

Veerkrachtig leiderschap: Het proces zien en laten werken ...

Door Roger Goris & Koert Eeckhout

Inleiding

In mei 2016 ging de telefoon

... met de vraag vanuit Obelisk om samen een ontwikkelingsprogramma te ontwerpen voor hun medewerkers waarbij de professionele en persoonlijke groei van de deelnemers centraal zou staan.

Tegelijkertijd zou de werkorganisatie en de dagelijkse praktijk in het begeleiden van 'klanten' er baat bij moeten hebben.

Dit programma werd op maat ontworpen, rekening houdend met de uitgangspunten en doelstellingen van Obelisk én steunend op de jarenlange ervaring van ons als begeleiders van langlopende ervaringsgerichte ontwikkelingsprogramma's (Matrix-programma & HRM-programma vanuit UHasselt, Veerkrachtig Leiderschap – voorheen procesgericht leiderschap- vanuit UCLL). Het programma werd '*procesbegeleiding*' gedoopt.

Alle medewerkers van de organisatie kwamen in aanmerking voor deelname, zowel deze met een eerder begeleidende functies als de interne ondersteuners. Na een instagesprek werd gezamenlijk beslist over deelname. In totaal deden 28 deelnemers van de 34 werknemers mee aan het programma.

In het voorjaar 2018 werd het idee geopperd een 'effectenonderzoek' te doen. Doelstelling was een beeld te krijgen van de ervaring van de deelnemers en de waargenomen effecten op individueel niveau (persoonlijk en professioneel functioneren), en de effecten voor Obelisk als organisatie. Er werden 17 mensen bevroegd: 12 deelnemers, 3 directieleden en 2 klanten.

Dit artikel wil de bevindingen van dit onderzoek in kaart brengen, de lezer een voorstelling geven van het programma 'procesbegeleiding' en onze uitgangspunten en opvattingen over leren en ontwikkeling delen.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Onze uitgangspunten en opvattingen over leren en ontwikkelen.....	3
1.1 Ervaringsgericht leren.....	3
1.2 Professionele en persoonlijke groei gaan hand in hand	5
1.3 Leren doe je samen	5
1.4 Nog een woordje over processen	6
2 Het programma procesbegeleiding binnen Obelisk	8
2.1 Situering	8
2.2 Programma.....	9
2.2.1 Instagesprekken: verkennen van keuze tot deelname	9
2.2.2 Startdriedaagse: het procesblad via een ‘open’ teambuilding	10
2.2.3 Terugkommoment: samen terugkijken op de eerste ervaring	13
2.2.4 Tweedagse praktijkvraagstukken: blik op diagnose en interventie.....	14
2.2.5 Planningsdag en verdiepingsdagen: mee-dragen en mee-ontwerpen	15
2.2.6 Integratietweedaagse: op zoek naar dynamieken en balansen.....	17
2.3 Wat zijn de effecten van het programma ‘procesbegeleiding’?.....	19
2.3.1 Leereffecten op individueel niveau	19
2.3.2 Leereffecten op groepsniveau.....	20
2.3.3 Leereffecten op organisatieniveau	21
2.3.4 Leereffecten vanuit het perspectief van de directie	22
2.4 Een beeld zegt meer dan duizend woorden....	23
3 De krenten uit het brood.....	24
4 Wie zijn Roger & Koert	26
5 Literatuur	27

1 Onze uitgangspunten en opvattingen over leren en ontwikkelen

1.1 Ervaringsgericht leren

Leren en ontwikkelen is voor ons iets anders dan het klassieke schoolse leren, waarbij de leraar (expert) stof aanbrengt over de begrijpbare en de vaststaande dingen (wetmatigheden) van de wereld en de werkelijkheid. Kennisoverdracht is uiteraard onontbeerlijk om je inhoudelijke expertise op te krikken.

Als het leren zich daarentegen meer toespitst op 'relationele vaardigheden', dan vraagt leren meer dat de persoon van de lerende actief betrokken wordt bij het leerproces.

Dit leren situeert zich meer in een relationeel proces, in de wereld die ontstaat door er naar te kijken en door er samen met anderen over te praten, om zo via dialoog de dingen van betekenissen te voorzien.

In het programma 'procesbegeleiding' trachten wij condities te scheppen waardoor mensen hun relationele bekwaamheden en daarmee gepaard gaande hun persoonlijke groei leren vergroten en versterken.

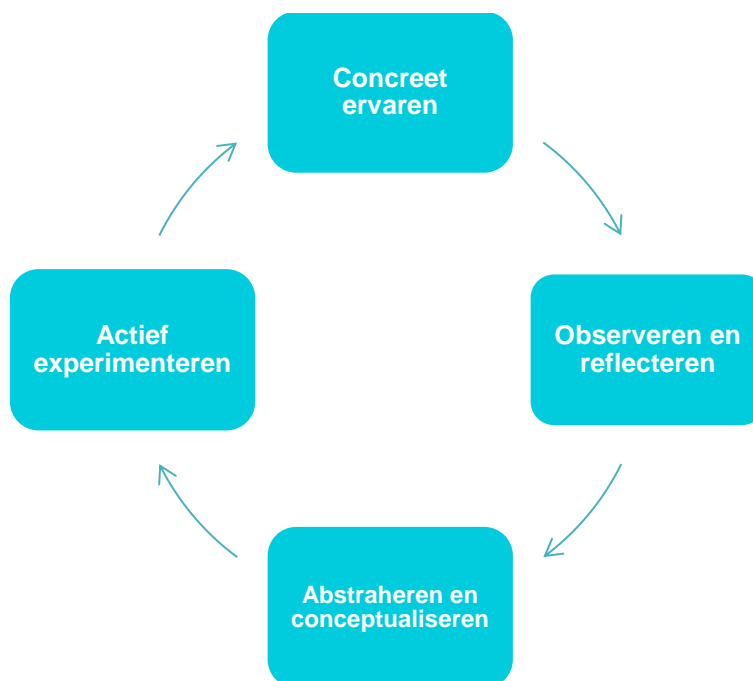
Subjectieve aspecten zoals gevoelens, emoties, gewaarwordingen, perspectief en percepties spelen daarin een belangrijke rol. Voor een interessant model hierover verwijzen we naar 'Theory U' van O. Scharmer.

We benaderen de deelnemer als *drager en mede-ontwerper* van het leerproces. We veronderstellen dat de deelnemer zelf kan achterhalen wat goed voor hem is en wat hem in zijn eigen huidige werkelijkheid te doen staat met het oog op voortgang in de richting van door hem zelf gekozen leerdoelen.

Wij geloven en stellen ook vast dat mensen veel van elkaar kunnen leren en dat ieder individu zijn eigen leer-ervaringsdeskundige is.

Een belangrijk element hierbij is het leren observeren en kijken naar delen van de werkelijkheid die op het eerste zicht niet direct 'zichtbaar zijn'. Deze vaardigheden kan je leren, maar hoe doe je dat?

Wij geloven sterk dat volwassenen (maar ook kinderen) het meest beklijvend en integrerend leren via een ervaringsgerichte aanpak met voldoende tijdsperspectief. Wij steunen hier op de leercyclus van Kolb, waarbij het 'doen' gevolgd wordt door 'reflectie' over dat handelen. Vervolgens wordt gezocht naar bestaande of nieuwe kaders die inspirerend-onderzoekend en begrijpend werken, waardoor er nieuwe inzichten ontstaan met uitzicht op nieuw gedrag waarmee geëxperimenteerd kan worden. Zo maken we de cirkel rond om weer in de actie of het 'doen' zitten.



Dit leermodel van Kolb is vrij bekend, maar wordt vaak in een ‘vastzettende manier’ gebruikt. Je kan namelijk aan de hand van een vragenlijstje je eigen ‘leerstijl’ in kaart brengen, waardoor je het gevaar loopt een etiket opgeplakt te krijgen van ‘doener’ of ‘denker’, Doorheen de jaren is het ons als begeleiders duidelijk geworden dat de grootste waarde van dit leermodel juist ligt in het dynamische karakter ervan: proberen de cirkel rond te maken. Alle leerstijlen zijn belangrijk en het is de kunst ze te kunnen inzetten in functie van de gewenste situatie, de context waarin je je bevindt, de andere personen waarmee je samen werkt, Daarbij is observeren of ‘perceptie’ opnieuw van groot belang. ‘Perception is learning. When we perceive a stimulus, either external to us or even within ourselves, this can be regarded as a form of learning from experience.’ (Beard & Wilson, 2004, p. 19).

En daartoe hebben we alle kans in ons dagelijks functioneren. Ervaringsgericht leren kan je overal, we beleven continu onze ervaring of ‘learning from experience is one of the most fundamental and natural means of learning available to everyone’ (Beard & Wilson, 2004, p. 13).

Kennisverwerving wordt gelinkt met wie je zelf bent, geworden bent en nog wil worden. “Als je kennis verwerft die losstaat van wie je bent, slik je lucht” (Corthouts & Vermeylen, 2003).

Met het inbrengen en onderzoeken van de eigen ervaringen komen we ook in contact met onze gevoelens, twijfels, gedachten, interpretaties, patronen, ...

“Elke ervaring heeft drie facetten: de zintuiglijke waarneming van een prikkel, de fysieke reactie op die waarneming (het gevoel), en de gedachten die erdoor worden gegenereerd.” (Corthouts & Vermeylen, 2003).

Via de ervaringsgerichte aanpak proberen we de deelnemers bewust te maken van deze 3 facetten, te onderzoeken hoe ze werken en welke effecten dit heeft op elkaar en hoe waarneming, gevoel en gedachten zo dicht mogelijk bij elkaar kunnen blijven.

1.2 Professionele en persoonlijke groei gaan hand in hand

Ervaringsgericht leren betekent onvermijdelijk dat je als persoon erg betrokken bent. Je leert niet enkel met je hersenen, je hele 'ik' komt mee op de voorgrond.

Ontwikkeling van professionele en persoonlijke groei betekent voor ons dat mensen meer worden wie ze zijn. Het betreft *meer zichzelf worden*, de dingen doen die daarbij aansluiten, niet louter doen wat anderen verwachten.

Wij zijn er van overtuigd dat een toenemende zelfkennis bijdraagt aan een sterkere professionele ontwikkeling. Het is onmogelijk jezelf als persoon los te koppelen van je professionele ik.

Tegelijkertijd zijn er toch grenzen aan wat je van je persoon inbrengt in een professionele context. Dat geldt ook in het programma 'procesbegeleiding'. Deze grenzen kennen, verkennen en ermee leren omgaan, hoort ons inziens bij het leerproces. Ook in het dagdagelijks functioneren op je werk, met je collega's en klanten is dit deel van de realiteit.

1.3 Leren doe je samen

Een ander belangrijk aspect in het aanleren van procesvaardigheden is het sociale of relationele aspect. Samen ervaringen opdoen, daarover reflecteren, elkaars 'praktijk-theorie' proberen te kaderen en experimenteren met 'getuigen' die de effecten van het (nieuwe) gedrag kunnen terugkoppelen zijn van onschatbare waarde voor het (integrerend) leerproces. J. Hovelynck (2000, p. 28) spreekt van 'de collectiviteit als actor'. Daarbij gaat hij in op het sociaal karakter van leren en exploreert daarbij begrippen als 'participatie', 'gemeenschap' en 'praktijk'. Een leergroep is een kleine gemeenschap die voor een bepaalde periode samen op pad is en waarin iedereen min of meer hetzelfde doel heeft: te leren zichzelf te ontwikkelen op bepaalde vlakken, in verschillende vaardigheden. Iedereen participeert op zijn/haar manier waardoor in iedere leergroep een unieke cultuur ontstaat. En hoewel de patronen van groepsontwikkeling in grote lijnen in iedere leergroep dezelfde zijn, zijn de concrete ervaringen, intensiteiten, tempo, ... steeds verschillend. Ieder individu heeft ook een unieke bijdrage in de ontstaansgeschiedenis en de cultuur van de leergroep. Het samen onderzoeken van deze bijdrage en de effecten ervan, is een essentieel onderdeel van het leerproces.

Het was Kurt Lewin, sociaal psycholoog, die de wisselwerking tussen persoon en zijn/haar omgeving in de verf zette via zijn formule $G = f(P,O)$. Het gedrag is functie van de persoon en zijn/haar omgeving. Dit impliceert dat een persoon door zijn omgeving beïnvloed wordt, maar evengoed dat een persoon zijn/haar omgeving beïnvloedt.

In onze programma's is het groepsaspect zeer belangrijk, waarbij de verantwoordelijkheid voor het leren gedeeld is. Leren en jezelf ontwikkelen kan maar 'in het gelaat van de ander' (Levinas, 1991; Keij, 2012). Wij zien onszelf als begeleiders dan ook niet als de 'wijze kabouters' die deelnemers alles kunnen leren en alleen verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Wij gaan er van uit dat leren 'continu-in-de-maak-is' en samen door alle betrokkenen gevoed en beïnvloed wordt. De Weerdt (2003, p. 22) spreekt over 'leren als participatie' (situated learning). Deze zienswijze sluit aan bij het 'sociaal constructionisme' (Gergen, 1994;

Bouwen & Hosking, 2000; Rasera, 2015). ‘Mensen handelen vanuit de betekenis die ze geven aan de situatie waarbinnen ze zich bevinden. ... Deze betekenis wordt gegenereerd binnen het proces van menselijke interactie en aan de hand van de instrumenten die de cultuur aanbiedt.’ (De Weerd, 2003, p. 27). Wij hebben het over de *sociale realiteit* die grotendeels ontstaat uit interacties en die op zichzelf geen vaststaande betekenis heeft, maar die voortdurend van betekenis wordt voorzien door mensen die er samen over bezig zijn. R. Bouwen verwoordde het tijdens een gesprek als ‘het zit niet tussen de oren, maar tussen de neuzen’.

Wij geloven dat de kwaliteit van de onderlinge relaties direct van invloed is op de kwaliteit van wat men samen maakt of doet. Vandaar dat wij veel belang hechten aan de ontwikkeling van de onderlinge relaties in de leergroep.

Harari (2015) noemt mensen sociaal constructionisten (het belang van verhalen vertellen en roddelen in onze evolutie) en legt in zijn boek ‘*Sapiens*’ boeiend uit dat dit de wezenlijke aard is van de homo sapiens.

1.4 Nog een woordje over processen

Omdat de term 'proces' in veel betekenissen gebruikt wordt en daardoor soms verwarring sticht, willen wij hier aanduiden en afbakenen wat wij er mee bedoelen in deze context.

In ‘den dikke Van Dale’ vinden we volgende betekenissen:

pro·ces (*het; o; meervoud: processen*)

1. (*juridisch*) geschil tussen twee of meer partijen, dat aan de rechter wordt voorgelegd; geding, rechtszaak
2. manier van behandeling, procedé in actie
3. verloop, ontwikkelingsgang,, een proces is de zichtbare of onzichtbare beweging van een deel van een organisme.

Het is vooral deze laatste omschrijving die voor ons werk betekenisvol is. Wij geloven daarenboven sterk dat het zien en kunnen beïnvloeden van processen, of het zien en het ‘laten werken’ van processen een belangrijke competentie is om in de huidige complexe organisaties en professionele uitdagingen ‘gezond’ te blijven functioneren.

In elke interactieve sociale realiteit is de drieledigheid *inhoud*, *structuur* en *proces* aanwezig.

Inhoud verwijst naar de thematiek van een interactie.

Structuur verwijst naar de vorm en de opbouw van interacties.

Processen verwijzen naar innerlijke belevingen die mensen hebben omtrent wat er zich afspeelt in hun beleefde werkelijkheid en hoe ze zich daartoe verhouden.

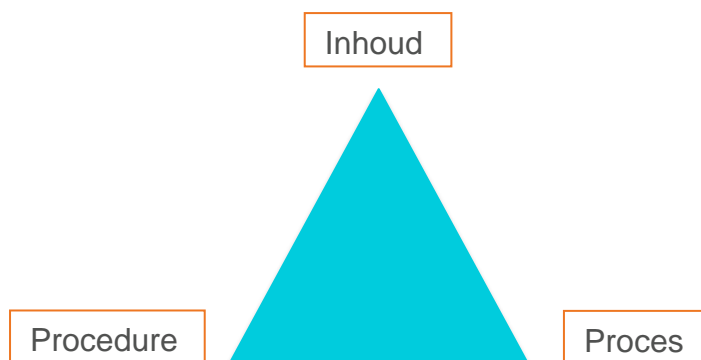
Deze drie aspecten kunnen fungeren als bronnen van energie of van energieverlies.

Met betrekking tot processen kan men een onderscheid maken tussen intrapsychische en interpersoonlijke processen. In deze betekenis spelen processen zich grotendeels af op gevoelsniveau en op relatieniveau, twee intieme dimensies.

Intrapsychische processen zijn innerlijke roerselen omtrent zichzelf. De eigen geschiedenis, de persoonlijke actualiteit, gewaarwordingen van eigen lichaam en geest... zijn voorbeelden en bronnen van deze processen.

Interpersoonlijke processen verwijzen naar hoe men de relatie met de aanwezige andere(n) ervaart en welke energie en dynamieken dit oproept.

Wij laten ons daarbij inspireren door E.H. Schein: 'De nadruk ligt op 'proces' omdat naar mijn overtuiging de *manier waarop* in de interactie tussen personen en groepen dingen worden gedaan even belangrijk of belangrijker is dan *wat* er wordt gedaan. Via het *hoe*, oftewel het 'proces', wordt doorgaans duidelijker overgebracht wat wij werkelijk bedoelen dan via de inhoud van wat wij zeggen. Met het proces zijn wij echter vaak minder vertrouwd. Wij zijn minder goed geschoold in het denken over processen, in het waarnemen van processen die zich afspelen, en evenmin in het ontwikkelen van processen die onze bedoelingen moeten verwezenlijken. In feite zetten wij vaak processen in gang die op de keper beschouwd ons eigen streven ondermijnen, of nemen wij aan zulke processen deel. De bewustwording van interpersoonlijke processen, groepsprocessen, organisatorische en samenlevingsprocessen is dan ook essentieel voor elke poging om menselijke relaties, groepen en organisaties beter te laten functioneren.' (Schein, E.H., 2000, p. 3)



De inhoudelijke kant en de systemen/procedures zijn vaak heel duidelijk en tastbaar aanwezig en makkelijk te 'zien' of aan te wijzen. Processen zijn vaak eerder impliciet, minder tastbaar aanwezig, hetgeen niet wil zeggen dat ze niet constant de andere twee beïnvloeden. De paradoxale uitdaging lijkt ons dan ook te liggen in het ontwikkelen van onze vaardigheden om meer te leren kijken en zien wat er op het eerste zicht niet lijkt te zijn. Het valt een beetje te vergelijken met de ervaring een tekening van iets te maken. Hoe langer je naar iets kijkt en het intensiever aandacht geeft, hoe meer je lijkt te zien. 'Leren zien wat belangrijk is kan ook jouw wereld veranderen. Ik nodig je uit je ogen open te doen en te zien hoe. Ik wed dat je zult merken dat je niet eens wist dat ze dicht waren.' Dit schrijft A. E. Herman in de inleiding van haar boek *De kunst van het observeren: scherper denken door aandachtig kijken*. Door naar kunst te leren kijken leert Herman ons in haar boek en trainingssessies nauwkeuriger waar te nemen en daar effectiever over te communiceren. Uitgangspunt is dat als we dingen 'over het hoofd zien' die er toe doen, dat gevolgen heeft voor de manier waarop we functioneren, ons werk doen, samenwerken met anderen. Belangrijk is haar overtuiging en ervaring dat het hier gaat om vaardigheden die je kan aanleren!

Wij trachten in ons programma voorwaarden en condities te genereren die mensen stimuleren om processen gewaar te worden en te observeren, ze vervolgens bespreekbaar te maken en als bron van energie te gebruiken. Inhoud en structuur en proces zijn voortdurend van invloed op elkaar en vergen een gepaste dynamische verhouding. We onderzoeken wat gepaste verhoudingen zijn op dit vlak. In functie van de leerfocus en/of de context kan soms meer nadruk gelegd worden op het inhoudelijke of soms meer op het procesmatige. De mate en de aard van de structuur die men gebruikt laat toe om deze verhouding te variëren en te optimaliseren.

Het persoonlijke en intiemere karakter van procesaspecten vereist een sociale omgeving (groep) die voldoende veiligheid en vertrouwen in zich heeft om er expliciet mee te werken.

Procesaspecten onder ogen zien en in gesprek brengen vraagt heel wat moed, vertrouwen en bereidheid tot leren. Procesgesprekken genereren op hun beurt soms verrassend veel energie en groepsverbinding.

2 Het programma procesbegeleiding binnen Obelisk

2.1 Situering

Vanuit de visie van Obelisk worden de medewerkers aangemoedigd 'procesgericht' te werken. Twee van de directieleden volgden ooit het Matrix-programma waarin zij deze manier van werken en begeleiden ontdekten. Op de website van Obelisk lezen we:

Je mag van ons het volgende verwachten:

- **Echtheid:** door open te staan voor andere invalshoeken kunnen we naar groei streven
- **Betrokkenheid:** goesting om mee te denken en uit te voeren
- **Flexibiliteit:** door niet-gestelde vragen te stellen werken we een traject op maat uit en brengen we je van binnen tot buiten je comfortzone
- **Ondernemerschap:** door middel van de juiste ideeën, daadkracht en actie durven we onbegane paden met jou te bewandelen

Om deze uitgangspunten te ondersteunen en alle medewerkers hiermee bewust te laten werken, werd een ervaringsgericht opleidings- of professioneel 'groei-programma' aangeboden van 11 opleidingsdagen verspreid over ongeveer 9 maanden.

De directieleden:

"Uit eigen ervaring kan ik zeggen dat ik een andere begeleider geworden ben na de Matrix-opleiding. Ik voel me meer zelfzeker, bewuster en bekwamer. Door mijn huidige rol in het begeleiden van eigen collega's merkte ik dat zij vaak met dezelfde vragen worstelen als ik vroeger. Vragen die te maken hebben met hun rol van begeleider of collega in het omgaan met begeleiden van mensen, feedback geven, constructief samenwerken, groepsdynamieken in teams of opleidingsgroepen, eigen twijfels en onzekerheden. Mensen coachen kan niet alleen door 'er samen over te babbelen'. Vanuit de directie wilden we dan ook alle medewerkers de gelegenheid bieden 'door het bad te gaan' en via een opleiding 'procesbegeleiding' zelf te ervaren hoe het proces werkt en je jezelf als instrument daarin kunt ontwikkelen."

“Procesaandacht zit in onze visie en wij willen dat er ook bewust in hebben. De kracht schuilt er vooral in door het zelf meegemaakt te hebben. Ervaringskennis kan je niet louter verbaal doorgeven...”
“Wij zijn hier ook nog aan het leren wat dat allemaal teweeg brengt en wat dat verder zal teweeg brengen...”

De directie betracht dat medewerkers, zowel begeleiders als de ‘backoffice’, op een vruchtbare manier procesvaardigheden inzetten.

Daarnaast mikte men ook op een effect op de onderlinge samenwerking binnen Obelisk als organisatie. Obelisk voert een participatief beleid waardoor medewerkers naast contacten met ‘klanten’ ook onderling frequente contacten en overlegmomenten hebben.

Naast deze ‘interne’ doelstelling om de medewerkers professioneel te laten ontwikkelen, is er ook de inschatting dat de klanten van Obelisk die een begeleidingsvraag hebben, méér verwachten dan kant-en-klaar recepten. Er wordt bij klanten een sterke interesse gevoeld een op maat gemaakt begeleidingsaanbod te krijgen.

Organisaties en teams zijn voortdurend in verandering, misschien is verandering nog de enige constante. Er is ook een grote nood om het individuele te overstijgen en de veerkracht van medewerkers te versterken via meer relationele invalshoeken.

2.2 Programma

Als doelstellingen werden geformuleerd:

- Vergroten van de eigen autonomie/repertorium
- ‘Het proces’ inzichtelijk maken door het te ervaren
- Vergroten van ‘zelfkennis’
- Onderlinge professionele relaties bevorderen

Het programma is als volgt opgebouwd:

- Instagesprekken
- Opstart driedaagse: het proces-bad via een ‘open’ teambuilding
- Terugkommoment van halve dag
- Tweedaagse praktijkvraagstukken
- Planningsdag
- Tweedaagse: verdiepingsdagen
- Tweedaagse: integratie

2.2.1 Instagesprekken: verkennen van keuze tot deelname

Elke medewerker van Obelisk kreeg de kans zich aan te melden voor deze opleiding ‘procesbegeleiding’, zowel de begeleiders/trainers als de ondersteunende diensten. Aangezien het intensieve en niet vrijblijvende karakter van de opleiding dienen mensen vrij te kunnen kiezen of ze hier aan willen deelnemen. In een instagesprek van een uur trachten wij kennis te maken met de deelnemer en proberen we informatie te

geven over het reilen en zeilen van de opleiding. Voor de potentiële deelnemer is er uitgebreide mogelijkheid tot vragen stellen.

We trachten samen te onderzoeken of de opleiding voldoende aansluit bij wat de deelnemer zoekt en ook omgekeerd of de deelnemer voldoende bijdrage kan leveren aan de opleiding.

In de specifieke context van Obelisk werd de opleiding niet verplicht maar er ging wel een grote (impliciete) druk uit van de directie om de opleiding te volgen. Wij wilden ons in een persoonlijk contact vergewissen van welke mate de opleiding met haar specifieke werkwijze gepast en gewild was voor de deelnemer.

Aangezien er een drietal mensen niet deelgenomen hebben aan de opleiding maar wel aan het instappesprek blijkt dit toch om een voldoende echte en vrije keuze te gaan.

In totaal werden er 4 groepen samengesteld met in totaal 28 deelnemers.

In de bevraging die we in september 2018 deden omtrent effecten van deze opleiding was één van de vragen : *'Hoe ben je aan de opleiding begonnen?'*.

Uitspraken hieromtrent waren :

“Niemand wist goed waar hij aan begon.”

“Met open geest er aan beginnen is een voordeel.

“Er aan beginnen, wetende dat dit veel tijd zal in beslag zal nemen (11 volle dagen) gaat beter als je organisatie er volledig achter staat. Bij Obelisk was dit zeker het geval. Wij werden gestimuleerd om er in te stappen.”

“Ondanks het feit dat wij goed gemotiveerd waren om aan de opleiding te beginnen was het allereerste begin toch wel echt spannend. We wisten niet goed waar we ons konden aan verwachten. Groepen die al begonnen waren of die de opleiding al achter de rug hadden spraken heel gereserveerd en soms mysterieus over wat het allemaal inhield...”

“Het werd mij door collega’s afgeraden omdat ik heel gestructureerd werk. Het werd in tegendeel een heel positieve ervaring voor mij...”

“Ik wist er niets van. Proces was een hol begrip voor mij...”

“Ik begon er met veel goesting aan omdat mijn zus het programma eerder al gedaan had, en ik had gezien wat dit bij haar teweeg gebracht had...”

2.2.2 Startdriedaagse: het procesblad via een ‘open’ teambuilding

De startdriedaagse is een geheel van drie residentiële dagen. Dit wil zeggen dat we als opstartende leergroep 3 dagen samen zijn en ervaringsgericht de leergroep opstarten. Aangezien de groepen uit gemiddeld 7 deelnemers bestonden is dit haalbaar gebleken. Is de groep groter, dan is vier of vijf dagen ervaringsgerichte groepsvorming aangewezen.

We werken samen aan drie kerndoelstellingen:

- Leren over relationele en groepsprocessen
- Basis leggen voor een effectieve leergroep
- Leren over het eigen functioneren

De werkingsprincipes zijn:

- We werken ervaringsgericht: alles wat er gebeurt, is ervaring
- Reflecteren en handelen gaan hand in hand
- Er is een gedeelde verantwoordelijkheid voor wat er gebeurt
- We werken met het hier-en-nu (laten het daar-en-ginder achter ons)
- Ieder heeft de eigen verantwoordelijkheid voor zijn/haar leerproces
- We zijn tegelijkertijd 'onderzoeker' en 'onderzoeksobject'
- Begeleiders zijn facilitators, geen voorzitters of 'trainers'

De deelnemers én begeleiders zitten in een kring op stoelen, zonder tafels, computers of ander 'didactisch materiaal'.

Bij het begin van dag 1 worden doelstellingen en werkingsprincipes door een begeleider toegelicht. De woorden klinken dan veelal bekend, toch kan niemand er zich veel bij voorstellen hoe dat in deze nieuwe groep zal aan bod komen. Dit wordt dan ook de grote ontdekkingstocht. Immers de begeleider die de inleiding geeft, doet dit in een kwartier. Dan neemt ook hij plaats in de kring en zwijgt. Zo begint het te werken en zijn we elkaars 'didactisch materiaal'. Deze onbekende groep, zittend in een kring, wordt gezien als een 'op te vullen vacuüm'. Het eerste moment is dan ook heel onwennig en niet zelden valt er een stilte. Deelnemers schuiven ongemakkelijk op hun stoel, zijn vooral met zichzelf bezig. *Hoe ga ik hiermee om? Wat gaat er nu gebeuren? Wat moet er gebeuren? Wat gaan de begeleiders doen?,*

De stilte duurt totdat iemand een voorstel doet tot nader kennis te maken, te achterhalen wat de verwachtingen zijn, ...

Deze leegte zorgt bij sommigen voor de ervaring van *een vrije ruimte* waar plaats is voor eigen initiatief en voor authentieke ontmoeting met de ander. Bij anderen vormt deze leegte een bron van *discomfort*.

En zo ontvouwt het proces zich gaandeweg, zonder dat er inhoudelijk iets aangeboden wordt. De begeleiders zijn de mede-bewakers van de doelstellingen, de werkingsprincipes en de waarden waarop dit leren steunt. Ook houden zij de structuur vast (bijvoorbeeld werkblokken van 1,5 uur) en bieden zij hier en daar een oefening aan om relationeel gedrag te stimuleren. Dat kan eerder een reflectieve oefening zijn (aanzetten tot feedback geven aan elkaar), eerder een actiegerichte oefening waarbij samengewerkt dient te worden richting resultaat, of een onderzoekende oefening 'hoe elkaar helpen in elkaars leerproces?'.
Vanuit onze begeleidersrol trachten wij *productieve ruimte* te *scheppen* voor de deelnemers. Wij doen dit onder meer door niet onmiddellijk elk open moment met onze eigen voorstellen of informatie te voorzien. Hierdoor krijgt de deelnemer ruimte en tijd om zelf in te brengen wat hij/zij wenst in te brengen. Wij stimuleren de deelnemers om meer zichzelf te worden, niet om de begeleiders na te doen of om deze automatisch te volgen. Hiermee beogen wij een cultuur waar plaats is voor *participatie en tegensprekbaarheid*.

Vanuit onze begeleidersrol trachten wij *productieve ruimte* te *scheppen* voor de deelnemers. Wij doen dit onder meer door niet onmiddellijk elk open moment met onze eigen voorstellen of informatie te voorzien. Hierdoor krijgt de deelnemer ruimte en tijd om zelf in te brengen wat hij/zij wenst in te brengen. Wij stimuleren de deelnemers om meer zichzelf te worden, niet om de begeleiders na te doen of om deze automatisch te volgen. Hiermee beogen wij een cultuur waar plaats is voor *participatie en tegensprekbaarheid*.

Wij trachten onze *macht* als begeleider onder ogen te zien. Deze psychologische macht, die inherent is aan de rol van begeleider, mag niet in de weg staan dat wij de *autonomie van de deelnemers en van de groep stimuleren*.

Enkele deelnemers vertellen:

“De eerste driedaagse: een mix van veel, heel ervaringsgericht. Er was veel herkenbaar, heb er veel van geleerd, voeling met opgekropte emoties. Ben veel bewuster geworden van het feit dat ik veel wil doen, zonder er echt te zijn; en dat ik daar nu kan naar handelen, omdat ik er mij gewaar van ben.”

“Door handelen en denken ter plekke te combineren, worden holle begrippen zoals proces, contact, confrontatie, respect, relatie, ... volle begrippen.”

“Het vormen van ‘het blind vierkant’. Het ontstaan van een ‘organisch’ leiderschap. Een evolutie/ontwikkelen van enerzijds ‘het juiste doen op een niet authentieke manier’ naar anderzijds handelen vanuit mezelf, dat het niet perfecte ook goed genoeg is. De geruststelling dat ik echt vanuit mezelf kan handelen (en niet krampachtig proberen te doen wat ‘moet’) is gegroeid. Dat leidt tot minder piekeren en ruimte om meer de intentie te benoemen, de behoefte, het gevoel erachter, ...

Ik heb ervaren welk effect het heeft meer vanuit mijzelf (mijn authentieke ik) te handelen, i.p.v. volgens ‘methodieken uit een kookboek’.”

“Tijdens de startdagen leren we uit pure ervaringen die zich op dat moment ter plekke voordoen. Dit is een belangrijke gewaarwording. Het is absoluut geen voorbereid nummer...”

“De ervaring dat er tijdens de opleiding andere dingen gebeuren dan verwacht werd, en dat het verloop anders kan zijn dan gepland, stimuleert openheid en onbevangenheid. Er wordt gewerkt met wat er zich voordoet en aandient. Het is geen vooraf georganiseerde show...”

“De ervaring van weinig structuur en weinig inhoud van de begeleiders voorgeschoteld te krijgen en daardoor zelf veel inbreng te kunnen doen gaf het gevoel van het samen te doen. Dit had ik tot dan toe nog niet dikwijls meegemaakt...”

“Het feit dat de begeleiders de inhoud en de structuur tijdens de startdagen weinig zelf invulden, maar wel waakten over de processen en de bespreekbaarheid ervan, genereerde vertrouwen. Het gaf ons het gevoel dat we het als groep ook zelf kunnen. De begeleiders zijn eerder gidsen, geen gangmakers. Dit is soms heel confronterend maar ook bevrijdend...”

“Zelf initiatief kunnen en mogen nemen is leerzaam. Je kan er eindelijk de dingen doen die bij je passen...”

“De lijfelijke ervaring dat stress van de beginsituatie evolueert naar rustigheid en comfort versterkt mijn geloof in dit soort leren. De eerste dag haatte ik die cirkel. Na verloop van tijd koesterde ik de cirkel en werd het een plek van warmte...”

“Vooral tijdens de startdagen heb ik ontdekt dat echt contact met jezelf en met de andere groepsleden een voorwaarde is voor dit soort leren...”

“De ervaring dat niet alleen je verstand maar dat ook gevoelens en emoties een wezenlijk deel van de werkelijkheid vormen was nieuw voor mij...”

“Ik begon heel onzeker, wou mezelf niet bloot geven. Ik wist niet goed wat wel en wat niet in te brengen. Ik kon daar thuis ook niet over praten. Ik kon niet goed verwoorden wat er tijdens die startdagen gebeurd was bij mij. Dit heeft uiteindelijk heel veel losgemaakt. Ik was gewoon om heel veel op te kroppen en nu zag ik dat openheid ook wel kon. Ik heb naar het einde toe mezelf terug herontdekt. Dat heeft mij zowel professioneel als privé geholpen. Ik kan nu beter dingen loslaten, en ik vind mijn evenwicht beter. Ik ben veel meer mezelf geworden en ik geef mezelf meer ruimte...”

“Het begin van de startdagen vond ik heel raar. Soms waren er lange stiltes. Dan weer werd het plots overrompelend en emotioneel. Na een tijd kreeg ik echt contact met de mensen en werd ik rustig van de werkwijze. Sindsdien ben ik er blijven naar uitkijken, ook als rustmoment in contrast met de werkdrukke bij Obelisk. Ik ervaarde geborgenheid, liefdevol contact en aanvaarding.”

Het programma ‘Procesbegeleiding’ speelt zich af in een groep en met een groep. Relationele vaardigheden leert men best in een groep. Wij geloven tevens dat ook individuele groei bijzonder versterkt en verbeterd wordt als de leerprocessen zich afspelen in en met een effectieve leergroep. Een *effectieve leergroep* is niet hetzelfde als een verzameling mensen die men gedurende een tijd samenbrengt en die men samen activiteiten laat doen of leerstof laat verwerken. Een effectieve leergroep komt ook niet zo maar uit de lucht gevallen. Zij is het resultaat van een doelgericht en georganiseerd ontwikkelingsproces.

In een dergelijke leergroep vinden deelnemers kracht en inspiratie om enerzijds te werken aan de eigen

individuele doelen, en anderzijds wordt daardoor tegelijkertijd de *ontwikkeling van de groep* tot een hecht team bevorderd.

Deze *paradox* speelt zeker bij de startsituatie wel eens parten. Mensen denken soms dat deelnemen aan en investeren in de groep ten koste zal gaan van hun eigen individuele doelstellingen (*of/of logica*) en dat werken aan de eigen doelstellingen ten koste van de voortgang van de groep zal gaan.

Wanneer ervaringen doen inzien en gewaarworden dat het hier niet om een *tegenstelling* gaat maar wel over een vruchtbaar verschil (*een polariteit met en/en logica*), levert dit bijzonder veel constructieve energie op. Door het feit dat mensen elkaar effectief en geëngageerd helpen bij de groeiprocessen wordt de schijnbare tegenstelling 'Ik versus Wij' opgetrokken tot een vruchtbare polariteit 'Ik en Wij'. De groep wordt verder in het programma constant benut als leerinstrument. Toch blijft de groep een middel en geen doel op zich.

Aan het einde van deze meerdaagse wordt aan de deelnemers gevraagd binnen de twee weken na deze ervaring een ervaringsverslag te schrijven van maximum 4 bladzijden.

2.2.3 Terugkommoment: samen terugkijken op de eerste ervaring

Ongeveer twee weken na de ervaringsgerichte opstartdagen voorzien we een moment om samen terug te kijken naar deze ervaring. Dit gebeurt aan de hand van de leerverslagen die eenieder heeft geschreven. Voor ongeveer alle deelnemers zijn de startdagen bijzonder intensief en ingrijpend. Het uitschrijven en het delen van dit ervaringsverslag kan helpen in het verwerkingsproces.

Hoewel het niet mogelijk is tijdens zo'n kort moment volledig de energie van die eerste dagen terug te voelen, komen we er vaak zeer dichtbij. Ervaringen, gevoelens, gedachten die zijn blijven nazinderen worden gedeeld en we helpen elkaar deze te begrijpen. Vaak wordt er hier sterk gevoeld dat de 'gemeenschappelijke ervaring' tot zeer diverse interpretaties of percepties kan leiden. Deze verschillen accepteren en ons er bewust van zijn, is een doelstelling van deze uitwisseling.

Een andere doelstelling is te kijken naar mogelijke 'transfer' van het geleerde, de inzichten en ervaringen binnen de leergroep naar andere contexten, op het werk en thuis.

Tevens vragen wij de deelnemers om zowel in de verslagen als in de bespreking ervan al een blik vooruit te werpen en aan te geven waar nog andere leerbehoeften liggen, zowel op individueel niveau als op groepsniveau.

Vaak is er sprake van een 'dubbel gevoel'.

Eenzijds is het een deugddoend moment. De groeps sfeer en de wezenlijke aanwezigheid van de groep, die in het prille begin iets heel abstracts is, wordt al snel voelbaar. Elkaar weerzien na een intensieve en collectieve ervaring doet goed.

Anderzijds is het voor velen ook weer spannend. De thema's komen al snel weer dichtbij, het open uitspreken, bevraagd worden, feedback krijgen, je kwetsbare kant ook laten zien, ... het discomfort dreigt soms het deugddoende te overheersen. Gaandeweg het programma zullen deze twee polen elkaar meer vinden en ligt het deugddoende groepsgevoel meer in balans met het confronterende discomfort.

Een deelnemer:

“Door de veelheid en de continue feedback worden blinde vlekken ontdekt en bespreekbaar gemaakt. Hierdoor wordt je ‘zelfkennis’ en ‘zelfbeeld’ gecorrigeerd. Dat proces werkt achteraf nog verder door in professionele contexten en in privé-situaties.”

Aan het einde van deze terugkomdag wordt tevens de instructie gegeven voor de volgende tweedaagse praktijkvraagstukken.

2.2.4 Tweedagse praktijkvraagstukken: blik op diagnose en interventie

Het collectieve leerproces richt zich zowel op *diagnosevaardigheden* als op *interventievaardigheden* aangaande relationele praktijken of samenwerkingsaspecten. In onze overtuiging vormen een goede *praktijktheorie* en een rijk *interventierepertorium* wezenlijke bronnen voor professionele en persoonlijke groei. Wij trachten dit leerprogramma dicht bij de deelnemer en zijn praktijk te brengen en te houden. Waar tot nu toe in het programma de focus lag op het vormen van een leergroep, het onderzoeken van groepsprocessen, het inzicht krijgen in eigen gedrag en effecten daarvan op anderen, ... nodigen we de deelnemers uit hun werk mee naar de opleiding te brengen.

Iedere deelnemer werd gevraagd 1 of 2 situaties uit de werkcontext van de afgelopen weken mee te brengen om samen te bespreken, analyseren en actief met gedrag/actie te experimenteren. We proberen zo actief mogelijk samen aan de slag te gaan met concreet gedrag. We werken zogezegd met ‘rollenspelen’, met dat verschil dat je zelf de rollen bepaalt, en vaak dus jezelf ‘speelt’. Je kan ook in deze experimenteerruimte in de huid van de ander kruipen om de effecten van je eigen gedrag/percepties/interpretatie aan den lijve te ondervinden. Deze manier van werken is mogelijk dankzij de vertrouwde leercultuur die opgebouwd is tijdens de eerste dagen. Durven met gedrag experimenteren, elkaar feedback geven, je kwetsbaar opstellen, je eigen interpretaties onderzoeken, ... zijn leerprincipes geworden waarvan de deelnemers ervaren hebben dat ze werken.

Dit *actie-leren*, waarbij heel de groep actief betrokken wordt, heeft een uitgesproken *onderzoekende en explorerende invalshoek*.

De criteria voor een goed verloop van een casus worden niet vooraf door de begeleiders vastgelegd omdat zij niet de alwetende experts zijn. Bij elk vraagstuk wordt samen gezocht naar een aanpak die past bij de deelnemer en bij zijn context.

Om de begrijpbaarheid tijdens het leren te bevorderen wordt na de oefening soms een passende *theorie* of een *model* ingebracht. Door de theorie vlak na de ervaring in te brengen (en niet omgekeerd te vertrekken vanuit theorie), wordt het leren zoals Kolb dat bedoelde bewerkstelligd. Ervaring, reflectie, theorie en hertoepassing worden aldus aan elkaar gekoppeld in het momentum. Het *inductief leerproces* bij deze werkwijze vinden wij belangrijk. Bovendien merken we dat gepast en met mondjesmaat aanbieden van een model of theorie ook inspirerend werkt. Het wekt nieuwsgierigheid op om de eigen en gedeelde ervaringen ook vanuit een theoretisch perspectief te onderzoeken. Op deze manier worden zaadjes geplant die tijdens de verdiepingsdagen kunnen ontkiemen.

Een positief neveneffect van dergelijke werking met praktijkcases is dat al de groepsleden bij elk van de behandelde vraagstukken een vorm van medebegeleiderschap, coach, naar elkaar toe invullen en oppakken. Het is niet zo dat enkel de aanbrenner van een casus in de aandacht staat gedurende de sessie, om dan vervolgens weer achteruit te gaan zitten en plaats te maken voor een volgende deelnemer. Wij stimuleren dat elke deelnemer een actieve en helpende rol inneemt bij elke casus, en dat hij daar achteraf de effecten van onderzoekt. Daarbij doen wij beroep op het model 'Een overzichtsschema van interventies in groepen' (Bouwen, 1984) om te oefenen met diverse vormen van interventies doen.

Individueel leren en groepsleren worden op die manier verstrengeld tot een unieke kracht. De bewuste ervaring dat de individuele insteek van de casus leidt tot iets waar heel de groep van leert en groeit, helpt om de schijnbaar theoretische paradox 'Ik versus Wij' te doorprikken. Aan de lijve ondervindt men dat de twee processen samengaan en geen tegengestelden hoeven te zijn.

Ook de initieel theoretische begrippen zoals 'relationeel leren' en 'co-creatie' worden op deze manier tastbare gewaarwordingen.

Deze intervisiedagen verlopen met meer inhoud en structuur dan de startdagen, maar de ruimte en de aandacht voor processen blijft constant aanwezig en krijgt waar nodig voorrang.

Enkele deelnemers vertellen:

"In de opleiding zijn het persoonlijke en het professionele verweven: je leert ook het effect van je kwetsbaar (persoonlijker) op te stellen in professionele context. Het is confronterender, maar maakt het menselijker en authentieker en dat is wel erg belangrijk in de samenwerking met collega's en klanten. Het lijkt soms hard, maar is eigenlijk warm en verbindend."

"Het werken in groep: de groep is eigenlijk een mini-wereld. Het groepsaspect leert je omgaan met openheid, vertrouwen. Het is representatief voor de wereld daarbuiten. Het is een context voor ervaringen, om te experimenteren, om daarna te transporteren naar de buitenwereld."

"Ik heb ontdekt dat het dat is wat ik graag doe: samen met anderen mogelijkheden zien en creëren. Via de opleiding procesbegeleiding heb ik dat ontdekt/geleerd, zelf ondervonden en dat wil ik nu ook doorgeven in mijn begeleidingen."

"Mijn onderzoekende houding is toegenomen. Ik functioneer nu meer vanuit : Aha, zo zit dat hier..."

"De casusbesprekingen deden mij inzien ik helemaal niet zo leesbaar ben als ik dacht. Ik ben blij met dit inzicht..."

2.2.5 Planningsdag en verdiepingsdagen: mee-dragen en mee-ontwerpen

Wij beschouwen deelnemers als *mededragers en medeontwerpers* van dit leerprogramma en wij betrekken hen daarom actief bij het ontwikkelen van de inhoud.

Effectief leren omvat naast het opdoen van concrete en tastbare ervaring, ook de vaardigheid om theorieën te gebruiken ter onderbouwing van de ervaring of ter verdieping ervan.

Eigen *praktijktheorieën* zijn gebaseerd op concrete ervaringen verbonden met gepaste theorieën of kaders.

Deze geven voeding aan nieuwe ervaringen via een cyclisch proces.

Tijdens de planningsdag kijken we terug naar de ervaring in het programma tot-nu-toe. Deelnemers worden aangemoedigd vanuit deze eigen ervaringen te zoeken naar thema's, vragen, inzichten, ... die men verder

wil verdiepen.

Doelstelling is te komen tot groepjes van 3 à 4 personen die rond eenzelfde thema of met gelinkte vragen aan de slag willen. De uitdaging is per groepje een verdiepingsdag te ontwerpen die voor de hele groep (inclusief begeleiders) bedoeld is en die op een interactieve manier ervaringen, vragen, inzichten, modellen, kaders, theorieën, oefeningen, ... met elkaar verbindt.

De werkingsprincipes van deze dagen zijn:

- Iedereen actief
- 'Begeleiders' oefenen ook mee
- Actie-reflectie-theoretisch kader-oefenen krijgen expliciet aandacht
- Ruimte creëren voor experimenteel/interactief leren

Thema's die naar voren kwamen zijn:

- Werken met polariteiten i.p.v. tegenstellingen
- Groepsdynamica/maturiteit van groepen
- Werken met conflicten: dialoog versus discussie
- Verhoog de veerkracht bij jezelf
- Verdiepen van interventierepertorium/begeleidingsvaardigheden
- Leiderschap ontwikkelen: *the inner side of greatness* (Koestenbaum, 1991)

De deelnemers bereiden in kleine groepjes met die invalshoeken telkens een *verdiepingsdag* voor. De vooropgestelde vraagstukken worden *onderzoekend en experimenterend* verkend en *verbonden met theorieën* die desbetreffend een concrete meerwaarde bieden. Wij zien dat mensen zich achteraf nog verder gaan verdiepen in bepaalde theorieën en dat zij er binnen de groep nog meer op terugkomen.

Wij geloven dat de plaats in het tijdspad waarop theorie wordt ingebracht, bepalend is voor de effectiviteit ervan. Studeerkamerwijsheid onderscheidt zich van gedragen en doorleefde kennis. De leergroep heeft op dit moment in het programma al heel wat gedeelde ervaringen achter de rug. Er is al heel veel gereflecteerd en gedialogeed. Men heeft al veel geoefend met nieuwe aanpakken.

Dit alles zorgt voor een gezonde nieuwsgierigheid en leergierigheid bij deelnemers, waarbij ook theorie een zinvolle bijdrage kan leveren en niet voor afstand en abstractie zorgt.

De begeleiding van de verdiepingsdagen is in handen van de groepjes die de voorbereiding gedaan hebben. Aldus komen deelnemers ook terecht in de rol van begeleider, wat weer extra zuurstof toevoegt aan de leermenu van nieuwe ervaringen.

De *voorbereidingsduur* van de verdiepingsdagen bedraagt ongeveer twee maanden.

Wij bieden een lijst aan met literatuursuggesties en wij blijven tijdens de voorbereidingsperiode ter beschikking om eventueel te helpen waar nodig.

Binnen de voorbereidingsgroepjes ontstaat door de gedeelde en uitdagende opdracht opnieuw een *groepsontwikkelingsproces*, op kleinere schaal. Dit groepsontwikkelingsproces in de kleine groepjes kan van heel sterke betekenis zijn voor de deelnemers. Het kan anders verlopen dan het groepsontwikkelingsproces in de grote groep.

Onze manier van werken beoogt de *autonomie* van de groep te vergroten. Het leren wordt duidelijk in eigen handen genomen. Toch ervaart men dat het in elkaar steken en begeleiden van een goede verdiepingsdag enkel kan mits elkaar te helpen. Naast de ervaring van autonomie blijft ook *het afhankelijkheidsbesef* bestaan. Het is een leren met én van elkaar. Het begrip *interdependentie* wordt op deze manier heel dicht bij de concrete ervaring gebracht.

Het besef van op elkaar aangewezen te zijn zonder dat dit afbreuk hoeft te doen aan de eigen autonomie en verantwoordelijkheid is een wezenlijke ervaring die ook buiten de opleiding haar belang behoudt.

De polariteit 'autonomie versus afhankelijkheid' die overstegen wordt door de erkenning van interdependentie vormt een basale dynamiek bij de ontwikkeling van authentieke relaties. (Cfr. Max Pagès, 2002)

Aan het einde van iedere verdiepingsdag wordt er tijd voorzien om feedback te geven aan de ontwerpers en begeleiders van die dag.

Enkele deelnemers:

“Tijdens de verdiepingsdagen zélf een workshop begeleiden en ervaren hoe andere groepen dat doen, was echt een hoogtepunt. Het helpt om uit de comfortzone te gaan. Je werkt rond een inhoudelijk thema én kan experimenteren met de aanpak (bij iedere groep anders, uniek). Het gaat dan niet over goed of slecht, wel over de rijkdom van verschil.”

“De groep krijgt veel ruimte om dingen zelf te maken. Co-creatie noemt men dat vandaag...”

“Het is absoluut geen klassieke les. Wij zijn deels op onszelf aangewezen. De begeleiders sturen en stimuleren maar wij bouwen zelf, waarbij we steunen op elkaar...”

“Onderling vertrouwen is de basis en krijgt veel ruimte...”

“De vrijheid die wordt aangeboden is goed. Het wordt geen vrijblijvendheid, wel betrokkenheid...”

“Het stimulerend karakter om ook de theorie te verwerken is goed. Het was voor mij de eerste keer in mijn leven dat ik de relevantie van theorie gewaar werd. Het laat mij sinds niet meer los...”

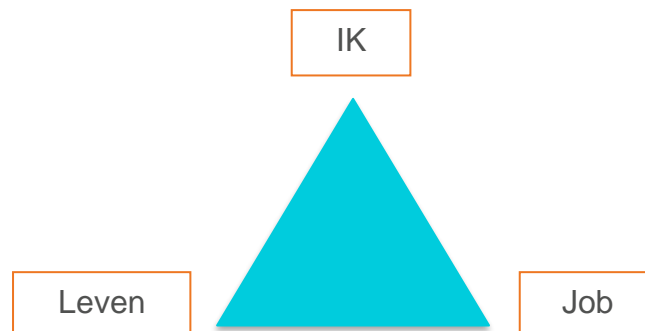
“Iedereen participeert actief. Dat is een bijzondere kracht..”

2.2.6 Integratietweedaagse: op zoek naar dynamieken en balansen

Leren stopt nooit, programma's hebben wel een einde.

In een afrondende en integrerende tweedaagse krijgt elke deelnemer de tijd om gedurende een uur een interactieve situatie te creëren waarin samen met de groep gewerkt wordt rond zijn/haar belangrijkste leerervaringen sinds de start van het programma. Er zijn drie invalshoeken:

1. De eerste focus ligt op de **dynamiek en balans** tussen hun **job** (professionele relationele praktijk), hun **leven of privé** (affectieve relaties uit de privé-sfeer) en **zichzelf** (innerlijke biotoop).



We focussen op de periode tussen het instapgesprek en de integratietweedaagse. Ook moedigen we de deelnemers aan stil te staan bij hoe ze hopen dat deze balans zal evolueren de komende twee jaren.

Deze integratie-opdracht sluit aan bij onze visie op leren. Professioneel en persoonlijk groeien gaan hand in hand. Zoeken naar balansen en dynamieken geven meer perspectief dan te zoeken naar 'waarheden'. Leren stopt ook niet na een opleiding en de ervaringen zinderen nog jaren na. Nieuwe inzichten trouwens ook! "Integratie van wat je leert, reikt verder dan de professionele sfeer. Als wat je leert je persoon treft, dan draag je dat ook mee naar huis. Je kan de veranderingen waar je door gaat, niet zonder meer van je afschudden. Ze zijn geen jas die je in de vestiaire hangt wanneer je thuiskomt. Ze zitten onder je huid." (Corthouts & Vermeylen, 2003)

2. Naast deze 'brede' veldanalyse vragen we de deelnemers ook hun ervaringen en bedenkingen te formuleren omtrent hun groei-evolutie tijdens het opleidingstraject.
3. Een derde invalshoek is die van de groep: hoe werd de groep ervaren, de interacties, hoe zou deze groep je nog verder kunnen blijven ondersteunen in je groeiproces? Wat zou jij nog voor deze groep kunnen betekenen?

Integreren in de betekenis van *afzonderlijke delen samenbrengen tot een zinvol en nieuw geheel*, is volgens ons een wezenlijke behoefte van mensen. Integratie in en met een groep leidt tot tastbare gewaarwordingen die elke betrokkene in de groep energie bezorgen. Het is een deugddoende ervaring. Het verschil in beleving ten opzichte van bijvoorbeeld de terugkomdag is duidelijk te voelen.

Tijdens deze integratiedagen staan wij telkens versteld van de kracht en de schoonheid waarmee dit kan gepaard gaan. De voelbare aandacht en de hoge betrokkenheid op elkaar vormen scheppende krachten met een heel sereen karakter. Schijnbare details worden tot hun juist grootte herleid. Warmte, empathie en mededogen verhinderen niet dat er toch nog confrontaties met elkaar worden aangegaan die ten goede van de betrokkenen werken.

De integratiedagen in ons programma zijn niet louter 'afronddingsdagen' aangevuld met een gezellig feestje.

Het zijn effectieve werkdagen gericht op de bekroning van het werk.

Wij kijken dan ook samen naar de verdere toekomst van deze leergroep. Het zou zonde zijn om de stevig gegroeide en waardevolle leerrelaties zonder uitdrukkelijke reden plots stop te zetten.

Enkele deelnemers:

“De ervaring dat contact met jezelf en met de anderen een voorwaarde zijn voor dit soort leren is een waardevol inzicht.

“De ervaring dat gevoelens en emoties een wezenlijk bestanddeel vormen van de werkelijkheid, en dat deze niet enkel maar rationeel is, neem ik mee.”

“We bleven leren tot de laatste integratiedagen: in valkuilen trappen, veel blijven leren ... én samen leren!”

“Je beseft ook heel goed dat het leren na de opleidingsdagen niet gedaan is. Ik voel wel een toegenomen vertrouwen dat het goed gaat komen. Deze opleiding en de ervaring vooral, zal mij helpen in mijn nieuwe rol/verantwoordelijkheid: ik functioneer meer bewust en er is meer vertrouwen. Ik voel ook veel steun. Ook steun van de organisatie door ons dit programma aan te bieden. Zo laten ze voelen dat ze geloven in ons, zo stimuleren ze ons uit onze comfortzone te komen (stretchen). We krijgen zo veel kansen van de werkgever, veel ondersteuning! (Ik ben nu even uit geweest door ziekte en was heel blij dat ik weer mocht komen werken!) Dat heeft allemaal een positieve invloed op mijn motivatie.”

2.3 Wat zijn de effecten van het programma ‘procesbegeleiding’?

2.3.1 Leereffecten op individueel niveau

De meeste deelnemers geven aan dat de ervaring van het deelnemen aan de opleiding hun zelfvertrouwen heeft vergroot, dat ze meer zelfzeker zijn geworden. Dat betekent niet dat alle twijfels verdwenen zijn, integendeel. Duidelijker dan daarvoor heeft men zicht op eigen sterkten en op de nog te ontwikkelen uitdagingen. De twijfels en onzekerheden werken echter minder negatief door. Vertrouwend op de eigen sterkten bieden de uitdagingen perspectief. Bovendien heeft men ervaren dat men niet alleen rondloopt met vragen én heeft men geleerd er open met elkaar over in dialoog te gaan. Men heeft voeling gekregen met de paradox dat je kwetsbaar opstellen en elkaar te confronteren met wat er echt speelt, leidt tot een groter vertrouwen in elkaar en in zichzelf.

Er is ook een duidelijke honger naar verder experimenteren en zichzelf ‘vervolmaken’. De leergierigheid is toegenomen en de deelnemers/medewerkers zijn partners geworden in elkaars groeiscenario.

Enkele deelnemers:

“Deze ervaring geeft inzichten, maar leidt ook tot actie: feedback geven doe ik nu veel beter (vroeger zo omslachtig), confronterende gesprekken ga ik niet meer uit de weg. Tegelijkertijd zijn er ook nog twijfels over mezelf, ik ben alerter voor vragen als Wie ben ik als begeleider? Hoe handel ik? Die vragen kan ik nu opnemen met mijn leidinggevende en zo krijg ik meer zicht op mezelf: ik ben assertiever geworden en vertoon meer leiderschap-gedrag.”

“In mijn begeleidingen kan ik confronterender feedback geven, hetgeen leidt tot meer diepgang en meer mogelijkheden in het begeleidingsproces. Ik begeleid ook meer ‘groepsgericht’, ‘confronterend durven en kunnen zijn in groepen is veel rijker; ik werk veel meer hier-en-nu.”

“Vroeger zag ik bij mezelf en anderen: op zoek naar ‘quick-fix’; op zoek naar theorieën en houvasten die we in de strot van de deelnemers duwen in de hoop dat ‘het proces’ in beweging kan komen. Dat kan je als begeleider niet forceren, dat werkt maar als je zélf mee in het proces stapt en het proces ook zijn werk laat doen.

Door de ervaring van dit programma kan ik er echt mee aan de slag. Vroeger begreep ik de dingen, nu kan ik er in de praktijk mee aan de slag. Ik wist al veel, nu heb ik het gevoel ook gewapend te zijn om het in de praktijk te brengen.”

De leereffecten op individueel niveau blijven niet beperkt tot het professionele, maar hebben ook impact op de andere levensdomeinen van de deelnemers.

Enkele deelnemers:

“Aandacht hebben voor gedachten, gevoelens, effecten is het belangrijkste; in het dagelijks leven komen die op de laatste plaats.”

“Ik werk nu veel meer vanuit ‘perspectieven’, het geheel is belangrijk; ‘niets is waar’.”

“Het model van de opleiding voor mij: Zwoegen (pijn) -> Inzicht (opluchting) -> Vrijheid”

“Ik sta meer stil bij alles, ben meer op zoek naar mijn evenwicht (lichaam-geest, yin-yang).

Door dit te volgen, functioneer ik meer alert; door dit te ervaren, ben ik meer open, heb ik een meer open blik voor andere invalshoeken. Ik kijk nu ‘anders’ naar mensen, meer open-minded.”

“De polariteitenbenadering onthoud ik voorgoed. Zij heeft een andere kleur aan mijn perceptie gegeven.”

“Soms ben ik onzeker en geremd: dat weet ik nu, heb ik kunnen ervaren en kan ik accepteren; ik sta ook meer open voor mezelf. Ik functioneer nu meer vanuit ‘AHA, zo zit dat’, onderzoekender, nieuwsgieriger.

Ik sta bewuster in het leven, rustiger; heb geleerd te kunnen stilstaan om nadien beter te functioneren; even loslaten en rekening houden met de ander.”

“Het inzicht dat ik de neiging had/heb anderen snel te beschermen, zaken toe te dekken => dat heeft geleid tot meer oefenen in open en meer confronterend te durven zijn, dat geeft mij meer vrijheid en dat gevoel van vrijheid in denken en handelen creëert meer ruimte en kansen.”

“Ik ben dicht bij mezelf gekomen. Dat is positief maar ook confronterend. Ik weet nu beter wat ik wel en wat ik niet meer wil. Maar ik pak die veranderingen aan met oog voor het proces.”

2.3.2 Leereffecten op groepsniveau

Een eerste focus ligt hier op deelnemers die als begeleiders werken en dat vaak ook in groepsverband doen. Door de eigen concrete ervaring van groepsvorming te hebben meegemaakt is er een verhoogde vaardigheid in het werken met groepsprocessen en de eigen rol daarin. Opnieuw geven deelnemers aan het nog niet ‘allemaal te kunnen’, maar is er een verhoogd inzicht én verhoogde nieuwsgierigheid in het verder ontplooiën van deze begeleidingsvaardigheden.

Enkele deelnemers:

“De uitdaging voor mij ligt in het meer met ‘de groep’ werken, vertrouwen in het proces tussen mij en de cursisten en tussen de cursisten onderling. Hoe kan ik meer diepgang creëren, los van de inhoud en vaardigheden?”

“In het algemeen heb ik meer vertrouwen gekregen in het eindresultaat, bij voorbeeld bij loopbaanbegeleidingen: ik laat nu veel meer ruimte bij de klant (naast het aanbieden van tools), ik vertrouw meer op het proces, de mensen, mijzelf.”

Een tweede focus ligt op de afstemming tussen collega’s in teams binnen Obelisk. Er is een verhoogde betrokkenheid op elkaar. Men heeft elkaar beter leren kennen door de gezamenlijke ervaring van de opleiding. Bovendien heeft men elkaar ‘anders’ leren bekijken dan voorheen als ‘louter collega’s’. Daardoor is het makkelijker elkaar aan te spreken, ook op moeilijke thema’s of vanuit onzekerheden.

Enkele deelnemers:

“Bij voorbeeld in mijn nieuwe coördinerende functie: open gesprekken, procesmatig en een ‘dichte’ relatie. Het houdt me bezig hoe ik als coördinator een balans kan vinden tussen resultaatgericht leiding geven en genoeg ‘zorgend’ zijn voor de medewerkers. Hoe willen mensen daar zélf mee omgaan? Dat triggert mij nu

heel erg. Ik vind er ook meer rust in die afstemmingsgesprekken te doen. Vroeger zou ik over iemand met een andere mening dan mij denken: 'dat kan toch niet dat die daar zo over denkt ...'; nu kan ik het realistischer zien: die denkt zo, ik denk zo, dat is nodig ...; nu denk ik meer en/en: er is mijn gedacht en die andere zijn gedacht => dat geeft meer mogelijkheden en ruimte voor oplossingen."

"Het contact met de collega's is veel beter geworden. Ik spreek veel meer dingen direct uit en ik kan beter loslaten."

"We kunnen meer benoemen en dat bevordert de samenwerking. Ik zeg de dingen meer direct, ik wil eerlijker zijn ten opzichte van mijn binnenkant."

"De band tussen de medewerkers bij Obelisk is gegroeid, vertrouwelijker geworden."

"Het kunnen samen met collega's dit programma volgen was een positieve ervaring. Organisaties zouden dat meer moeten doen. Werk = werk, maar personen maken de organisatie. Het is van groot belang dat je goed kunt afstemmen en dat er onderlinge openheid is. Deze is duidelijk toegenomen dat zal de productiviteit alleen maar verhogen. Er is betere communicatie, meer vertrouwen en je weet beter wat je van elkaar kan verwachten."

We waren er allemaal met dezelfde ingesteldheid ingestapt, we kennen dezelfde werkomgeving. Vrijwillige deelname is zeer goed."

2.3.3 Leereffecten op organisatieniveau

Op organisatieniveau zien we ook de eerste tekenen van cultuur-beïnvloeding. Doordat 28 van de 35 medewerkers een gelijkaardige ervaring hebben meegemaakt, ontstaat er geleidelijk aan een 'gemeenschappelijke taal'. Dit effect is het grootst tussen de deelnemers van de verschillende groepen die samen de opleiding hebben ervaren. Tussen die groepen is er een grote nieuwsgierigheid ontstaan, alsook een herkenning van bepaalde thema's. De onderlinge relatieopbouw dient echter nog verder aandacht te krijgen en ondersteund te worden. Er is al een extra afstemmingsmoment geweest tussen de eerste twee leergroepen en de directie. In werkgroepen, ontwikkelingsgroepen en intervisiegroepen wordt verder de uitdaging opgenomen procesgericht te werken en elkaar in dat verdere leerproces te ondersteunen.

Enkele deelnemers:

Er zijn ook duidelijke effecten binnen Obelisk zelf:

- *Je komt bij elkaar makkelijk uit de comfortzone, soms wordt dat ook letterlijk verwoord: 'ik heb dit geleerd in de procesbegeleiding en ga dat nu proberen ...'*
- *Er is meer aandacht voor contacting en contracting onderling*
- *Gesprekken gaan directer naar de kern van de zaak; dat kan omdat je het toelaat bij elkaar*
- *Er wordt veel meer vanuit 'ik' gesproken*
- *Van mogelijke roddel gaat het sneller naar actiegerichtheid en de zoektocht naar het direct aanspreken en GO!*
- *Eigen aandeel wordt makkelijker onderzocht*
- *Er wordt meer feedback gevraagd*
- *Er worden eerlijker antwoorden gegeven (in tegenstelling tot oppervlakkigheid)*
- *Er wordt eerlijker geantwoord naar hiërarchische oversten: opener*
- *Samen meelopen met elkaar: is nu minder stresserend voor mij, eerder leerrijk*
- *Als er iets niet goed loopt wordt dat makkelijk gezegd én gezocht naar hoe we het anders kunnen doen*
- *Dit past ook in de cultuur van de organisatie: de verwachtingen waren er al, en door de opleiding werden nu de tools aangereikt om het ook te kunnen doen!*

Een ander effect op organisatieniveau zien we in een toegenomen nieuwsgierigheid en goesting om ‘procesgericht’ te werken en ook nieuwe dingen te ontwikkelen.

Enkele deelnemers:

“Het volgen van de opleiding met collega’s heeft een grote impact op de onderlinge afstemming en samenwerking tussen collega’s. Het heeft veel voordelen dat zovelen binnen de organisatie ‘dezelfde’ ervaring hebben. Je staat als organisatie sterker, zelfs in onze organisatie die zeer veel verandert (soms te veel). Het is een hele investering, maar wel een hele grote opbrengst.

Ook mensen die ondertussen de organisatie verlaten hebben: zij staan door de opleiding procesbegeleiding sterker in hun schoenen om te weten wat ze willen.”

“Ik ben er krachtiger uitgekomen en dat wordt gezien in de organisatie: ik heb een nieuwe, coördinerende functie aangeboden gekregen. Ik wijd dit aan het volgen van de opleiding.”

“Ook een toenemend besef: ik heb nog veel te leren! Ik word daarbij gecoacht door mijn leidinggevende. Ik heb nu meer dan daarvoor een lerende houding en ben ‘ambitieuzer’ om mijn werk goed te doen.”

“Ik heb een grote honger gekregen procesgericht te kunnen werken in mijn professionele opdrachten: trajectbegeleiding, inhoudelijke opleidingen, ...”

“Ook binnen de organisatie is aan mij de vraag gesteld: denk eens na over hoe we meer procesgericht kunnen werken: dat stimuleert mij.”

2.3.4 Leereffecten vanuit het perspectief van de directie

Uit de gesprekken met de directie blijkt een grote overeenkomst over de ‘zichtbare effecten’.

Zo merken zij dat de ‘maturiteit’ gestegen is, medewerkers sneller met elkaar in gesprek gaan, dingen openlijk benoemen, hun eigen proces/aandeel durven benoemen. Er wordt ook meer nagedacht en bewuster omgegaan met kennisdeling, vergaderen, inhoudelijke afstemming en uitwisseling. De communicatie wordt als ‘authentiek’ ervaren, vaker via ‘echt contact’ (en niet alleen virtueel/digitaal). Het komt ook tegemoet aan de nood van medewerkers aan echtheid, oprechtheid, kwetsbaarheid. Medewerkers luisteren niet zomaar naar wat praatjes. Er is een hernieuwde energie merkbaar om met opdrachten aan de slag te gaan, een grotere zelfzekerheid en toegenomen zelfvertrouwen.

Enkele directieleden:

“We zijn nu continu op zoek hoe we procesgericht kunnen werken, zowel naar klanten, als in onze onderlinge interne samenwerking. Het ‘proces’ versnelt en het soms verrassend hoe snel, creatief en resultaatgericht er gewerkt kan worden.”

“De ervaring maakt een wezenlijk verschil. Dit heeft iets in gang gezet dat we niet meer kunnen stoppen.”

“Medewerkers reflecteren meer over hun eigen aandeel of interventies. Ze kijken ook kritischer naar de effecten op groepsniveau en houden rekening met de dynamiek in de groep. Er wordt flexibeler omgegaan met nieuwe vragen, makkelijker geëxperimenteerd. Er wordt makkelijker aan co-creatie gedaan.”

Maar er zijn ook risico’s: medewerkers zijn kritischer, mondiger en verwachten (terecht) dat iedereen in de organisatie consistent en consequent ‘procesgericht’ werkt. Er is een grotere openheid en tolerantie voor confrontatie, dat zet ook heel wat in beweging. Sommige medewerkers stellen zich ook bewuster de vraag: blijf ik hier werken?

Bovendien kan je het maar onderhouden door het te blijven doen. Tijdens de opleiding was er tijd om stil te staan, te onderzoeken, te experimenteren. In de drukte van alledag is dat niet altijd mogelijk. Niet iedereen is ook fysiek steeds op dezelfde plek. Elkaar constructief feedback geven kan maar als de context en de tijd het toelaat. Dat blijft een uitdaging waar iedereen samen voor staat.

Er zijn ook aandachtspunten die continu 'herpositioneren' vragen, een afstemmen op de specifieke situatie. Hoe ver ga je erin als organisatie om ook met persoonlijke situaties van medewerkers om te gaan? Obelisk wil daar best ver in gaan, maar er zijn ook grenzen. Je kan wel rekening houden met privé-situaties, maar je mag niet forceren of er teveel aandacht aan geven. Dat is een constante afweging die je moet maken: met een milde ontvankelijkheid een context scheppen om ook persoonlijke kwesties te lokaliseren, gecombineerd met een focus op het organisatie-doel en de functionele doelstellingen. Vanuit begrip samen doelgericht vooruit kijken en werken.

Ook voor de directie blijft het een uitdaging om in de organisatie ook met 'disharmonie' om te gaan en niet altijd te streven naar een 'peaceworld'.

2.4 Een beeld zegt meer dan duizend woorden...

We hebben al de mensen die betrokken werden in dit onderzoek gevraagd om de opleiding Procesvaardigheden met een metafoor te beschrijven.

Een impressionistisch schilderij. Na een tijd zie je jezelf meer zoals je echt bent, realistischer. Een lange weg maar wel de moeite waard om te doen.

Zie de vraag aan een klein kindje: Wat wil je later worden? En die antwoordt: 'mezelf'.

Ook zonder rugzak of zware agenda is het de moeite om dit te doen en mee te maken. Tekening van een lamp boven iemands hoofd (cartoon): het beeld dat je plots tot inzicht komt.

Een menselijke piramide. De basis (de startdagen) moet stevig zijn.

Een pauw die in het begin heel gesloten staat en op het einde heel uitgestrekt is, met veel kleuren en veel dimensies.

Eigenaarschap: ruimte geven aan anderen om te kunnen ontwikkelen en zichzelf zijn. En dat ik tegelijkertijd ook professioneel en persoonlijk kan blijven groeien, samen met de collega's. (en af en toe met fierheid tegen de muur lopen)

Een wandeling in de bergen. Telkens je denkt de top te bereiken komt er nog een heuveltje bij. Je krijgt telkens beter zicht, maar nog geen volledig zicht.

Egel. Ik ben daar als een egel in afschermingsmodus gestart en dat is gaanderweg opener geworden.

Een oud tweepeekaasje dat eerst rammelt, maar na liefdevolle verzorging wordt het een mooie en ferme wagen.

*Een kameleon die van kleur kan veranderen naarmate de veranderingen, gedragingen, eigenschappen meer geïntegreerd worden in wie ik ben/word
(niet tevreden over de metafoor, is een moeilijke vraag)*

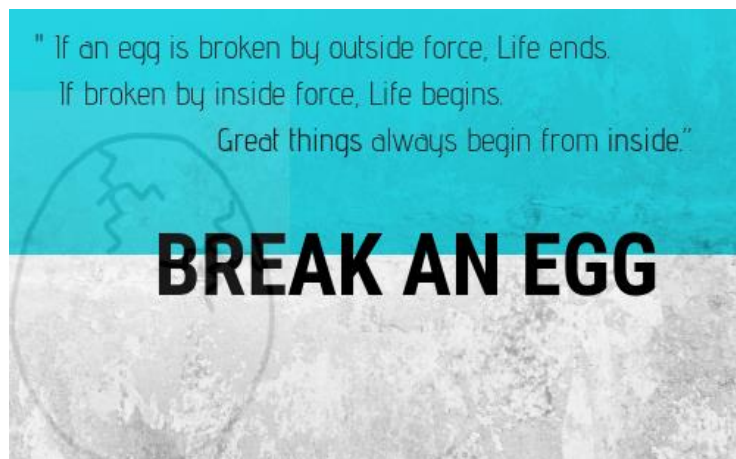
*7 naakte mensen op een stoel in een kring
De naaktheid van de mens: puurheid en echtheid; geen franjes of vermommingen*

The sky is the limit

Een groot schilderij van een kunstenaar: werk van 10 op 2 meter waar hij 4 jaar aan gewerkt heeft. Allemaal stipjes, abstract.

Het is zoals ons leer-proces: het duurt lang, gaat in detail. Het is nooit af, je kan er aan blijven werken. Het is veelkleurig. Afhankelijk van de belichting zie er andere dingen op. Zoals de complexiteit van menselijke relaties. (De binnenkant is anders dan de buitenkant die je ziet)

Break an egg. Als je een ei breekt langs de buitenkant dan stopt het leven. Als het gebroken wordt van binnenuit dan begint het leven.



obelisk

09 NOVEMBER | 12-17H
2018

LOCATIE • 3HOOG LEUVEN
MECHELSEVEST 90

3 De krenten uit het brood...

Het programma 'procesbegeleiding' zoals we dit samen met Obelisk hebben ontworpen, hebben doen leven en hebben geëvalueerd, is best een intensief programma. Zowel voor de organisatie als de deelnemers. Het vergt een hele investering in geld, tijd, middelen en energie. Zoals uit de evaluatie mag blijken komt er ook veel voor terug, is er wel degelijk sprake van een 'return-on-investment'. Deze is echter niet altijd aanwijsbaar of meetbaar.

Toch zien we duidelijke effecten op het functioneren van de medewerkers, op samenwerkings- én op organisatieniveau.

Deze effecten zijn zowel te situeren op het belevingsvlak als op gedragsmatig vlak. Op belevingsvlak merken we dat er veranderingen ontstaan in de wijze hoe iemand naar zichzelf en de professionele context kijkt. Deelnemers spreken over meer zelfzeker te zijn, een sterkere motivatie te voelen om ook met procesaspecten rekening te houden, meer open te zijn in contacten. Op gedragsniveau geven ze aan met gedoseerde confrontatie te kunnen omgaan, meer en directere feedback te geven en te vragen, sneller dingen op te pakken die er toe doen. Men geeft aan verder te willen leren om voor de organisatie en met klanten het proces zo goed mogelijk in te zetten. Hierbij valt op dat bij het begin van dit traject de directie van Obelisk vragende partij was om een meer procesgerichte cultuur te installeren, en dat vandaag heel de personeelsgroep mede vragende partij is om hier concreet werk van te maken.

Deze effecten komen ons inziens ook tegemoet aan enkele professionele noden en maatschappelijke tendensen in 'arbeidsland'. Wij geloven dat de hierboven aangehaalde effecten van onschatbare waarde zijn in het mee opzetten en laten leven van een preventief psychosociaal beleid. Effecten als een verhoogd

competentiegevoel, het ontwikkelen van veilige en ondersteunende werkrelaties en ruimte bieden voor de autonomie van de werknemer leiden volgens de 'Self-Determination Theory' (Ryan & Deci, 2002) tot een verhoogde interne werkmotivatie. Bij Stone, Deci en Ryan (2008, p. 4) lezen we: "According to Self-Determination Theory, humans have three core psychological needs: competence, relatedness and autonomy. Competence is the belief that one has the ability to influence important outcomes. Relatedness is the experience of having satisfying and supportive social relationships. Autonomy concerns the experience of acting with a sense of choice, volition and self-determination."

Dit zijn ook de noodzakelijk ingrediënten voor een verhoogde veerkracht om individueel én in afstemming met collega's en werkgever verhoogde stress-situaties aan te kunnen, continu om te gaan met veranderingen, burn-out te voorkomen, en een effectievere her-intreding na ziekte te stimuleren.

Dit vraagt ook duidelijke keuzes vanuit een organisatie, dus van directie, management en leidinggevenden. En er is absoluut een nood aan leiderschap dat procesvaardigheden kan inzetten én samen ontwikkelen als team, groep, organisatie-als-geheel.

In de krant De Standaard van 6 september 2018 lasen we een pleidooi voor 'coachend leiderschap'. Eric Stiers, personeelsverantwoordelijke bij Tiense Suiker gelooft sterk in de nieuwe rol voor leidinggevenden. "Mensen verwachten een coach die dicht bij hen staat. Ze zien die meer als een gelijke die hen motiveert, niet langer als een traditionele baas." Ook Valerie Thoen, verantwoordelijke *human capital* breekt een lans voor de veranderende rol van 'chef'. "We willen vooral een cultuur neerzetten waarin voldoende vertrouwen bestaat om elkaar feedback te geven. En dan liefst in alle richtingen. ... We willen een authentiek leiderschap, geen eenheidsworst."

Dit is niet nieuw! Steeds meer nemen we afscheid van de 'formele leider' die denkt en bepaalt wat de anderen moeten 'uitvoeren'. Er wordt vandaag op tal van plaatsen van iedere medewerker 'leiderschap' verwacht in de zin van mede-verantwoordelijkheid opnemen, initiatief nemen, expertise delen, meedenken, breder kijken dan je eigen functie, We zien al meer dan 40 jaar omschrijvingen opduiken als 'gedeeld leiderschap' (Dijkstra en Feld, 2012), 'shared Leadership' (Pearce & Conger, 2003; Carson, 2005), 'relational leading' (Hersted & Gergen, 2013), 'clear leadership' (Bushe, 2010), 'Leadership: the inner side of greatness' (Koestenbaum, 1991), 'servant leadership' (Greenleaf, 1982), 'generatief leiderschap', 'veerkrachtig leiderschap', 'procesgericht leiderschap', 'coachend leiderschap', ...

Ook de inzichten van Peter Senge (1992) omtrent de lerende organisatie sluiten hier nauw bij aan.

Er wordt dus al vele jaren gezocht naar manieren om ook de 'soft skills' in een organisatie de plaats te geven waar ze kunnen bijdragen aan het verhogen van efficiëntie en effectiviteit. Wij geloven dat dit programma mee aan die weg helpt timmeren.

Ook hier kunnen we spreken van het zoeken naar omslag van tegenstelling naar vruchtbare polariteit: oorspronkelijk heeft de mens zich georganiseerd om het leven beter in te richten, ten voordele van die mensen. De slinger is echter doorgeslagen naar een gevoel dat 'de mensen er moeten zijn voor de organisatie'. Vanuit een vruchtbaar polariteitsdenken zouden we de twee polen als realiteit kunnen zien, waarbij de afstemming en transparante co-creatie zowel de organisatie als de mens-als-medewerker in zijn waarde laat. Voor het belang hierbij van een ondersteunende cultuur en een integrerende structuur, verwijzen we naar *Salto Humano* van R. Vermeylen (2000 p. 117).

Zoals reeds duidelijk naar voren kwam: programma's kennen een einde, leren stopt nooit. Dat geldt ook voor een organisatie. Het is duidelijk dat door het organiseren van een dergelijk opleidingsprogramma er ook vele verwachtingen geschapen worden. Dit stelt de organisatie voor de grote uitdaging na te denken over de continuïteit van dit leren.

De directie van Obelisk is zich hiervan terdege bewust. Hoewel er steeds een spanningsveld blijft bestaan tussen leren en ontwikkelen enerzijds en presteren en opbrengen anderzijds, zijn er verschillende ideeën om dit spanningsveld met open vizier te erkennen en er een creatieve spanning (Senge, 1992) van te maken. Zo zijn er individuele opvolgingsmomenten voorzien (coaching, loopbaangesprekken, functioneringsgesprekken), wordt er bewuster geëxperimenteerd in vormen van 'vergaderen' of intern overleg. Hieruit ontstaat ook de input om de eigen visie van de organisatie verder uit te puren en er een eigen kader voor uit te bouwen: Waar staat Obelisk voor? Wat krijg je als je als klant met Obelisk in zee gaat? Wat ervaart de klant als die met een Obelisk-medewerker in contact komt? Gaandeweg krijgt de organisatie zo een duidelijker profiel, kan ze een unieke stempel drukken op haar aanbod. Als je als organisatie collectief een gemeenschappelijke taal ontwikkelt, is het makkelijker om fundamentele keuzes te maken, herkenbare offertes op te maken, gezamenlijk te voelen dat we weten waarover we spreken. Woorden zijn maar woorden, maar toch ook dragers van betekenissen!

Op dit moment wordt ook nog bekeken hoe de bestaande leergroepen nog verder kunnen samenkomen, hoe er kruisbestuiving kan blijven gestimuleerd worden, of er intervisiegroepen kunnen gevormd worden om het leren te blijven ondersteunen, en natuurlijk ... ermee naar buiten komen en een klantenevent organiseren!

4 Wie zijn Roger & Koert

Roger Goris is licentiaat in de psychologie. Hij volgde zowel het postacademische CIGO-programma als het HRM-programma aan de Universiteit Hasselt. Tot vorig academiejaar verzorgde hij een deeltijdse onderwijsopdracht als docent aan de Sociale Hogeschool Heverlee. Daarnaast werkt hij nog als zelfstandig consultant. In het werkveld is Roger vooral actief op vlak van organisatieontwikkeling en leiderschapsvraagstukken. Roger werkt sinds 2016 samen met Obelisk.

Koert Eeckhout is licentiaat in de organisatiepsychologie en consultant ontwikkelingsprocessen. Ook hij heeft het postacademische CIGO-programma gevolgd. Koert gaat uit van het principe '*Niets is wat het is, alles is wat het wordt*'. Hij zoekt samen met individuen, groepen en organisaties naar de gewenste richting, het appreciëren van de weg en deugd vinden in het samen op weg zijn. Ook Koert werkt sinds 2016 samen met Obelisk.

5 Literatuur

- Beard, C. & J.P. Wilson (2004). *The power of experiential learning*. Kogan Page.
- Bouwen, R. *Een overzichtsschema van interventies in groepen*. In: *Leren en leven met groepen*. Mei 1984.
- Bouwen, R. & D.M. Hosking (Eds.). Organizational Learning: Relational-Constructionist Approaches. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9, nr. 2, June 2000.
- Bushe, G. (2010). *Clear Leadership*. Davies-Black.
- Carson, J. *Shared Leadership and Culture: Potential Emergence and Global Application*. Emergent Models of Global Leadership, International Leadership Association, 2005.
- Corthouts, F. & R. Vermeylen (2003). *Leerzinwekkend*. Garant.
- Dijkstra, J., & Feld, P.-P. (2012). *Gedeeld Leiderschap: veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren en leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Gergen, K.J. (1994). *Realities and relationships. Soundings in Social Construction*. Cambridge, Harvard University Press.
- Greenleaf, R.K. (1982). *Servant Leadership*. Paulist Press International.
- Harari, Y.N. (2015). *Sapiens*. Thomas Rap.
- Herman, A.E. (2016). *De kunst van het observeren*. AtlasContact.
- Hersted, L. & K.J. Gergen (2013). *Relational Leading*. Taos Institute.
- Hovelynck, J. (2000) *Praktijktheorieën van een experiëntiële begeleiding in outward bound: een onderzoeksrapport*. Doctoraatsproefschrift.
- Keij, J. (2012). *Levinas in de praktijk*. Klement/Pelckmans.
- Koestenbaum, P. (1991). *Leadership, the inner side of greatness*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M. & J.S. Osland (1991). *The Organizational Behavior reader*. Prentice Hall.
- Levinas, E. (1991). *Anders dan zijn*. Ambo Wijsgerig.
- Pagès, M. (2002). *La vie affective des groupes*. Dunod.
- Pearce, C. L. & Conger, J. (Eds.) (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rasera, E.F. (2015). *Social Constructionist Perspectives on Group Work*. Taos Institute.
- Ryan, R., & Deci, E. (2002). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U, Leading from the Future as It Emerges*. Berret-Koehler. (www.theoryU.com)
- Schein, E.H. (2000). *Procesadviesing*. Academic Service.
- Senge, P. (1992). *The Fifth Discipline*. Century Business.
- Stone, D.N., E.L. Deci & R.M. Ryan. *Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory*. 2008

Van Dale, groot woordenboek der nederlandse taal, 12^{de} druk

<https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/proces#.W82MCy-iGV4>

Vermeulen, R. (2000). *Salto Humano*. Lannoo.