

Kracht – gericht werken

werk
schrift

11



**Kracht –
gericht
werken**

**werk
schrift 11**

Voorwoord 4**1. Twee voorbeelden uit de praktijk** x**2. Over verwachting en verwondering** x**3. Krachtgericht versus klachtgericht** x**4. Krachtgericht is oplossingsgericht** x

4.1 Oplossingsgericht werken als basis x

4.2 Krachtgerichte principes en houding x

4.3 De kracht van krachtgericht werken x

4.4 Krachtgerichte uitgangspunten x

5. Vier basisstappen x

5.1 Wat brengt je hier? x

5.2 Waar wil je naartoe? x

5.3 Wat werkt er al? x

5.4 Wat is de volgende stap? x

6. Probleem versus beperking x**7. Soorten relaties** x

7.1 De vrijblijvende relatie x

7.2 De zoekende relatie x

7.3 De consulterende relatie x

7.4 De co-expertrelatie x

8. Handige tools x

8.1 Van negatief naar positief x

8.2 De nuttigheidsvraag x

8.3 Krachtgerichte communicatie x

8.4 De dans op twee benen x

8.5 De succesposter x

8.6 De Yes-set, de mirakelvraag en de 'stel dat'-vraag x

8.7 Schaalvragen x

8.8 Het driekolommenmodel x

8.9 VOSCIN x

8.10 Start to Can x

8.11 Geen tool, wel taal: ICF x

9. Omgaan met weerstand x

9.1 Wat is weerstand? x

9.2 Waarom weerstand voorkomen? x

9.3 Hoe weerstand voorkomen? x

10. Feedback x

10.1 De afzonderlijke sessies x

10.2 Het traject x

11. Krachtgericht werken met medewerkers en teams x

11.1 Krachtgerichte intervisie x

11.2 Krachtgericht feedback geven x

11.3 Teams ondersteunen als een gastheer/ - vrouw x

11.4 Ondersteunen in krachtgerichte gesprekken voeren x

11.5 ABC voor sterke medewerkers en teams x

12. Extra tips and tricks x**Literatuur en bronnen** x**Colofon** x

Voorwoord

*“Behandel mensen zoals ze zijn,
en ze zullen zo blijven. Behandel
mensen zoals ze kunnen zijn
en ze zullen zo worden.”*

— Johann Wolfgang von Goethe

Als westerse samenleving dragen we autonomie hoog in het vaandel. Geluk maak je zelf, zo klinkt het vaak. Maar soms slaat de slinger van het individualisme te ver door en raken mensen ervan overtuigd dat ze **alles zelf moeten kunnen, dat ze zelf als enige verantwoordelijk zijn voor het eigen welvaren, geluk en succes – ook op de arbeidsmarkt.**

Bij GTB geloven we niet alleen in de sterktes van het individu, maar ook in de kracht van samenwerking. Daarom trekken we in onze contacten en dialogen met werkgevers, werkzoekenden, werknemers, partners en medewerkers volop de kaart van het **krachtgericht werken**. We zoeken uit wat mensen belangrijk vinden in hun leven, hoe werk daarin een rol kan spelen, wat ze willen behouden, wat ze willen veranderen, en welk verschil ze met die verandering willen maken, voor zichzelf én voor anderen. We helpen mensen (m/v/x) uitzoeken wat de krachten en sterktes zijn in zichzelf en in hun omgeving, en hoe ze die krachten kunnen inzetten. En dat doen we samen. Want ‘Samen Kunnen We ...’

Met dit werkschrift willen we inzichten bieden en handvatten aanreiken om krachtgericht te werken. Hoewel we heel wat tips, structuren en ervaringen met je delen, is dit geen blauwdruk of dwingende methode.

Niemand doet het de hele tijd perfect, ook wij niet. We willen niet de zoveelste bemiddelings- of begeleidingsmethode lanceren. Zie het als een soort wegenkaart die je in je achterzak steekt, niet als een gps die je letterlijk zegt waar je moet stoppen of afslaan. We nodigen je uit om te vinden wat jij nodig hebt in dit werk.

Dit boek is een vriendelijke reminder dat er verschillende wegen zijn naar een gewenst doel. Maak gebruik van de wegwijzers, maar blijf ook vertrouwen op je innerlijke kompas.

1

Twee voorbeelden uit de praktijk

“If you want to go fast, go slow.”

— Insoo Kim Berg

Roman

EEN ARBEIDS- BEMIDDELAAR VERTELT

“Momenteel begeleid ik Roman, een 43-jarige Pool die al vele jaren in België woont. Een multidisciplinair pijncentrum verwees hem naar GTB, waardoor hij in een We Go To Work-traject belandde. De verwijzer gaf volgende info mee: ‘Roman is een man met veel wantrouwen en weerstand. Hij vindt het moeilijk om naar de toekomst te kijken.

Toen ik Roman ophaalde uit de wachtzaal, kwam hij moeilijk overeind en liep hij gebogen en mankend. Hij gaf aan niet goed te weten wat hij bij mij kwam doen, leunde naar achteren en rolde met de ogen. Ik stelde mezelf en het traject voor en zei dat het een vrijblijvend gesprek was waarin we gingen verkennen of dit waardevol voor hem kon zijn.

Hij schoof wat dichterbij en begon te ventileren en te vertellen. Over zijn werkverleden als ploegleider in de bouw, zijn arbeidsongeval en het gebrek aan erkenning – ook door de arbeidsrechtbank –, het gebrek aan correcte behandeling, dat hij racistische opmerkingen had gekregen in ziekenhuizen ... Het gevoel onheus bejegend en gemanipuleerd te zijn, als een proefkonijn, een klant aan wie veel

geld te verdienen viel. Er was hem aangeraden om naar een psychiater te gaan. Dat vond hij ongehoord, hij had geen psychische problemen.

Roman wilde weer werken, maar vreesde dat het hem nooit meer zou lukken. Er werd hem verteld dat zijn Nederlands niet goed genoeg was om alles te begrijpen. Hij gaf ook aan dat zijn huwelijk onder zware stress stond omdat hij geld moest vragen aan zijn vrouw voor medicatie. Ook werd hij zwaarder omdat hij zich alleen ongezonde voeding kon veroorloven, wat zijn herstel tegenwerkte. Hij keek me constant recht in de ogen en stelde me geregeld vragen als ‘Wat zou jij doen?’, ‘Vind jij dat normaal?’, zonder me een kans te geven om te antwoorden.

Tijdens ons gesprek luisterde ik vooral en liet ik mijn lichaamstaal voor me spreken. Ik probeerde een paar keer te achterhalen wat nuttig was voor hem, zonder een duidelijk antwoord te krijgen. Het hele uur raasde hij door, waarna ik hem bedankte voor het delen van zijn verhaal en erkenning gaf voor de moeilijkheden en sterktes. Ik vroeg hem of hij graag een nieuwe afspraak maakte, en zei dat we

Philippe

EEN IPS-COACH¹ VERTELT

“Vanuit zijn passie voor tweedehandsspullen ging mijn klant Philippe samen met mij de baan op om vanuit de praktijk kennis te maken met de professionele wereld van de brocanterie. Lag hier een realistisch jobdoelwit voor Philippe? Wie waren de werkgevers achter de tweedehandszaken? Welke functies bestonden er zoal in die branche? Welke profielen werkten in de tweedehandssector? Hoe verliepen aanwervingsprocedures?..

Op onze tocht in het Gentse stapten we spontaan een aantal tweedehandszaken binnen. Eentje sprong er voor Philippe uit, omwille van de bijzondere spullen en de leuke manier waarop die waren uitgesteld. We werden meteen warm verwelkomd door een dame, die nochtans druk in de weer was. Dat we gerust mochten rondkijken en snuisteren, zei ze.

Zoals vooraf afgestemd met Philippe vielen we vrij snel met de deur in huis. We vertelden de dame dat we met een atypische vraag kwamen en stelden ons voor. We legden uit dat we, vanuit Philippes passie en zijn zoektocht naar een tweetal dagen betaald werk per week, wilden

uitpluizen of zijn droom om in de brocanterie te werken realistisch was.

De dame die we spraken, Christel, bleek de zaakvoester te zijn. Samen met haar moeder/ zakenpartner runnen ze met hun tweetjes de hele zaak. Christel leek gefascineerd door onze vraag en vroeg vanwaar Philippes interesse kwam, hoe we bij haar waren terechtgekomen, ... Philippe vertelde onder meer over zijn eigen passie, en ook hoe leuk hij haar zaak vol mooie spullen vond. We toonden beiden onze oprechte interesse in haar authentieke tweedehandsshop. Wanneer waren ze ermee begonnen? Vanwaar haar passie? Gedreven en vol vuur vertelde ze haar verhaal.

Soms gaan toeval en geluk hand in hand. Christel had er al vaak aan gedacht een extra kracht in dienst te nemen. Alle spullen moesten worden bijgehouden, geordend, hersteld ... Het was soms niet meer te overzien voor de bescheiden ploeg van twee vrouwen.

Op die onverwachte nood van de werkgever pikte ik verder in. Door vooral veel vragen te stellen en

1. Individual Placement and Support / Individuele Plaatsing en Steun

de volgende keer verder konden kennismaken en scherpstellen wat voor hem waardevol zou zijn om mee aan de slag te gaan. Hij ging vrijwel meteen akkoord.

Tijdens het tweede gesprek vertelde hij over zijn verlengd advies welzijn – omwille van medische drempels – en over zijn psychologe die hem had doorverwezen naar een psychiater. Die zou zijn depressieve klachten kunnen opklaren met medicatie. Hij leek zeer gestrest en opnieuw luisterde ik en gaf ik bevestiging en erkenning. Omdat hij vast bleef zitten in deze spiraal vroeg ik hem welk verschil het zou voor hem zou maken als hij terug aan de slag kon. Het zou zijn huwelijk redden. Hij was de eerste man in zijn hele familie die werkloos thuis zat en dat leidde tot financiële problemen. Niet alleen was hij geen kostwinner meer, de medicatie, stress en pijnklachten zorgden ook voor intimiteitsproblemen. Hij vroeg zich af wat er nog over bleef van zijn identiteit als man, echtgenoot en vader.

We spraken af dat ik zou uitzoeken welke mogelijkheden er zijn voor financiële ondersteuning en dat

hij met de behandelend arts een oplossing zou zoeken voor het intimiteitsprobleem. We stelden samen een mailtje naar de arts op en planden een derde gesprek.

Toen hij buiten stapte, bedankte hij me eerst voor het luisteren. Toen glimlachte hij en zei hij: ‘Dank u dat u niet zegt dat ik ziek ben en dat ik nooit meer kan werken.’

Door te erkennen en te verkennen, zijn inspanningen te waarderen en te zoeken naar zijn motivatie en door te vragen welke veranderwens prioriteit moest krijgen, kreeg ik als bemiddelaar het mandaat om verder te gaan in dit traject. Samen met Roman, die er nu niet meer alleen voor staat.”

goed te luisteren zonder concrete verwachtingen. Wat hadden ze dan nodig, om hen en hun zaak te ondersteunen? Hoe zagen ze dat? Bij welke specifieke taken kon ze hulp gebruiken? Wat had ervoor gezorgd dat ze er nog niet toe gekomen waren iemand in dienst te nemen? ...

Uit het gesprek kwam naar voren dat ze wel voor een aantal uren per week baat zou hebben bij iemand die meehielp de zaak op orde en proper te houden, de ruimte te herorganiseren en bepaalde spullen op te lappen. De loonkost maar vooral de administratieve en praktische rompslomp van personeelsaanwerving hadden er hen voorsnog van weerhouden een vacature uit te schrijven. En er was wat bezorgdheid over het investeren in personeel dat misschien niet lang aan boord zou blijven. Want daar werken was niet te onderschatten, zei Christel. Koud mag zijn. Soms veeleisende en lastige klanten. Veel diefstal. Vrijwel de hele dag fysiek bezig zijn ...

Philippe en ik luisterden. We stelden hier en daar bijkomende vragen, toonden begrip voor haar bezorgdheden en erkenden dat het wellicht geen evidentie was.

Uiteindelijk gaf Christel zelf aan dat ze wilde overwegen het een kans te geven. Ze voelde ook wel een klik met Philippe. Al wilde ze alles eerst uitvoerig bespreken met haar zakenpartner en uitzoeken op welke manier aanwerven het meest comfortabel zou zijn. Ze vroeg of hij het wel zou zien zitten om daar te werken. Philippe werd zelf ook enthousiast van de ontmoeting en zag deze opportuniteit zeer zeker zitten.

Ik vroeg Christel hoe ik haar hierbij kon ondersteunen. Ze kende het reilen en zeilen van het aanwerven al goed, zei ze, maar het leek haar interessant als ik extra info gaf over mogelijke premies, progressieve tewerkstelling en misschien ook mijn contacten bij interimkantoren aansprak. Een samenwerking opstarten met weekcontracten was iets wat Christel en Philippe beiden het interessantste leek.

We spraken af elkaar op de hoogte te houden en de nodige informatie met elkaar te delen. Philippe zou haar de volgende dag nog zijn cv bezorgen.

Na twee weken van mailen en telefoneren werd de knoop doorgehakt. We bespraken met

z'n allen de laatste praktische zaken: uurrooster, opstartdatum, hoe contact houden, wie doet wat ... Ook mijn verdere rol als arbeidsbemiddelaar werd besproken. Hierbij werd geluisterd naar wat zou helpen voor Christel en wat zou werken voor Philippe.

Zo leidde een 'koud' prospectiebezoek zonder verwachtingen – geholpen door wat toeval, geluk, maar ook heel veel openheid, begrip en oog voor het perspectief van alle partijen – uiteindelijk tot tewerkstelling. Een win voor zowel Philippe, de werkzoekende, als Christel, de werkgever.”

GTB: Voor werkzoekenden én werkgevers

Op de huidige arbeidsmarkt zijn er een aantal knelpunten die ons ertoe aanzetten om ook de werkgever als belangrijke klant te zien. Werkgevers zitten met uitdagingen waarop wij als GTB, met onze dienstverlening, het antwoord – of toch een deel ervan – kunnen bieden.

Werkgevers hebben iets wat werkzoekenden nodig hebben: vacatures, jobs, stages, leermogelijkheden.

Werkzoekenden hebben iets wat werkgevers nodig hebben: vaardigheden, competenties, skills, motivatie.

Ergens in het midden vinden zij elkaar. Het is onze taak als GTB om deze ontmoeting tussen werkzoekende en werkgever te faciliteren. Dit kunnen we maar waarmaken door zowel de werkgever als de werkzoekende zo goed mogelijk te leren kennen, en oog en oor te hebben voor hun noden.

Over verwachting en verwondering

“Verwondering en verbeelding kun je niet bestellen. Ze zijn, zoals geluk, vaak het nevenproduct van andere dingen zoals ruimte, tijd en vertrouwen.”

— Caroline Pauwels

Een uitnodiging

Stel jezelf eens de vraag: welke bril heb ik op? Die van de verwachting of die van de verwondering?

Verwachting vernauwt je blik naar wat je kent en wenst. Ze leidt tot voldoening óf teleurstelling.

Verwondering opent je blik en laat je nieuwsgierig zijn naar wat er is. Ze leidt tot echt zien, gezien worden en ontdekken. En ze opent onverwachte mogelijkheden.

Krachtgerichte arbeidsbemiddeling heeft minstens drie opvallende voordelen:

- 1.** Je betekent iets voor iemand. Je maakt een verschil in iemands leven.
- 2.** Je komt, samen met de klant, sneller op tempo in het traject en boekt sneller resultaat als dienstverlener.
- 3.** De begeleiding is aangenaam voor zowel de klant als de dienstverlener. Je moet zelf ‘minder moeite’ doen.

En ja, ook dat laatste is een voordeel. Niet omdat GTB-bemiddelaars liever lui dan moe zouden zijn, maar omdat krachtgericht werken een aangename manier van werken is, die onder meer kan helpen om burn-out te voorkomen.

Bij krachtgericht werken gaan we uit van de positieve en constructieve overtuiging dat iedereen capaciteiten en talenten heeft die waardevol zijn, ook voor de arbeidsmarkt. We laten ons dus niet verblinden door een negatieve kijk, we laten ons niet overdonderen door eventueel aanwezige beperkingen of problemen, maar we focussen op de mogelijkheden.

We focussen op de sterktes, op de krachten, op datgene wat wél werkt. En dat doen we in vertrouwen en dialoog, met het oog op de hele context van mensen. Een cruciale focus ligt daarbij op werk en tewerkstelling als belangrijke zingevoer. We zijn allemaal mensen met verschillende handleidingen. Houden we vast aan vooroordelen en verwachtingen? Of staan we open voor verwondering?

Reflectie

Kijk terug op je laatste ontmoeting met een klant, collega, partner, ...

Luisterde je om te horen of luisterde je om te antwoorden?

Verwondering? Graag! Toch hebben ook verwachtingen hun nut

Binnen krachtgericht werken dragen we in eerste instantie de bril van de verwondering. Dat betekent echter niet dat we alle verwachtingen zomaar overboord gooien. Met verwachtingen is op zich niets mis, ze kunnen zelfs zeer sterk en krachtig werken – zolang ze maar empowerend en waarderend zijn.

“Een collega-stafmedewerker vertelde me dat haar werd gevraagd een presentatie te geven in het Engels. Zelf vond ze dat haar Engels niet toereikend was om een presentatie te geven. Maar niemand had haar de vraag gesteld of ze wel voldoende Engels sprak.

Doordat men er blijkbaar van uit ging dat haar Engels goed was, ging ze hiernaar handelen. Ze bereidde de presentatie voor, vroeg hulp in de vertaling en bleef oefenen tot ze het jargon beheerste. Ze vroeg feedback en verbeterde telkens waar er nog fouten zaten. Op die manier leerde ze zichzelf voldoende Engels om haar doel te bereiken.

Nu geeft ze geregeld presentaties in het Engels en werkt ze samen met verschillende internationale partners. Zelf zegt ze: ‘Als iemand me ooit had gevraagd of mijn Engels goed genoeg was om eventueel een presentatie in het buitenland te geven, dan had ik volmondig nee gezegd en nooit deze kans gekregen of gegrepen’.
— stafmedewerker bij GTB

Soms zijn verwachtingen van anderen net het duwtje in de rug dat we nodig hebben.

“Myriam werkt als ervaringsdeskundige bij GTB en volgde de opleiding krachtgericht werken. Toen het ging over verwachtingen versus verwondering, gaf ze aan dat haar bemiddelaar meer in haar mogelijkheden geloofde dan zijzelf.

Zelf dacht Myriam nooit nog te kunnen werken. Maar gaandeweg voelde ze het vertrouwen van haar bemiddelaar, waardoor haar zelfvertrouwen groeide en ze uiteindelijk klaar was om na te denken over wat misschien toch

nog mogelijk was. Dit was voor Myriam een voorbeeld van een constructieve verwachting. We noemen het ook wel het ‘geloof’ dat er dingen mogelijk zijn.”
— trainer bij GTB

Nu en dan stilstaan bij jouw overtuigingen is dus niet altijd een overbodige luxe in onze job. Soms begint het gewoon daar.

De stem in je hoofd

Veel begint met hoe we kijken naar anderen en naar onszelf. Zie je jezelf als een probleem of als een vat vol mogelijkheden? Kan je van perspectief veranderen?

Hoe je jezelf ziet heeft ook te maken met hoe anderen jou zien. Je zelfbeeld ontwikkelt door de constante feedback van anderen (verbaal en non-verbaal). Maar ook hoe je tegen jezelf spreekt, speelt een rol. Ga maar na: de manier waarop je tegen jezelf spreekt volgt dikwijls de toon van andere mensen die ooit tegen je spraken. Je ouders, leerkrachten, dorpsgenoten ...

Maar wie zegt dat hun veronderstellingen of datgene wat zij beweerden altijd juist waren? Ook daar kan je een verschil maken, door erbij stil te staan. Vooral als die uitspraken niet langer constructief zijn voor het leven dat je eigenlijk beoogt. Hoe krachtgericht spreek jij tegen jezelf?

Krachtgericht wil niet zeggen dat het altijd rozengeur en maneschijn moet zijn. Het is waardevol om kritisch en eerlijk te zijn tegen jezelf en anderen. Goed geïnformeerd en goed gecommuniceerd.

3

Krachtgericht versus klachtgericht

*“Problem talk creates problems.
Solution talk creates solutions.”*

— Steve De Shazer

Laten we even een oefening doen, om te voelen hoe het is om vanuit een krachtgerichte houding bevraagd/beluisterd te worden en zelf vragen te stellen. Zoek een collega, vriend(in), partner ... om de oefening in duo te doen.

Persoon A beschrijft een probleem: neem een behapbaar probleem, iets waar je tegenaan loopt en wat je wil oplossen. (Dus niet: ik wil graag dat het stopt met regenen. Maar wel: ik heb de kwalijke gewoonte om overal te laat te komen, ik vind dat ik te veel snoep en chocolade eet, ...)

Persoon B bevraagt persoon A aan de hand van een aantal specifieke vragen. Hou je aan de vraagstelling zoals ze hieronder staat, zonder vragen over te slaan of te zeer te vertalen in je eigen woorden. Dit voelt misschien wat onwennig, maar op die manier ervaar je de oefening het best.

Oefening deel 1: Probleemuitklaring

Bevraag aan de hand van onderstaande vragen het probleem.

- Wat loopt er niet voor jou?
- Wanneer is het het ergste?
- Hoe lang heb je er al last van?
- Denk je dat dit ooit zal veranderen?
- Waarom denk je dat je dit probleem hebt?
- Waarom vind je het een moeilijk probleem?
- Waarom is het zo moeilijk om er iets aan te doen?
- Wat houdt je tegen?
- Wat zie je als oorzaken van je probleem?
- Hoe komt het dat je dit probleem hebt?
- Wat belemmert je om tot een oplossing te komen?
- (Persoon B: Formuleer een opdracht voor persoon A)
Misschien is het zinvol om dit uit te proberen tegen de volgende keer ...

Krachtgericht is oplossings- gericht

“Het geheim van verandering is je energie niet te richten op het bestrijden van het oude, maar op het bouwen van het nieuwe.”

— Socrates

4.1 Oplossingsgericht werken als basis

De uitgangspunten van krachtgericht werken zijn gebaseerd op de principes van het oplossingsgericht werken. Dat laatste heeft zijn oorsprong in de therapeutische wereld.

In het Algemeen Ziekenhuis van Brugge braken de artsen zich tijdens een patiëntenbespreking het hoofd over enkele ‘moeilijke’ patiënten. Er leek nog weinig te werken. Tot iemand opwierp: ‘Wat als we niet meer zouden kijken naar wat er niet werkt, maar uitgaan van wat er wél nog werkt. Misschien vinden we dan andere wegen.’

Dit zorgde voor een nieuw perspectief. Door nieuwsgierig te zijn naar wat er wel nog werkte, naar wat mensen belangrijk vinden, naar wat ze al allemaal wisten, uitprobeerden, wilden behouden ... werden andere vragen gesteld. De focus werd verlegd van de behandelaar als allesweter en de patiënt als object van behandeling naar een gelijkwaardigere verhouding. Er kwam ruimte voor meer respect en waardering voor wat patiënten al probeerden en doormaakten. Er ontstond hoop, er groeide een nieuwe vorm van betrokkenheid. En vooral: de nieuwe aanpak leverde mooie resultaten op. Voldoende reden om hierover te spreken en er methodes rond te ontwikkelen.

De grondleggers van deze oplossingsgerichte strekking in Brugge waren dr. Luc Isebaert, dr. Myriam Le Fevere de Ten Hove en Erwin De Bisschop, later ook de grondleggers van het Korzybski Instituut in Brugge. Zij legden onder meer de basis voor de Flowchart Brugs Model, die GTB vertaalde naar de werksector en die we verderop in dit boek uitgebreid aan bod laten komen.

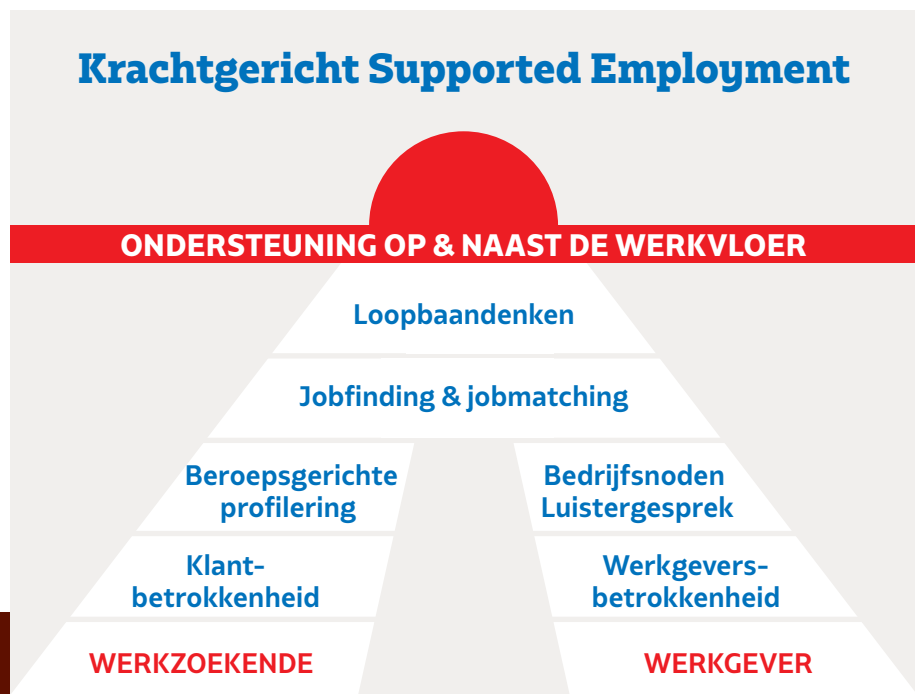
In dezelfde periode (jaren 80 van de vorige eeuw) vond een gelijkaardige verschuiving plaats in het Brief Family Therapy Center in de Amerikaanse stad Milwaukee, waar Steve De Shazer en zijn partner Insoo Kim Berg de Solution Focused Brief Therapy in het leven riepen. Zij worden internationaal beschouwd als de pioniers en grondleggers van het oplossingsgerichte gedachtegoed.

Vandaag wordt de oplossingsgerichte aanpak door veel professionals in tal van domeinen toegepast. Ook GTB benut de voordelen van oplossingsgericht werken en bouwt erop verder met een sterke focus op het belang van werk. Krachtgericht werken staat voor een dienstverlening op basis van verschillende tendensen die een ander uitgangspunt hanteren en niet meer de probleemgerichte aanpak als norm nemen:

- **Klantgericht** = focus op de klant als expert van zijn leven
- **Herstelgericht** = focus op groei en verbinding
- **Sterktegericht** = focus op troeven, kwaliteiten, talenten van klant & omgeving
- **Toekomstgericht** = focus op de wens
- **Progressiegericht** = focus op actie en vooruitgang
- **Samenwerkingsgericht** = focus op helpers en supporters
- **Werkgericht** = focus op arbeid en participatie

Wij werken met mensen op een mens-tot-mens manier, zodat ze zo snel en kort als mogelijk zelf de weg vinden naar duurzaam werk. Dit in een intensieve dienstverlening voor iedereen met een beperking of gezondheidsprobleem. Op eenzelfde manier ondersteunen we ook ondernemers bij de aanwerving en (re)integratie van geschikte medewerkers. In dit werkschrift

noemen we hen allemaal 'klanten'. Krachtgericht werken is een houding van waaruit je denkt, voelt, spreekt en handelt. Het beoogt duurzame verandering en dito resultaten. Het zet de persoon zelf in actie en in zijn kracht. Er wordt gesproken over mogelijkheden en perspectieven, zonder het probleem of de moeilijkheden te negeren of te minimaliseren.



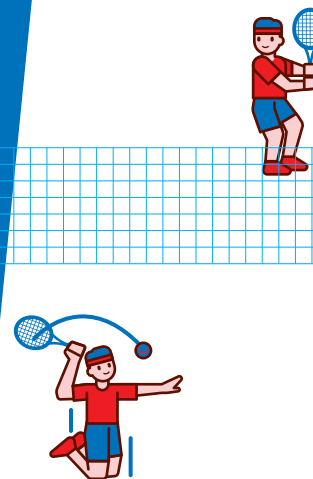
Aan dezelfde kant van het net

Krachtgericht werken vergelijken we met de positie – en dus het perspectief – op een tennisveld.

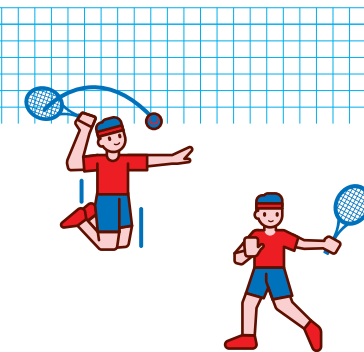
In de eerste afbeelding staan we als procesbegeleider tegenover de klant. We gebruiken het derdepersoonsperspectief. We spreken over de klant. We bestuderen, beoordelen, verklaren, categoriseren, nemen over en bedenken oplossingen voor de klant.

In de tweede afbeelding, welke staat voor onze krachtgerichte aanpak, staan we letterlijk naast de klant. We zijn partners in het spel en spreken met elkaar. Over wensen, troeven, vooruitgang en acties. Krachtgericht werken is een eerstepersoonsaanpak. De bemiddelaar en de klant vormen een team.

DERDEPERSOONS-PERSPECTIEF



EERSTEPERSOONS-PERSPECTIEF



Supported Employment

Tegelijk met de opkomst van het oplossingsgericht ('solution focused') werken zien we in de jaren 80 in het werkveld een beweging ontstaan die 'Supported Employment' wordt genoemd.

Supported Employment is een methodiek en een waarden- en normenkader om mensen met een beperking en andere groepen met een beperking te ondersteunen om **betaald werk** op een **reguliere arbeidsmarkt**

te krijgen en te houden. Er wordt **ondersteuning** geboden aan de **werkzoekende voor, tijdens en na het vinden van een job**. Maar ook de **werkgever** wordt **ondersteund**, waarbij de **focus** veeleer ligt **op de mogelijkheden** van de persoon dan op de beperkingen. De nadruk ligt op betaalde tewerkstelling en niet op activering of vrijwilligerswerk.

De methodiek wordt praktisch omgezet in een 5-fasenmodel:



Het waardenkader spreekt over:

INDIVIDUALITEIT

RESPECT

GEINFORMEERDE KEUZE

ZELFBESCHIKKING

EMPOWERMENT

VERTROUWELIJKHEID

FLEXIBILITEIT

Krachtgericht werken en Supported Employment vinden elkaar in het kijken naar wat wél nog lukt, vertrekkend van de (werk)droom, waarbij mensen met ondersteuning van hun (professioneel) netwerk in hun kracht worden gezet om stappen naar duurzaam werk te zetten en zo actief te participeren in de samenleving.²

2. XXXXXXXXXXXX p. X

4.2 Krachtgerichte principes en houding

Binnen krachtgericht werken gaan we uit van een aantal eenvoudige basisovertuigingen. Deze overtuigingen komen uit de oplossingsgerichte benadering:

1. Wat niet stuk is moet je niet herstellen. Werk met thema's die een persoon zelf aanbrengt en die de persoon belangrijk vindt om mee aan de slag te gaan.

2. Als het niet werkt, doe iets anders. Mensen houden van routine. We vervallen makkelijk in patronen die we kennen vanuit onze opleiding of ervaring. Wanneer onze aanpak niet lijkt te werken, proberen we iets anders en kijken we welk effect dat heeft. We zoeken naar de handleiding van de persoon met wie we werken.

3. Zoek wat werkt en doe er meer van. Wanneer we hebben ondervonden wat goed werkt in de samenwerking of in het leven van de persoon met wie we werken, zetten we die doeltreffende elementen meer in.

Reflectie: Wat is jouw stramien?

Schrijf hiernaast wat goed werkt en wat je eens anders wil aanpakken.

Welke openers gebruik je in een gesprek?

Welke info geef je?

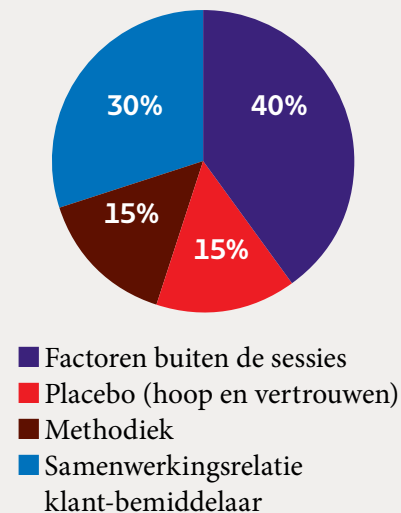
Hoe pols je naar verwachtingen?

4.3 De kracht van krachtgericht werken

Het belang van samenwerking tussen de bemiddelaar en de klant – wat grotendeels de reden is waarom we kiezen voor krachtgericht werken – werd onder meer onderzocht door Barry Duncan. Hij geeft aan dat 40% van de succesfactoren te vinden is buiten de bemiddeling (toeval, hulp van vrienden of familie ...). Verder schrijft hij 15% toe aan hoop en het placebo-effect, 15% aan methodiek en 30% aan de klant-coachrelatie.

Als we kiezen voor krachtgericht werken als methodiek, dan doen we dat omdat we met die 15% optimaal de mogelijkheden van de klant kunnen vergroten om hulpbronnen en successen buiten de bemiddeling (40%) zelf op te merken en in te zetten. Bovendien blijkt een krachtgerichte benadering de beste manier om de relatie tussen ons als dienstverlener en de klant zo sterk mogelijk te maken (30%).

Succesfactoren in bemiddeling



Een denkbeeldige reep

Denk aan een doelstelling als een reep chocolade. Als je de reep in zijn geheel naar binnen wil werken, zal je je ongetwijfeld verslikken in de doelstelling. Maar wanneer je de reep in verschillende kleine stukjes – doelstellingen – opdeelt, kan je hem met veel smaak opeten.

4.4 Krachtgerichte uitgangspunten

Krachtgericht werken en oplossingsgericht werken delen dezelfde uitgangspunten:

Gebaseerd op gezondheid: Zonder de klacht te minimaliseren, gaan we ervan uit dat er in ieders leven nog dingen zijn die goed gaan. Geen enkel probleem stelt zich 24 op 24, 7 op 7 in dezelfde mate. Er zijn altijd momenten dat het, minstens een klein beetje, beter gaat.

Utilisatie: Utilisatie wil zeggen dat we de oplossingen vanuit de klant en diens omgeving laten komen. We gaan ervan uit dat de klant en zijn omgeving zelf over de antwoorden beschikken. Het is onze taak om hier samen met de klant naar op zoek te gaan.

De klant bepaalt de doelstellingen:

De klant bepaalt waaraan we werken. De belangrijkste vraag is dan ook: ‘Wat wil de klant?’. Het is aan ons om samen met hem uit te zoeken of deze doelstellingen werkbaar zijn of werkbaar kunnen worden gemaakt.

Verandering is onvermijdelijk:

In alles wat we met de klant doen, brengen we verandering teweeg. We kunnen niet niet beïnvloeden. Het is goed om ons hiervan bewust te zijn en dit zo veel mogelijk te proberen te benutten. In een kennismakingsgesprek kunnen bijvoorbeeld al zaken in gang gezet worden, waardoor er misschien al verandering is opgetreden bij aanvang van het volgende gesprek.

Toekomstgericht: De focus wordt gelegd op het moment in de toekomst waarop het probleem van de klant opgelost is. Hoe ziet dit eruit? Wat is er dan anders?

Coöperatie: We beschouwen de GTB-medewerker en de klant als evenwaardig. De bemiddelaar mag dan expert zijn in het oplossen van problemen, de klant is expert betreffende zijn specifieke oplossingen.

Zelfsturende capaciteiten van de klant: We gaan ervan uit dat elke klant zelfsturende mechanismen heeft, die ervoor zorgen dat hij of zij automatisch op zoek gaat naar

oplossingen voor de problemen. Vanuit een krachtgerichte benadering kunnen we de klant helpen om die zelfsturende capaciteiten zoveel mogelijk in te zetten.

“Wanneer we niet langer in staat zijn de situatie te veranderen, worden we uitgedaagd om onszelf te veranderen.”

— Victor Frankl

Wat is krachtgericht werken NIET?

1. Krachtgericht werken is **NIET** hetzelfde als positief denken: uitsluitend positief zijn gaat voorbij aan wat mogelijk zeer belangrijk en actueel is voor de klant. Het maakt niet altijd verbinding en geeft geen erkenning. Het kan zelfs een negatief effect hebben.

2. Krachtgericht werken wil **NIET** zeggen dat wij de snelste oplossing aanbieden: ook al zien wij een oplossing voor klanten, we blijven best uit de adviseerende rol omdat deze infantiliserend kan werken. We luisteren naar het verhaal van de klanten en zoeken hoe we de persoon kunnen helpen, hoe hij zichzelf kan helpen en hoe we samen veerkracht kunnen versterken.

3. Krachtgericht werken is **NIET** probleemfobisch: we laten de klant ook over zijn klachten

vertellen. Klachten en bekommernissen krijgen ook ruimte. Ze geven informatie over wat belangrijk is en wat klanten willen.

4. Krachtgericht werken is **NIET** enkel het stellen van de juiste vragen: we luisteren naar de verhalen van de mensen en zijn oprecht benieuwd naar hun wens, waaraan ze gaan merken dat ze vooruitgang hebben geboekt, enz. Met deze focus volgen krachtgerichte vragen vanzelf; het is geen protocol – we weten pas welke vraag we stellen als we het voorgaande antwoord hebben gehoord.

5. Krachtgericht werken is **NIET** enkel toekomstgericht: we gebruiken ook info uit het verleden, maar vooral om te zoeken naar elementen die helpend zijn om vooruitgang te boeken.

Focus op oplossingen: Wanneer je met je arm in het gips zit, zie je plots overall mensen met een ledemaat in het gips. Zo is het ook met oplossingen en problemen. Wanneer we focussen op problemen, worden die almaar groter en talrijker. Maar als we focussen op mogelijkheden, oplossingen en momenten waarop het beter gaat, zullen die ook groter en talrijker worden.

Keuzemogelijkheden: In het krachtgericht werken geven we onze klanten verschillende mogelijkheden om – geïnformeerde – keuzes te maken. We merken dat als we dit niet doen, we snel op weerstand botsen. Keuzevrijheid is essentieel om ons als mens gerespecteerd te voelen.

Het mandaat bepaalt de interventie: Het mandaat dat we hebben, bepaalt welke interventies we kunnen toepassen. Als we op weerstand botsen is de reden meestal dat we nog geen mandaat hebben. Het is zoals naar de tandarts gaan zonder die als klant een mandaat te geven – en dus je mond niet opendoen. We komen verder nog terug op het belang van het mandaat. Ons uitgangspunt is dat we gesprekken voeren over de verandering die iemand wil, waar die nu al plaats vindt en hoe we die kunnen versterken in kleine stappen. Het is het samen zoeken naar de persoonlijke handleiding.

Hart en ziel van GTB

In 2019 maakte GTB de keuze om onze krachtgerichte houding expliciet te beschrijven in onze **Hart en Ziel** en in onze strategische doelstellingen. Als organisatie vinden we het belangrijk dat alle medewerkers binnen GTB vanuit dezelfde houding en basiswaarden handelen, uiteraard rekening houdende met hun eigen stijl en persoonlijkheid. Krachtgericht werken werd gekoppeld aan de **GTB-VIBES**: we staan voor vernieuwing, integriteit, balans, empowerment en samenwerking, dit alles vanuit een krachtgerichte hart en ziel.

We kozen ervoor om alle medewerkers een

basisopleiding krachtgericht werken aan te bieden. Zo gingen steeds meer mensen krachtgericht werken, niet alleen in onze dienstverlening tegenover klanten, maar ook in teamprocessen, in ons taalgebruik, in onze omgang met elkaar, in de manier van leidinggeven, in coaching en in de organisatiestructuur. Hoe meer we dit doen, hoe meer we leren uit onze ervaring. En hoe meer we leren uit onze ervaring, hoe meer we het doen. Krachtgericht werken is meer een praktijk dan een model. Het zorgt voor constructieve en positieve ‘besmetting’ en breidt vanzelf uit door de nieuwsgierigheid die het wekt.

**VERNIEUWEND
INTEGER
BALANS ZOEKEN
EMPOWEREND
SAMEN**

Vier basisstappen

“Wanneer een droom wordt neergeschreven met een datum, wordt het een doel. Dit doel opdelen in stappen creëert een plan. En dit plan ondersteunen met actie, dat is wat uiteindelijk dromen doet uitkomen.”

— Greg Reid

In onze krachtgerichte manier van werken onderscheiden we vier basisstappen voor een gesprek en/of traject:

- Wat brengt je hier?
- Waar wil je naartoe?
- Wat werkt er al?
- Wat is de volgende stap?

Hoezeer het ook kan lijken alsof de vier basisstappen van krachtgericht werken een lineair proces zijn, toch is niets minder waar. We ver-

trekken van wat de klant zelf brengt. Soms beginnen we met acties die de klant zelf aanbrengt, zelfs al lijken die geen vruchten af te werpen; soms waarderen we en bekijken we waar een klant goed in is, alvorens de wens helder te hebben. Het belangrijkste is dat het nuttig is voor de klant en zijn totale traject.

TOEKOMST

Vier oplossingerichte gespreksthema's



VERLEDEN

5.1 Wat brengt je hier?

Bij deze stap doen we verschillende zaken. We geven informatie, we bieden het kader en we informeren of onze klant een veranderwens heeft. We klaren uit of wij het mandaat hebben om met een mogelijke veranderwens of wens tot behoud aan de slag te gaan.

We hechten binnen deze stap veel belang aan de samenwerkingsrelatie. We zetten in op joinen³, het versterken van de motivatie, het verkennen en formuleren van een veranderwens, het ontdekken van de zinvolheid van de samenwerking, erkenning geven aan moeilijkheden en drempels, enz.

“Ik heb een kennismakingsgesprek met Lars (24 jaar). Hij ziet niet in waarom het nuttig kan zijn dit gesprek te voeren, maar doet het om zijn moeder te plezieren. We praten wat over gamen, want dat is iets wat hem erg interesseert. Ook geef ik wat meer uitleg over GTB. Ik krijg de klant mee door een triadevraag te stellen: ‘Hoe kunnen we ervoor zorgen dat je moeder je niet meer zo achter de veren zit?’ – arbeidsbemiddelaar bij GTB

3. Zie ook 9.3 Hoe weerstand voorkomen p. X

4. Zie ook 9.3 Hoe weerstand voorkomen, p. X

5. Zie ook 8.6 De Yes-set, de mirakelvraag en de ‘stel dat’-vraag, p. xxx

5.2 Waar wil je naartoe?

We klaren verder uit wat de veranderwens is van de klant; m.a.w. waar de klant naartoe wil of wat hij/zij wil in de plaats van de huidige situatie en welk verschil dat zal maken. We proberen dit beeld zo helder mogelijk te krijgen, we maken er als het ware een foto van die zich gaandeweg ontwikkelt.

Hiervoor gebruiken we onder meer de mirakelvraag en ‘stel dat’-vragen⁵. Zij geven ruimte aan verbeeldingskracht en openen perspectief.

“Ik verduidelijk nog eens het nut van de veranderwens door te stellen dat Lars’ moeder tevreden zou zijn mocht hij werk zoeken. Ik vraag wat voor hem zinvol werk zou zijn. Lars wil graag een job in de IT waarbij men rekening houdt met zijn autisme. We zoeken samen naar wat dat concreet voor hem betekent en Lars haalt volgende elementen aan: een beperkt aantal collega’s hebben, niet te veel stress, gelukkig zijn, niet overprikkeld raken. Ik concretiseer die elementen stuk voor stuk door vragen te stellen als ‘Hoe ziet het eruit als...’ en ‘Wat nog?’. Zo komen we geleidelijk tot een duidelijke veranderwens: Lars wil graag een

job in IT, waarbij hij gelukkig is, meer energie heeft, zich rustiger voelt en een vertrouwenspersoon heeft aan wie hij dingen kan vragen. Dit zal volgens Lars ook zijn moeder tevreden en trots maken. En zo is de cirkel rond.”

5.3 Wat werkt er al?

We kijken welke troeven, sterktes, talenten, hulpbronnen, krachten ... een klant heeft en vroeger al gebruikte om met allerhande moeilijkheden en/of drempels om te gaan. Ook hier kan het persoonlijke en professionele netwerk goed van pas komen. De focus ligt op het in kaart brengen van de eerste tekenen van vooruitgang, hoe die ondersteund kunnen worden en hoe die vooruitgang eruit kan zien.

Hiervoor gebruiken we o.a. schaalvragen⁵ om de uitzonderingen op het probleem en troeven te verkennen. Ook via een succesposter⁶ kunnen we veel informatie bekomen. Op die manier kunnen we ook op zoek gaan naar een goede match tussen een werkzoekende en een werkgever, met een goed zicht op de wensen

5. Zie ook 8.7 Schaalvragen, p. X

6. Zie ook 8.5 Succesposter, p. X

Jobhunting, jobcarving of jobcrafting?

Jobhunting: het zoeken van een gepaste job of werkplaatservaring.

Jobcarving: het anders indelen van bestaand werk, om het geschikt te maken voor één persoon die in beeld is.

Jobcrafting: het aanpassen van een jobinhoud aan de kennis, vaardigheden, talenten, interesses en behoeftes van een medewerker.

Jobcrafting gaat uit van de medewerker; jobcarving vertrekt vanuit de functie.

en de mogelijkheden. Jobcarving en jobcrafting zijn in deze fase waardevol.

“Ik pols of Lars andere mensen kent met gelijkaardige klachten. Een game-vriend van Lars heeft net als hij autisme en werkt in IT. Ik geef hier een permissief advies: ‘Ikzelf ken ook een bedrijf in de IT waar men rekening houdt met autisme. Zou het nuttig zijn als ik jou hierover meer informatie gaf?’

5.4 Wat is de volgende stap?

We bepalen waarmee we aan de slag gaan. Samen met de klant formuleren we een (kleine) haalbare stap die bijna zeker een positieve uitkomst zal hebben. Het is nuttig om deze stap zo concreet mogelijk te maken. De SMART-methodiek kan hierbij een nuttig hulpmiddel zijn: maak het doel specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. Als je deze stap samen met de klant formuleert, kan de klant aangeven wat haalbaar is.⁷

“Ik vraag aan Lars of hij aan die vriend wil vragen wat zijn job precies inhoudt en beloof dat ik hem een mailtje zal sturen met informatie over het bedrijf dat ik zelf aanhaalde. Lars en ik spreken af dat hij me op de hoogte houdt. Ook prikken we een moment voor een volgend gesprek.”

7. Deze fase ondersteunt de Plan-Do-Check-Act cirkel die we binnen onze dienstverlening aanbieden. In onze kernopdracht staat die beschreven als een iteratief proces waarin we telkens weer kijken naar wat iemand wil, wat werkt en wat we verder ondernemen, en dit opnieuw en opnieuw.

Krachtgericht versus probleemgericht gesprek

Taal heeft een grote invloed op de opvattingen van mensen. Het gesprek is dan ook een sterke ingangspoort naar een krachtgerichte dienstverlening. Maar zeker niet de enige. Ook anderstaligen zijn vooruit geholpen met een krachtgerichte aanpak.



Anderstalig?

“M is een 29-jarige man uit Irak. Hij startte een activeringstraject. Hij kon stage doen als klusjesman in een woonzorgcentrum. Men merkte op dat hij af en toe vroeger naar huis vertrok of dat hij soms tijdens het werk even verdween. De stagebegeleider sprak hem hierop aan en zei dat hij moest aangeven wanneer hij een pauze nodig had. M knikte dat hij het begreep, maar enkele dagen nadien gebeurde hetzelfde.

We namen tijdens een evaluatiegesprek een andere weg. **We gingen op zoek naar de uitzondering en de reden waarom het soms wel lukte.** ‘Wat maakt dat je sommige dagen wel tot het einde blijft en niet zomaar verdwijnt?’ M. antwoordde: ‘Op die dagen is het vaak rustig. Dan voel ik me oké en heb ik geen pauze nodig’. Achteraf, tijdens een diepgaander gesprek buiten de werkplek, bleek dat M sociale angsten heeft en liever niet in drukke omgevingen of tussen veel mensen is.

Op een ander moment gaf een van de stagebegeleiders aan dat M geen geschreven Nederlands begreep. Dit was een groot probleem, wegens de zeer uitgebreide

en talige instructies. De stage was volgens de begeleiders geen groot succes. M wou zelf ook liever een andere werkplek en takenpakket proberen, bijvoorbeeld kantoorgebouwen poetsen.

We solliciteerden bij het Poetsbureau en hij kon meteen beginnen. Er waren enkele collega's uitgevallen en er was dringend vervanging nodig. M vroeg meteen hoe iemand hem instructies zou geven. Hij zou een werkplanning op papier krijgen. We vroegen of we een voorbeeld van zo'n planning konden krijgen. Tot onze aangename verrassing bestond die uit korte zinnen, afbeeldingen en kleurencodes. M begreep heel wat woorden op het papier en vroeg uitleg bij de woorden die hij niet begreep. Zo kon hij eigenlijk direct zelfstandig starten en zijn leidinggevende bellen bij onduidelijkheden.

Krachtgericht werken met andersstaligen verschilt voor mij niet zo veel van algemeen krachtgericht werken. Zaken waar ik extra op probeer te letten zijn het visueel maken van mogelijkheden en oog hebben voor cultuurverschillen.”
— arbeidsbemiddelaar GTB

Focus op verleden, heden en toekomst binnen krachtgericht werken

In krachtgericht werken hebben we niet alleen aandacht voor de toekomst. Het verleden bevat immers een rijkdom aan informatie.

Het verschil ligt in de focus. Binnen krachtgericht werken leggen we de focus op verleden, heden en toekomst op de volgende manier:

VERLEDEN	HEDEN	TOEKOMST
FOCUS OP zaken uit het verleden die nuttig zijn om vooruitgang te boeken:	FOCUS OP een goede relatie opbouwen in het hier en nu:	FOCUS OP progressie en gewenste situatie:
<ul style="list-style-type: none"> • Verkennen van sterktes/ kwaliteiten • Hulpbronnen • Successen (uit recent verleden of andere context) • Elk probleem kent uitzonderingen. • Coping: hoe hou je het vol? Hoe zorg je dat het niet erger wordt? Bijv. vraag aan de klant: ‘Hoe hield je je vorige job vol ondanks de pijn?’ 	<ul style="list-style-type: none"> • Luisteren • Mandaat verwerven. Joinen, informeren en kaderen. • Waardeer vanuit oprechtheid. Ook een kleine (voor jou mogelijks evidente) stap. • Erkenning van problemen • Normaliseren • Eenvoudige taal, vooral gericht op ‘wat iemand doet’. Concreet in plaats van abstract. • Aandacht voor goede intenties • Geïnformeerde keuzes. Laat de klant kiezen maar leg duidelijk uit welke gevolgen, consequenties en voordelen deze keuze met zich mee kan brengen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel: wat wil de ander? • Vooruitgang • Motivatie: voordelen van verandering, voorbereiden op terugval • Maak het visueel: Een beeld over je wensen, is moeilijk weer te wissen. Het creëert hoop en mogelijkheden. • Kleine stappen. • Place-train-maintain-progress. Het is niet nodig te wachten tot iemand helemaal klaar is.

6

Probleem versus beperking

“Niet alles wat je kwijt raakt is een verlies.”

(Omdenken)

Het verschil tussen een probleem en een beperking is dat voor een beperking geen oplossing denkbaar is. Een beperking kunnen we nooit helemaal wegwerken. Het is niet nuttig om op zoek te gaan naar een oplossing van een beperking, wel naar het draaglijk maken van de situatie en het omgaan met de beperkingen. Problemen zijn alle klachten/doelstellingen waarvoor wél een oplossing denkbaar is. We kunnen samen met de klant op zoek gaan naar oplossingen om het probleem weg te werken.

Beperkingen doen zich in verschillende vormen voor. Biologische beperkingen zijn bijvoorbeeld een ongeneeslijke ziekte, lichaamsbouw of autismspectrumstoornis (ASS). Er bestaan ook sociale of culturele beperkingen, denk bijvoorbeeld aan de wetten die gelden in een bepaalde regio of religie. Omdat we geen tijdsmachine hebben om dingen uit het verleden recht te zetten, behoort alles wat in het verleden gebeurde ook tot de beperkingen. Denk hierbij aan traumatische gebeurtenissen in de kindertijd, het overlijden van een dierbare of strafbare feiten die ooit gepleegd werden.

De term ‘beperking’ brengt op zich geen waardeoordeel met zich mee. Zolang een klant geen

veranderwens heeft omtrent een vaststaand feit hoeven we niet te spreken over een beperking. We spreken pas van een beperking wanneer er een veranderwens bestaat betreffende een vaststaand feit waarvoor geen verandering mogelijk is. Als iemand met autisme – wat niet te veranderen is – geen hulpvraag heeft rond zijn autisme, spreken we dus niet van een beperking.

Vanuit beperkingen vloeien problemen voort die we kunnen oplossen. Enkele voorbeelden:

Iemand die een been is kwijtgeraakt, zal nooit een nieuw, natuurlijk been kunnen laten aangroeien. Dit is dus een beperking. Maar het daaruit voortvloeiende verplaatsingsprobleem kan wel opgelost worden, bijvoorbeeld met behulp van een prothese of rolstoel.

Een traumatische ervaring kan niet ongedaan gemaakt worden. Maar we kunnen wel met de klant aan de slag rond de inslaapproblemen die hij of zij hierdoor avond na avond ervaart.

Als we twijfelen of iets een probleem of een beperking is, benaderen we de klacht als een beperking. In onze zoektocht om de situatie draaglijker te maken, gaan we proberen om de problemen op te lossen die uit de beperking voortvloeien.

Soorten relaties

“Ons leven speelt zich af in relaties en hoe beter de kwaliteit van die relaties, hoe beter we in staat zijn om om te gaan met wat het leven voor ons in petto heeft.”

— Chris Iveson

De oplossingsgerichte flowchart van het Brugse model werd – zoals de naam doet vermoeden – in Brugge ontwikkeld door het Korzybski Instituut. Aanvankelijk werd deze flowchart toegepast in therapeutische context. We merken echter dat de flowchart bruikbaar is in eender welke dienstverleningscontext. Arbeidsbemiddeling vormt hierop geen uitzondering.

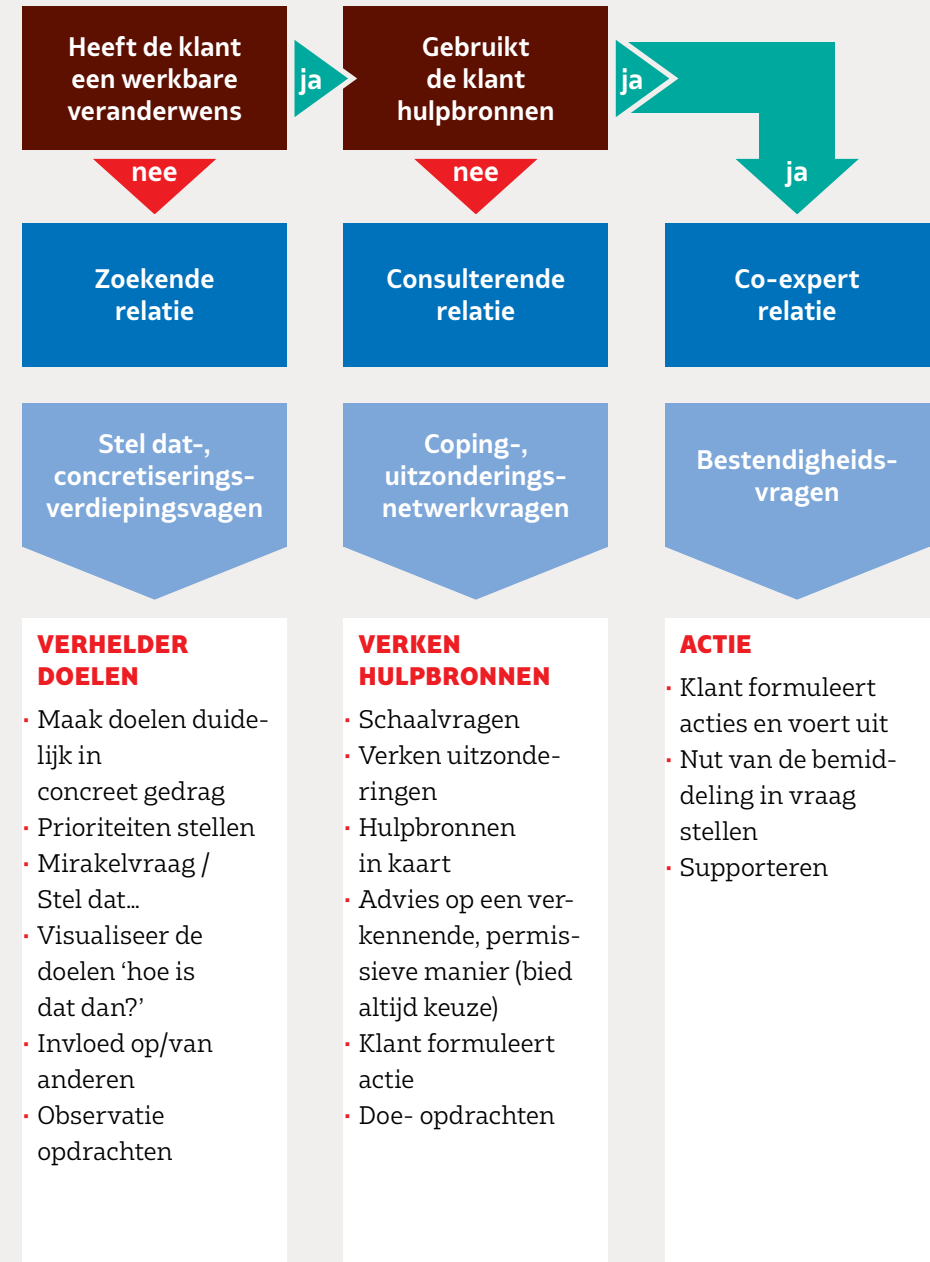
In het Korzybski Instituut ontdekten ze dat het belangrijk is om de interventie die we toepassen in onze klantbegeleiding af te stemmen op de soort relatie waarin we ons met de klant bevinden. Aan de hand van vier eenvoudige vragen kunnen we bepalen in welke relatie met de klant we ons bevinden. Die vier vragen zijn: ‘Gaat het om een probleem of beperking?’, ‘Is er een hulpvraag?’, ‘Is het een werkbare hulpvraag?’ en ‘Gebruikt de klant de passende hulpbronnen om zijn doel te bereiken?’. We stemmen onze interventies met de klant af op de relatie waarin we ons bevinden. Op basis van de oplossingsgerichte flowchart (Brugs Model) kunnen we vier soorten relaties onderscheiden tussen dienstverlener en klant: de vrijblijvende relatie, de zoekende relatie, de consulterende relatie en de co-expertrelatie.⁸

8. Opgelet: per klacht van de klant kunnen we in een andere relatie zitten. Het is dus niet één relatie per klant, maar één relatie per klacht.

Krachtskrijgers o.b.v. Flowchart Brugs Model



Bron: Korzybski Instituut



7.1 De vrijblijvende relatie

“Het eerste contact voelde al meteen aangenaam aan. Ik had direct een gevoel van vertrouwen. Dat maakte dat er een grote last van mij af viel.”
– Mieke (GTB-klant)

Wanneer er duidelijkheid is over probleem/bepijking kunnen we stilstaan bij een volgende vraag: ‘Stelt de klant een hulpvraag?’. Is het antwoord op deze vraag ‘nee’, dan verkeren we in de vrijblijvende relatie.

WELKE KLANTEN?

Er zijn drie soorten klanten met wie we in een vrijblijvende relatie kunnen zitten:

De klanten met wie we in een vrijblijvende relatie zitten, zijn bijvoorbeeld mensen die zeggen geen problemen te hebben. Meestal is het dan iemand anders – iemand uit de context, een adviserend arts, een VDAB-medewerker – die een hulpvraag stelt.

Klanten die gestuurd zijn of verplicht doorverwezen worden zitten in een vrijblijvende relatie. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om iemand die is doorverwezen door een adviserend arts, terwijl hij zelf helemaal nog niet wil gaan werken. Denk ook aan klanten die door

ouders of partners verplicht worden om naar werk te zoeken.

Behoren ook tot de vrijblijvende relatie: mensen die vertellen last te ondervinden, maar aangeven dat ze onze hulp niet nodig hebben om het probleem op te lossen. Wanneer een werkgever zijn bedrijf toegankelijk wil maken voor een werknemer in een rolstoel en ervan overtuigd is zelf perfect te weten hoe hij/zij dit moet aanpakken, zal die werkgever geen oor hebben voor de geboden hulp van iemand die aan werkgeversdienstverlening doet.

Ook werkgevers die nog nooit van GTB gehoord hebben of die denken dat onze dienstverlening niets voor hen kan betekenen, zitten in de vrijblijvende relatie.

Het gaat dus telkens om klanten die zelf geen vraag aan ons hebben, terwijl wij het vanuit de krachtgerichte benadering juist belangrijk vinden aan de slag te gaan met de wensen van de klant zelf.

WAT KUNNEN WE DOEN?

Een klant die geen hulpvraag stelt, is ook niet te motiveren om met de aangeboden hulp aan te slag te gaan. We hebben als bemiddelaar nog **geen mandaat** om met een

probleem aan de slag te gaan. We bieden **dus geen hulp in de vorm van advies of opdrachten**.

We merken dat als we aan klanten in een vrijblijvende relatie opdrachten geven, deze niet gedaan worden. Wat we met klanten in een vrijblijvende relatie wél kunnen doen, is een **context creëren waarbinnen een hulpvraag kan ontstaan**.

Joinen⁹ is binnen de krachtgerichte benadering altijd belangrijk. In de vrijblijvende relatie kan dit zelfs doorslaggevend zijn. Een klant die zich goed voelt bij een dienstverlener is veel sneller geneigd om een hulpvraag te stellen. We tonen dus de nodige waardering voor de klant. We zetten ook onze overtuiging van **de goede bedoelingen van de verwijzer** in de verf, ook al ziet de klant dit momenteel niet zelf. Hierbij bevragen we ook waarom de klant denkt dat de verwijzer het nodig vond om langs te komen. Bijvoorbeeld: *‘Ik begrijp dat je zelf het gevoel hebt dat het allemaal heel snel gaat en ik denk ook dat jouw adviserend arts het beste met jou voorheeft. Jouw doorverwijzing naar ons zal wellicht vanuit een*

9. Zie ook 9.3 Hoe weerstand voorkomen p. x

bezorgdheid van hem komen en ik verzeker jou dat we hier niet te snel zullen gaan, dat we jouw tempo zullen volgen als we aan de slag gaan. Waarom denk je zelf dat de adviserend arts het belangrijk vindt dat wij nu dit gesprek hebben?’

Joinen met werkgevers doen we door hen te leren kennen. We trekken erop uit om nieuwe contacten te leggen met werkgevers. We informeren naar hun werking, bevragen successen en waar ze van wakker liggen. Netwerken, rondleidingen in de organisatie en prospectie zijn hierbij waardevolle manieren.

“Het enthousiasme waarmee men mij bleef ontvangen bij GTB is onvoorstelbaar. Ik ben hen daar zeer dankbaar voor.”
– Patrick (GTB-klant)

We geven **informatie**. Dit kan info zijn over GTB, over het probleem en welke mogelijkheden tot verandering er zijn. Deze informatie is volledig vrijblijvend en vergroot tegelijk de kans dat wanneer de klant later zelf een hulpvraag ontwikkelt, hij hiermee naar ons zal komen. Het kan helpen om met de klant de **gevolgen van het uitblijven van een hulpvraag te bespreken**.

We vinden het belangrijk dat de klant weet waarvoor hij/zij kiest en wat de gevolgen van die keuze kunnen zijn. We kunnen niet verwachten dat iemand de volledige verantwoordelijkheid draagt van een keuze als die persoon niet voldoende geïnformeerd is over de gevolgen ervan. Een voorbeeld hiervan zijn de rechten en plichten van de uitkeringsgerechtigde werkloze. Niet kiezen is ook kiezen. Het is onze taak om klanten hiervan bewust te maken.

Bij werkgevers maken we ons kenbaar. We vertellen over onze dienstverlening en ons aanbod, over incentives en tegemoetkomingen, over hoe wij als GTB-medewerker van betekenis kunnen zijn. Op die manier creëren we nieuwsgierigheid en een mogelijke hulpvraag.

We bevragen of de klant bereid is om aan een **alternatieve hulpvraag** te werken. Als de klant niet geïnteresseerd is om aan de slag te gaan met de hulpvraag van de verwijzer, wil hij/zij misschien aan iets anders werken. We bevragen of de klant denkt dat er andere dingen zijn die hij/zij kan doen om de bezorgdheid van de verwijzer te verminderen. Iemand die gestuurd is door zijn moeder om werk te zoeken, maar zelf geen hulpvraag heeft, zal hier niet mee aan de slag willen. Die persoon wil misschien wel moeder tevredenstellen. Vragen

als: *‘Hoe kunnen we zorgen dat moeder tevreden is?’* of *‘Wat is nuttig om te doen om je werkloosheid te behouden?’* kunnen voor opening zorgen. Dit noemen we ook wel de triadevraag¹⁰.

Werkgevers hebben eveneens bezorgdheden die niet altijd direct in verhouding staan tot ons aanbod. Sommige organisaties willen bijvoorbeeld meer inclusief werken of sterker maatschappelijk ondernemen omdat dit goed is voor hun imago. Maar ook daar schuilt een ingangspoort.

“Ik had een klant, Patrick, die in beroep was tegen de mutualiteit omdat hij geen uitkering meer kreeg van hen en opnieuw werkloosheidsuitkering kreeg, wat dwingender is. Ik vroeg hem wat we moesten doen om te bewijzen aan de mutualiteit dat hij niet meer kon werken. Hij antwoordde: ‘Een stage doen’. We exploreerden verder naar welke stage hij graag wilde doen. Hij kon ondanks zijn rugproblemen nog aan fietsen werken en we deden een stage bij een fietsmaker. Die verliep goed en sindsdien is hij er halftijds aan de slag. Het beroep tegen de mutualiteit liet hij varen.”
– arbeidsbemiddelaar bij GTB

We geven onze klanten de tijd. We duwen niet door naar oplos-

10. Zie ook 9.3 Hoe weerstand voorkomen p. x

Transmissie, een keuze?

“Geert had al enkele jaren GTB-bemiddeling gehad, maar steeds zonder succes. Hij kwam uiteindelijk bij een bemiddelaar terecht die alle interventies van de vrijblijvende relatie toepaste. Na ongeveer een jaar in de vrijblijvende relatie stelde Geert nog steeds geen hulpvraag. De bemiddelaar informeerde hem over zijn keuzes.

Gezien hij een werkloosheidsuitkering ontving, wilde dit zeggen dat hij de mogelijkheid had om werk te zoeken en te vinden. Anders zou een ander statuut beter voor hem passen. Geert had de keuze om niet te werken en afstand te doen van zijn uitkering, de mogelijkheden van een ander statuut te verkennen of stappen te zetten richting werk.

Hij koos ervoor om stappen te zetten naar werk, maar kwam niet in beweging. De bemiddelaar maakte duidelijk dat Geert er op die manier ook voor koos om mogelijk zijn uitkering kwijt te spelen. Geert kwam tijdens de bemiddeling tweemaal de papieren voor transmissie tekenen, zonder de collega iets kwalijk te nemen. Hij gaf ook zelf aan dat hij wist dat het zijn eigen keuze was. Na twee transmissies werd Geert volledig uitgesloten van de RVA en belandde hij bij het OCMW, dat hem opnieuw naar GTB verwees. Heel deze ervaring maakte dat Geert bij zijn nieuwe aanmelding wél een hulpvraag naar werk stelde en een vruchtbaar traject opstartte, dat uiteindelijk leidde naar tewerkstelling.”
– arbeidsbemiddelaar bij GTB

singen of behandelingen, want dan kunnen we op weerstand botsen. Dit wil niet zeggen dat we klanten enkele maanden loslaten. Wanneer een klant aangeeft bedenktijd nodig te hebben of zelf een job of een medewerker te kunnen vinden, kunnen we met hem/haar bespreken

hoeveel tijd de klant denkt nodig te hebben en daar in overleg een termijn op kleven. We kunnen dit in een afsprakenblad gieten. Ook bekijken we welk alternatief traject een mogelijkheid is als de termijn verstreken is. We volgen het tempo van de klant.

7.2 De zoekende relatie

Wanneer het duidelijk is of het gaat over een probleem of een beperking en de klant een hulpvraag stelt, vragen we ons af of die hulpvraag werkbaar is. Als het antwoord duidelijk 'nee' is of we twijfelen, zitten we in een zoekende relatie. Ook in deze relatie gaan we geen hulp bieden bij het oplossen van het probleem. Wel ondersteunen we de klant in het werkbaar maken van zijn hulpvraag.

WELKE KLANTEN?

In de zoekende relatie stelt de klant een – vooralsnog – onwerkbaar hulpvraag. Deze klanten zullen hulp aanvaarden, maar weten niet wat ze zelf aan hun problemen kunnen doen. Klanten in deze relatie geven vaak hun pakje problemen aan de bemiddelaar met de vraag om ze op te lossen. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn.

Sommige klanten halen zo veel klachten of doelen tegelijk aan dat we al snel het overzicht kwijtraan. Doordat ze een waterval aan doelstellingen of veranderwensen op ons – en zichzelf – loslaten, verdrinken we er haast in, en dat maakt het onwerkbaar. We denken hierbij terug aan de reep chocolade: opdelen en stukje voor stukje!

Neem het voorbeeld van Glenn: 'Ik wil een deeltijdse job in het reguliere arbeidscircuit waarbij ik minstens 2000 euro verdien.' Deze doelstelling zijn er eigenlijk drie. Mensen zijn dikwijls meester in het bundelen van verschillende doelstellingen tot één. Aan ons om dit te ontleden. Ook werkgevers doen graag een beroep op onze dienstverlening met verschillende doelstellingen. Zo kunnen uit een verkennend gesprek of een vraaggericht interview met een werkgever meerdere vragen naar voren komen. Bijvoorbeeld: we willen innoveren, digitaliseren en uitbreiden.

Ook vage en onduidelijke voorstellingen van de klachten kunnen leiden tot een onwerkbaar hulpvraag. Mensen willen wel verandering in hun leven, maar kunnen niet nauwkeurig aangeven waarin ze die verandering willen. Wanneer we bij een dokter komen en aangeven dat we ons niet goed voelen, hebben we geen werkbaar hulpvraag. De voorstelling van de klacht is te vaag voor de dokter. Die zal samen met jou aan de slag gaan om ze wel werkbaar te maken, door na te gaan of je pijn hebt, waar die zit, of je koorts hebt, enzovoort.

Twee voorbeelden:

1. Als iemand bij ons komt en zegt: 'Ik wil aangepast werk, een job die rekening houdt met mijn klachten', gaan we deze vraag werkbaar proberen te maken door de vraag concreter te krijgen.
2. Als een werkgever een vacature heeft uitgeschreven, maar die niet concreet genoeg heeft opgesteld, zal hij niet de juiste groep bereiken.

Er zijn ook klanten die een 'zelfverlammende' houding aannemen. Zij zeggen dingen als: 'Het is sterker dan mezelf' of 'Ik zou wel willen, maar het is onmogelijk'. Een voorbeeld hiervan is een 60-jarige man, die aangeeft (en ook oprecht meent): 'Ik wil nog werken, maar niemand gaat mij nog aannemen. Het haalt toch niets uit om te solliciteren?'. Deze klanten hebben het gevoel dat ze machteloos staan ten opzichte van hun problemen. Vaak denken ze zwart-wit. Ze hebben te maken met overtuigingen of veralgemeningen die vaak niet kloppen.

Een werkgever kan het idee hebben dat zijn organisatie niet de juiste profielen zal aantrekken omdat hij een kleine speler op de markt is, die inzake arbeidsvoorwaarden niet kan concurreren met de grote spelers.

Nog anderen leggen de verantwoordelijkheid en dus ook de oplossing dan weer bij iemand anders. Denk bijvoorbeeld aan iemand met een agressie-probleem die zegt dat zijn werkgever moet veranderen. Vaak zien deze klanten hun eigen mogelijkheden niet om bij te dragen tot een oplossing.

WAT KUNNEN WE DOEN?

Het is belangrijk dat we **erkenning** geven voor de klacht, voor de motivatie om verandering teweeg te brengen en voor alles wat de klant al probeerde. Door die erkenning te geven tonen we respect. Dit kadert binnen het joinen¹¹, we willen de klant zo goed mogelijk begrijpen. Het versterkt de relatie tussen de bemiddelaar en de klant.

We denken hierbij aan een **dans op twee benen**. We bekijken het gesprek als een dans, waarbij je ene been staat voor het erkenning geven en het andere been voor het verkennen van de mogelijkheden en sterktes.¹²

Om een hulpvraag werkbaar te maken kunnen we de klacht, de uitzonderingen erop en het gedrag

11. Zie ook 9.3 Hoe weerstand voorkomen p. X

12. Zie ook 8.4 De dans op twee benen, p. X

dat de klant stelt concretiseren. We zoeken hoe de klacht invloed heeft op het leven van de klant en hoe de gewenste situatie een verschil zal maken.

Schaalvragen¹³ vormen een handige tool om een kleuren pallet aan mogelijkheden duidelijk te maken voor zwart-witdenkers. Een voorbeeld hiervan kan zijn: *'Je geeft aan dat je op dat moment furieus bent. Als je op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 staat voor pure kalmte en 10 voor het kwaadst dat je ooit was, moet aangeven hoe kwaad je toen was, waar stond je toen?'* Door deze vraag kan de klant voor zichzelf duidelijk maken dat – in dit geval – kwaadheid niet gewoon 0 of 10 is, maar dat er enorm veel gradaties in bestaan. Zo maken we het probleem een stuk werkbaarder.

In het eerdergenoemde voorbeeld van de werkgever met de vacature kunnen vragen als volgt luiden om te concretiseren: *Welk werk blijft liggen? Wie doet dan nu deze job? Welke taken moeten zeker uitgevoerd worden?* Enzovoort. Verdiepende vragen, 'wat nog?'-vragen en doorvragen.

Bij een onwerkbaar veranderwens, waarbij klanten ons overladen met klachten of doelstellingen, kunnen we ook prioriteiten stellen. Als

we gelijktijdig aan verschillende doelstellingen werken, kunnen we het bos door de bomen niet meer zien. Een klant moet zijn energie over te veel dingen verdelen waardoor er amper vooruitgang geboekt wordt. We beslissen samen met onze klant waar de focus op gelegd wordt, waardoor we de doelstellingen één voor één aanpakken.

Zo kan in ons voorbeeld de doelstelling opgesplitst worden in:

1. Ik wil deeltijds werken, omdat mijn partner niet alleen kan instaan voor het huishouden.
2. Ik wil 2000 euro verdienen, want ik wil van mijn bewindvoerder af.
3. Ik wil werken in het reguliere arbeidscircuit omdat ik een slechte ervaring heb in het beschermde circuit.

Welk van deze doelstellingen is op dit moment het meest belangrijk?

Of in het voorbeeld van de werkgever:

1. Ik wil innoveren om de concurrentie voor te blijven en te blijven bestaan.
2. Ik wil digitaliseren om de medewerkers ook van thuis uit te laten werken. Het wordt een belangrijk element in de balans werk/privé van medewerkers.

3. Ik wil uitbreiden omdat we het huidige werk en de aanvragen niet langer gedaan krijgen met de huidige equipe medewerkers.

Door in het hier en nu op zoek te gaan naar uitzonderingen op de klacht komt er vaak zeer nuttige informatie naar boven. Geen enkel probleem stelt zich 24 op 24, 7 op 7 in dezelfde mate. Het is aan ons als dienstverlener om samen met de klant op zoek te gaan naar wat zij anders deden tijdens deze uitzonderingen.

Simpele vragen als: *'Wanneer was de laatste keer dat je hier iets minder last van had, en wat was er toen anders?'*, *'Zijn er de afgelopen dagen momenten geweest dat het wat beter ging?'*, *'Wat was er toen anders?'*, *'Waaraan merkte je dat?'* of *'Waaraan merkten mensen in jouw omgeving dat het toen wat beter ging?'* zijn hier zeer nuttig.

Door bij deze uitzonderingen op zoek te gaan naar het gedrag dat de klant stelde, maken we een hulpvraag werkbaar. Deze vragen zijn ideaal voor klanten die een zelfverlammende houding aannemen of voor zij die de verantwoordelijkheid van het probleem bij anderen leggen.

Tip

Bij onderstaande vragen heeft taalgebruik een grote invloed. Woorden als 'zien' of 'doen' maken het voor de klant gemakkelijker om zich een helder toekomstbeeld voor de geest te halen.

Sommige klanten zijn zo gefocust op hun probleem of beperking dat het bijna onmogelijk is om een werkbaar doel voorop te stellen. Die probleemgerichte focus kunnen we vaak ombuigen door met de klant stil te staan bij hoe het er zou uitzien wanneer het beter zou gaan. **Door de focus op een betere toekomst te leggen** kunnen we dus een concreter beeld vormen van hoe het er dan zou uitzien. *'Waaraan zie je dan dat het beter gaat?'*, *'Wat doe je dan anders?'* of *'Waaraan zien de mensen in jouw omgeving dit?'* zijn hiervoor nuttige vragen.

Ook 'Stel dat'-vragen¹⁴ zijn zeer waardevol: *Stel dat morgen het probleem is opgelost, wat is er dan anders? Stel dat we iemand vinden die bepaalde taken kan opnemen, wat zal dit oplossen? Hoe zal dit er dan uitzien voor je bedrijf, je medewerkers, je klanten?*

14. Zie ook 8.6 De Yes-set, de mirakelvraag en de 'stel dat'-vraag, p. X

13. Zie ook 8.7 Schaalvragen, p. X

In de zoekende relatie geven we de klant ook **observatie-opdrachten**. Bijvoorbeeld, wanneer overdreven alcoholgebruik een probleem is: ‘Zou je het zien zitten om tegen ons gesprek volgende week, elke dag te turven hoeveel pintjes je drinkt?’. Je vraagt de man niet om iets te veranderen aan zijn gedrag (doe-opdracht), maar enkel om te observeren. Misschien zal je opmerken dat de man die gemiddeld dagelijks rond de 30 pintjes consumeert, vorige week donderdag maar 22 pintjes dronk. Die dag zal er waarschijnlijk iets gebeurd zijn, waardoor hij minder dronk dan anders. Deze uitzondering kan je dan gaan verkennen.

“In het voorbeeld van Patrick gaf ik hem de opdracht om te observeren wanneer hij geen pijn had en wél nog iets kon doen thuis. Zo kwamen we erop dat hij soms aan fietsen sleutelt thuis en dat hij dit met weinig pijn kan doen.”

Nog een voorbeeld van een observatie-opdracht is: *‘Kijk eens rond in je omgeving welke jobs er zoal zijn’*. Als iemand zegt dat hij nog te veel randproblemen heeft om werk te zoeken, kunnen we hem vragen een dagschema te maken en te kijken wanneer hij wel zou kunnen werken. Of we vragen hem te

kijken op welke domeinen er verbetering nodig is om wel de stap naar werk te kunnen zetten en wie of wat hiervoor hulpbronnen kunnen zijn.

“Ik voelde aan dat ze veel meer individueel keken. Wie ben jij nu echt en wat zijn jouw noden en werkpunten? En ze hielpen zoeken... Wat mij echt geholpen heeft, is de mogelijkheid om stages te doen. Vooral de ‘voelstages’. Is dit het of niet? Dan kun je het vlug weer loslaten en iets anders doen. Zo heb ik helemaal mijn ding gevonden. Dat vind ik echt de troef van GTB.”
– Eddy (GTB-klant)

7.3 De consulterende relatie

We werken aan een probleem met een klant die zelf een duidelijke en werkbare hulpvraag stelt, maar nog niet weet welke krachtbronnen hij heeft en hoe hij/zij die moet gebruiken. Pas in deze relatie gaan we effectief hulp bieden.

WELKE KLANTEN?

In de consulterende relatie hebben we te maken met klanten die een werkbare hulpvraag stellen en die hun krachtbronnen nog niet gebruiken.

Deze mensen willen effectief geholpen worden en zijn ook bereid om hierin te investeren. Ze hebben echter nog geen zicht op wat hun hulpbronnen zijn, of ze kennen ze wel maar weten nog niet hoe ze die kunnen inzetten.

Stel dat ik de kreuken uit een hemd wil halen maar geen weet heb van het bestaan van een strijkijzer, dan zal dit een erg lastige onderneming worden. Stel dat ik wel over een strijkijzer beschik, dan nog ben ik niet verder geholpen als ik geen idee heb hoe dit hulpstuk werkt.

Het is voor deze klanten zeer belangrijk dat ze **erkenning** krijgen. Niet alleen erkenning voor

de klacht, maar ook voor wat ze al geprobeerd hebben om tot een oplossing te komen. Je zal merken dat ze vaak al heel wat ondernomen hebben, met wisselend succes.

WAT KUNNEN WE DOEN?

Door uit te zoeken wat al een impact had, kunnen we **de krachtbronnen van de klant naar boven halen**. Schaalvragen kunnen hierbij een hulpmiddel zijn. Vaak komen verborgen krachtbronnen tot uiting of merken we dat de klant zijn krachtbronnen beter op een andere manier inzet. Bijvoorbeeld: wanneer iemand met een drankprobleem iets aanpaste in zijn routine, waardoor hij maar 14 pintjes dronk in plaats van 20, is dit iets waarbij we moeten stilstaan.

“In het voorbeeld van Patrick gaf ik hem veel erkenning voor het feit dat hij – ondanks de pijn – het zag zitten om een stage op te starten bij een fietsenmaker.”

Ook kunnen we de klant in deze relatie **adviezen geven en hulp aanreiken**. We doen dit enkel wanneer de klant er zelf om vraagt of als een aangeboden keuze. Als we ongevraagd advies geven, geven we de boodschap dat wat hijzelf doet niet goed is en dat wij het beter

Het persoonlijke en professionele netwerk van de klant

Wanneer we het netwerk van klanten betrekken, doen we dit vaak vanuit een automatisme. We vragen klanten om iemand mee te brengen vanuit hun persoonlijke netwerk en dikwijls komt dan een partner of een ouder mee om een bijkomend licht te werpen op het traject. Ook in het professionele

netwerk zijn zeker krachten en hulpbronnen te vinden en tegelijkertijd ook aanwijzingen voor hoe het niet werkt voor een klant. Het gebruiken van het persoonlijke én het professionele netwerk van klanten op een krachtgerichte manier is dikwijls een grote meerwaarde in het traject.

DOEL

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> + altijd aanwezig + vertrouwensband + kennen de klant goed (zowel de positieve punten als de werkpunten) + ... | <ul style="list-style-type: none"> + actiegericht + professionele kennis + ruimer zicht op de situatie, verwachtingen, de maatschappij, ... + ... |
|---|---|

EIGEN NETWERK



PROFESSIONELE NETWERK

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - missen professionele kennis - subjectief - durven soms niet alles benoemen - geen helikopterview - ... | <ul style="list-style-type: none"> - krijgen soms sociaal wenselijke antwoorden van klanten - minder duurzaam (vb project stopt of dienstverlener verandert van werk) - nemen soms te snel over - ... |
|--|---|

ONGEWENSTE SITUATIE

Een goede mix is nodig voor een langdurig resultaat

weten. Aangeboden hulp in de vorm van vragen en keuzemogelijkheden heeft de meeste impact. Zoals *'Zie je een verbetering als je ...'* of *'Is het nuttig om ...?'*. Op deze manier respecteren we de keuzevrijheid van de klant en maken we de klant medeverantwoordelijk voor de oplossing. Dit geeft een boost aan het zelfvertrouwen.

In deze fase overlopen we verschillende mogelijke oplossingen, maar ook werkgevers laten we zelf de beslissing nemen. Bij welke organisaties kan je nog terecht voor vragen (werkgeversorganisaties, sectorfonds, netwerkorganisaties,...)? We linken altijd het aanbod aan de vraag.

En misschien kent hij collega-werkgevers met gelijkaardige problemen of collega-werkgevers die reeds verder staan. We kunnen ook altijd zelf vertellen hoe het bij anderen gaat, als we daar als dienstverlener zicht op hebben.

"Eens ik een vacature op het oog had in de winkel waar ik mijn tekenmateriaal haalde, gaf ze me ook heldere informatie. Rond hoe ik precies progressief tewerkgesteld kon worden bij deze werkgever. Ook hielp ze me met wat waar in orde gebracht moest worden. Dat zijn dingen die ik nooit alleen had kunnen doen."
– Mieke (GTB-klant)

Bij het uitvoeren van de oplossingen stimuleren we de klant om zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheden op te nemen. Door het zoveel mogelijk bij de klant zelf te laten, boosten we zijn zelfvertrouwen én zijn probleemoplossend vermogen. Soms is het moeilijk voor een klant om iets volledig alleen te doen. Een telefoontje doen bevat verschillende gradaties van verantwoordelijkheid en is verre van zwart-wit.

Bijvoorbeeld: Jij bereidt samen voor met de klant en hij doet het alleen. Jullie bereiden samen voor, jij belt en zegt *'Ik zit hier met een klant van mij die een vraag heeft, ik geef hem even door'*.

In de consulterende relatie kunnen we **doe-opdrachten** geven. Als we merken dat de alcoholicus uit het voorbeeld van de observatie-opdracht minder dronk op donderdag omdat hij dan langsgaat bij zijn broer, kunnen we hem vragen of het nuttig kan zijn wat vaker met iemand af te spreken doorheen de week.

"Ik vroeg Patrick of hij het zelf zag zitten om zijn vriend de fietsenmaker te contacteren met de vraag naar een stage. Ik gaf hem de uitleg voor werkgevers over stage mee en legde hem uit hoe dat praktisch in zijn werk gaat."

Reflectie op de flowchart

Denk aan je laatste (klant)contact

1. We zitten in een ... relatie.
2. Hierop kan ik zelf inzetten.

Bijkomende aandachtspunten bij de flowchart – Brugs Model

Wanneer we niet zeker zijn in welke relatie we zitten met de klant, passen we de interventies toe van de relatie die het minst ingrijpend zijn. Twijfelen we bijvoorbeeld of het een zoekende relatie of co-expertrelatie is dan gaan we aan de slag met de strategieën van de zoekende relatie. Zo lopen we onze klant niet voorbij. Wanneer we toch in een volgende relatie zouden zitten, zal onze klant dit zeker duidelijk maken.

We kunnen per klacht van de klant in een andere relatie zitten. Het is dus niet één relatie per klant, maar één relatie per klacht. Het kan zijn dat

we rond een hulpvraag over tewerkstelling in een zoekende relatie zitten, terwijl we met een vraag rond huisvesting in een co-expertrelatie zitten.

Als we met het netwerk (bijv. moeder en zoon) werken, kunnen we met verschillende mensen in verschillende relaties zitten. Hierbij kan het zijn dat je met de ene persoon al in een zoekende relatie zit, maar dat de andere nog geen hulpvraag stelt. Met die laatste persoon zit je dus nog in de vrijblijvende relatie. We passen dan de interventies van de minst ingrijpende relatie toe, in dit geval de vrijblijvende relatie.

Ook kunnen we bevragen welke acties een werkgever zelf reeds ondernam die werkten, deze kunnen mogelijks opnieuw ingezet worden.

Stages ter competentieversterking of om ervaring op te doen zijn zeer waardevol en veel gebruikt in deze fase. We zorgen op die manier voor een win-win tussen werkgever en werkzoekende. We zetten hierbij tal van vormen van werkplekleren in.

“Voor de mensen van GTB me opbelden, wist ik niet dat er zoiets als een DUOday bestond. Maar ik vind het een super initiatief. Vooral voor Cindy, zo kan ze ervaren of het kappersvak haar ligt maar kan ze ook tonen waar haar competenties en kwaliteiten liggen!”
— Marleen (werkgever en GTB-klant)

“Werkgevers die weinig ervaring hebben met personen met een arbeidshandicap laten zich nog te vaak leiden door vooroordelen. Ik wil tonen dat die vooroordelen onterecht zijn.”
— Jelle (werkgever en GTB-klant)

7.4 De co-expertrelatie

We spreken van een co-expertrelatie wanneer het voor de klant duidelijk is of het om een probleem dan wel een beperking gaat, wanneer hij zelf een werkbare hulpvraag stelt, én wanneer hij zijn hulpbronnen kent en kan inzetten.

WELKE KLANTEN?

De klanten met wie we in de co-expertrelatie zitten, zijn expert van zowel hun eigen wensen als hun eigen mogelijkheden. Ze weten wat ze willen en wat ze moeten ondernemen om dit te bekomen.

WAT KUNNEN WE DOEN?

In de co-expertrelatie treden we op als supporter voor de klant. We geven complimenten en motiveren hem zo verder te doen. Nuttig hier is om vragen te stellen, zoals *'Hoe heb je dat gedaan?'* en *'Wat deed je om dat te bereiken?'*. Dat zijn als het ware vermomde complimenten. We stimuleren de klant om stil te staan bij wat hij goed doet en we geven hem de ruimte om successen te delen. We motiveren hem om zo verder te doen en zich te blijven inzetten. Ook vragen we aan klanten en werkgevers om hun successen te delen voor anderen die nog niet zo ver staan in hun proces.

Zo werken ze als inspiratie voor anderen en worden ze gezien in hun vooruitgang.

"De stage van Patrick verliep goed. We bouwden de uren op tot hij halftijds aan de slag kon. Ik vroeg hem hoe hij dit deed met de pijn en hij vertelde me dat het hem helpt dat hij iets doet wat hem interesseert en wat hij graag doet. Omdat hij graag op de werkvloer wilde leren (en niet in een opleiding) namen we samen contact op met een maatwerkbedrijf. Toen hij daar als fietsenhersteller aan de slag kon, konden we het bemiddelingstraject afronden."

In deze relatie hebben de oplossingen van de klant voorrang op die van ons. Soms zijn we ervan overtuigd dat onze oplossing sneller tot resultaten zullen leiden, toch blijft het nuttig om de klant zijn eigen strategieën te laten toepassen. Dit geeft een enorme boost aan het zelfvertrouwen en de zelfredzaamheid van de klant. Dat is wat we uiteindelijk trachten te bekomen.

Meestal ronden bemiddelingstrajecten in deze relatie af. Wel houden we de contacten met werkgevers warm met het oog op mogelijkheden voor andere werkzoekenden.

"Ik zou het fijn vinden, mocht GTB in de komende jaren zijn persoonlijkheid en zijn persoonlijke aanpak kunnen behouden."

– Mieke (GTB-klant)

"Het leek allemaal onmogelijk, maar soms is er meer mogelijk dan je zelf zou denken."

– Eddy (GTB-klant)

Flowchart met GTB-aanbod

Herhaaldelijk kregen we de vraag om het ruime aanbod dat we binnen onze dienstverlening voorzien te koppelen aan de flowchart. Hierop een antwoord bieden is geen evidentie gezien de snelle evoluties en innovaties binnen GTB. Toch deden we een aanzet om medewerkers te ondersteunen in de krachtgerichte inzet van ons dienstverleningsaanbod.

Flowchart en GTB dienstverlening

WAT KAN MIJ ALS GTB-BEMIDDELAAR ONDERSTEUNEN			IN HET TRAJECT NAAR WERK MET DE WERKZOEKENDE?		
Krachtskrijgers.gtb.be	Individueel	Groep		In samenwerking met	Werkvloer
<ul style="list-style-type: none"> Vrijblijvend (Klant heeft geen vraag) Joinen 	<ul style="list-style-type: none"> Geen opdrachten/advies Complimenteer Geef informatie / kader Bevraag interesses Alternatieve hulpvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Versterkende acties: <ul style="list-style-type: none"> - Goesting - #Samenwerkt 		<ul style="list-style-type: none"> Triogesprek / overleg: <ul style="list-style-type: none"> - Medisch Ergo Team (MET) - Dienst Gespecialiseerde Screening (DGS) - Aanmelder - Ervaringswerker Collega's: dossierbespreking / intervisie 	<ul style="list-style-type: none"> Elevator pitch om jezelf voor te stellen bij een werkgever.
<ul style="list-style-type: none"> Zoekend (Klant heeft een vraag, maar is nog niet helder) Verhelder doelen 	<ul style="list-style-type: none"> Observatie-opdrachten (ook op de tegel/MLB) Doelen concreet maken Prioriteiten stellen Stel dat... "hoe is dat dan?" Invloed op / van anderen 	<ul style="list-style-type: none"> Versterkende acties: <ul style="list-style-type: none"> - Ik weet beter wat ik wil - Goesting - #Samenwerkt - Totaal en divers 		<ul style="list-style-type: none"> Medisch Ergo Team (MET): <ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinair overleg - Arts- / Ergoconsult Dienst Gespecialiseerde Screening (DGS): <ul style="list-style-type: none"> - Screening / assessment / coaching Zorgpartners: <ul style="list-style-type: none"> - Activering en welzijn (oriënterend) 	<ul style="list-style-type: none"> Observatiestages Beroepsverkenkende stages (met taalhelp indien nodig) MET op de werkvloer DUOday Werkgeversdatabank ter inspiratie 'Naar buiten gaan' en de regionale arbeidsmarkt concreet verkennen.
<ul style="list-style-type: none"> Consulterend (Klant heeft een heldere vraag en is op zoek naar hulpbronnen en info) Verken hulpbronnen 	<ul style="list-style-type: none"> Doe/actie-opdrachten (ook op de tegel/MLB) Hulpbronnen in kaart Ondersteuningsmaatregelen Werkgeversdatabank Eigen netwerk betrekken Verken uitzonderingen Schaalvragen Advies 	<ul style="list-style-type: none"> Versterkende acties: <ul style="list-style-type: none"> - Ik leer solliciteren - Werk en pijn - Ik ga gezond om met stress - Totaal en Divers 		<ul style="list-style-type: none"> Medisch Ergo Team: <ul style="list-style-type: none"> - Functionele capaciteiten evaluatie Expert Werkgeversdienstverlening: <ul style="list-style-type: none"> - Jobhunting, -carving, -crafting Dienst Gespecialiseerde Screening: <ul style="list-style-type: none"> - Screening Team Tom: (B)TOM aanvragen Partners in ondernemen: <ul style="list-style-type: none"> - Zelfstandig Ondernemen (Z²O) Zorgpartners: Activeringstraject Opleidingsinstanties en onderwijs Individuele Plaatsing en Steun (IPS) Geïntegreerd Breed Onthaal (GBO) 	<ul style="list-style-type: none"> Contact werkgevers MET op de werkvloer Werkplekcleren o.a. Beroepsverkenkende stage (Gespecialiseerde) Individuele beroepsopleiding (IBO(+)) Groeien en Leren Op de Werkvloer (GLOW) (Individueel) maatwerk Arbeidsmatige activiteiten (AMA) Activeringstrajecten
<ul style="list-style-type: none"> Co-expert (Klant kan het zelfstandig) 	<ul style="list-style-type: none"> Stand-by Supporteren 				<ul style="list-style-type: none"> Nazorg

WAT KAN MIJ ALS GTB-BEMIDDELAAR ONDERSTEUNEN IN HET TRAJECT NAAR WERK MET DE WERKGEVER?		MET HULP VAN DE EXPERTEN WERKGEVERS-DIENSTVERLENING EN TALENTOSCOOP.	
Krachtkrijgers.gtb.be	Individueel		Middelen
<ul style="list-style-type: none"> • Vrijblijvend (Klant heeft geen vraag) • Joinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen opdrachten/advies • Kwartier maken • Complimenteer • Geef informatie / kader • Bevraag interesses • Alternatieve hulpvraag 		<ul style="list-style-type: none"> • DUOday • (Spontaan) contact met de werkgever • Elevator pitch • Info geven: werkschrift Onbeperkt Ondernemen
<ul style="list-style-type: none"> • Zoekend (Klant heeft een vraag, maar is nog niet helder) • Verhelder doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Observatie-opdrachten • Ook op de tegel werkgevers-dienstverlening. • Doelen concreet maken • Prioriteiten stellen • Stel dat... "hoe is dat dan?" • Invloed op / van anderen 		<ul style="list-style-type: none"> • Luistergesprek (Talentoscoop)
<ul style="list-style-type: none"> • Consulterend (Klant heeft een heldere vraag en is op zoek naar hulpbronnen en info) • Verken hulpbronnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Doe- opdrachten (actie) • Ook op de tegel werkgevers-dienstverlening • Hulpbronnen in kaart • Verken uitzonderingen • Schaalvragen • Advies 		<ul style="list-style-type: none"> • Concreet actieplan maken (Talentoscoop) • Jobcarving (downsizen) / jobcrafting (personaliseren) / functiecreatie (creëren) • Adviseren / checklists / opleiding / (taal)coaching op de werkvloer / vacatures optimaliseren / ... • Rentree (heropstart bij kanker) • Netwerk aanspreken / vacatures verspreiden • Matchen (door werkpleklers en/of MET-ondersteuning voor de werkgever)
<ul style="list-style-type: none"> • Co-expert (Klant kan het zelfstandig) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stand-by 		<ul style="list-style-type: none"> • Uniek aanspreekpunt voor de werkgever • Werkgeversrelatie warm houden

Handige tools

“The only way to do great work is to love what you do. If you haven’t found it yet, keep looking. Don’t settle. As with all matters of the heart, you’ll know when you find it.”

— Steve Jobs

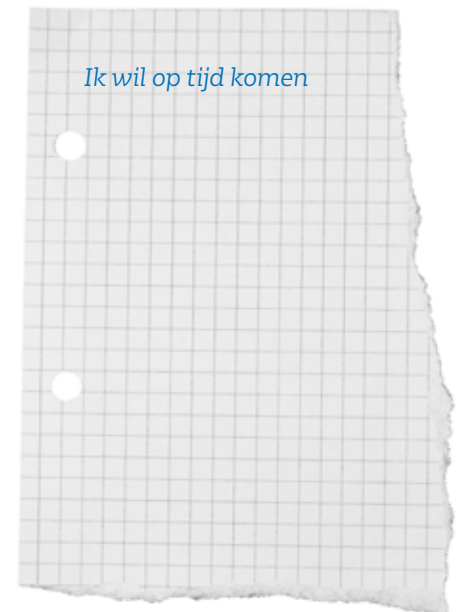
De krachtgerichte GTB-medewerker gebruikt een aantal tools. Het gaat niet om een vaste, star ingerichte gereedschapskist en het is dus best mogelijk dat ieder zijn eigen tools ontwikkelt. Misschien ben jij van nature een goede joiner of kan je als geen ander de juiste vragen stellen op het juiste moment. Dan behoren die troeven alvast tot jouw sterktes.

Om je verder op weg te helpen, gaan we hieronder wat dieper in op een aantal veelgebruikte, handige tools. We nodigen je uit om ze mee op te nemen in jouw persoonlijke toolbox.

8.1 Van negatief naar positief

Als we merken dat klanten de dingen steeds negatief blijven verwoorden, kunnen we een blad nemen en in twee kolommen verdelen. In de linkerkolom schrijven we alles wat de klant aangeeft niet meer te willen in zijn ideale situatie. Dan vragen we aan de klant om in de rechterkolom, naast alle negatieve doelstellingen, te schrijven wat hij graag in de plaats heeft. Hierna scheuren we het blad in twee, de linkerkolom verdwijnt in de papiermand. Wat overblijft is een blad vol positieve doelstellingen, verwoord in aanwezigheid van iets.

Bijvoorbeeld: Ik wil niet meer te laat komen < > Ik wil op tijd komen.

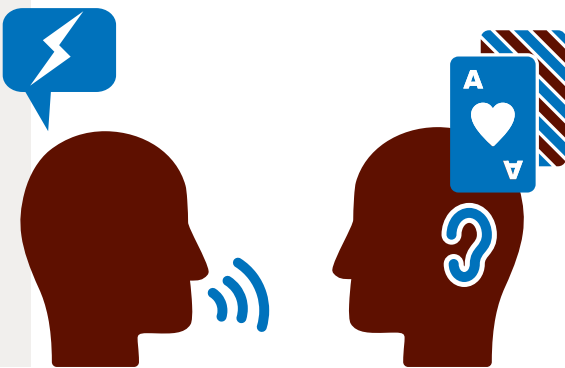


Het krachtgerichte hoorapparaat

Als werkzoekenden of werkgevers blijven hangen bij het probleem en moeilijk tot een veranderwens komen, is het waardevol om als dienstverlener te luisteren met een 'krachtgericht hoorapparaat'. In de klaagzang van onze gesprekspartner luisteren we dan specifiek naar drie elementen:

1. Wat vindt deze persoon belangrijk?
2. Wat wil hij of zij graag?
3. Wat doet hij of zij al dat goed werkt?

Op die manier ligt onze focus als dienstverlener op de veranderwens en kunnen we vlot terugkoppelen. Als we de klant niet goed begrepen hebben, zal hij ons gericht bijsturen. Het is een directe spiegel. Wanneer we wel de nagel op de kop slaan, zal de klant zich begrepen voelen en kunnen we verder werken in het traject richting veranderwens. Erkenning gaat steeds vooraf aan verkenning!



Oefening

Vraag iemand om 2 minuten lang aanhoudend te klagen. Reageer niet en ga niet mee in het klagen. Luister met je krachtgerichte hoorapparaat en koppel je bevindingen terug. Wat is het resultaat voor je gesprekspartner? En voor jouzelf?

8.2 De nuttigheidsvraag

De nuttigheidsvraag is een handige vraag om de klant medeverantwoordelijk te stellen voor de inhoud van het gesprek.

Door bij aanvang te vragen 'Waarom ga je, straks als je hier vertrekt, merken dat dit voor jou een nuttig gesprek geweest is?' geven we de klant de mogelijkheid om zelf mee de inhoud te bepalen. Dingen die we als bemiddelaar belangrijk vinden, mogen we natuurlijk ook benoemen. We denken hier bij bijv. aan opdrachten die de klant ging uitvoeren. We laten de klant beslissen waar we mee starten.

'Karel, we hadden vorige week afgesproken dat je contact zou opnemen met je buurman omdat die had aangegeven dat ze bij hem op het werk nog mensen zoeken. Ik ga ervan uit dat we het daar even over zullen hebben. Los daarvan, waarom ga je straks nog merken dat dit voor jou een nuttig gesprek was?'

Ook hier vragen we eerst naar de gewenste uitkomst van het gesprek en nog niet naar de inhoud. Dus niet: 'Wat moet er hier vandaag gebeuren, zodat het nuttig was?'.

8.3 Krachtgerichte communicatie

Transparant en krachtgericht communiceren met klanten en andere hulpverleners is een essentiële factor voor doeltreffende bemiddeling.

We bespreken de verwachtingen van iedereen. Hiermee voorkomen we frustraties en moeilijkheden in de toekomst. Ook wanneer bijvoorbeeld de klant en de verwijzer andere verwachtingen hebben, is het nuttig dat we hier duidelijk en open over communiceren en in dialoog gaan. We zoeken de raakvlakken.

In de gesprekken met de klant toetsen we steeds af of we elkaar begrijpen. Wat een klant verstaat onder zelfvertrouwen, kan voor ons een compleet andere invulling hebben. We vragen bij dat soort vage omschrijvingen steeds wat de klant hiermee bedoelt, bijvoorbeeld: *‘Waaraan merk jij wanneer iemand barst van het zelfvertrouwen?’*. Wat ik versta onder een zelfzekerheid, kan voor de klant ervaren worden als arrogantie. Ook concretiseren aan de hand van schaalvragen kan hierbij helpen.

Ook wanneer we in de plaats van de klant communiceren, is open communicatie waardevol. We zetten onze klant steeds in cc of bcc als we mails sturen in verband met zijn

traject. Zo is de klant altijd op de hoogte van wat er gezegd wordt en zal hij niet het gevoel krijgen dat we zaken achterhouden.

Krachtgericht en transparant geldt ook voor het invullen van ICF als beeld over het functioneren van klanten. Klanten betrekken in het invullen van hun eigen ICF, al dan niet in functie van het aanvragen van tewerkstellingsondersteunende maatregelen, geeft vertrouwen aan de klant en houdt de klant aan het stuur van zijn eigen traject.

8.4 De dans op twee benen

We bekijken het geven van erkenning als een dans, waarbij het ene been staat voor het erkennen zelf en het andere been voor het verkennen van de mogelijkheden en sterktes.

Wanneer de klant ons iets vertelt waar we erkenning voor kunnen geven, denken we er aan het eerste (erkennings)been te gebruiken en daarna het tweede (verkenning)been bij te zetten. Voor een klant

die zegt dat hij paniekaanvallen krijgt wanneer hij de deur uit moet zien, dit er als volgt uit: *‘Ik kan me voorstellen dat dat niet simpel is voor jou’* -> *‘Hoe heb je het dan voor elkaar gekregen om vandaag tot hier te geraken?’*. Deze dans kan zich blijven herhalen doorheen het verhaal van de klant en levert nuttige informatie op.

Oplossingsgericht werken als een dans op twee benen



- Luister met sterkte-oren
- Erken de moeilijkheid
- Geef terug wat de andere belangrijk vindt...
- en al doet om met z'n probleem om te gaan
- Hoe hou je het vol?
- Wat wil je in de plaats?
- Wat werkt er al/nog?
- Wanneer ging het beter?
- Wat helpt jou?
- Waaraan zal je zien dat je vooruitgang maakt?
- Wat heeft vroeger gewerkt?

Transitie

Bij transitietrajecten maken we als bemiddelaar al tijdens het schooljaar kennis met jongeren van wie wordt ingeschat dat er een ondersteuningsnood is in de zoektocht naar werk, of jongeren die zelf ondersteuning vragen. Tijdens de opstart van zo een transitietraject maakte ik kennis met Lennert.

Lennert was op moment van aanmelding 20 jaar. Hij studeerde in OV1 type 9. Binnen die opleidingsvorm wordt er een algemene en sociale vorming aangeboden aan de jongeren. Ze worden voorbereid op een zo zelfstandig mogelijk leven in een beschermde omgeving. De focus ligt niet op betaald werk. Lennert had een diagnose ASS, hij ontving een uitkering en woonde nog thuis. Zijn ouders waren heel ondersteunend en begeleidden hem bij de dagelijkse activiteiten.

Bij aanvang van het traject was hij bezig met een zogenaamde SMIA (sociaal-maatschappelijke integratie-activiteit), een soort stage in een bedrijf, waar de jongere een aangepast takenpakket krijgt. Vaak faciliteert de school vanuit deze trajecten naar Begeleid Werken, een vrijwillige

vorm van dagbesteding waarin een zinvolle activiteit binnen een bedrijf op de reguliere arbeidsmarkt wordt aangeboden.

Lennert stelde zeer duidelijk de vraag naar betaald werk in het regulier economisch circuit. Ik luisterde naar zijn vraag, vroeg wat betaald werk voor hem zou betekenen en samen stelden we dit beeld scherp. Hierop gingen we in gesprek met de ouders, met de school en met de werkgever waar hij inmiddels Begeleid Werk deed. Door in gesprek te gaan over o.a. eventuele tewerkstellingsondersteunende maatregelen kwamen we tot een overeenkomst: de werkgever zou Lennert in dienst nemen!

*Door mee te gaan in de vraag van Lennert, en door zijn ondersteuningsnood, zijn vraag én zijn mogelijkheden te erkennen, konden we op een gefundeerde manier naar de werkgever stappen om daar de mogelijkheden te verkennen. We betrokken het netwerk en we luisterden naar de noden van enerzijds Lennert en anderzijds de werkgever. Met succes!
– transitie bemiddelaar GTB*

8.5 De succesposter

Dit is een krachtige tool om klanten zelf iets waars en positiefs te laten vertellen, om ze uit te dagen weg van hun problemen te denken en meer richting vorige successen.

Hieruit kunnen we immers ook veel nuttige informatie halen voor ons traject naar werk én we versterken er onze klant mee.

We vragen onze klant om een succesposter te maken: op een blad laten we hem 3 prestaties schrijven (werkgerelateerd of privé) waarover hij tevreden of trots is. Nadien kiest hij er één prestatie uit. Over die succesvolle prestatie gaan we in gesprek. We proberen zoveel mogelijk details te bekomen. We gebruiken de ‘wat nog?’-vraag en we noteren de antwoorden.

Dit doen we aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe heb je dat voor elkaar gekregen?
- Wat vond je sterk van jezelf in hoe je dat aangepakt hebt?
- Wat heb je nog gedaan om daarin te slagen?
- Wat is je geheim?
- In welke context/situatie zou je die kwaliteit nog meer willen inzetten?
- Welk verschil zal dat maken?

We koppelen terug naar de klant met deze vragen in ons achterhoofd:

- Wat is opgevallen?
- Welke kwaliteiten, eigenschappen en vaardigheden (troeven) hebben we ontdekt?
- ‘Op basis van wat je me net vertelde, lijk je mij een persoon die ...’ (vul aan met troeven).

8.6 De Yes-set, de mirakelvraag en de 'stel dat'-vraag

De Yes-set is een 'trucje' uit de wereld van hypnose waar we als krachtgerichte bemiddelaars gebruik van kunnen maken om onze klanten vatbaarder te maken voor de vreemde vraag die gaat komen.

We brengen hem in een mindset waarin hij met een open geest kan nadenken.

Hoe werkt het? We starten met het geven van enkele stellingen die absoluut waar zijn, dingen waarvan we zeker van zijn dat de klant hier 'ja' op zal antwoorden. Dit brengt de klant in een stemming waarin hij met zijn hoofd, ja begint te knikken – en 'ja' zal antwoorden. Door deze 'stemming' is het heel moeilijk voor de klant om, wanneer de 'vreemde' vraag gesteld wordt, plots de andere kant op te gaan met zijn gedachten. 'Nee, hier ga ik niet op antwoorden' wordt plots ontzettend moeilijk. Aan deze yes-set plakken wij, als procesbegeleider, dan de 'vreemde' mirakelvraag.

De mirakelvraag op zich kunnen we op verschillende manieren stellen. Van het textbook mirakel dat 's nachts gebeurt, tot de 'stel dat'-vragen, die veeleer nuchter zijn:

'Stel: we zijn een paar jaar verder' of 'Stel dat je een job hebt waar rekening gehouden wordt met je beperking, hoe ziet die eruit?'. Als bemiddelaar zoeken we zelf een manier die voor ons werkt en waar we ons goed bij voelen.

Waarom een vreemde vraag als de mirakelvraag?

- Het opent de breedst mogelijke waaier aan mogelijkheden. Er zijn geen limieten aan een mirakel.
- Het omzeilt weerstanden. Omdat het antwoord niet vanuit de ratio verwacht wordt.
- Het richt op de toekomst waar mogelijks meer voldoende oplossingen voor handen zijn.

Voorbeeld waarin de klassieke mirakelvraag wordt gebruikt

Dirk, je vertelde me dat je straks als je hier vertrekt eerst nog langs de winkel gaat om inkopen te doen voor het avond eten.

— Ja.

Daarna haal je de kinderen van school en help je hen al wat met hun huiswerk.

— Ja.

Tegen een uur of 6, wanneer je vrouw thuiskomt, begin je aan het avond eten.

— Ja!

Na het avondeten, wanneer de kinderen naar bed zijn, kijk je nog samen wat tv met je vrouw en gaan jullie zelf rond 22u30 slapen.

— Klopt.

Wel, stel dat er deze nacht, terwijl je daar lekker ligt te slapen, een mirakel gebeurt. Omdat je zo goed slaapt heb je helemaal niets in de gaten. Het mirakel houdt in dat jouw veranderwens helemaal in vervulling gegaan is. Waaraan ga jij morgenvroeg wanneer je wakker wordt merken dat het mirakel gebeurd is?

— Wel dan ...

Nog een voorbeeld

Zoals ik je al vertelde, zullen we samen focussen op jouw veranderwens om aan het werk te kunnen gaan.

— Ja.

Ik heb je verteld dat ik mijn uiterste best ga doen om jou de ondersteuning te bieden die je nodig hebt in dit proces.

— Klopt.

En jij vertelde me dat jij ook je best zal doen om hier een geslaagd traject van te maken.

— Uiteraard.

Zoals afgesproken gaan we op zoek naar een geschikte job voor jou, een duurzame tewerkstelling.

— Ja.

En gaan we er rekening mee houden dat je nog voldoende tijd hebt voor je kinderen en je hobby.

— Ja, graag!

Wel, stel: we zijn een paar jaren verder en je hebt mij niet meer nodig, want je hebt bereikt wat je wou. Een duurzame tewerkstelling. Je voelt je goed, sterker nog: beter zou het voor jou helemaal niet kunnen. Waaraan merk je dan dat je op dat moment in een, voor jou, ideale situatie zit? Wat zie je dan?

— Ah, dan ...

Schaalvraag



8.7 Schaalvragen

Omdat we ervan uitgaan dat niets zwart-wit is, maar dat er steeds een ruim spectrum is, is het belangrijk dat we onze klanten hier ook in meenemen. Een goede schaalvraag levert vaak een schat aan informatie op, waar je samen met de klant mee aan de slag kan.

Een klant die aangeeft dat hij meer zelfvertrouwen nodig heeft om te kunnen gaan werken, zet de deur wagenwijd open voor een schaalvraag. Maar hoe stellen we een goede schaalvraag? En welke mogelijkheden kan ze bieden?

DE SCHAALVRAAG INLEIDEN

Schaalvragen werken het best wanneer we ze inleiden en we de klant in de juiste mindset brengen om ermee aan de slag te gaan. We bereiden de klant voor door te zeggen dat we een moeilijk vraag gaan stellen. Deze vragen werken als een soort yes-set, waarbij de klant vatbaarder wordt om met ons mee na te denken.

DE SCHAAL DEFINIËREN

Om misverstanden te vermijden is het nuttig dat wij en de klant duidelijk weten waar het over gaat. Daarom definiëren we duidelijk

welke schaalvraag we stellen. In het voorbeeld van zelfvertrouwen ziet dit er zo uit: 'Op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 staat voor 'Ik barst van het zelfvertrouwen' en 0 compleet het tegenovergestelde, waar sta je nu?'

Soms is het nuttig om de klant zelf de 10 te laten definiëren. Stel, je staat op 10, waaraan zou je dit dan merken? Hoe ziet dit er dan uit voor jou? De klant krijgt hier de kans om zijn ideale situatie uit de doeken te doen. Dit mag zelfs dé droom zijn. Het hoeft niet 100% realistisch te zijn.

HET ANTWOORD, DE HUIDIGE SITUATIE

Werken met schaalvragen stopt niet bij het antwoord van de klant. Sterker nog, nu begint het pas! Het getal dat de klant aangeeft doet er eigenlijk niet zo toe. Wat wel belangrijk is, is waarom de klant aangeeft daar te staan. Wanneer de klant aangeeft dat hij momenteel op een 5 staat, vragen we na wat maakt dat hij de huidige situatie als een 5 ervaart. We staan hier stil bij het positieve: 'Wat zit al goed?'. Bezorgdheden komen later zeker nog aan bod. We vellen geen waardeoordeel over het getal dat de klant aangeeft, niet positief en niet negatief.

Onder nul

Sommige klanten geven aan dat ze op dit moment op een 0 of min 20 staan. We kunnen hier evengoed mee aan de slag! We vragen de klant hoe hij het volhoudt, wie hem hierbij helpt... Hoe komt het dat hij niet verder doorzakt naar een min 25? Wat doet hij hiervoor? Wat doen anderen voor hem? ... Desondanks zijn er nog altijd zaken waarover de klant – al is het maar een beetje – tevreden zal zijn.

INFO UIT HET VERLEDEN EN HULPBRONNEN

Schaalvragen kunnen ons veel info opleveren over het verleden (van waar kom je; toen het iets beter was, hoe zag dat eruit? ...), over mogelijke hulpbronnen (wie hielp jou om al tot hier te geraken) en over de gewenste toekomst.

Mogelijke vragen: 'Wat gaat nu al goed?', 'Wie hielp jou om al tot op een 5 komen, en wat deden ze voor jou?', 'Wat heb je zelf ondernomen of veranderd?', 'Hoe is je dat gelukt?', 'Wanneer was de laatste keer dat je een klein beetje hoger stond, en wat

was er toen anders?', 'Als ik deze vraag een paar maanden geleden had gesteld, waar stond je toen en wat maakt het verschil?', 'Wat maakt dat je (ondanks eventuele tegenslagen) dit kan volhouden?', 'Wat nog?', 'WAT NOG?' ... Al deze vragen leveren veel info op, waar we later in het traject mee aan de slag kan.

DE TOEKOMST

Nadat we met de vorige vragen de sterktes van de klant naar boven hebben gehaald en zijn hulpbronnen verkend hebben, kunnen we verder kijken naar de toekomst. Ook hier werken we in kleine stapjes (denk aan de reep chocolade!). Wanneer we volgende (kleine) stappen vooruit gaan zetten, is het belangrijk om eerst na te gaan hoe dit eruitziet.

We laten de klant eerst de gewenste situatie definiëren, voor we kunnen nadenken over mogelijke stappen. Met vragen als 'Welk verschil zie je dan?' of 'Wat is er dan anders?', 'Wie gaat dit verschil nog opmerken?', 'Wat zou er nog anders zijn?', 'Welk verschil zou dat voor jou maken?', 'Waarom is dit voor jou belangrijk?' ... nodigen we de klant uit om die situatie te visualiseren. We vragen door en stellen bijvragen tot we weten hoe het er voor de klant uitziet als hij een stapje verder staat. Als we dit weten vragen we HOE hij deze stap zal zetten'.

Als de klant een situatie schetst waarbij we bezorgd zijn of de stap niet te groot is, kunnen we de vraag stellen: 'Als je dat bereikt hebt, waar sta je dan? Sta je dan op die 6 of is dat al eerder een 8?'. De klant wordt zich door deze vragen bewust van de grootte van de stap en zal willen nadenken over kleinere tussenstappen.

We betrekken ook het netwerk van de klant. In het voorbeeld rond zelfvertrouwen kunnen we de klant vragen 'Wie in jouw omgeving barst echt van het zelfvertrouwen? En waaraan merk je dit?' Zo kan de klant voor zichzelf een visueel voorbeeld oproepen. Dit werkt vaak wanneer klanten het moeilijk vinden om na te denken over volgende stappen.

DE SCHAAL VAN VERTROUWEN

Een zeer belangrijke schaalvraag gaat over de schaal van vertrouwen. Hiermee kunnen we bij de klant afchecken of onze interventies, opdrachten of mogelijke stappen realistisch zijn. De schaal van vertrouwen kan zowel op het niveau van de globale bemiddeling gebruikt worden ('Op een schaal van 0 tot 10, hoeveel vertrouwen heb je erin dat je aan het einde van dit traject aan het werk bent?') als voor kleinere stappen ('Je geeft aan dat je tegen volgende week een nieuw cv wil

opstellen. Op een schaal van 0 tot 10, hoeveel vertrouwen heb je erin dat je me hier dan een mooi cv zal voorschotelen?').

Door deze schaalvraag te stellen kunnen we het vertrouwen meten en nagaan waardoor de klant zoveel vertrouwen heeft. Tegelijk zetten we de krachtbronnen van de klant nog eens extra in de verf. Laten we nog even doorgaan op het voorbeeld van het cv: 'Wat maakt dat je 9 op 10 zegt?' – 'Ik weet dat mijn zus grafisch heel sterk is en ik weet dat ze me graag verder helpt.'

Wanneer de klant een zeer laag getal aangeeft, kan dit een indicatie zijn dat je niet genoeg hebt stilgestaan bij zijn of haar krachtbronnen of dat de stap te groot is. Het is dan nuttig om samen na te denken over een mogelijke tussenstap.

8.8 Het driekolommenmodel

Het driekolommenmodel is een handige tool om te verzekeren dat je aan de doelstellingen werkt die belangrijk zijn voor de klant, en dat je dit doet op een manier waar de klant zich goed bij voelt.

Je kan dit model een beetje zien als een gigantische schaalvraag, die als een rode draad doorheen het traject loopt. De verschillende stappen van het krachtgericht proces zitten erin verwerkt en bij iedere kolom kunnen richtvragen en eigen tools gebruikt worden. Dit allemaal binnen de algemene krachtgerichte houding. Let op: een methode blijft een methode en is niet het doel van de bemiddeling.

Zoals de naam al aangeeft bestaat het driekolommenmodel uit drie kolommen, met bovenaan ruimte om de beste verwachtingen of hoofddoelstelling te noteren. Onderaan vind je een schaal van 0 tot 10.

BESTE VERWACHTINGEN

We starten het traject met het scherpstellen van de veranderwens van de klant. De klant formuleert hier als het ware een antwoord op de vraag *'Hoe ziet het er voor mij uit als ik GTB niet meer nodig heb?'*. Wat wil de klant uit het traject halen?

Wat wil hij bereiken? Binnen onze bemiddeling naar werk kan dit zelfs simpelweg zijn: 'aan het werk zijn'.

De veranderwens van de klant staat centraal. De klant kan bijvoorbeeld aangeven dat hij van de druk van de adviserend arts af wil. Toon hier dan respect voor, ook met deze veranderwens kan je aan de slag! Denk ook aan de vrijblijvende relatie in de flowchart, waar een alternatieve hulpvraag de toegangspoort kan zijn om toch met de klant aan de slag te gaan.

Probeer hier zo veel mogelijk de vertaling te maken naar positief geformuleerde doelstellingen. Als de klant zijn verwachting negatief formuleert, is de eenvoudigste vraag die je kan stellen: *'Wat zou je dan liever in de plaats hebben?'*.

ZORGEN EN VERWACHTE COMPLICATIES

Het doel van deze linkerkolom is op een respectvolle manier stil te staan bij de bezorgdheden van de klant, zonder dat die per se meegenomen dienen te worden in het traject.

Doorheen het gesprek kan je hier de bezorgdheden van de klant noteren. Ook na het uitklaren van de gewenste situatie en de huidige

situatie kan je expliciet vragen naar de bezorgdheden die een klant heeft. Je erkent ze door ze te noteren. Je stelt bij de bezorgdheden ook steeds de vraag hoe de klant met deze bezorgdheden omgaat, waarom hij die zaken belangrijk vindt, enzovoort. Deze info kan je dan noteren in de middelste of rechterkolom. Zo neem je de bezorgdheid mee in de vorm van een sterkte of wens en niet enkel als een hindernis of drempel.

Ook verwachte complicaties kunnen hier genoteerd worden (bijv. een klant die bezorgd is geen opvang te vinden wanneer zijn kindje ziek is). Vaak zal je merken dat verwachte

complicaties of bezorgdheden verderop in het traject kleine subdoelstellingen worden waarrond de klant aan de slag wil gaan.

WAT GAAN WE MERKEN?

Zodra we weten welke veranderwens de klant heeft, is het aangewezen om deze zo concreet mogelijk te maken. Aan de hand van de mirakelvraag of Stel-dat vragen gaan we het beeld van de veranderwens verhelderen. De klant kan zich zo inleven in de situatie alsof deze al bestaat, als een 'generale repetitie' van de doelstelling. We gebruiken vragen

Driekolommenmodel volgens Vraagkracht

BESTE VERWACHTINGEN		
Zorgen? Verwachte complicaties?	Wat werkt er al?	Wat gaan we merken?

0 10

als ‘Wat ga je merken?’, ‘Welk verschil gaat dat voor je maken?’, ‘Welk verschil gaat dat maken voor anderen?’ enzovoort.

Het is cruciaal om hier voldoende aandacht aan te besteden. We willen immers een werkbare en dus duidelijke hulpvraag, iets waarmee we daadwerkelijk aan de slag kunnen. Blijf daarom doorvragen. De antwoorden van de klant worden ingevuld in de rechterkolom, onder ‘Wat gaan we merken?’.

WAT WERKT ER AL?

Vraag je klant een streepje te zetten op de schaal van 0 tot 10 op de plek waar hij op dit moment staat. De antwoorden in de rechter kolom staan voor de 10 en de 0 voor het tegenovergestelde. Deze huidige situatie gaan we uitklaren. Van hieruit zullen we ons traject laten vertrekken en aan de oppervlakte brengen wat er reeds werkt voor de klant. We willen scherp krijgen welke hulpbronnen onze klant heeft en hoe hij al geraakt is waar hij nu staat.

We doen dit aan de hand van het protocol van de schaalvraag¹⁵. Deze stap is heel versterkend en is nodig om de focus van de klant te richten op wat er al allemaal goed lukt. Ook hier blijft doorvragen heel

15. Zie ook 8.7 Schaalvragen, p. X

belangrijk: ‘Wat nog?’. We blijven doorvragen tot we minstens evenveel of meer antwoorden hebben in deze middelste kolom dan in de rechter kolom. Of tot er een idee bij de klant ontstaat rond welke actie hij kan doen om een stapje verder te komen op zijn schaal.

DE EERSTVOLGENDE STAP?

Vraag eerst: ‘Stel: je staat een klein stapje meer in de richting van je ideale situatie. Waaraan merk je dit? Hoe ziet dit eruit?’. Je stelt samen met de klant scherp hoe het er zal uitzien wanneer hij of zij deze kleine stap zet. Maak dit zo specifiek mogelijk. Maak de doelstelling eventueel SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. En, heel belangrijk: je formuleert de zaken concreet en positief: je vermijdt woorden als ‘niet’ of ‘nooit’.

Nu we weten hoe het eruitziet wanneer de klant een stapje verder staat, kunnen we nagaan hoe hij hier zal geraken. Vragen als ‘Hoe ga je deze stap nu zetten?’ of ‘Wat heb je nodig om dit te verwezenlijken?’ zijn nu pas aan de orde. Wie kan hem daarbij ondersteunen? Kan de klant het zelf of samen met zijn netwerk, of is het nodig en nuttig dat jij hem als dienstverlener mee ondersteunt? Je spreekt m.a.w. goed met de klant door wat hij/zij nodig heeft om de volgende stap te verwezenlijken.

8.9 VOSCIN

Klanten hebben vaak een goede reden om géén stappen vooruit te zetten. Die goede redenen kunnen vaak verbonden worden aan even goede redenen om het net wél te doen. Hiervoor is VOSCIN een handige tool.

VOSCIN is een acroniem dat staat voor: **V**eiligheid en zekerheid, **O**pbrengst en winst, **S**ociale acceptatie (goed doen voor anderen), **C**omfort (gemak en genot), **I**jdigheid (zich onderscheiden, beter zijn dan, ...) en **N**ieuw (verrassend, anders, persoonlijke groei, ...). Deze 6 basismotieven om stappen vooruit te zetten, staan tegenover de 6 basisangsten die vooruitgang tegenhouden.

Als we een basisangst identificeren waardoor de klant terughoudend is om stappen te zetten, kunnen we die linken aan het juiste basismotief. Door dit basismotief in de verf te zetten, te exploreren en te benoemen – bijv. tijdens het geven van informatie, tijdens het joinen ... – vergroten we de mogelijkheid dat de klant een hulpvraag zal stellen. Uiteraard gebeurt dit op een vrijblijvende manier. Respect voor de basisangst en de bezorgdheden van de klant staan centraal. We geven voldoende erkenning en tonen begrip voor de situatie van de klant.

V	VEILIGHEID	↔	ONVEILIGHEID EN ONZEKERHEID
O	OPBRENGST	↔	KOSTEN EN (MACHTS-)VERLIES
S	SOCIALE ACCEPTATIE	↔	NIET (GRAAG) GEZIEN OF UITGESLOTEN WORDEN
C	COMFORT	↔	LASTIG, VEEL WERK
I	IJDELHEID	↔	MOETEN ONDERDOEN, FALEN
N	NIEUW	↔	SCHRIK VOOR HET ONBEKENDE, NIEUWE

8.10 Start To Can

Bij GTB stimuleren en motiveren we klanten om aan de slag te gaan met hun dromen en hun doelen.

Voor jongeren werd er een online tool ontwikkeld waarbij ze kunnen werken aan zeven levensdomeinen: werk, opleiding, gezondheid, relaties, vrije tijd, financiën en wonen. Daarbij worden de sterktes, de vooruitgang en de hulpbronnen visueel in beeld gebracht.

Binnen de tool werken de collega's van GTB samen met het professionele netwerk van de jongeren (bijv. een leerkracht), om op een krachtgerichte manier in gesprek te gaan met de jongeren zelf over hun dromen, waar ze nu al staan, wat er nog moeilijk loopt, het netwerk dat hen ondersteunt en opdrachten om zicht te krijgen op hun eigen vaardigheden en vooruitgang.¹⁶

16. Meer info:
www.gtb.be/projecten/start-to-can

Mijn loopbaan

Wanneer je samen met de klant duidelijk hebt gesteld welke stap hij gaat zetten en hoe, kan je dit als bemiddelaar gemakkelijk bijhouden in 'Mijn loopbaan'. Hier kunnen zowel de bemiddelaar als de klant snel terugvinden wat de klant ging doen en hoe.

Ik vertel bij aanvang van een traject altijd aan mijn klanten dat ze bij de rubriek 'Opdrachten' steeds hun volgende stapjes kunnen terugvinden. In feite zijn dit dus opdrachten die ze zichzelf gegeven hebben. Aan het einde van het gesprek noteer ik de opdrachten in de ik-vorm, zodat de klant bij het lezen sterker het gevoel krijgt dat het echt om zijn stappen en zijn doelstellingen gaat. Ook dit vertel ik bij de aanvang van het traject. In samenspraak met de klant probeer je de opdrachten zo specifiek mogelijk te maken (SMART). Vraag ook zeker aan je klant hoeveel tijd hij denkt nodig te hebben om de stap te zetten, en of hij voor die tijd graag nog eens langskomt voor een tussentijdse evaluatie.
— bemiddelaar bij GTB

8.11 Geen tool, wel taal: ICF

We gebruiken ICF om te communiceren met onze klanten en onze partners over trajecten en onze dienstverlening. ICF is dus een buitenbeentje in deze rij van tools. Het is meer dan een tool. Het is onze taal.

Het is één zaak om krachtgericht met de klant te werken. Het is echter nog iets anders om dit krachtgerichte proces in beeld te brengen, zodat ook partners, collega's, werkgevers en in de eerste plaats de klant zelf een duidelijke kijk hebben op hun eigen functioneren.

Binnen GTB hanteren we de 'International Classification of Functioning, Disability and Health' (kortweg ICF) om een holistisch beeld te schetsen van de klant en zijn traject. We hanteren hierbij een schema van de 5 ICF-componenten om op een krachtgerichte manier informatie te verzamelen en die in een heldere krachtgerichte conclusie te verwerken.

"We maken het totaalbeeld van de klant concreet, met aandacht voor het bio-psychosociaal functioneren. We zetten steeds de veranderwens van de klant centraal, ook in beeldvorming en in verslaggeving. We schrijven wat er werkt, wat sterktes zijn en waar de klant in gegroeid is. We benadrukken a.d.h.v. verhelderende voorbeelden wat aandachtspunten, momenteel lagere mogelijkheden van de klant zijn, waar ondersteuningsnoden en begeleidingskansen liggen. Ook in onze verslaggeving maken we een eerste stap vooruit concreet."

— ICF-trainer

Krachtgericht ICF sjabloon

Op de volgende pagina's vind je een krachtgericht ICF-sjabloon om in een gesprek met klanten als leidraad te gebruiken. Het is gebaseerd op de vijf componenten. Hiermee kan de ICF-conclusie vlot vorm krijgen aan de hand van de vier basisstappen.

Krachtgericht ICF sjabloon

Stap 1: informatie verzamelen en ...

FUNCTIES EN ANATOMISCHE EIGENSCHAPPEN (1)

De fysieke, cognitieve en psychosociale eigenschappen van de klant

- Wat werkt er al? Gaat er goed?
- Wat zijn bezorgdheden en/of drempels?

Voorbeeldvragen:

- Welke troeven heb jij die jou helpen?
- Wat zijn zaken om mee rekening te houden?
- Wat werkte er reeds in het verleden met deze zaken (al is het een klein beetje)?
- Wat zijn voordelen voor jou om te gaan werken?

EXTERNE FACTOREN (4)

De fysieke en/of sociale kenmerken in de context van de klant

- Wat werkt er? Ondersteunend?
- Wat zijn bezorgdheden en/of drempels?

Voorbeeldvragen:

- Door wie voel jij jou gesteund?
- Wie zijn jouw supporters?
- Op welke manier ondersteunen zij jou? Wat werkt er?
- Hoe zouden deze personen nog een meerwaarde kunnen betekenen?

... stap 2: informatie bundelen

ACTIVITEITEN (2) EN PARTICIPATIE (3)

De activiteiten die de klant uitvoert en hoe hij deelneemt aan het maatschappelijke leven

- Wat werkt er al? Gaat er goed?
- Wat zijn bezorgdheden en/of drempels?

Voorbeeldvragen:

- Hoe verplaats jij jou?
- Hoe ziet jouw huidige woonsituatie eruit? Hoe is dat voor jou?
- Hoe ziet jouw dag eruit?
- Wat doe je graag in jouw vrije tijd?

PERSOONLIJKE FACTOREN (5)

De persoonlijke kenmerken van de klant

- Relatief onveranderlijke kenmerken (opleiding, werkervaring, rollen, leeftijd,...)

Voorbeeldvragen:

- Opleiding: waar was je sterk in op school? Wat deed je graag?
- Wat maakt dat je die (studie)keuzes hebt gemaakt?
- Werkervaring: wat was jouw fijnste werkervaring tot nu toe?
- Wat maakt dat die werkervaring een goede werkervaring was? (succesverhalen). Waar kunnen we daar meer van vinden?

Wat brengt je hier? Waar wil je naartoe?

Stap 3: Reflecteer

HEBBEN WE ALLE INFORMATIE?

Gebruik het overzicht uit stap 1 en 2

- Welke elementen dienen we verder te bevragen/onderzoeken?

WAT IS DE EERSTE STAP?

Gebruik het overzicht uit stap 1 en 2

- Wat kan een eerste actie zijn?
- Denk aan het volgende: klein en succesvol! Betrek het netwerk.
- Noteer dit duidelijk.

HERHAAL!

Je klant groeit, het traject groeit > ICF groeit mee

Krachtgericht ICF sjabloon

Stap 1: informatie verzamelen en ...

FUNCTIES EN ANATOMISCHE EIGENSCHAPPEN (1)

De fysieke, cognitieve en psychosociale eigenschappen van de klant

- Wat werkt er al? Gaat er goed?
- Wat zijn bezorgdheden en/of drempels?

Voorbeeldvragen:

- Welke troeven heb jij die jou helpen?
- Wat zijn zaken om mee rekening te houden?
- Wat werkte er reeds in het verleden met deze zaken (al is het een klein beetje)?
- Wat zijn voordelen voor jou om te gaan werken?

... stap 2: informatie bundelen

ACTIVITEITEN (2) EN PARTICIPATIE (3)

De activiteiten die de klant uitvoert en hoe hij deelneemt aan het maatschappelijke leven

- Wat werkt er al? Gaat er goed?
- Wat zijn bezorgdheden en/of drempels?

Voorbeeldvragen:

- Hoe verplaats jij jou?
- Hoe ziet jouw huidige woonsituatie eruit? Hoe is dat voor jou?
- Hoe ziet jouw dag eruit?
- Wat doe je graag in jouw vrije tijd?

EXTERNE FACTOREN (4)

De fysieke en/of sociale kenmerken in de context van de klant

- Wat werkt er? Ondersteunend?
- Wat zijn bezorgdheden en/of drempels?

Voorbeeldvragen:

- Door wie voel jij jou gesteund?
- Wie zijn jouw supporters?
- Op welke manier ondersteunen zij jou? Wat werkt er?
- Hoe zouden deze personen nog een meerwaarde kunnen betekenen?

PERSOONLIJKE FACTOREN (5)

De persoonlijke kenmerken van de klant

- Relatief onveranderlijke kenmerken (opleiding, werkervaring, rollen, leeftijd...)

Voorbeeldvragen:

- Opleiding: waar was je sterk in op school? Wat deed je graag?
- Wat maakt dat je die (studie)keuzes hebt gemaakt?
- Werkervaring: wat was jouw fijnste werkervaring tot nu toe?
- Wat maakt dat die werkervaring een goede werkervaring was? (succesverhalen). Waar kunnen we daar meer van vinden?



Omgaan met weerstand

“Het gras groeit niet sneller door eraan te trekken maar door de wortels water te geven.”

— Afrikaans spreekwoord

9.1 Wat is weerstand?

We merken soms dat klanten-werkzoekenden, klanten-werkgevers of zelfs wijzelf een bepaald gedrag stellen waardoor bemiddelingen moeilijker lopen en het onderlinge contact als minder aangenaam wordt ervaren.

Dit gedrag wordt vaak bestempeld als ‘weerstand’. We leggen we de verantwoordelijkheid voor het moeilijker lopende traject gemakkelijk bij de klant. Als we ons zelf horen zeggen ‘hij heeft weerstand’, ‘ze wil niet’ ..., zorgen we er soms zelf voor dat het traject moeilijk verloopt.

In het krachtgericht werken, gaan we ervan uit dat alles wat iemand doet een goede reden heeft, dus ook het vertonen van weerstand. Weerstand is niet iets dat eenzijdig van de klant komt, het is eerder een symptoom van iets dat speelt binnen de relatie en we kunnen er dus ook samen mee aan de slag.

Als je merkt dat je gesprekspartner weerstand vertoont, bedenk dan dit: **weerstand is altijd nuttige informatie!** We maken een cruciale mindshift: van ‘de klant vertoont weerstand’ naar ‘de klant vertelt hier iets, de klant geeft me nuttige info’. Weerstand

en samenwerken zijn immers twee zijden van eenzelfde medaille.

Binnen het krachtgericht werken gaan we ervan uit dat weerstand ontstaat waar de handelingen niet voldoende zijn afgestemd op de relatie waarin de bemiddelaar zich op dat moment met de klant bevindt. Weerstand treedt vaak op wanneer de klant het gevoel krijgt dat er in zijn plaats beslist wordt. We denken hierbij aan het belang van de geïnformeerde keuze en keuzevrijheid. De wil van de klant primeert. Zijn doelstellingen zijn belangrijk. Het is aan ons om ervoor te zorgen dat de klant weet wat de gevolgen van zijn keuzes zijn. Dit gaat hand in hand met het belang van verantwoordelijkheid.

10 redenen om niet te willen samenwerken

Ieder van ons is vatbaar voor weerstand. Wat zijn volgens jouw 10 goede redenen om niet met een bepaald persoon te willen samenwerken?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

9.2 Waarom weerstand voorkomen?

Het is nuttig om weerstand te voorkomen, omdat het klantcontacten aangenamer maakt en bemiddelingen vlotter laat verlopen. Het versterkt ook de klant en helpt hem om meer verantwoordelijkheden op te nemen.

Een klant is bijvoorbeeld gemakkelijker te motiveren zelf een telefoontje te doen wanneer er geen weerstand in de begeleiding is. Dit heeft vaak de aangename bijwerking dat hierdoor grenzen verlegd worden en het zelfvertrouwen een boost krijgt.

Het voorkomen van weerstand is een van de belangrijkste medicijnen tegen burn-out bij de bemiddelaars zelf. Wanneer de klant maximaal zijn eigen verantwoordelijkheid kan opnemen heeft dit niet enkel voordelen voor de klant zelf, maar ook voor ons als dienstverlener. Het geeft ons namelijk meer tijd en ruimte, wat de werkdruk sterk kan doen dalen. Samen met de aangenamere klantcontacten en vlotter lopende begeleidingen, leidt deze vermindering in werkdruk tot een lager stressniveau en een betere gemoedstoestand.

9.3 Hoe weerstand voorkomen?

JOINEN

Joinen is een heel simpel woord voor een vrij ingewikkeld proces. Het werd als eerste gebruikt door de befaamde gezinstherapeut Salvador Minuchin om te beschrijven hoe je een zo optimaal mogelijke werkhouding kan bekomen met de klant en zijn netwerk. Dit is voor ons, als krachtgerichte bemiddelaar, een eerste belangrijke stap in het verloop van een goed traject. Het begint al voor het gesprek van start gaat en eindigt pas wanneer de klant de deur uit is. Heel simpel gezegd is joinen alles wat we doen om sympathiek over te komen en onze klant voor ons te winnen.

WAARDEREN

We tonen appreciatie en waarderen wat de klant goed doet. Complimenten geven is de beste vorm van appreciatie, op voorwaarde dat ze oprecht zijn. Onoprechte complimenten worden vaak – al is het onder de radar – gespot door de klant en hebben een negatieve invloed. We geven zoveel mogelijk oprechte complimenten over dingen die we waarderen aan de klant. We geven complimenten over de dingen die onze klant doet, bijv. keuzes die

Aandacht en interesse: een bemiddelaar vertelt

In mijn ervaring is het enorm belangrijk om oprechte aandacht en interesse te tonen in je klant. Dit doe je door tijdens het gesprek actief te luisteren, de klant uit te nodigen meer te vertellen en door te vragen. Belangrijk om te onthouden is dat die interesse niet hoeft op te houden bij de klacht van de klant. Het is enorm nuttig om ook stil te staan bij bijvoorbeeld de interesses en hobby's van de klant. Gezamenlijke interesses of raakvlakken kunnen goud waard zijn voor jullie relatie. Ga ze dan ook zeker niet uit de weg!

Bijvoorbeeld: een klant heeft een tatoeage op zijn voorarm, ikzelf heb ook tatoeages. Dit is een raakvlak. Even de vraag stellen in welke shop hij zijn tattoo heeft laten zetten, kan een klein gesprekje uitlokken. Dit hoeft maar enkele minuten te duren, maar hierdoor sluit je meer aan bij de klant en zal hij later sneller geneigd zijn om met jou aan de slag te gaan rond o.a. doelstellingen.

hij maakt, doorzettingsvermogen dat hij aan de dag legt of gedrag dat hij stelt. Appreciatie tonen voor zulke dingen is een wondermiddel voor het zelfvertrouwen van de klant, wat ook later een impact kan hebben op zijn vermogen om eigen verantwoordelijkheden op te nemen.

Het grootste compliment dat we aan een klant kunnen geven, is hem de vraag te stellen hoe hij iets verwezenlijkt heeft. Door dit te doen geven we als dienstverlener aan dat we het knap vinden wat hij gedaan heeft – en hoe hij dit voor elkaar kreeg – en dat we van hem willen bijleren. Dit brengt de klant op gelijke hoogte met de bemiddelaar, wat wonderen doet voor het zelfvertrouwen.

Als we complimenten geven over zaken waar onze klant zelf geen invloed op heeft, kan dit een omgekeerd effect hebben. Een voorbeeld hiervan is: 'Jij bent een intelligent persoon'. De klant heeft hier zelf geen vat op. Dat kan zich vertalen in een gevoel van falen wanneer de klant opmerkt dat hij gedrag stelt dat niet als intelligent beschouwd wordt.

MIMICRY

Mimicry is het op een respectvolle manier overnemen van het verbale en non-verbale gedrag van onze klant.

Het afstemmen van onder andere ons taalgebruik, woordkeuze en lichaamshouding op die van de klant heeft voor de klant – vaak onbewust – een enorme impact op hoe hij ons ervaart en hoe hij zich bij ons voelt. Dit kan gaan van wat meer 'laid back' in onze stoel zitten als de klant dit ook doet, tot meer AN of dialect spreken en onze woordkeuze aanpassen. We willen de klant echter niet het gevoel geven bespot te worden. Als rasechte Kempenaar proberen we als bemiddelaar niet het West-Vlaamse accent van die sympathieke klant uit de Westhoek na te bootsen. We blijven authentiek.

TRIADEVRAAG

Wanneer de klant zelf geen vraag naar verandering heeft, maar wel een belangrijk persoon in zijn netwerk, is de interactie met deze persoon veelal hetgeen waar de klant last van ondervindt en wat hem motiveert om te komen. Zo kan het zijn dat een moeder blijft aandringen om toch werk te zoeken, een partner dreigt te vertrekken als er niets met het probleem gebeurt of de RVA een ziekteuitkering stopzet als er geen stappen richting werk worden ondernomen. Op dat moment is het nuttig om te zoeken naar welke last de klant ondervindt van die 'derde partij'.

"Lars komt op kennismakingsgesprek bij GTB omdat zijn mama blijft aandringen dat hij stappen naar werk zet. Ik vraag hem wat er met mama zal gebeuren als hij effectief die stappen zet (ze zal gelukkiger zijn) en hoe dat er dan uit ziet (ze zal minder zeuren)."
– arbeidsbemiddelaar bij GTB

Feedback

“Niemand staat op met de intentie om er een zootje van te maken. Mensen willen bijdragen, succesvol zijn en gewaardeerd worden.”

— Insoo Kim Berg

Krachtgericht werken is o.a. meer doen van wat werkt en loslaten wat niet werkt. We zoeken de handleiding van iedere unieke werkzoekende en werkgever. Om dit goed te doen, hebben we feedback nodig in onze trajecten. Uiteraard krijgen we regelmatig directe feedback door de dingen die klanten zeggen en doen. Toch is het waardevol om ook concreet te vragen naar hun bevindingen. Deze feedback gaat dus niet zozeer over een evaluatie van de job als dienstverlener, maar wel over een evaluatie van de samenwerking en het nut van het traject.

10.1 De afzonderlijke sessies

Per sessie kunnen we even de tijd nemen voor een krachtgerichte evaluatie. Dit kan onder meer via de nuttigheidsvraag of via de zogenoemde ‘Sessie-Reflectie-Schaal’ (SRS):

DE NUTTIGHEIDSVRAAG

Niet alleen aan het begin, maar ook aan het einde van een gesprek kan de nuttigheidsvraag veel opleveren. Door na te gaan of de klant het een nuttig gesprek vond, bouwen we

een momentje in om stil te staan bij de kwaliteit van het gesprek.

Als de klant aangeeft dat het toch niet helemaal nuttig was, kunnen we hem vragen waaraan hij de volgende keer zou merken dat het wel een nuttig gesprek is geweest. Geeft hij daarentegen aan dat het effectief nuttig was, dan is dit ook een mooie gelegenheid om nog eens kort de successen van de sessie te oogsten. Dit doen we door na te gaan wat het nuttig maakte.

Maya, was het voor jou een nuttig gesprek?

— Ik heb het gevoel dat er meer had kunnen inzitten ...

Oké, waaraan zou je dan volgende keer merken dat het wel nuttig was om tot hier te komen?

— Ik denk dat ik meer het gevoel moet hebben echt met een concrete opdracht naar huis te gaan. En misschien hadden we het toch ook beter even gehad over die mogelijke stages.

Bedankt voor de feedback, herinner me er volgende keer zeker aan dat we hier rekening mee houden!

DE SESSIE-REFLECTIE-SCHAAL OF SRS

Om samen met de klant stil te staan bij de kwaliteit van het gesprek, is de SRS of Session Rating Scale van Barry Duncan een zeer handige tool. Barry Duncan is een Amerikaanse psycholoog en de CEO van Better Outcomes Now, een organisatie die zich voornamelijk toespitst op kwaliteitsmonitoring en kwaliteitsgroei binnen therapeutische settings en hulpverlening. Deze reflectieschaal is evenzeer bruikbaar en zeer effectief binnen (arbeids)bemiddeling in Supported Employment.

De SRS is een beknopte, eenvoudige vragenlijst die de klant invult aan het einde van het gesprek, met als doel een kort gesprek op gang te brengen. De klant kent voor het gesprek een score toe op vier schalen.

Relatie geeft een beeld van de mate waarin de klant zich gehoord, begrepen en gerespecteerd voelde in het gesprek. Met doelen & onderwerpen checken we of de zaken waar we in het gesprek rond werkten, ook effectief de zaken zijn waar de klant zelf wilde rond werken. Waren dit de – voor hem – belangrijke onderwerpen, was het nuttig om het over deze zaken te hebben? Aanpak en werkwijze polst naar de manier waarop we aan de

Of:

Mo, was het voor jou een nuttig gesprek?

— Ja absoluut!

Wat maakte het gesprek zo nuttig voor jou?

— Ik ben blij dat ik de knoop heb kunnen doorhakken en dat we voor die beroepsverkennde stage gaan. Ik heb ook het gevoel dat ik nu klaar ben om zo al terug een nieuwe stap op een werkvloer te zetten.

Top! Daar ben ik blij mee. Is er iets wat we kunnen doen om dat gevoel zeker vast te houden tegen volgende keer?

— Ja, zoals we afgesproken hebben... Dat ik de website van het bedrijf nog eens ga bekijken en dat ik dinsdag nog eens contact heb met die kameraad van mij die daar werkt. Dat gaat me goed doen. Ik bezorg je volgende week vrijdag die contactgegevens van de personeelsdienst.

Oké, ik kijk er naar uit. Tot de volgende!

slag zijn gegaan met de doelen en onderwerpen. Past deze manier van werken bij de klant? Voelt hij zich hier goed bij? Tot slot kent de klant

nog een score toe aan het gesprek in het algemeen. Vond de klant de samenwerking vandaag in orde of ontbrak er nog iets?

Sessie-Reflectie-Schaal

Hoe vond u deze bijeenkomst?

Vrij vertaald naar de Session Rating Scale (SRS) van Miller, Duncan & Johnson, 2002.

NAAM DATUM

Zet op elke lijn een kruisje bij de beschrijving die het beste bij uw gevoel past.

Ik voelde me niet gehoord, begrepen en gerespecteerd.	RELATIE -----	Ik voelde met gehoord, begrepen en gerespecteerd.
We hebben niet gewerkt aan of gepraat over de dingen waaraan ik wilde werken of waarover ik wilde praten.	DOELEN & ONDERWERPEN -----	We hebben gewerkt aan of gepraat over de dingen waaraan ik wilde werken of waarover ik wilde praten.
De manier van werken van mijn bemiddelaar / coach paste niet goed bij mij.	AANPAK & WERKWIJZE -----	De manier van werken van mijn bemiddelaar / coach paste goed bij mij.
Er miste iets in de samenwerking vandaag.	ALGEMEEN -----	Over het geheel genomen vond ik de samenwerking van vandaag in orde.

10.2 Het traject

Het invullen van een SRS door de klant kan soms confronterend zijn voor de bemiddelaar. Het is niet omdat we zelf het gevoel hadden dat het een nuttig gesprek was, dat de klant dit ook zo heeft ervaren. Ook hier, net als bij alle schaalvragen, is het niet het getal dat ertoe doet, maar wat erachter zit. De SRS geeft de mogelijkheid om in gesprek te gaan over de zaken die goed lopen tijdens de sessies en stil te staan bij wat beter kan. Wanneer een klant ergens een score van 6 geeft, is dit een uitgelezen kans om hem te vragen welk verschil hij zou merken als dit de volgende keer een 7 werd.

We kaderen de SRS de eerste keer duidelijk voor onze klant. Hij moet het belang van de vragenlijst zeer goed begrijpen, om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden. We benadrukken dat we niets zijn met een flatterende score, als die niet 100% gemeend is. We zetten in de verf dat het om drie redenen belangrijk is dat de SRS eerlijk ingevuld wordt: (1) we kunnen groeien als dienstverlener en dus beter worden in onze job. (2) De klant krijgt hierdoor een betere dienstverlening, die meer afgestemd is op zijn noden en wensen. (3) Hij doet er alle toekomstige klanten een plezier mee, gezien zij zullen kunnen genieten van een nog betere dienstverlening.

Soms merken we dat, na het zetten van verschillende stappen en het uitproberen van een aantal zaken, we door de bomen het bos niet meer zien. Dat de 'fond' van het traject een beetje zoek is.

We kunnen dan met de klant even nadenken over volgende 5 vragen, die kunnen helpen om een stroef lopend traject weer vlot op de rails te zetten.

Zijn de doelstellingen waar we nu rond werken nog steeds relevant en prioritair?

Bij welk doel ligt mijn focus op dit moment? Welk cijfer tussen 1 en 10 zou je nu geven aan je doelstellingen?

Welke groei zie ik bij mezelf?

Hoe ben ik de afgelopen weken met mijn doelstellingen bezig geweest? Wat heb ik gedaan om een stapje verder te geraken? Wat zijn mijn sterktes/ krachten/ mogelijkheden? Hoe heb ik mezelf ingezet? Welke verantwoordelijkheden neem ik op? Wat of wie heeft me daarbij geholpen? Waarover ben ik tevreden als ik terugblik op de afgelopen weken?

Welke factoren bemoeilijken mijn groei?

Zijn er zaken die ik beter kan bijsturen? Welke valkuilen merk ik bij mezelf? Waar moet ik alert voor zijn om gericht te blijven werken?

Hoe maak ik de vertaling naar buiten?

Hoe heb ik in mijn eigen omgeving gewerkt aan mijn doelstellingen? Wat heb ik buiten de gesprekken met de dienstverlener al kunnen installeren/onderhouden dat mij helpt bij mijn doelstellingen?

Hoe wil ik mijn traject verderzetten?

Is het nodig om de begeleiding door GTB nog verder te zetten? Waarom kan mijn dienstverlener nog nuttig/nodig zijn? Is het belangrijk andere ondersteuning te installeren? Welke zaken wil ik nog verderzetten als ik denk aan mijn doelstellingen? Hoe wil ik dit doen? Is het nodig om de inhoud of frequentie van mijn traject te herbejken? Betrek ik mensen van mijn systeem in dit traject?

Krachtgericht werken met medewerkers en teams

“A group becomes a team when each member is sure enough of himself and his contribution to praise the skills of others.”

— Norman Shidle

Ook in de samenwerking met medewerkers en teams kijkt GTB door de krachtgerichte bril.

Als teamcoach en coördinator is het belangrijk dat je verbinding houdt met individuele medewerkers en met het team als geheel, en dat je op regelmatige basis aandacht besteedt aan de groep als dynamisch collectief met soms wisselende energiegevers en energievreters. Een teamcoach is aanwezig als aanspreekpunt, en voelt de grote en kleine perikelen op de werkvloer aan. Als moeilijkheden, spanningen of conflicten snel worden opgepikt, zijn ze nog relatief klein en makkelijk aan te pakken. Ook hier vormen vertrouwen en dialoog de sterkste troef, in combinatie met nabijheid.

In onze GTB-teams zetten we in op autonomie, verbondenheid en competentie. We streven ernaar dat elke teamcoach en coördinator krachtgericht kijkt naar de medewerkers en de processen. Ze ondersteunen de teams om een waardevol doel voor ogen te houden waar men naartoe kan werken. Ze bekijken welke middelen binnen het eigen team aanwezig zijn om die doelstellingen te realiseren. Als bepaalde aspecten van de dienstverlening minder efficiënt verlopen, gaan ze daar vanuit een krachtgerichte benadering mee aan de slag.

Ook voor individuele coaching blijkt een krachtgerichte aanpak zeer waardevol. Die aanpak start bij de inwerking van een nieuwe medewerker, die naast een gepaste opleiding ook een krachtgericht werkende teamcoach krijgt en een peter of meter die een sterk voorbeeld geeft. We geven een aantal krachtgerichte tools mee.

Daarnaast blijft individuele, krachtgerichte coaching ook belangrijk als collega's al langer in dienst zijn. Het zet hen in hun kracht, helpt hen zicht te krijgen op hun eigen mogelijkheden en drempels en opent perspectief in zowel hun inhoudelijke werk als hun eigen loopbaan.

Belangrijk hier is vooral hoe medewerkers ervaren dat er krachtgericht met hen wordt omgegaan, dat ze de efficiëntie, de doeltreffendheid en de menswaardige aanpak ervaren en voelen en dat ze getriggerd worden om die aanpak ook zelf toe te passen in hun werking.

Een teamcoach vertelt

“Toen ik enkele jaren geleden teamcoach (TC) werd van een nieuw team, werd me verteld dat er in het team enige verdeeldheid heerste.

In eerste instantie had ik met elke collega een kennismakingsgesprek. Ik wilde met een open blik luisteren naar wat de collega's nuttig vonden om met mij te delen. Ik vroeg hen wie ze waren, wat ze waardeerden aan hun team en wat ik als nieuwe TC absoluut moest weten over hen en over het team. De meesten waren zeer open in hun verhaal. Iemand vertelde dat ze het zeer belangrijk vond dat er goedemorgen wordt gezegd, een ander vond het belangrijk dat er iemand knopen kan doorhakken bij belangrijke beslissingen, nog iemand anders dat een TC regelmatig op de werkvloer moet zijn ... Bijna allen spraken ze ook over de sfeer en de veiligheid binnen het team. Ze waren een sterk team, maar met de jaren waren er kliekjes ontstaan. Ik luisterde en probeerde vooral uit de verhalen te filteren wat men belangrijk vond; wat ze wensten

voor hun team in plaats van wat ze lastig vonden, zonder hun 'klachten' weg te wimpelen. Ik merkte dat bij sommige collega's het idee leefde dat de problemen snel voorbij zouden zijn nu er terug een TC was. Ik zou korte metten maken, afspraken maken en een aantal collega's bijsturen... Maar iedere collega bracht zijn eigen verhaal. Zo hoorde ik ook dat sommige collega's vooral wilden dat het team weer het sterke team werd dat ze ooit waren. Toen ik vroeg hoe dat eruit kon zien, vertelde een collega me dat ze een expertiseveld wou binnen haar werk als bemiddelaar en dat de collega's haar geregeld om raad zouden komen vragen.

Na de individuele gesprekken bracht ik de wensen van het team op het volgende overleg. 'Als team zijn dit de elementen die we willen: ...'. Er stonden termen op het bord als 'veiligheid', 'vertrouwen', 'collegialiteit', 'deskundigheid' enzovoort. Samen gingen we deze prioriteren. We maakten 'teamdoelen'. En per doel gingen we kijken wat er al allemaal goed

ging, wat we wilden behouden en waar de uitzonderingen zaten op het probleem. Het werkte versterkend. Collega's herkenden dat hun team nog steeds sterk was, maar dat er doorheen de tijd meer aandacht ging naar het negatieve dan naar het sterke.

Van daaruit gingen we in groepjes kijken wat iedereen individueel kon doen om de doelstellingen nog te versterken. Er kwamen zeer waardevolle antwoorden als 'wanneer mijn collega spreekt over een andere collega, doe ik er niet nog een schepje bovenop' en bij de vraag 'wat dan in de plaats' klonk het bijvoorbeeld: 'over een ander thema beginnen' of 'benoemen dat we dit hebben besproken op het team'.

Ook in de individuele gesprekken die ik nadien had met collega's (formeel of informeel) polste ik naar de gang van zaken en wat ze zelf konden doen. Op een krachtgericht teammoment namen we de tijd om van iedereen te horen hoe ze wilden dat de collega's naar hen kijken, welke expertise ze willen inzetten en wat ze willen

bijdragen aan het team. Ook werd de omgekeerde oefening gemaakt en gaven de collega's feedback over waar ze dachten dat de expertise lag en waarover ze vragen konden stellen. Dit was een zeer waardevolle oefening.

Er groeide open dialoog en er kon uitgesproken worden wat wel of niet haalbaar was binnen het team. De sfeer verbeterde en collega's deden echt hun best. Er werd geregeld aandacht besteed aan constructieve feedback. Men sprak nu meer in termen van wensen in plaats van klachten.

Ik zorgde er mee voor dat het team op regelmatige basis de tijd nam voor een teamactiviteit of -overleg. Dit heeft een verbindende impact, versterkt de drive en de draagkracht en versterkt de efficiëntie en professionaliteit van hun en ons werk.”

Een tweede teamcoach vertelt

“Krachtgericht werken geeft een klant maar ook jezelf vleugels, het is een energie- en kansengever voor iedereen die er mee in aanraking komt. Vanuit onze interne opleiding krachtgericht werken maar ook vanuit de verschillende provinciale werkgroepen en bemiddelteams wordt er flink gewerkt om deze mindset warm te houden.

Als we verwachten dat onze bemiddelaars ervan doordrongen worden en blijven, lijkt het mij zeer belangrijk dat de teamcoaches en coördinatoren dit ook zijn. Wij zijn immers degenen die onze medewerkers in hun eigen kracht mogen zetten, binnen het kader dat door de hart en ziel van GTB wordt bepaald. Nu ik als trainer de methodieken en mindset geïntegreerd heb, is de aanpak in mijn dagelijks werk hierop afgestemd: de coachinggesprekken die ik met mijn teamleden heb, het begrijpen en erkennen van wat ze in de praktijk beleven en hoe ik hen kan activeren om op zoek te gaan naar hun eigen beste aanpak.

Ik probeer altijd op krachtgerichte wijze in contact te gaan met mijn collega's en netwerkpartners. Ik erken de issues en struikelblokken die we tegenkomen, maar vind altijd een manier om hier werkbaar mee aan de slag te gaan. Overlegmomenten worden luchtiger, en meer gedragen. Deelnemers nemen meer verantwoordelijkheid omdat ik het geloof uitdraag dat iedereen een evenwaardige oplossing in zich draagt. Mij geeft het in ieder geval meer werkvreugde en een frisse blik op problemen.

Dit is niet iets wat je in één opleiding al meteen in de vingers hebt, maar iets wat je leert door te herhalen en te proberen. Laten we elkaar stimuleren om op deze manier naar alles te kijken. Leer de methodieken in te zetten op een teamvergadering, bespreek de dossiers aan de hand van de flowchart, bekijk de lange lijst van klantendossiers op een krachtgerichte manier... Ik weet dat men vaak het argument 'tijd' aanhaalt als het gaat over investeren op dit thema, maar geloof me: als je op deze manier werkt, win je heel veel tijd!”

11.1 Krachtgerichte interventie

Bij interventie staan we met een klein groepje stil bij onze eigen ontwikkeling, ons eigen handelen.

Tijdens teamoverleg doen we casusbesprekingen, dit in tegenstelling tot interventie, waarin we collega's rond bepaalde werkproblemen ondersteunen. We proberen een veilige context te creëren om te reflecteren en hieruit te leren. Tijdens interventie gaan we het – bij dezelfde casus – hebben over wat wij als bemiddelaar anders kunnen doen.

Thema's die veel aan bod komen zijn: 'Hoe organiseer ik mijn werk?', 'Ben ik wel goed bezig?', 'Hoe ga ik om met moeilijke verhalen van klanten?', 'Hoe kan ik blijvend energie uit mijn werk halen' ...

EEN BEGELEIDSTER VAN INTERVISIEGROEPEN VERTELT

“We werken in de intervsiemomenten met vaste groepen. Zo een moment duurt een halve werkdag. Ik zet de stoelen in een kring. Tussen de kring staat geen tafel, maar meestal breng ik iets lekkers mee om in het midden te zetten. De niet-deelnemers aan de interventie grappen soms dat

ze toch willen aansluiten omwille van de hoeveelheid chocolade die beschikbaar is op zo'n middag. We starten meestal met een opwarmertje, iets positiefs.

Daarna geef ik de mensen een kwartier de tijd om op te schrijven wat ze deze keer willen bespreken. Soms wordt dit direct gedeeld. Bij andere momenten stel ik een vraag, zoals: 'Op een schaal 0 tot 10, waarbij 10 de bemiddelaar is die je wil zijn en 0 het omgekeerde, waar sta je nu? Wat werkt er al? Wat is het eerste kleine stapje dat je kan zetten?'. We beslissen dan samen met de groep welke vraag en welk stapje we die dag onder handen zullen nemen. Meestal gebruik ik hiervoor de OASE-techniek. De deelnemers krijgen dit model om goed te kunnen volgen.

Ik sta erom bekend zeer streng de 'regels' van OASE te volgen (dat doe ik natuurlijk met de nodige humor). Ik ben dan ook overtuigd van het nut. Ik hou niet van gepalaver of niet-gestructureerde interventiegesprekken. We hebben maar enkele uren de tijd, dus het is leuk als die iets opleveren.

Een belangrijke 'regel' is dat op sommige momenten de aanbrenner/deelnemer niet mag praten en op andere momenten wel. Het is nuttig om eerst te luisteren en dus te zwijgen, zo ga je niet impulsief de

OASE-model

OASE	AANBRENGER	DEELNEMERS
Onderzoek	Case uitleggen	Één vraag per deelnemer (wie, wat, wanneer, hoe, ... Geen waarom-vraag)
Appreciatie	Luisteren (en dus zwijgen)	Waardering: positief element van de inbrenger i.v.m. de case aanbrengen
Suggesties	Luisteren (en dus zwijgen)	Om beurten een suggestie geven aan de aanbrenger. Aanvullen van suggesties maar geen suggesties afbreken!
Effect	Bedanken van de deelnemers. Vertellen wat hij/zij zal meenemen naar de werkplek.	Luisteren (en dus zwijgen)

appreciatie/suggestie weerleggen. Mensen hebben immers snel de neiging om 'ja maar' te zeggen op een appreciatie/suggestie van anderen.

Tijdens de uitleg van het probleem (de case) is het belangrijk te zoeken naar de eigenlijke vraag van de aanbrenger. Soms moet je daarvoor doorvragen en uitvissen wat 'de vraag achter de vraag' is. Zo vroeg een deelnemer hoe ze meer kon inzetten op het teamgevoel in haar team. Na wat verder vragen – 'Wat

betekent teamgevoel voor jou?', 'Wat doe je nu al?', 'Wie doet dit nu al?', 'Als het probleem opgelost is, hoe ziet dat er dan uit?' – bleek dat het specifiek rond één persoon in het team moeilijk liep. Sinds die persoon in het team werkte, was het team verdeeld geraakt. De vraag achter de vraag was dus: 'Hoe kan ik omgaan met die persoon?'

GTB is krachtgericht doordat het vertrouwen en vrijheid ademt naar de werknemers toe. ... Maar die medaille heeft ook een keerzijde.

Sommige collega's vinden het moeilijk om zichzelf te 'meten' en vragen zich weleens af of ze wel goed bezig zijn. Intervisie is hier een groot hulpmiddel bij. Niet alleen doordat anderen een keertje zeggen dat je goed bezig bent, maar ook doordat je zoekt naar wat voor jou werkt.

We stelden bij wijze van voorbeeld 11 tips samen op om te blijven focussen op je werk. Eén ervan is 'maak een realistische to-do-lijst'. Ook dit is voor iedereen anders. De ene schrijft blokken in de agenda wat gedaan moet worden die dag, de ander werkt met grote en kleine todo's, ...

Ook als procesbegeleider voel ik telkens opnieuw hoeveel deugd zo'n intervisiemoment doet. Mensen vinden het soms lastig om weer af te zakken naar de intervisie. Ze moeten zich verplaatsen, er wordt verwacht dat ze gaan reflecteren en nadenken ... Maar je krijgt de energie die je erin steekt zeker dubbel en dik terug! Vergelijk het met een rondje joggen: vooraf vind je het lastig, je loopkleden trek je met moeite aan, het regent en je wil lekker in je warme huis blijven zitten ... Maar als je dan een rondje gelopen hebt, krijg je er zoveel energie van!

Het is belangrijk om na een intervisie-moment te gaan oogsten: wie neemt wat mee? En hoe ga je ermee aan de slag? In de intervisie

kunnen dit kleine dingen zijn, die een grote uitkomst kunnen hebben. Zo had ik iemand in mijn groep die tijdens het thuiswerken zelfs geen koffie in zijn keuken durfde te halen uit angst dat men zou 'zien' dat hij dan niet aan het werk was. Toen anderen vertelden dat dat bij iedereen weleens gebeurt, was hij al opgelucht. Het 'zich niet meer schuldig voelen en gewoon een koffie halen' resulteerde erin dat hij zich ook niet meer schuldig voelde als hij eens niet binnen de dag een e-mail beantwoordde. En dit maakte dat hij nu veel beter grenzen kan stellen wat zijn agenda betreft.

Het oogsten is dus belangrijk, omdat iedereen wel iets meeneemt uit de intervisie, ook zij die geen case/probleem aanbrachten."

11.2 Krachtgericht feedback geven

Feedback geven is voor iedereen waardevol. We hadden deze tool dus even goed kunnen plaatsen onder de krachtgerichte tools.

Voor GTB is het belangrijk om in een feedbackcultuur te werken, met een open dialoog als uitgangspunt.

Ben Furman ontwikkelde een tool om krachtgerichte feedback te geven aan de hand van de Wenshand, in tegenstelling tot de klachtenhand. In plaats van woorden te gebruiken als 'altijd, nooit, alweer, ...', kun je dingen ook op een positieve manier communiceren.

Het is belangrijk om eerst contact te maken. Je kan zeggen 'ik zou graag een voorstel doen' of 'ik wil iets met je bespreken' of 'ik zou graag raad willen vragen', 'past het nu?'. Daarna kun je je **observatie en wens** uitspreken.

Observatie benoemen: 'Gisteren merkte ik dat...';

Erkenning geven: 'en ik kan me voorstellen dat je dat doet omdat ... (veronderstel een goede reden)';

Wens uitspreken: 'Ik denk dat het beter zou zijn om...' of 'Ik zou het fijn vinden dat...' of 'Ik heb een idee om...', 'Wat denk je?';

Voordelen voor de persoon benoemen: 'Ik denk dat dit goed zou werken omdat...', 'Zie je dat ook zo?', 'Welke voordelen zie je zelf?';

Stap uitklaren.

Je kan je vertrouwen dat het gaat werken uiten door te praten over de kwaliteiten van de persoon. 'Hoe denk je dit te kunnen doen?', 'Ik weet dat het moeilijk is, wat kan ik doen om te helpen?', 'Is er nog iemand anders die kan helpen?', 'Zijn we het eens?', 'Hoe vond je het om het hierover te hebben?', 'Ook als je een suggestie hebt naar mij, hoor ik het graag.'



11.3 Teams ondersteunen als een gastheer/ -vrouw

Een sterke krachtgerichte metafoer voor leidinggeven en coachen vinden we in het 'Host leadership' van Mark McKergow^x.

Het is een rol die we allemaal uit de eerste hand hebben ervaren – wie is er niet bij iemand thuis uitgenodigd of heeft anderen uitgenodigd? Het bouwt voort op de ideeën van dienend leiderschap, terwijl het de responsieve en interactieve aard van leiderschap in een complexe en veranderende wereld vrij duidelijk maakt.

Gastheren of -vrouwen betrekken mensen niet alleen door ze te ontvangen. Ze introduceren mensen aan elkaar, maken verbinding en werken eraan om groepen samen te brengen. Ze denken na over mensen die elkaars kwaliteiten, vaardigheden en interesses kunnen aanvullen en versterken. De kunst van het schikken – wie bij wie te plaatsen, wat een interessante en constructieve groep kan vormen, zelfs nadenken over het uit elkaar houden van specifieke deelnemers – is een sleutelement van de vaardigheid van de gastheer/ -vrouw.

Door mensen bij elkaar te brengen, zal een goede gastheer de

situatie niet domineren. Hij beweegt van de ene groep naar de andere, met een woordje hier en een duwtje daar, met een allesomvattend oog voor de gang van zaken. Maar de gastheer zal niet in de schijnwerpers staan of vermoedend worden door constant centraal te staan. De gastheer is altijd op zoek naar het evenwicht tussen wanneer hij moet ingrijpen en wanneer hij de situatie moet laten gebeuren, wanneer hij een stap naar voren moet doen en wanneer hij een stap terug moet zetten.

Leiden als een gastheer/-vrouw is als het ware een groep meenemen op een wijze die anderen op een natuurlijke manier aantrekt. De details van hoe men het doet, zullen afhangen van eigen cultuur, eigen context en eigen voorkeuren.

Mark McKergow onderscheidt 6 rollen voor een gastheer/-vrouw als leider: de initiator, de uitnodiger, de ruimteschepper, de poortbewaker, de verbinder en de co-participant. En daarnaast 4 posities van waaruit te werken: in de schijnwerper, bij de gasten, in de hal en in de keuken.

X. XXXXXXXXXXXXX p. X

11.4 Ondersteunen in krachtgerichte gesprekken voeren

Krachtgericht werken is als het trainen van een spier. Hoe meer je het inzet en oefent, hoe sterker het wordt.

We ontwikkelden een leidraad voor teamcoaches, meters en peters om op een krachtgerichte manier feedback te geven over een gesprek met klanten in het kader van coaching of voor het ondersteunen van nieuwe medewerkers.

We kunnen deze leidraad gebruiken tijdens of na een klantgesprek dat we hoorden van een (nieuwe) collega. Hierbij vullen we de drie eenvoudige delen in. Eén open vraag voor de coach, één open vraag voor de coachee, vijf schalen voor tijdens het gesprek en drie schalen voor erna. Deze schalen zijn de aanleiding om samen in gesprek te gaan over wat er reeds goed werkte, hoe tekenen van vooruitgang eruit kunnen zien en om te reflecteren op het traject met de klant.

Het eerste deel is een directe reflectie van de gesprekvoerder en van de observator. Wat voelde goed en liep er goed? Het waardeert de inspanningen en het proces van de medewerker.

Het tweede deel bestaat uit vijf schaalvragen voor observaties tijdens het gesprek. Deze schalen polsen naar de focus van het gesprek op positieve tekenen van vooruitgang, de samenwerkingsrelatie, de veranderwens, het waarderen van troeven en inspanningen en de vervolgcities van de klant. Door te werken met schaalvragen is er ruimte voor differentiatie. Er kan altijd eerst gekeken worden naar wat al goed liep, welke sterktes en vaardigheden de collega al toonde, en er kan samen worden gekeken naar hoe een stapje hoger op de schaal er zou kunnen uitzien in een toekomstig gesprek.

Het derde deel van de leidraad omvat een reflectie achteraf. Deze reflectie polst naar de samenwerkingsrelatie met de klant aan de hand van de flowchart en naar de transparante en open communicatie met de klant en in de registraties in de klantsystemen en ICF. Elementen die we binnen krachtgericht werken binnen GTB hoog in het vaandel dragen.

Leidraad voor feedback na een (klant)gesprek

NAAM **DATUM**

Dit werkte/voelde goed volgens mij als bemiddelaar/
arbeidsonderzoeker/...:

Dit werkte/voelde goed volgens mij als peter/meter/TC/supervisor:

Schaalvragen zorgen voor differentiatie (niet goed of fout) en nodigen uit tot gesprek. Zet een kruisje op de lijn waar de gespreksleider staat tijdens het geobserveerde gesprek.

Bij iedere schaalvraag kan worden besproken:

1. Wat al goed verliep. (bvb Wat zit al in de 6? Wat zag ik je zeggen/doen?)
2. Wat kan helpen om vooruitgang te maken. (bvb Hoe kan een 7 eruit zien? Wat kan je dan nog zeggen/doen?)

Verdere notities

Tijdens het gesprek

Ik pols niet naar wat er al positief veranderde tov de vorige afspraak.	-----	Ik pols naar wat er al positief veranderde tov de vorige afspraak.
Ik heb niet ingezet op een goede klik met de klant.	-----	Ik heb ingezet op een goede klik met de klant.
We stemden niet af over het doel van het gesprek. (Wat is nuttig voor de klant vandaag?)	-----	We stemden af over het doel van het gesprek. (Wat is nuttig voor de klant vandaag?)
Ik waardeerde (impliciet) de kleine inspanningen en acties van een klant niet.	-----	Ik waardeerde (impliciet) de kleine inspanningen en acties van een klant.
Er is geen duidelijkheid rond 'wat na dit gesprek'.	-----	Er is duidelijkheid rond 'wat na dit gesprek'.

Reflectie achteraf

Ik geloof niet dat de klant goede redenen heeft voor wat hij/zij doet.	-----	Ik geloof dat de klant goede redenen heeft voor wat hij/zij doet.
Ik heb geen idee over waar ik met de klant sta in de flowchart of stem mijn handelen hier niet op af.	-----	Ik heb een idee over waar ik met de klant sta in de flowchart en stem mijn handelen hierop af.
Ik breng niet (KG) in kaart hetgeen gebeurde in het gesprek (KG neerslag in o.a. MLP, ICF, opdrachten, ...)	-----	Ik breng KG in kaart hetgeen gebeurde in het gesprek (KG neerslag in o.a. MLB, ICF, opdrachten, ...)
Mijn klant is niet op de hoogte van alles wat ik schrijf en doe buiten het gesprek?	-----	Mijn klant is op de hoogte van alles wat ik schrijf en doe buiten het gesprek?

Een nieuwe medewerker vertelt

De leidraad is een heel bruikbaar en concreet instrument. Toen ik zelf begon met mijn eerste gesprekken binnen GTB, gebruikten we deze leidraad voor de feedback achteraf. Ik gebruikte hem ook om mij op te baseren om mijn wekelijkse overzicht voor de teamcoach in te vullen. Het gaf me een vrij goed zicht op waar ik nog aan moet werken, maar vooral ook op wat al goed werkt. Eigenlijk doe ik al meer dan dat ik zelf dacht en dat werkt motiverend. Ook geeft mijn meter me feedback en tips over hoe het beter kan, maar niet op een bestraffende of belerende manier of zo. Het helpt echt.

Eerst vullen we elk apart de leidraad in. En dan leggen we de twee versies samen. Mijn meter bevraagt ook echt waarom ik de scores heb gegeven en wat er al in zit. Ook de vragen rond de flowchart en het wegschrijven in het dossier zijn heel goed. En het aanbod van GTB eraan gekoppeld! Ik denk dat ik er anders minder over zou nadenken en makkelijker vast zou lopen.

11.5 ABC voor sterke medewerkers en teams

Autonomie: we stimuleren durf en actie, uitproberen en piloteren. Er zijn als het moeilijk wordt in plaats van voorzichtig beginnen. Krachtgericht zetten we de klant aan het stuur van het eigen traject.

Binding: we gaan voor sterke samenwerking, zowel met klanten, partners en collega's alsook binnen de organisatie. Krachtgericht zetten we in op een mandaat en een sterke samenwerkingsrelatie als basis van onze dienstverlening.

Competentie: we ondersteunen in vaardigheden en competenties op tal van thema's. Krachtgericht zetten we in op het versterken van vaardigheden en het inzetten van hulpbronnen en troeven om een gewenst doel te bereiken.

Hoe ervaar je je eigen Autonomie, Binding en Competentie in je job?

Wat zit al in je schaal en wat kan je vooruit helpen?

Altijd welkom om deze elementen met je teamcoach te bespreken.

AUTONOMIE

BINDING

COMPETENTIE

Extra tips and tricks

“Als je je eigen denken corrigeert, zal de rest van je leven wel volgen”

— Lao Tzu

Risicodenken

Als hulpverlener raken we soms verzeild in risicodenken. Hoewel dit met goede bedoelingen en uit bezorgdheid voor de klant gebeurt, bewijzen we hen er vaak geen dienst mee. Door toe te geven aan risicodenken worden we vaak een blok aan het been van de klant, die vooruit wil.

Dit betekent uiteraard niet dat we blindelings moeten meegaan in het verhaal van de klant, als we duidelijke gevaren zien. We houden evenwel steeds onze focus op de mogelijkheden van de klant. De moeilijkheden en beperkingen zijn van secundair belang. We willen onze klanten niet beroven van een mogelijke succeservaring, een stap in de goede richting en een boost in het zelfvertrouwen. Het is nuttig dat wij en de klant weten wat de gevolgen zijn van de keuzes die gemaakt worden.

Bij het risicodenken wordt de de vraag gesteld: ‘Wat als het niet lukt?’. Dit kunnen we counteren met ‘Wat als het wel lukt?’. We zijn er natuurlijk ook voor onze klant als het inderdaad niet lukt. Dit kan ook op voorhand besproken en gekaderd worden. Het belangrijkste is dat een ‘mislukking’ veel nuttige informatie bevat voor zowel de bemiddelaar als de klant. We omarmen ze als een leerervaring.

Als we merken dat risicodenken de kop opsteekt, is het nuttig om onszelf (en de klant of andere betrokkenen) de vraag te stellen: ‘Wat is het ergste dat er kan gebeuren?’. Om zwart-witantwoorden te vermijden doen we dit in de vorm van een schaalvraag.

Verantwoordelijkheid

We spreken binnen de krachtgerichte benadering de klant maximaal aan op zijn eigen verantwoordelijkheden. Dit versterkt de klant en geeft ons als bemiddelaar meer ademruimte. We gunnen de klant de kans om zelf doordachte beslissingen te nemen en motiveren hem om zelf dingen te doen. Deze groeikansen willen we onze klant niet ontnemen. Soms gaan dienstverleners bijvoorbeeld telefoontjes doen in naam van hun klanten, om zeker te zijn dat het goed gebeurt. Maar binnen de krachtgerichte benadering investeren we in een goede voorbereiding van het telefoongesprek, dat de klant vervolgens zélf kan voeren. ‘Wat ga je vragen?’, ‘Waaraan ga je merken dat je alles weet?’, ‘Wanneer ga je telefoneren?’, ‘Ga je eerst alles opschrijven?’, ‘Heb je alle nodige gegevens?’.

Taken opnemen is geen zwart-witkwestie is. Er zitten heel wat mogelijkheden tussen 'ik doe het telefoontje voor de klant' en 'de klant doet het helemaal alleen',

Het netwerk

Het netwerk van de klant is iedereen in de omgeving van de klant. Niet alleen familieleden of vrienden, maar ook collega's, burens en zelfs huisdieren kunnen een belangrijke factor in het netwerk zijn. Het kan nuttig zijn hen te betrekken. Krijgen we van de klant geen toestemming om dit te doen, dan wijzen we hem op de gevolgen van de keuze die hij maakt. We spreken over de voor- en nadelen ervan. Als we wel toestemming krijgen, zorgen we voor een open communicatie.

Hoe bevraag jij het netwerk van de klant?

Veelal vragen we wie belangrijk is in het netwerk van de werkzoekende of de werkgever. De meerwaarde zit in de verdieping. Ga maar eens na voor jezelf ...

Opdracht: Zet je eigen naam centraal op een wit blad. Vul de namen van de personen binnen je netwerk in: wie voor jou belangrijk is zet je het dichtst bij je, wie minder belangrijk is zet je verder af. Schrijf een '+' bij wie jou op een positieve manier ondersteunt, schrijf een '-' bij wie jou eerder afremt of tegenhoudt om je doelen te bereiken.

Vragen die je jezelf onder meer kan stellen om deze netwerkcirkel in te vullen:

- Wie is er voor mij belangrijk in mijn leven?
- Met wie trek ik vaak op in het weekend?
- Wie is mijn familie?
- Wie zijn mijn burens?
- Wie ken ik nog van de middelbare school?
- Wie ken ik nog van mijn oud-collega's?
- Met wie breng ik mijn vrije tijd door?
- Door wie word ik begeleid? Dokter, kiné, psycholoog, diensten ...
- Wie zie ik regelmatig op de bus, tram ...?
- Wie ken ik eventueel via mijn kinderen?

Kies telkens een symbool per vraag en plaats het bij de personen op de netwerkkaart.

- Wie ligt mij nauw aan het hart?
- Wie vraag ik voor een klusje in huis?
- Wie vraag ik om op de kinderen te passen?
- Wie bel ik als ik verdrietig ben?
- Wie vraag ik om een belangrijke mail na te lezen?
- Wie vraag ik om een moment te ontspannen?
- Wie vraag ik om een lift als mijn fiets of auto het niet doet?

En rond werk:

- Wie helpt mij in mijn zoektocht naar werk?
- Wie supportert er voor mij, eens ik aan het werk ben?
- Wie ondersteunde mij in mijn studiekeuze?
- Wie ken ik uit mijn omgeving met een leuke job, waar ik meer over wil weten?
- Wie vraag ik om kledingadvies voor ik naar een sollicitatiegesprek vertrek?

Krachtgerichte taal en houding

Deze ezelbruggetjes helpen in je werk als dienstverlener en zijn tips voor een krachtgerichte taal en attitude. We halen eruit wat het best werkt voor ons.

De klant is **VIP**: **Very Important Person**

Maak je niet **DIK**: **Denk In Kwaliteiten**

Ik smeer **NIVEA**: **Niet Invullen Voor Een Ander**

Ik doe het **VIA**: **Verplaats je In de Ander**

Ik klink best **BAJ**: **Blijf Altijd Jezelf**

KEI: **Klant En Ik**

MAN: Ik vertrek van het **MAN**daat dat de klant mij geeft

PWA: **Pak Weerstand Aan**

KIS: **Kijk In de Spiegel**

Laat **OMA** thuis: **Oordelen, Meninge(n), Adviezen**

Neem **ANNA** mee: **Altijd Navragen, Nooit Annemen**

Kwali-tijd en Kwali-teit **gaan altijd samen**

FAIL: **First Attempt In Learning**

END: **Effort Never Dies**

NO: **Next Opportunity**

TEAM: **Together Each Achieves More**

Literatuur en bronnen

Baeijaert, L., Stellamans, A., Vergroot de veerkracht binnen jezelf en je team, Leuven, Lannoo Campus, 2016

Baeijaert, L., Deforce, L., Stellamans, A., Aertsen, C., Wendbaar als het woelig wordt, Veerkracht als kompas voor jou en je team, Leuven, Lannoo Campus, 2021

Cauffman, L., Simpel – Oplossingsgerichte positieve psychologie in actie, Den Haag, Boom Lemma uitgevers, 2013

De Bisscop, E., Een alcoholprobleem? Wat nu?, Antwerpen – Apeldoorn, Garant, 2018

Delobelle, G., Wat als de klant nee zegt?, Leuven, Lannoo Campus, 2015

Duncan, D., Miller, S., Wampold, B., The Heart and Soul of Therapy: Delivering what works in Therapy. Magination Press, 2009

Isebaert, L., De therapeutische alliantie, Brugge, Yanga.be

Isebaert, L., Solution-focused cognitive and systemic therapy – the bruges model, Routledge, 2016

Isebaert, L., Lefevre, G., De therapeutische alliantie, het bruges model van oplossingsgerichte cognitieve systeemtherapie, Gent, Academia Press, 2022

Le Fevere de Ten Hove, M., Korte therapie – Handleiding bij het ‘Brugse model’ voor psychotherapie met een toepassing op kinderen en jongeren, Antwerpen – Apeldoorn, Garant, 2007

McKergow, M., Bailey, H., Host, B., Six new roles of engagement. For teams, organizations, communities, movements. Solutions Books. 2014.

Paludanus, R., Kromkamp, P., Wulffraat, M., Vraagkracht! Driekolommenmodel 2.0 voor welzijn, coaching en adviseren. De waaier, uitgegeven in eigen beheer, 2018.

Paludanus, R., Kromkamp, P., Wulffraat, M., Vraagkracht voor intervisie. De waaier, uitgegeven in eigen beheer, 2016.

Pauwels, C., Ode aan de verwondering. Academia Press, 2022

Röhrig, P., Clarke, J., 57 SF activities for facilitators and consultants, putting solutions focus into action, Solutionsbooks, 2008.

Singh, B., Van hart tot hart, Pelckmans, 2022

Van Dam, C., Coachen naar verandering: Een praktisch boek over oplossingsgericht coachen voor de personal coach, de teamcoach en de coachende hulpverlener, Antwerpen, Intersentia Educatief, 2015

Evaluatievragen traject: Begeleidings-/behandelplan Psychosociaal revalidatiecentrum Route 11, Turnhout.

www.benfurman.com/WP2/

www.ILfaro.be (basisopleiding oplossingsgericht werken)

www.sf-onlineacademy.org/about/solution-focused-approach-2

www.vraagkracht.nl/teamlid/paut-kromkamp/

Colofon

Eerste druk: mei 2023, in de reeks *werkschriften*

Redactie: Jens Cambré, Ingvild De Bruyn, Filip Standaert,
Lobe Teirlynck, Mario Verzele, Lisa Willems

Eindredactie: Lode Demetter (ape-translations.be)

Concept werkschriften: GTB i.s.m. Handelsreizigers in Ideeën

Vormgeving & omslagontwerp: Sharon Neiryck (seemenow.be)

ISBN/EAN: *Xxxxxxx*

NUR-omschrijving: Mens & maatschappij algemeen

Verantwoordelijke uitgever: Luc Henau,
GTB vzw, Kongostraat 7, 9000 Gent.

Alle rechten voorbehouden

Dit werkschrift kwam tot stand dankzij de waardevolle bijdragen van meerdere krachtgerichte GTB-collega's.

De werkschriften vormen een reeks publicaties waarmee GTB haar medewerkers, partners en andere belanghebbenden in het brede werkveld denkstof en inspiratie wil aanreiken. Denk met ons mee op www.gtb.be.

In deze reeks zijn verschenen:

- werkschrift 1: Klantwerking
- werkschrift 2: Groeikansen
- werkschrift 3: Arbeidsrehabilitatie
- werkschrift 4: Transpop
- werkschrift 5: Werk Werkt!
- werkschrift 6: Net-werkt
- werkschrift 7: Bruggen Bouwen
- werkschrift 8: Beeldvorming
- werkschrift 9: Onbeperkt Ondernemen
- werkschrift 10: Onbeperkt
- werkschrift 11: Krachtgericht werken





Bij GTB geloven we in de kracht van samenwerking. We gaan uit van vertrouwen en dialoog, en in onze contacten met werkzoekenden, werkgevers en werknemers, partners en medewerkers trekken we volop de kaart van het krachtgericht werken. We zoeken uit wat mensen belangrijk vinden, wat ze willen behouden, wat ze willen veranderen, en welk verschil ze met die verandering willen maken, voor zichzelf én voor anderen.

Krachtgericht werken is een mindset en een aanpak die heel wat voordelen biedt. Hoe wij er concreet mee aan de slag gaan, en welke de voordelen zijn, leggen we uit in deze publicatie. Het mag bovendien duidelijk zijn dat krachtgericht werken ook breder inzetbaar is: de krachtgerichte benadering is niet alleen zinvol in het domein van de arbeidsbemiddeling, maar in zowat elke intermenselijke relatie.