijdens een therapeutisch proces. Ze waren net zoals de Amerikanen sterk geïnspireerd door het werk van Milton Erickson. Een Franse collega ontdekte in de jaren '90 dat het Amerikaanse en Brugse team tot dezelfde conclusies kwamen, zonder iets van elkaar af te weten. Vervolgens ontmoetten beide teams elkaar en gingen samenwerken. De Amerikanen doopten het model van het Korzybski-team 'the Bruges Model'.

In essentie is oplossingsgericht denken een krachtgerichte benadering die cliënten helpt verandering in de gewenste richting te bewerkstelligen door samen met hen oplossingen te construeren. Of we nu willen of niet, mensen veranderen voortdurend en niet steeds in de gewenste richting. Oplossingsgericht werken is een hoopvolle en praktische manier om gewenste gedragsverandering te formuleren, te bekomen, te bereiken en te behouden. We kunnen 3 basisstappen onderscheiden binnen een oplossingsgerichte benadering.

1. Waar wil de cliënt naartoe? We ondersteunen de cliënt in het formuleren van een werkbaar doel.
2. Wat doet de cliënt nu al in de richting van zijn gewenste toekomst? We 'betrappen' mensen op stappen in de gewenste richting. We valoriseren de cliënt zijn eigen 'handleiding' (cfr. 40% van een efficiënte therapie ligt aan cliëntfactoren).
3. We gaan samen met cliënt verdere stappen construeren. Dit zijn niet noodzakelijk oplossingen. Contradictorisch aan de naam 'oplossingsgericht' denken gaan we uit van het scenario van: wat is 'voldoende of goed genoeg' voor de cliënt.

De vier premissen (Le Fevere de Ten Hove, 2007)

In het oplossingsgericht werken gelden vier basisprincipes:

1. Mensen hebben zelfhelende krachten

Dr. Milton Erickson (1901-1980), een Amerikaans psychiater, is een belangrijke inspiratiebron voor het oplossingsgericht denken. Hij werd gezien als een genie in het bewerkstelligen van gewenste verandering bij zijn cliënten. Hij beschouwde de symptomen eerder als bekwaamheden, nuttige overlevingsstrategieën, dan als uitdrukkingen van één of andere pathologie. Hij aarzelde niet om net deze symptomen voor therapeutische doeleinden te gebruiken. Deze 'utilisatie' is één van de meest originele bijdragen van Milton Erickson (Le Fevere de Ten Hove, 2007). Hij geloofde eveneens niet dat het nuttig is om een cliënt te begeleiden gedurende zijn ganse traject. Het op gang zetten van een proces binnenin de cliënt is voldoende en respectvoller. Een bewijs dat de therapeut daadwerkelijk gelooft in de capaciteiten van de cliënt.

Oplossingsgericht werken gaat ervan uit dat iedere mens uniek is en zelfhelende capaciteiten bezit. Dit betekent dat individuen over resources en kwaliteiten beschikken om hun problemen op te lossen of om uitdagingen aan te gaan. De oorzaak van de problemen is irrelevant voor therapie. Het graven in het verleden van de cliënt heeft weinig zin; het is de blik naar de toekomst die gewenste krachten blootlegt.

Om die blik naar de toekomst te richten maakt men gebruik van visualisatie, een techniek ontleend aan hypnose. Hoe ziet zijn leven eruit wanneer het probleem zich minder voordoet of het voldoende hanteerbaar is (=gewenste situatie)? Wat zal je dan precies anders doen? En wat nog? Wie ziet jou zaken anders doen? Wat zal jou dat opleveren?

'De wondervraag' is een van de belangrijkste technieken die door Insoo Kim Berg werd ontwikkeld. Men onderscheidt de USA-versie van de mirakelvraag zoals hieronder beschreven:

"Stel je voor dat je vanavond gaat slapen, en dat als je morgenochtend wakker wordt, dit vraagstuk/probleem als sneeuw voor de zon verdwenen is. Er is een wonder gebeurd; een wonder waardoor al de problemen in één klap zijn verdwenen. Waar zou je in de ochtend aan kunnen merken dat dit wonder zich voltrokken heeft? Wat is er dan precies anders?"(Insoo Kim Berg)

De Europese versie van de mirakelvraag gebruikt de tegenwoordige tijd en concrete werkwoorden zoals 'zien' en 'doen'. 'Zou' is een eerder vage visualisatie. Bij het construeren van toekomstscenario's is het krachtiger om werkwoorden te gebruiken die polsen naar concreet gedrag.

De kunst is om na het eerste antwoord door te vragen. ‘Wat zal je nog meer merken? Zijn er dan nog meer dingen anders? Wat zal je doen? Hoe ziet je dag eruit?’ En je kunt ook vragen: ‘Wat zal je partner merken?’ of: ‘Hoe zullen je collega’s aan je merken dat het wonder is voltrokken?’ Zo krijg je een steeds uitgebreider en gedetailleerder beeld van hoe het wonder er in de praktijk uit zal zien. De oplossingen worden dus door de cliënt zelf op een dienblaadje aangeboden.

2. De oorzaak van de problemen zegt vaak niets over de oplossing

Zoals hierboven geschreven is het zinvoller om de focus te leggen op de toekomst, dan te graven in het verleden. Het vaak eindeloos zoeken naar de oorzaak van een probleem heeft weinig nut, en is niet helpend in het zoeken naar oplossingen. Vaak stoot je op een onveranderlijk verleden. Dan is het hoopvoller na te denken over een gewenste toekomst.

Een niet onbelangrijke nuance: oplossingsgericht wil niet zeggen probleem-fobisch. Het erkennen en actief beluisteren van het probleem dat de cliënt stelt is ook van belang. Hierin schuilen namelijk resources. Een probleem doet zich nooit 24/24 voor. Het zoeken naar uitzonderingen (wanneer was het probleem een beetje minder aanwezig?) is het in kaart brengen van krachtbronnen (wat was er anders? Wat deed je juist?). Deze krachtbronnen kunnen opnieuw worden aangewend of worden gefinetuned om huidige problemen aan te pakken. Maar ook... op welke manier is het probleem nu helpend? Waarvoor is het al een oplossing? Of zoals M. Erickson zegt: “het probleem (en zijn symptomen) is de beste oplossing die de cliënt nu heeft”.

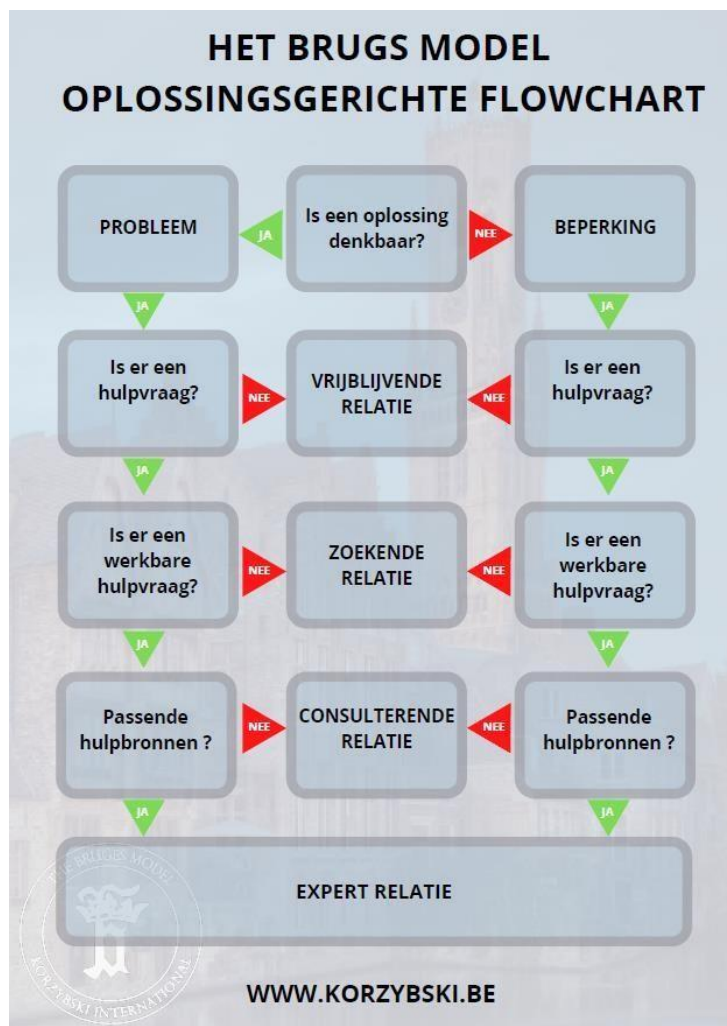
3. De mogelijkheid om keuzes te maken is essentieel om zich goed te voelen

Iedereen, of je nu mensen in een werkcontext begeleidt of cliënten, gezinnen in een privécontext, heeft behoefte aan keuzevrijheid. Het is de rol van de coach om het keuzepallet zichtbaar te maken voor de cliënt. De coach creëert de context om terug keuzes te kunnen maken. Als mensen zelf kunnen kiezen, dan stijgt de intrinsieke motivatie. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de gemaakte keuze. De cliënt terug in de mogelijkheid stellen om keuzes te maken uit verschillende (maatschappelijk) aanvaardbare alternatieven, geeft vrijheid.

4. Het verkregen mandaat bepaalt de mogelijke interventies

Het Brugse model

Het Brugse model werd ontwikkeld aan het Korzybski instituut in Brugge. De flowchart is een nuttig instrument in een therapeutische setting. Het vertelt ons hoe de cliënt zich verhoudt in de therapeutische relatie. Uiteraard kan je dit ook aanwenden voor (team)coaching. De flowchart gaat uit van de samenwerkingsrelatie tussen coach en cliënt. De aard van de samenwerkingsrelatie wordt bepaald door het mandaat. De relationele factoren krijgen extra aandacht, dit is een van de sterktes van het Brugse model.” (Chris Van Dam, 2022)



Bron: Korzybski instituut

Vragen om ons te gidsen:

- ◇ Is het een probleem of een beperking?
- ◇ Is er een hulpvraag?
- ◇ Is er een werkbare hulpvraag?
- ◇ Zijn er passende resources voor handen?

Telkens wanneer er een positief antwoord is op een vraag, kan je overgaan naar de volgende. Bij ieder ontkennend antwoord is het nuttig om de interventies tot het huidige niveau te beperken. (Van Dam, 2022)

Problemen/beperkingen

Een moeilijkheid waarvoor een oplossing kan gevonden worden is een probleem. Als er geen haalbare oplossing in zicht is, dan is dat deel van de moeilijkheid geen probleem maar een beperking. Een beperking kan verschillende vormen aannemen: geslacht, ras, fysieke kenmerken, sociale of culturele beperkingen, vroegere keuzes en beslissingen, trauma's. Een klacht of ontevredenheid benoemen als een beperking kan ook druk wegnemen bij de cliënt. Het ontschuldigt vaak.

In realiteit zijn de meeste moeilijkheden echter complex. Het is vaak een kluwen van problemen én beperkingen. Je zou kunnen stellen dat het leven bestaat uit een reeks problemen waar een oplossing voor handen is, en uit een aantal beperkingen die we moeten aanvaarden of mee moeten leren leven. Het is de taak van de coach/therapeut om de cliënt te helpen omgaan met deze beperkingen en de emotionele impact ervan te verminderen. De focus richt zich op het aanpakken van de problemen, hetgeen ze wel kunnen veranderen. We onthouden ook dat een symptoom vaak een geprobeerde oplossing is van de cliënt. Problemen zijn vaak oplossingen met neveneffecten. We gaan hier met respect mee om, mensen zijn hier vaak gehecht aan (het is een gewoonte). We erkennen zijn poging en zetten daarna in op de krachtbronnen om samen meer pro-sociale en emotioneel minder belastende oplossingen te zoeken.

Vrijblijvende relatie

We kunnen cliënten in een vrijblijvende relatie onderscheiden in twee types: "er is geen probleem, maar anderen vinden dit wel" en "er is een probleem, maar daar kan niemand mij bij helpen". Je zou kunnen zeggen dat je als coach 'weinig of geen' mandaat hebt in een vrijblijvende relatie, maar in feite is het gewoon een ander mandaat. Coachen in een vrijblijvende relatie is even nuttig als coachen in een andere vorm van relatie. Het bepaalt echter wel de interventies van de coach.

Nuttige interventies:

- Joinen: we maken contact met de coachee en zetten in op verbinding. Het vraagt een authentieke interesse, waardering en respect voor de coachee. Het is belangrijk in deze relatie om vooral actief te luisteren en het valoriseren van hun krachten.
- Complimenteren: we geven erkenning voor de last die mensen ervaren en complimenteren zijn aanwezigheid voor het gesprek.
- Geef informatie: ook al is er nog geen hulpvraag, toch is het noodzakelijk om informatie te geven. Wat is coaching? Wat is de bedoeling? Je geeft ook informatie over de mogelijke

gevolgen van de situatie en hun beslissingen. Dit doe je vanuit een open, niet-veroordelende positie.

- Keuzepallet opnieuw zichtbaar maken: ‘Waarover moeten we praten volgens jou?’, ‘Waar wil jij het over hebben?’. We geven de controle voor een stukje terug aan de coachee.
- Positieve intenties zien en benoemen: dit zowel van de coachee als van anderen in het verhaal. Het biedt de coachee perspectief, zet zijn tunnelvisie misschien wat om in een open blik, ook al zijn ze niet meteen akkoord.

We blijven er ons als coach van bewust dat we in de vrijblijvende relatie vooral een samenwerkingsverband creëren om hopelijk tot een hulpvraag te komen. We volgen het tempo van de coachee hierin.

Zoekende relatie

De coachee heeft in een zoekende relatie nog een te vage of te moeilijk werkbare hulpvraag. Echter, er zijn wel al inspanningen gedaan, maar niet met het gewenste resultaat. Er zijn binnen de zoekende relatie 3 grote categorieën van hulpvragen die zich voordoen:

- Een te vage voorstelling: er is te weinig of te veel aan info om een duidelijke hulpvraag te onderscheiden.
- De verlamme houding: de coachee neemt een verlamme houding aan waardoor hij onmiddellijk iedere mogelijke oplossing blokkeert: “het komt door mijn verleden, ik kan er niets aan doen, het is sterker dan mezelf”
- Anderen moeten veranderen: de coachee legt de verantwoordelijkheid bij anderen.

Coachees in een zoekende relatie komen vaak heel ‘onstabiel’ naar een coaching gesprek. Een valkuil zou kunnen zijn om als coach te snel actie willen ondernemen. D.w.z. niet invullen voor een ander, of niet structureren bij te veel aan info. Het is de rol van de coach om voor stabiliteit te zorgen door o.a. mensen in hun krachten te zetten, valoriseren van hun competenties, door te vragen naar wat men wil behouden en niet alleen de focus te leggen op wat moet veranderen, en te polsen naar de gewenste situatie. Technieken hiervoor zijn het stellen van de wondervraag en het gebruik maken van schaalvragen. Neem als coach een niet-wetende houding aan: stel vragen om de doelstelling zo helder en werkbaar mogelijk te krijgen. Een eenvoudig trucje hiervoor is KISS: Keep It Simple and Stupid. Het is belangrijk dat de doelstelling positief geformuleerd wordt. Een positieve doelstelling is geformuleerd in termen van wat men wil bereiken, en niet in de termen van wat men niet meer wil. Een voorbeeld:

- Niet: Ik wil niet meer onvoorbereid op een vergadering zitten.
- Wel: Ik ga tijd inplannen in mijn agenda om een vergadering voor te bereiden.

Consulterende relatie

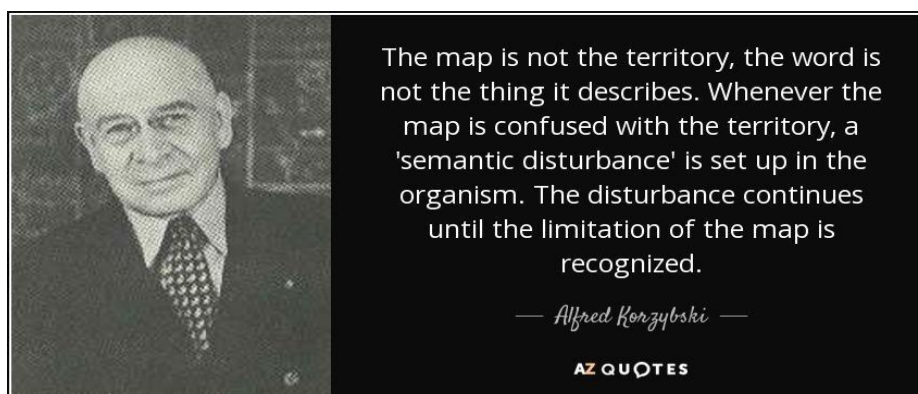
We spreken over een consulterende relatie wanneer de coachee weet waaraan hij wil werken, alleen is nog niet duidelijk hoe. In deze relatie gaan we als coach vooral op zoek naar de krachtbronnen. Het gaat over de krachten, mogelijkheden, competenties van de coachee, of de kwaliteiten van belangrijke derden in zijn omgeving. Deze zullen nuttig zijn om het doel te kunnen bereiken. We krijgen zicht op deze resources door uitzonderingsvragen te stellen: wanneer deed het probleem zich iets minder voor? Hoe zag dit eruit? Wat deed jij? Wat deed de ander? Of door te polsen naar kleine succesverhalen.

Het kan zijn dat het arsenaal van resources van de coachee te klein is. In dat geval kunnen we als coach helpen om zijn arsenaal uit te breiden. We formuleren een advies steeds in een vraag. Het blijft de keuze van de coachee om dit advies al dan niet aan te nemen. We zijn m.a.w. zeer permissief qua taalgebruik: “vind je het goed als ik even deel wat voor mij in die situatie werkte?”. Het heeft weinig zin om als enige in het gesprek te broeden op iets wat voor mij werkte en dit niet te delen. Maar iedereen is verschillend. Wat voor mij werkte, werkt niet automatisch voor de andere. Het moet een vrijblijvende suggestie zijn, een mogelijkheid waar de cliënt al dan niet voor kiest.

Expertenrelatie

De expertenrelatie is de relatie waarbij de coachee weet waar hij/zij naar toe wil. Ze kennen en kunnen hun krachtbronnen aanspreken en inzetten. In de praktijk blijkt dit soms nog wel een lastige fase te zijn. Als hulpverlener ben je natuurlijk gericht op het zorgen van anderen. Als coach heb je in deze relatie weinig te doen. Je bent supporter van de coachee en stimuleert hem om meer te blijven doen van wat ze op dit moment al aan het doen zijn. In deze relatie ben je eerder klankbord voor de coachee. De nadruk ligt dan ook vaker op de vraag: “Hoe heb je dit gedaan”. Dit impliceert dat de coachee zelf verantwoordelijk is voor zijn succes en je daar als co-expert ook benieuwd naar bent, van wil leren en dit wil valoriseren zodat het zich opnieuw zou voordoen.

Semantiek of betekenisleer (-Alfred Korzybski-)



De naam van het Korzybski Instituut verwijst naar de Pools-Amerikaanse dr. Alfred H. Korzybski (1879-1950). Hij was de vader van de Algemene Semantiek. Ons begrip van de werkelijkheid heeft soms

een andere structuur dan de werkelijkheid zelf. Hierdoor ontstaan veel misverstanden en onbegrip tussen mensen. De woorden die we gebruiken geven niet de feitelijke werkelijkheid weer. Het is steeds de persoonlijke perceptie van de werkelijkheid door de persoon die de woorden gebruikt. Dus ... elke mens ervaart de realiteit rondom zich op een unieke manier. Die wordt beïnvloed door zijn eigen persoonlijk denkkader (kennis, taal, cultuur, ervaring). Het is daarom van primordiaal belang om als therapeut/coach voortdurend onze werkelijkheid met de werkelijkheid van de cliënt af te stemmen: begrijp ik het goed dat...? De kans is immers groot dat de woorden die cliënten of therapeuten gebruiken hetzelfde klinken maar in werkelijkheid niet helemaal hetzelfde zijn. Dit voortdurende afstemmen tussen cliënt en therapeut is een pijler binnen het oplossingsgericht denken. De oplossingsgerichte therapeut is dom en lui. Hij vraagt om voorbeelden, hij parafraseert om duidelijk te krijgen wat de cliënt bedoelt, hij is permissief in zijn taalgebruik (klopt het als ik jou hoor zeggen..., ben ik juist als ik zeg,...). Het is een voortdurende interactie in het aftoetsen van de 'realiteit'.

3. Coachen als essentieel onderdeel van het begeleiden van medewerkers in de organisatie

Zoals eerder aangegeven willen we binnen de Patio de medewerker begeleiden en ondersteunen in zijn professionele groei. Anton Stellamans zegt: *“een wendbare organisatie met veerkrachtige medewerkers kan snel schakelen. Ook als het woelig wordt. Bij tegenslagen veren ze weer op. Ze slagen erin de schade te beperken of er zelfs sterker uit te komen.”* Het werken met kinderen en jongeren uit een verontrustende thuissituatie brengt veel uitdagingen met zich mee. Het vraagt wel wat om deze uitdagingen telkens het hoofd te bieden. In de eerste plaats voor de kinderen en jongeren zelf, maar ook voor de medewerker die deze kinderen en jongeren ondersteunt en begeleidt.

Als je er vanuit gaat dat medewerkers tal van competenties en kwaliteiten bezitten, willen we deze net cultiveren. Je kan dit doen door in te zetten op de kwaliteit van de interacties. Goede, oprechte en eerlijke gesprekken maken het verschil (Anton Stellamans, 2022).

Oplossingsgerichte coaching

Het oplossingsgericht denken kan je zeer gemakkelijk toepassen in personal coaching en teamcoaching. Aangezien de term ‘coachen’ een vage term is, die te pas en te onpas wordt gebruikt, volgt eerst een definitie:

“Coachen is het op methodische en fenomenologische wijze faciliteren van het leer- en ontwikkelingsproces van de cliënt, ten einde de cliënt te helpen in zichzelf te veranderen wat hem belemmert en te versterken wat hem stimuleert, zijn doelen te bereiken.” (G.M. van der Pol, 2012) OF

“Coachen is het mobiliseren van iemands potentieel voor een maximale prestatie.” (John Whitmore, 1992)

Oplossingsgerichte coaches zien het als hun taak om hun coachees een nuttig gesprek te laten voeren met zichzelf. Oplossingsgericht coachen is de kunst van het voeren van nuttige gesprekken waarbij de hoop op verandering vergroot, de creativiteit toeneemt, het gevoel van competentie groeit en volgende stappen duidelijk worden.

In de praktijk worden medewerkers gecoacht op maat. Ook hier is het de taak van de coach om in gesprek te gaan met de coachee over hoe de coaching er zal gaan uitzien. Wanneer zullen ze elkaar zien? Welke goeie afspraken kunnen gemaakt worden? Wat is het speelveld waarbinnen de coaching

kan plaatsvinden. Dit gesprek is op zich al een goeie start voor coaching: de spelregels en het speelveld duidelijk en helder vastleggen met respect voor beide partijen.

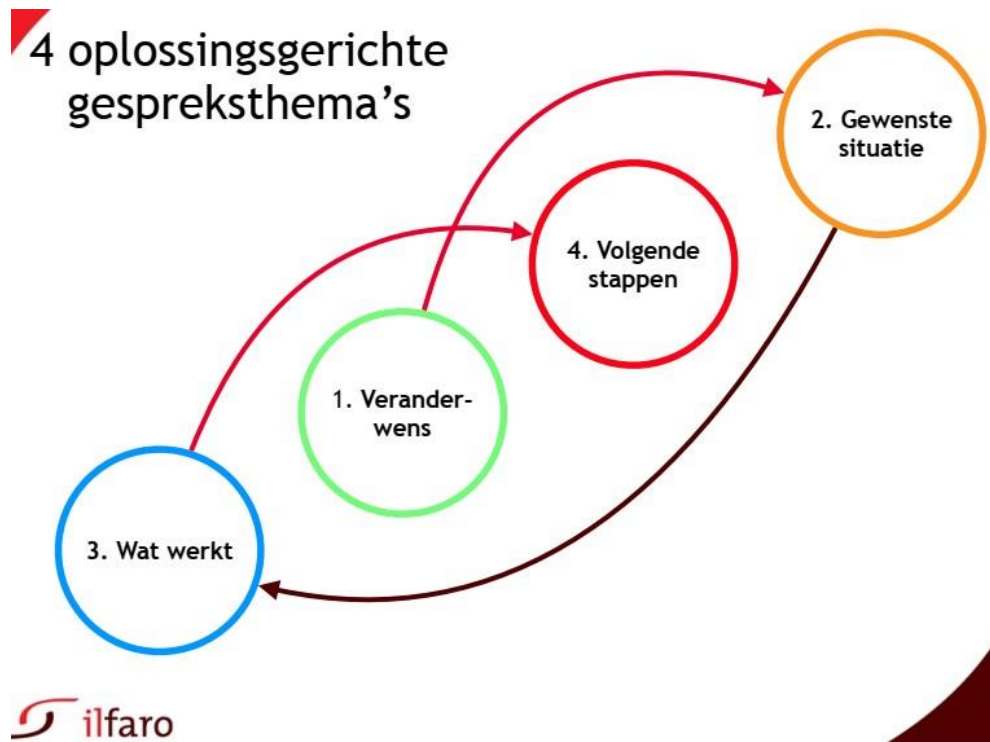
Een coachingsproces is meestal gericht op het professioneel functioneren van iemand, hoewel dit onlosmakelijk ook gericht zal zijn op zijn persoonlijk functioneren. In oplossingsgericht coachen gaan we ervan uit dat praten over oplossingen of de gewenste situatie ook daadwerkelijk zal leiden tot denken of handelen in oplossingen. We gebruiken hetgeen de coachee inbrengt. De coachee is immers zelf in het bezit van resources/capaciteiten die nuttig kunnen zijn om de gewenste toekomst te bereiken en/of behouden.

Focus op

Dit doen we door de aandacht te richten op:

- wat de coachee wil, in plaats van het probleem (wat hij niet wil);
- een filmische beschrijving van de gewenste situatie;
- alles wat nu reeds in die richting gaat benoemen en valoriseren;
- alle troeven die bij kunnen dragen tot de gewenste verandering;
- kleine volgende stappen.

Vier oplossingsgerichte gespreksthema's in coaching:



Mogelijk scenario van een oplossingsgericht coaching gesprek:

Het mandaat

Gedurende het ganse gesprek heb je als coach het Brugs Model in je achterhoofd. De aard van de samenwerkingsrelatie wordt bepaald door het mandaat. Het mandaat bepaalt ook de interventies die je zal gebruiken als coach.

Vooraf

Wanneer zal ons gesprek nuttig zijn geweest voor jou? Wanneer je na ons gesprek hier buiten stapt, wat zal er dan anders zijn? Wanneer zal je achteraf tevreden buitengaan?

Veranderwens

Waarover wil jij graag praten?

Wat is het probleem? Wat is er net zo lastig? Op welke manier is dat belemmerend? Welke last ervaar je (en jouw context)?

Luisteren + kijken waar de inzet zit van de coachee om de situatie zo goed mogelijk te maken?

Erkenning geven voor de lastige situatie

Hoe doen mensen nu al hun best? – spreken over het probleem op een oplossingsgerichte manier: op welke manier helpt het ‘probleem’ jou nu? Hoe kan dat comfortabeler? Met minder nevenwerkingen?

Wat wil je graag anders doen? Welk voordeel zal dat hebben?

Wat maakt dat dit belangrijk is voor je?

Welk symbool of leuke naam kan je bedenken voor deze veranderwens?

Gewenste situatie

Stel je voor dat er vannacht – terwijl je slaapt- een mirakel gebeurt ... dat ervoor zorgt dat je veranderwens in vervulling is gegaan... Waaraan zal je dat opmerken? Wat zal er anders zijn?

Wat nog? Wat ga je anders doen? Wie zal dat nog opmerken? Wat ziet die persoon jou anders doen?

Troeven

Wat geeft jou het vertrouwen dat het wel zal lukken om hierin vooruitgang te boeken? Over

welke troeven beschik je die je zullen helpen? Valoriseren van de krachten/resources

Wie zal je kunnen helpen om hier sterker in te worden? Hoe zal die jou kunnen helpen?

Schaalvraag

Op een schaal van 1 tot 10, waarbij 10 staat voor de dag na het mirakel en 0 voor het tegendeel. Waar sta je nu al?

Wat maakt dat je daar al staat? Wat wil je zeker behouden? Wanneer stond je laatst hoger?

Hoe is dat toen gelukt?

Kleine stap

Stel dat je een stap verder bent gekomen op de schaal. Waaraan zal je dat merken?

Wat zal je dan anders doen dat je nu nog niet doet? Wat nog?

Wat zal je bij wijze van spreken morgen al kunnen doen?

Afronden

Geef terug wat je in positieve zin in opgevallen tijdens het gesprek.

Wat neem je mee uit dit gesprek? Wat nog?

4. Methodieken en technieken

Oplossingsgericht werken herleiden tot het louter inzetten van methodieken en technieken zou allerm minst correct zijn. Het toepassen van onderstaande methodieken valt in het niets, wanneer men het oplossingsgerichte gedachtengoed zich niet eigen gemaakt heeft. Zoals hierboven uitvoerig beschreven gaat het eerder om een 'state of mind', het kijken naar een coachee in krachten en het denken in mogelijkheden. Het gebruik van technieken bepaalt maar 15% van het resultaat van een 'geslaagde' coaching of therapeutisch proces. Het zijn en blijven de coachees zelf die maar liefst 40% bepalen van wat werkt in coaching. Meer uitleg hierover in een later hoofdstuk. Toch wil ik graag even stilstaan bij enkele methodieken, denkkaders en modellen die me zijn bijgebleven in mijn jaren binnen het Korzybski instituut. Ik gebruik ze nog steeds in gesprekken en interviews.

Taalgebruik

Ons taalgebruik binnen het oplossingsgerichte gedachtengoed is gericht op de bewustwording van de krachtbronnen van de coachees. We stellen hen vragen over succesvolle uitzonderingen en voorbeelden daarvan. We nodigen de coachee voortdurend uit om alles te concretiseren. Het taalgebruik van de coach creëert hoop en is in het algemeen niet gericht op problemen. We stellen als coach vooral open vragen. Vragen die beginnen met: 'wie, wat, waar, wanneer en hoe'. Open vragen bieden bijna automatisch nieuwe aanknopingspunten waar je verder kan op doorgaan. Het zijn als het ware 'cadeautjes' waar we als coach krachten kunnen in herkennen en deze teruggeven aan de coachee.

Nog meer nuttige vragen kunnen zijn:

- Doelstellingsvragen: 'Wat is er nuttig voor jou om te bespreken?' en 'Waar wil je het zeker over hebben tijdens ons coaching gesprek?'
- Copingsvragen: 'Hoe hou jij dit vol?' en 'Waar haal je de kracht om verder te doen?'
- Continueringsvragen: wat mag behouden blijven: 'Wat loopt al goed genoeg?'
- Uitzonderingsvragen: 'Wanneer was het probleem minder aanwezig?' - Doorvragen: 'en wat nog?'

Growth mindset 'not yet' (Carol Dweck): Positief connoteren en omdenken

Carol Dweck is een Amerikaanse psychologe en professor aan de Stanford University. Ze staat bekend om haar baanbrekend werk op het gebied van motivatie, prestaties en mindset. Haar onderzoek heeft geleid tot het begrip van twee verschillende denkstijlen: de vaste mindset en de groeimindset.

Vaste mindset (fixed mindset):

- mensen met een vaste mindset geloven dat hun intelligentie, talenten en capaciteiten vaststaan. Ze denken dat ze geboren zijn met een bepaald niveau van bekwaamheid en dat dit niet kan veranderen.

Groei mindset (growth mindset):

- mensen met een groeimindset geloven dat hun intelligentie en vaardigheden kunnen groeien door inspanning, leren en doorzettingsvermogen. Ze omarmen uitdagingen en zien fouten als kansen om te leren en te groeien. In plaats van zich te laten ontmoedigen door tegenslagen, blijven ze hard werken en streven ze naar verbetering.

Waarom is een groeimindset belangrijk? Een groeimindset stelt je in staat om te durven dromen en uitdagingen aan te gaan. Het helpt je om je potentieel te maximaliseren en jezelf te ontwikkelen. Carol Dweck benadrukt dat een groeimentaliteit kan leiden tot een leven met meer succes en minder stress. Het bevordert persoonlijke groei.

Gedrag van coachees die als lastig worden gepercipieerd, kunnen we aan de hand van het geloof in een groeimindset, positief connoteren of omdenken. Enkele voorbeelden: iemand die lang twijfelt voor het nemen van een beslissing, kan ervaren worden door anderen als onzeker, iemand die zich moeilijk aan deadlines kan houden,... Als we deze eerder vervelende gewoonte gaan omdenken, kan het zijn dat deze persoon eigenlijk zeer doordacht te werk wil gaan om een zo goed mogelijke beslissing te nemen voor zijn collega's. Zo kan iemand die stevast vasthoudt aan zijn geplande werkuren en geen minuut overwerkt, gezien worden als minder flexibel of rigide. Als we positief connoteren zien we deze werknemer eerder als iemand die een goeie hygiëne heeft voor werk/privé, iemand die goed kan plannen, die het belangrijk vindt om zijn zoon op te halen van school en naar de zwembles te brengen,...

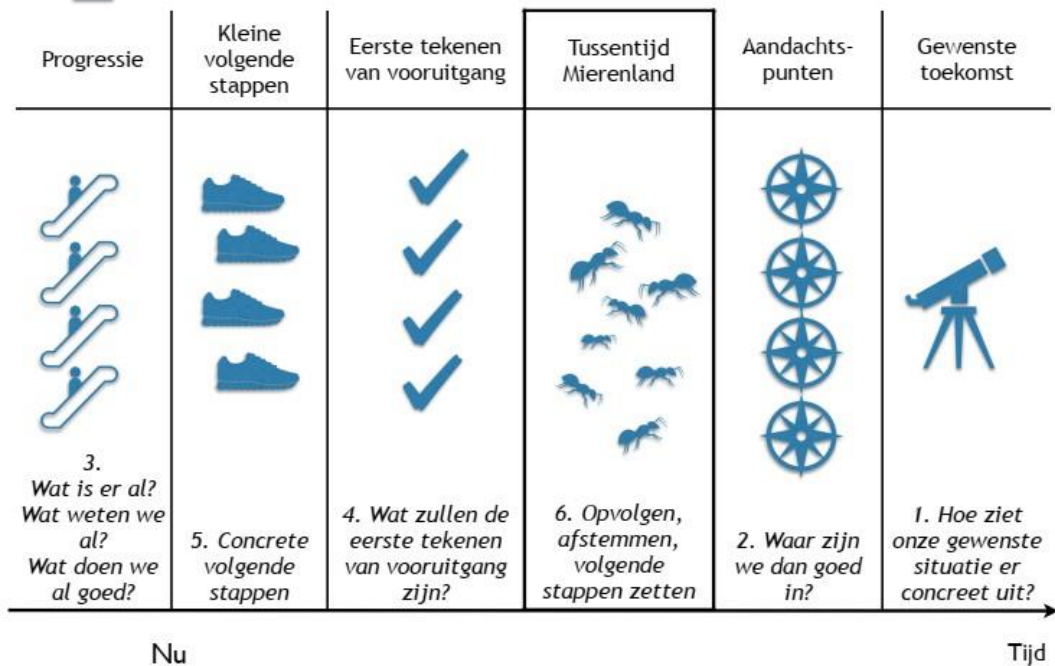
Het omdenken en positief connoteren houdt in dat je op zoek gaat met je coachee naar de waarden achter het gedrag. Wat maakt dat je doet wat je doet? Vanuit welke behoefte? Vanuit welke gedachte? Het leert ons ook dat we geen assumpties mogen maken. Niets is wat het lijkt. Enkel de coachee kan je vertellen wat hij belangrijk vindt in het leven.

Users guide to the future (Mark McKergow)

Mark McKergow heeft een interessant concept ontwikkeld dat bekendstaat als de "User's Guide to the Future" (Gebruikershandleiding voor de Toekomst). Dit model is een nuttig hulpmiddel voor coaching en persoonlijke ontwikkeling. Het concretiseert de volgende stappen op weg naar de gewenste toekomst. Dit stappenplan zorgt voor een visuele voorstelling van de gewenste toekomst, de daaraan verbonden acties die worden uitgezet en de progressie die al gemaakt werd. Ik gebruik deze handleiding graag in coaching gesprekken in functie van het samen opmaken van een persoonlijk ontwikkelingsplan van de coachee. Het visueel aantrekkelijke schema zorgt ervoor dat men ook tussen coaching gesprekken herinnerd wordt aan zijn doelen.



User's guide to the future



Bron: Mark McKergow - sfwork.com

Hieronder volgen de verschillende stappen:

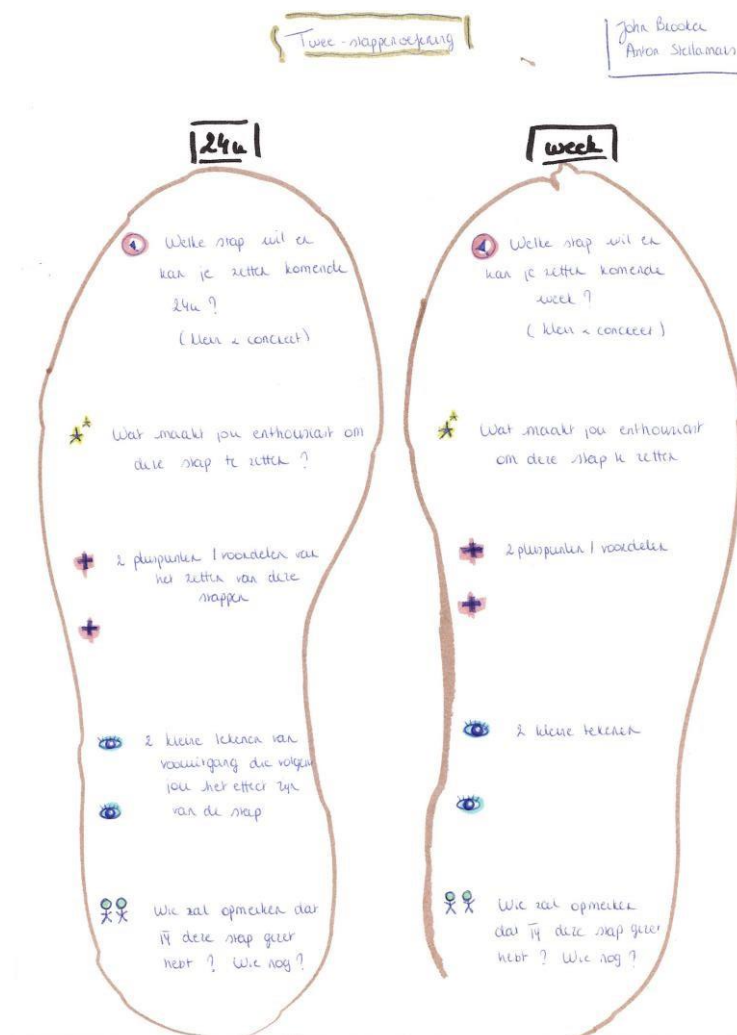
1. **Verduidelijk je gewenste situatie:** Begin met het identificeren en concretiseren van je ideale toekomstbeeld. Wat wil je bereiken? Hoe ziet jouw gewenste toekomst eruit? Wie? Wat? Waar? Hoe?
2. **Waar zijn we dan goed in:** wat zie je jezelf doen in je ideale toekomstbeeld? Wie zal dit opmerken? Wat zijn de voordelen?
3. **Identificeer de voorlopers:** Denk na over de bouwstenen die nodig zijn om die perfecte toekomst te realiseren. Hoe heb je dat gedaan? Wanneer lukte dit al een beetje? En wanneer nog?
4. **Let op kleine tekenen van vooruitgang:** Soms zijn het de kleine dingen die het verschil maken. Houd je ogen open voor tekenen van vooruitgang, hoe klein ook.
Dit model moedigt dynamisch sturen aan en helpt je om niet vast te lopen in zorgen over de onvoorspelbare toekomst. Het draait allemaal om actie, aanpassing en voortdurend leren.
5. **Zoek kleine volgende stappen:** In plaats van grote, overweldigende stappen te nemen, concentreer je op kleine, haalbare doelen en acties. Wat kun je vandaag doen om dichterbij je doel te komen? Wat kan je binnen de week doen?
6. **Mierenland:** staan we regelmatig bij de gemaakte vooruitgang? Concretiseren en faciliteren we dit zodat nog meer successen zullen volgen? We gaan na wat de volgende stappen zijn om dichterbij ons doel te komen.

Tweestapsoefening (Anton Stellamans – naar een voorbeeld van John Brooker)

Een oefening die nauw op aansluit op het 'User's guide to the future' van McKergow is de tweestapsoefening die Anton Stellamans beschrijft in zijn boek 'Wendbaar als het woelig wordt'. De oefening is gebaseerd op een voorbeeld van John Brooker, aangepast door Anton Stellamans. Bedoeling is een visuele voorstelling te maken rond het opstellen van doelen en deze concreet te maken. Ik ervaarde deze oefening zeer helpend in coaching gesprekken. De coachee creëert onmiddellijk overzicht binnen zijn (soms) grote doelen. Het zorgt ervoor dat grote doelen opgebroken worden in duidelijke kleinere stapjes. Het is meteen werkbaar en geeft hoop.

Opzet: de coachee wordt gevraagd zijn voeten af te tekenen op een groot wit blad. De coach stelt volgende vraag: Welke stap wil en kan je zetten komende 24u en komende week?

Bijkomende vragen: Wat maakt jou enthousiast om deze stap te zetten? Noem twee of meer voordelen van het zetten van deze stap? Wat zijn tekenen van vooruitgang die volgens jou het effect zijn van deze stap? Wie zal opmerken dat jij deze stap gezet hebt? Wie nog?



Host Leadership-model (Mark McKergow)

Dit model van Mark McKergow vind ik persoonlijk een mooie en nederige manier in het kijken naar leiderschap. Het sluit ook naadloos aan bij het oplossingsgerichte gedachtengoed. Ik vind het een eer om leidinggevende te mogen zijn binnen onze organisatie. Binnen SF spreken we van: 'leading from one step behind.... Of zoals Simon Sinek het accuraat benoemt: "if a movement is to have an impact, it must belong to those who join it – not those who lead it."

Het Host Leadership-model is een interessante benadering van leiderschap die zich richt op het idee dat leiders als gastheren optreden. In plaats van de nadruk te leggen op monitoren van werknemers en het opvolgen van strikte regels en afspraken, draait het om verschillende rollen die een leider kan aannemen en flexibel kan inzetten. Flexibel inzetten en dus aanvoelen wat beste past bij diegene(n) die voor hem zitten. Laten we eens kijken naar de zes belangrijkste rollen binnen dit model:

1. **Initiator (Initiator):** als initiator neemt een gastheer-leider het voortouw. Ze reageren op een oproep tot actie, of het nu gaat om een groot maatschappelijk doel of een kleine taak binnen het team. Ze maken de eerste zet om iets in gang te zetten.
2. **Inviter (Uitnodiger):** Denken in termen van uitnodigingen staat centraal bij Host Leadership. Leiders nodigen anderen uit om deel te nemen aan projecten, doelen of initiatieven. Het gaat niet om dwang, maar om het creëren van een waardevolle uitnodiging waarbij anderen zich betrokken voelen.
3. **Space Creator (Ruimtecreatie):** Gastheer-leiders creëren geschikte ruimtes, zowel fysiek als psychologisch, waarin evenementen kunnen ontstaan en zich kunnen ontploffen. Ze begrijpen het belang van de juiste omgeving voor betrokkenheid en prestaties.
4. **Boundary Keeper (Grensbewaker):** Als grensbewaker beheert een gastheer-leider verwachtingen, normen en doelen. Ze zorgen ervoor dat de ruimte veilig en productief blijft, zonder starre regels op te leggen.
5. **Gatekeeper (Poortwachter):** Een gastheer-leider bepaalt wie er binnenkomt en wie niet. Ze bewaken de toegang tot de ruimte en zorgen ervoor dat de juiste mensen betrokken zijn.
6. **Connector (Verbindende schakel):** Verbinding maken met anderen is essentieel voor gastheer-leiders. Ze bouwen relaties op en leggen verbindingen tussen mensen, ideeën en doelen.

Het Host Leadership-model benadrukt dus niet alleen de acties van de leider zelf, maar vooral hun vermogen om relaties op te bouwen en verbindingen te leggen met anderen.

Voorbeelden van hoe je het **Host Leadership**-model in verschillende contexten kunt toepassen:

Teamvergaderingen:

- Als teamleider kun je de rol van **Initiator** op je nemen door de vergadering te starten en het doel ervan te benadrukken.
- Gebruik de rol van **Inviter** om teamleden uit te nodigen om hun ideeën te delen en bij te dragen aan de discussie. ○ Als **Space Creator** zorg je voor een comfortabele en open omgeving waarin iedereen zich vrij voelt om te spreken.

Projectmanagement:

- Als projectleider kun je de rol van **Boundary Keeper** spelen door duidelijke doelen en verwachtingen te stellen voor het team.
- Gebruik de rol van **Gatekeeper** om te bepalen welke externe belanghebbenden toegang hebben tot het project en welke niet.

Het gaat erom dat je bewust bent van je leiderschapsstijl en hoe je anderen kunt ondersteunen en verbinden.

Drie vragen van een tevreden (werk)leven (Dr. Luc Isebaert)

Wijlen Dr. Luc Isebaert creëerde de 3 vragen van een tevreden leven. Door deze vragen dagelijks te overdenken, kun je bewuster stilstaan bij positieve ervaringen en bijdragen aan je eigen geluk. Specifiek voor de werkwijze van dr. Isebaert is het gebruik van vragen die de aandacht richten naar dankbaarheid. Een van zijn succesvolle technieken zijn de "3 vragen voor wie tevreden wil leven" die de leidraad vormen voor een positief dagboek. Dit dagboek is bedoeld om gedurende een langere tijd, dagelijks bij te houden om een positievere manier van denken te trainen zodat dit een langdurige verandering bewerkstelligt in de hersenen.

1. Wat heb ik vandaag gedaan waar ik tevreden over kan zijn?
Neem elke avond even de tijd om na te denken over je dag. Wat heb je gedaan waar je trots op bent? Het kan iets kleins zijn, zoals een vriend helpen of een persoonlijk doel bereiken. Schrijf het op in een dagboek als je wilt.
2. Wat heb anderen vandaag gedaan waar ik tevreden over kan zijn? En hoe heb ik daarop gereageerd zodat die persoon dat misschien wel nog eens opnieuw zal doen?
Denk na over de positieve acties van anderen. Heeft iemand iets voor jou gedaan waar je dankbaar voor bent? Hoe kun je die waardering teruggeven? Dit kan variëren van een simpel bedankje tot een vriendelijk gebaar.
3. Wat zie ik nog om me heen? Wat hoor, ruik, voel, smaak of ervaar ik waar ik tevreden over ben of dankbaar voor kan zijn?

Sta stil bij de kleine dingen die je een goed gevoel geven. Misschien heb je genoten van een mooie zonsopgang, een gesprek met een vriend, of een lekker kopje koffie. Erken deze momenten en waardeer ze.

Deze vragen zijn in verschillende versies terug te vinden kunnen zeker ook toegepast worden binnen een coaching traject. Ikzelf stelde deze 3 vragen stevast aan het begin van een teamvergadering. Met de bedoeling eigen krachten te benoemen, de ander te erkennen in de zaken die hij goed deed en elkaar te valideren. De derde vraag zette telkens de zintuigen weer open en was vaak een uitwisseling van boeken of artikels die mensen gelezen hadden, zaken die ze op een vorming hebben opgepikt,... Ik merkte vooral dat het stellen van deze vragen en dit met regelmaat, zorgde voor een betere verbinding onder de teamleden.

Aangepaste 3 vragen in een teamcoaching:

1. *Wat deed ik afgelopen tijd in mijn begeleidingen waar ik tevreden over ben?*
2. *Wat zag ik een collega doen waar ik tevreden over kan zijn? Op welke manier heb ik dit teruggegeven aan deze collega zodat die persoon dat wel nog eens opnieuw zal doen?*
3. *Welk boek, artikel,... heb ik gelezen die me raakte of waar ik dankbaar voor kan zijn?*

OASE als methodiek voor casusintervisie

Een zeer aangename, veilige en degelijke methodiek is de OASE. De letters OASE staan voor de verschillende fases tijdens deze oefening. Deze methodiek leent zich gemakkelijk om aan casusintervisie te doen. Ook binnen mijn werkcontext wordt deze vaak gebruikt tijdens cliëntintervisie of teamintervisie. Hoe gaat hij deze methodiek in zijn werk?

Het is een meerwaarde om een moderator aan te stellen gedurende deze methodiek. Deze kan de verschillende fases aankondigen en afronden en hij let op het taalgebruik van de deelnemers (geen suggestieve, maar open vragen).

O: opstart. In deze fase wordt de casus toegelicht. De aanbrengrer vertelt over de situatie, de context, de jongere, ... Hij deelt aan het eind van zijn relaas wat hij van de groep vraagt. Dit kan van alles zijn: of hij iets anders kon gedaan hebben in zijn handelen? Alternatieven? Andere suggesties?

In deze fase mogen de andere deelnemers oplossingsgerichte, open vragen stellen. Een goeie tip hierbij is om door te vragen zodat de deelnemers bijna filmisch de situatie voor zich zien. Op die manier worden ook krachten duidelijk. Het is ook bijzonder nuttig om naar uitzonderingen te polsen op dat moment.

A: affirmatie. In deze fase onderstrepen de deelnemers welke krachten ze hebben gehoord bij zowel de aanbrengrer, cliënt of diens context. Ze zetten in de verf wat goed loopt. De aanbrengrer aanhoort deze zaken, schrijft deze eventueel op. Het is bijzonder krachtig wanneer de aanbrengrer tijdens de affirmatie zwijgt en de positieve zaken over zich heen laat komen. *Als moderator is het belangrijk in de gaten te houden dat deelnemers geen 'verdoken suggesties' gaan geven: ik merk dat jij de cliënt erg veel erkenning wou geven maar....* **S: suggesties.** Alle deelnemers mogen in deze fase suggesties geven. Ook hier is het krachtiger wanneer de aanbrengrer niet deelneemt aan de brainstorm, maar enkel luistert. Hij kan uiteraard suggesties opschrijven.

E: evaluatie. Tijdens de evaluatie vertelt de aanbrengrer wat hij meeneemt uit deze oefening. Zowel van de krachten die hij hoorde bij zichzelf, cliënt en context, alsook welke suggestie hij

verder wil onderzoeken. Ook hierin schuilt de kracht van permissief taalgebruik. De deelnemers doen suggesties maar het blijft aan de aanbrengrer om te kiezen waar hij verder mee wil of wat best passend is bij hem. Dit zorgt er tevens voor dat je als aanbrengrer in je kracht wordt gezet.

OASE		
	Aanbrengrer	Teamleden
Opstart	Geef een korte beschrijving van het probleem. Vertel ook wat je in de plaats wenst en wat je vraag naar het team is.	Stel oplossingsgerichte vragen en/of vragen om de huidige situatie beter te begrijpen (geen suggesties, geen waarom vragen)
Affirmatie	Luister en noteer.	Vertel wat je in positieve zin is opgevallen bij de aanbrengrer en zijn case.
Suggesties	Luister en noteer	Geef om beurten suggesties of bouw voort op wat de anderen zeggen.
Evaluatie	Bedank je teamleden en zeg wat je meeneemt van deze oase.	Luisteren.

Dialogical Orientation Quadrant (Haesun Moon)

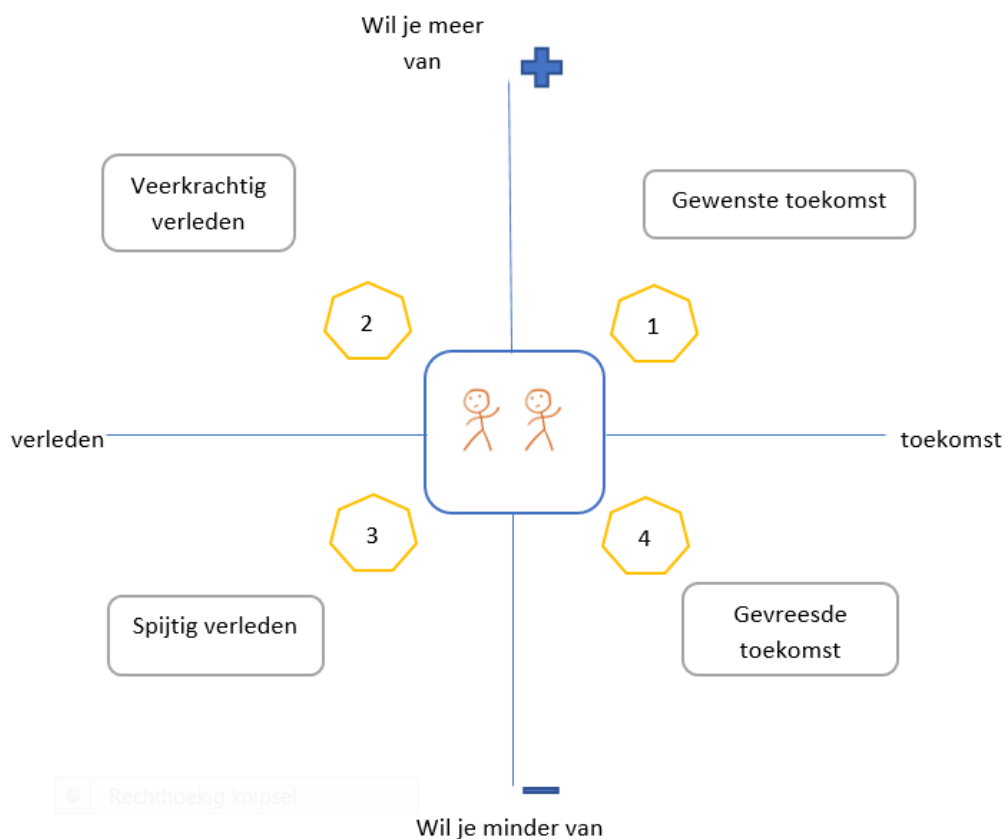
Haesun Moon zet zich in voor betere gesprekken thuis en op het werk door middel van training, coaching en advies. Ze gelooft dat gesprekken de wereld kunnen veranderen en definieert dit proces als het creëren van dialogische omstandigheden waarin mensen deelnemen om hun gewenste verandering te bedenken en uit te voeren. Haar academisch en professioneel onderzoek naar coachingsdialogen en pedagogie aan de Universiteit van Toronto heeft geleid tot de ontwikkeling van een eenvoudig coachingsmodel, het Dialogic Orientation Quadrant (DOQ). Het DOQ heeft wereldwijd de manier waarop mensen coachen en leren coachen getransformeerd.

Het **Dialogical Orientation Quadrant (DOQ)** is een model dat is ontwikkeld door Haesun Moon, een communicatiewetenschapper en docent. Het DOQ is bedoeld om gesprekken te verbeteren door middel van coaching en dialoog. Laten we eens kijken naar de belangrijkste uitgangspunten van het DOQ:

1. **Doelgerichtheid (Purposefulness):** Dit verwijst naar het duidelijk definiëren van het doel van het gesprek. Het gaat erom helder te krijgen wat de coachee wil bereiken.

2. **Diversiteit (Diversity):** Dit aspect benadrukt het belang van verschillende perspectieven en ideeën. Het gaat erom open te staan voor verschillende meningen en ervaringen.
3. **Dialoog (Dialogue):** Dialoog is het hart van het DOQ. Het gaat niet alleen om praten, maar ook om luisteren. Het gaat om het creëren van een ruimte waarin mensen vrij kunnen communiceren.
4. **Dynamiek (Dynamism):** Dit verwijst naar de beweging en verandering in gesprekken. Gesprekken zijn niet statisch; ze evolueren na verloop van tijd.

Een visuele voorstelling van een coaching gesprek aan de hand van het DOQ:



Bron: Haesun|Moon

Vaak komt de coachee naar het coaching gesprek met problemen die zich situeren binnen kwadrant 3 en 4. Het gaat bijvoorbeeld om verdriet bij het overlijden van een vader na een aanslepende ziekte (kwadrant 3) of de angst dat dit zich in de toekomst ook zal herhalen bij de moeder (kwadrant 4). Als coach is het belangrijk niet meteen de shift te maken naar kwadrant 1 en 2 maar erkenning te geven

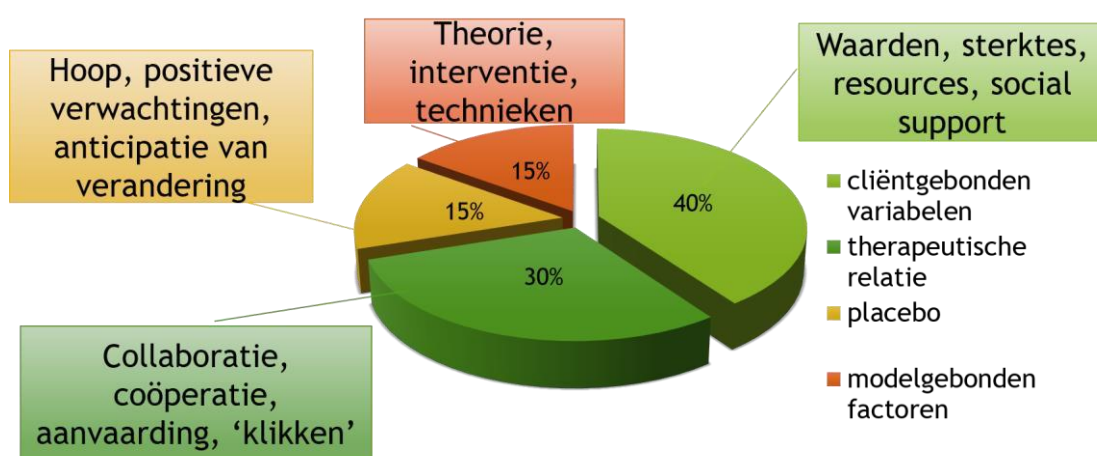
voor deze lastige zaken uit het spijtige verleden en de gevreesde toekomst. Oplossingsgericht werken betekent immers niet probleem-fobisch zijn!

De sterkte schuilt zich in het herformuleren van deze angst. Tegen wat probeert deze angst jou te beschermen? Kan het zijn dat jij heel veel waarde hecht aan de mensen rondom jou? Vind je het belangrijk dat je kan zorgen voor diegenen die je liefhebt? Op die manier gaan we krachtbronnen blootleggen en activeren. Automatisch landt het gesprek in kwadrant 1. Haesun Moon noemt deze fase de 'growing potatoes'-fase. Hierin ga je de krachtbronnen gaan bevragen, veredelen en verfijnen. Je kan ook dankbaar gebruik maken van het veerkrachtig verleden (kwadrant 2) van de coachee. Wanneer is dit al eerder gelukt? Wat deed je dan? Hoe deed je dit?

Het DOQ helpt mensen om betere gesprekken te voeren. Het moedigt een open geest en een constructieve benadering aan. Door het DOQ te gebruiken, kan de coach een diepgaand gesprek voeren met de cliënt, de verschillende aspecten van het probleem verkennen en samenwerken aan mogelijke oplossingen. Het DOQ helpt om gesprekken te structureren en de focus te behouden, wat essentieel is in coaching. En misschien nog belangrijker, het geeft inzicht hoe je ook als coach jezelf kan verbeteren. Het maakt je bewust van je eigen sterktes als coach en je eigen valkuilen.

5. Wat werkt in coaching?

Eerder dan een model is oplossingsgerichte therapie een metamodel dat focust op alle factoren: de gemeenschappelijke factoren die samen 85% van de efficiëntie van elk therapeutisch ondernemen uitmaken. We onderscheiden cliëntgebonden factoren, therapeutische relatie en placebo-factoren. Onder cliëntfactoren verstaan we existentiële en dagdagelijkse, bewuste en onbewuste keuzes van de cliënten, hun vaardigheden en hun resources. De placebo-factoren zijn vooral hoop en vertrouwen dat het goed komt. (Luc Isebaert, Geert Lefevere, 2022)



Uit Asay en Lambert (1999)

Oplossingsgerichte therapie richt zich dus vooral op cliëntgebonden factoren en op de therapeutische alliantie. De achterliggende theorieën of gebruikte technieken zijn van ondergeschikt belang. Het hulpverlenersmodel van waaruit je werkt heeft maar 15% invloed op het resultaat. Het oplossingsgerichte gedachtengoed gelooft dat alle modellen hun waarde hebben, geen is meer waard dan een ander.

“Verandering moet gebeuren in de lijn die het systeem zelf aangeeft. Het enige wat de therapeut moet doen is een opportuniteit of een context scheppen om over het probleem te denken in een gunstig klimaat. Het symptoom bevat een richting voor verandering” (...)

Het suggereert dat verandering niet willekeurig is, maar eerder een natuurlijke stroom volgt. Het systeem, of het nu een individu, een familie, een organisatie of een bredere samenleving is, heeft zijn eigen cultuur, dynamiek en patronen. De rol van de coach/therapeut is subtiel maar cruciaal. Ze hoeft niet de verandering zelf te forceren, maar eerder een context van mogelijkheden te creëren. Deze context omvat empathie, acceptatie en openheid waardoor de cliënt ontdekt dat hij keuzes heeft. Dat hij een gewenste situatie kan visualiseren en dat hij zijn eigen krachten verder kan ontplooien. Het is

een ruimte waarin het individu kan reflecteren, verkennen en zichzelf bevragen. Het is een uitnodiging om te experimenteren met de mogelijkheden die het systeem zelf biedt.

En dan is er het symptoom. Het symptoom is als een kompasnaald die ons de weg wijst. Het wijst naar de richting van verandering. Het kan pijnlijk zijn, verwarrend of zelfs beangstigend. Maar het bevat ook een waardevolle boodschap, het is een 'geprobeerde oplossing' van de cliënt. Het vertelt ons dat er iets uit balans is tussen het individu en het systeem. Het is aan de therapeut om samen met de cliënt te onderzoeken wat dit symptoom ons wil vertellen. Een goed principe om samen aan de slag te gaan is: "if you want to go fast, go slow". Neem je tijd als coach/therapeut om de cliënt zijn unieke handleiding te leren kennen. Stel vanuit een "not knowing" houding vragen, pols naar uitzonderingen wanneer iets wel lukte, ga op zoek naar bestaande resources. Het is een dans van verkennen en erkennen (Anton Stellamans). Het vraagt van de coach/therapeut een flexibiliteit voor het inzetten van technieken, op maat van diegene die voor hem zit.

Nawoord

Het schrijven van dit eindwerk doet me beseffen hoeveel belang ik hecht aan het in verbinding gaan met mensen. Maar vooral hoe leuk ik dit vind. In werkcontext, op persoonlijk vlak, het intrigeert me telkens weer. Ik wil daarom alle begeleiders/collega's bedanken die indirect meewerkten aan dit eindwerk door mij toe te laten in hun coachingsproces. Het mag dan nog aangeboden worden door de organisatie: hoe die coaching eruit ziet en in hoeverre ze mij in vertrouwen nemen staat volledig vrij. Alle gesprekken die ik had gedurende een aantal jaren deden mij groeien als coach en als mens en daar ben ik enorm dankbaar voor.

Ik wil ook graag De Patio bedanken voor de fantastische kans om de vierjarige opleiding binnen het Korzybski instituut te mogen volgen. Ik greep deze opportuniteit met beide handen en hoop zo veel mogelijk mensen te besmetten met het oplossingsgerichte gedachtengoed. Merci voor het vertrouwen.

Ten slotte wil ik mijn eigen supporters bedanken. Mijn partner Jarno, mijn kinderen Lou en Sem, mijn mama, mijn vriendinnen en gezellige buurvrouwen. Ook dankzij hen ben ik een betere hulpverlener en een beter mens. Ik wil ook graag mijn eigen coach Bart Sanders bedanken voor de ruimte en de veiligheid die hij telkens opnieuw creëert om mijn eigen krachten (opnieuw) te zien en om mezelf verder te mogen ontwikkelen in mijn nieuwe functie als stafmedewerker binnen de organisatie. Verder ben ik hem ook dankbaar voor de taalneuroot die hij is, voor het nalezen van dit werk. Dank ook aan Annelies De Keyser voor het nalezen van dit werk.

Literatuurlijst

Le Fevere de Ten Hove Myriam (2007). *"Korte therapie. Handleiding bij het Brugse model voor psychotherapie met een toepassing op kinderen en jongeren"* Garant.

Isebaert Luc & Lefevere Geert (2022). *"De therapeutische alliantie"* Lannoo.

Isebaert Luc (2007). *"Praktijkboek oplossingsgerichte cognitieve therapie"* Amsterdam Boom.

De Bisscop, E. (2018). *"Een alcoholprobleem? Wat nu?"* Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

De Bisscop, E. (2019). *"Een relatieprobleem? Wat nu?"* Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

Van Dam Chris (2015). *"Coachen naar verandering"* Intersentia.

Van Dam Chris (2022). *"De oplossingsgerichte coach"* Intersentia.

Lieselotte Baejaert, Chris Aertsen, Lily Deforce, Anton Stellamans 2022. *"Wendbaar als het woelig wordt"* Lannoo Campus.

Ilfaro website – <https://www.ilfaro.be>

Korzybski website- over ons <https://www.korzybski.be>

