



**Departement Social Work  
Afstudeerrichting Maatschappelijk Werk**

**Waarderend coachen als methodiek voor competentieontwikkeling bij medewerkers  
met een arbeidszorgstatuut**

**Door Laura Swinnen**

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen  
van het diploma bachelor sociaal werk  
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt  
Academiejaar 2013- 2014**





**Departement Social Work  
Afstudeerrichting Maatschappelijk Werk**

**Waarderend coachen als methodiek voor competentieontwikkeling bij  
medewerkers met een arbeidszorgstatuut**

**Door Laura Swinnen**

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen  
van het diploma bachelor sociaal werk  
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt  
Academiejaar 2013- 2014**

## Woord vooraf

Vooraleerst zou ik graag enkele mensen willen bedanken die bijgedragen hebben tot de realisatie van mijn eindwerk. Om te beginnen denk ik aan mijn stagementor, die mij dit onderwerp heeft aangereikt. Ik wil haar bedanken voor het advies en nauwgezet nalezen van dit eindwerk. Ook hartelijk dank aan mijn collega's op mijn stageplek voor het mee ondersteunen van dit eindwerk.

Uiteraard dank ik ook eveneens mijn eindwerkbegeleider, voor mijn eindwerk te structureren, de feedback, de tips en het nalezen van dit eindwerk. Ik wil ook graag mijn ouders bedanken voor de morele, materiële en financiële steun bij het schrijven van dit eindwerk. Maar ik wil hen ook bedanken voor de ondersteuning van de voorbije studie jaren.

Daarnaast wil ik nog graag mijn zus en vrienden bedanken voor hun mentale steun bij het schrijven van dit eindwerk en ook voor de ondersteuning doorheen mijn studie jaren.

# Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	6
2	Deel 1: Situering stageplaats .....	7
2.1	Hoofdstuk 1: De Vlaspit vzw .....	7
2.1.1	Algemeen .....	7
2.1.2	Missie, visie en waarden.....	7
2.1.3	Strategieën .....	8
2.1.4	Sociale werkplaatsen.....	8
2.1.4.1	Definitie .....	8
2.1.4.2	Sociale werkplaats De Vlaspit.....	9
2.1.4.3	Trajectbegeleiding .....	9
2.1.5	Werkervaringsproject.....	10
2.1.5.1	Definitie .....	10
2.1.5.2	Werkervaringsproject De Vlaspit.....	10
2.1.5.3	Trajectbegeleiding .....	11
2.1.5.4	Nazorg.....	11
2.1.6	Statuten van de werknemers .....	12
2.1.6.1	Sociale werkplaats.....	12
2.1.6.2	Werkervaringsproject.....	13
3	Deel 2: Theoretisch kader/ literatuurstudie .....	14
3.1	Hoofdstuk 1: Competentieontwikkeling .....	14
3.1.1	Competenties .....	14
3.1.1.1	Kenmerken van competenties .....	15
3.1.1.2	Soorten competenties.....	16
3.1.1	Competentieontwikkeling.....	17
3.1.2	Competentiemanagement.....	17
3.1.2.1	De voordelen van competentie management.....	18
3.1.2.2	Voordelen voor de organisatie .....	18
3.1.2.3	Voordelen voor de medewerker.....	19
3.1.2.4	Gezamenlijke voordelen .....	19
3.2	Hoofdstuk 2: Arbeidszorg.....	20
3.2.1	Algemeen .....	20
3.2.2	Doelgroep.....	20
3.3	Hoofdstuk 3: Waarderend coachen .....	22
3.3.1	Coachen .....	22
3.3.2	Wat gebeurt er bij coaching? .....	23
3.3.3	Waarderend coachen .....	24
3.3.3.1	Waarom werkt waarderend coachen? .....	25
3.3.3.2	Wat is belangrijk in waarderend coachen?.....	25
3.3.3.3	Doelstelling van waarderend coachen .....	25

3.3.3.4	Fasen in waarderend coachen.....	26
4	Deel 3: Praktijk.....	28
4.1	Situering DAZ- project.....	28
4.2	Fase 1: Discover.....	29
4.2.1	Casus 1 .....	29
4.2.2	Casus 2 .....	29
4.2.3	Casus 3 .....	30
4.2.4	Casus 4 .....	31
4.2.5	Toepassing fase Discover.....	31
4.3	Fase 2: Dream .....	32
4.3.1	Casus 1 .....	32
4.3.2	Casus 2 .....	32
4.3.3	Casus 3 .....	33
4.3.4	Casus 4 .....	33
4.3.5	Toepassing fase Dream.....	34
4.4	Fase 3: Design.....	34
4.4.1	Casus 1 .....	34
4.4.2	Casus 2 .....	35
4.4.3	Casus 3 .....	35
4.4.4	Casus 4 .....	35
4.4.5	Toepassing fase Design .....	35
4.5	Fase 4: Destiny .....	36
4.5.1	Casus 1 .....	36
4.5.2	Casus 2 .....	36
4.5.3	Casus 3 .....	36
4.5.4	Casus 4 .....	37
4.5.5	Toepassing fase Destiny .....	37
4.6	SWOT- analyse .....	38
4.6.1	Sterktes .....	38
4.6.2	Zwaktes .....	40
4.6.3	Kansen .....	40
4.6.4	Bedreigingen .....	41
4.7	Conclusie .....	42
5	Deel 4: kritische kijk .....	44
5.1	Mijn persoonlijk traject .....	44
5.2	Mening methodiek waarderend coachen.....	44
5.3	Mijn bevindingen.....	46
5.4	Suggesties .....	47
6	Algemeen besluit .....	48
7	Bibliografie.....	49
8	Bijlagen.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
8.1	Interviewvragen .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

## Lijst afkortingen

NEC	Normaal economisch circuit
AI	Appreciative inquiry
CWZC	Christelijke woon- en zorgcentra
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
GTB	Gespecialiseerde trajectbepaling en -begeleiding
SERV	Sociaal- Economische Raad van Vlaanderen

# 1 Inleiding

Samen met mijn stagementor zijn we gekomen tot het onderwerp “Waarderend coachen als methodiek voor competentieontwikkeling bij medewerkers met een arbeidzorgstatuut”. Binnen “De Vlaspit” is deze methodiek nog redelijk nieuw en wordt deze ook nog niet lang toegepast door de trajectbegeleider van “De Vlaspit”. Ze hebben zich gebaseerd op de “Vuur werkt” methode, die gebaseerd is op het waarderend coachen. Momenteel zijn er binnen “De Vlaspit” vier medewerkers die in het DAZ- project zitten. Het DAZ- project komt van de VDAB. Het is een doorstroom project voor arbeidzorgers, waarin deze actief worden begeleid om eventueel de stap te zetten naar een duurzame tewerkstelling op de betaalde arbeidsmarkt. Zo zijn we gekomen tot de centrale vraag van het eindwerk “Welke rol heeft waarderend coachen binnen “De Vlaspit” bij mensen die tewerkgesteld zijn onder het statuut arbeidzorg”.

Het eindwerk is opgedeeld in vier delen. In het eerste deel wordt “De Vlaspit” in zijn context en samenstelling besproken. Hiernaast komen ook kort de missie, visie, waarden en strategieën van “De Vlaspit” aan bod.

Het tweede deel van het werk is het theoretisch gedeelte. Deze is verder onderverdeeld in drie hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt er uitgelegd wat competenties zijn en wat competentieontwikkeling en competentie management is. In hoofdstuk twee wordt er een beeld geschetst van welke personen onder het statuut arbeidzorg vallen. Het laatste hoofdstuk is gericht op het waarderend coachen, waarin deze methodiek wordt uitgelegd en de verschillende fasen van het waarderend coachen worden besproken.

Deel drie van het werk is het praktisch gedeelte. Hierin worden de verschillende fasen van het waarderend coachen beschreven aan de hand van de gesprekken van vier medewerkers in het DAZ- project. Daarnaast zijn er interviews afgenomen met deze vier medewerkers maar ook met de trajectbegeleider die het waarderend coachen heeft toegepast, alsook met de werkvloerbegeleiders en de verantwoordelijke team HRM. Hierop is de SWOT- analyse gebaseerd waarin de sterktes, de zwaktes, de kansen en bedreigingen van het waarderend coachen binnen “De Vlaspit” met medewerkers in arbeidzorg naar voor komen.

In het laatste deel wordt er kort mijn persoonlijk traject besproken. Hierna wordt mijn mening over de methodiek waarderend coachen, mijn bevindingen bij deze methodiek en suggesties weergegeven.



## 2 Deel 1: Situering stageplaats

In het eerste deel van het werk stel ik mijn stageplaats “De Vlaspit vzw” voor. Allereerst wordt “De Vlaspit” kort gesitueerd in zijn context en zijn samenstelling. Hierna volgt de missie, visie, waarden en strategieën. Vervolgens is er een beschrijving van de twee vzw’s binnen “De Vlaspit”, namelijk de sociale werkplaats en het werkervaringsproject. Als laatste licht ik de verschillende werknemersstatuten toe die binnen de twee vzw’s voorkomen.

### 2.1 Hoofdstuk 1: De Vlaspit vzw

#### 2.1.1 Algemeen

De Vlaspit is een sociaal tewerkstellingsinitiatief in Scherpenheuvel. Het is een initiatief dat zich richt op mensen die moeilijk geïntegreerd geraken op de gewone arbeidsmarkt. Medewerkers worden er vast tewerkgesteld (sociale werkplaats) of worden geholpen om door te stromen naar een job op de reguliere arbeidsmarkt (werkervaringsproject). De Vlaspit is een dynamische werking die voortdurend in evolutie is. Binnen de organisatie streven ze naar een evenwicht tussen de sociale en de bedrijfseconomische context.<sup>1</sup>

De Vlaspit bestaat uit twee aparte vzw’s; een sociale werkplaats en een opleidings-en werkervaringsproject.

#### 2.1.2 Missie, visie en waarden

Het ondernemen van acties die bijdragen tot het welzijn en de maatschappelijke integratie van kansengroepen behoort tot de kernopdracht van “De Vlaspit”. Dit gebeurt meer bepaald door de tewerkstelling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De Vlaspit doet dit door het creëren van sociale tewerkstelling via verschillende kanalen. Ze willen mensen een baan op maat van hun mogelijkheden aanbieden met het oog op maximale groei, dit door het aanbieden van duurzame, maatschappelijk verantwoorde producten en diensten. De Vlaspit stelt momenteel een 100-tal werknemers te werk.<sup>2</sup>

#### Missie

De missie van “De Vlaspit” is mensen te werk te stellen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De Vlaspit doet dit door mensen een baan op maat van hun mogelijkheden

---

<sup>1</sup> VAN LEEUW, V., Inhoud. *Internet*, 2014. (<http://www.devlaspit.be/inhoud.asp?language=NL>)

<sup>2</sup> MOORS, E., *Hoe de economische leerbaarheid versterken binnen een competentieversterkende onderneming*. Leuven, Katholieke Hogeschool Leuven, 2012- 2013. (Eindwerk)

en met het oog op maximale groei aan te bieden. Dit door het aanbieden van duurzame, maatschappelijk verantwoorde producten en diensten. <sup>1</sup>

Visie <sup>2</sup>

De Vlaspit is een toonaangevende werkgever in de regio voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze stimuleren werkgevers om kansen te creëren voor deze groep. De Vlaspit garandeert kwaliteitsvolle arbeid, een goed werkende structuur met betrokken medewerkers en een gezond financieel beleid.

De Vlaspit wil een betrouwbare leverancier zijn voor zijn klanten door middel van kwaliteitsvolle producten en diensten.

Waarden <sup>3</sup>

- Geloof in groei van mens en organisatie
- Passie voor verzorgd werk
- Begaan met klant en collega
- Respect voor ieder

2.1.3 Strategieën <sup>4</sup>

- Via een vlot werkende interne en externe communicatie.
- Via een duidelijk op kansen gericht HRM beleid.
- Via het duurzaam aanwenden van middelen en processen.
- Via een transparante financiële rapportering.

2.1.4 Sociale werkplaats

2.1.4.1 Definitie

Sociale werkplaatsen ontwikkelen een bedrijfsactiviteit met werkgelegenheid voor zeer moeilijk bemiddelbare werkzoekende in een beschermde werkomgeving. Het zijn erkende initiatieven, waar werkzoekende die minstens 5 jaar inactief zijn, geen diploma hoger secundair onderwijs gehaald hebben en door een opeenstapeling van persoons- en

---

<sup>1</sup> VAN LEEUW, V., Visie en missie. *Internet*, 2014.

(<http://www.devlaspit.be/inhoud.asp?page=visiemissie&language=NL>)

<sup>2</sup> VAN LEEUW, V., Visie en missie. *Internet*, 2014.

(<http://www.devlaspit.be/inhoud.asp?page=visiemissie&language=NL>)

<sup>3</sup> VAN LEEUW, V., Visie en missie. *Internet*, 2014.

(<http://www.devlaspit.be/inhoud.asp?page=visiemissie&language=NL>)

<sup>4</sup> VAN LEEUW, V., Visie en missie. *Internet*, 2014.

(<http://www.devlaspit.be/inhoud.asp?page=visiemissie&language=NL>)

omgevingsgebonden factoren geen arbeidsplaats in het reguliere arbeidscircuit kunnen verwerven of behouden, maar die onder begeleiding tot het verrichten van arbeid in staat zijn.<sup>1</sup>

#### 2.1.4.2 Sociale werkplaats De Vlaspit<sup>2</sup>

De sociale werkplaats in “De Vlaspit” omvat een kaarsen- en recyclageatelier en een eetcafé “De Heerlyckheid”. In het kaarsen- en recyclageatelier worden verschillende soorten kaarsen gemaakt zoals tuinkaarsen, offerkaarsen en sierkaarsen. Daarnaast wordt in de afdeling recyclage, paraffine en kurk gerecycleerd tot kaarsen of isolatiemateriaal. Het eetcafé “De Heerlyckheid”, gelegen aan de basiliek van Scherpenheuvel, is een eethuis waar gezonde en betaalbare maaltijden worden aangeboden. Hiernaast worden er ook recepties en feesten verzorgd via het aanleveren van producten op vraag van de klant (hapjes, drank,...).

Medewerkers in de sociale werkplaats worden met een contract van onbepaalde duur tewerkgesteld. Ze worden vast in dienst genomen en met de mogelijkheid tot langdurige begeleiding tewerkgesteld. Hierbij staat de ontwikkeling van hun competenties centraal.

#### 2.1.4.3 Trajectbegeleiding

In de sociale werkplaats krijgen werknemers coaching en begeleiding in hun dagelijkse arbeidssituatie om zo hun tewerkstellingstraject bij “De Vlaspit” maximaal te optimaliseren. Indien nodig, brengt deze begeleiding ook de ruimere context van de werknemers in rekening zodat arbeidsbelemmerende factoren aangepakt kunnen worden.

Deze begeleiding gebeurt door een trajectbegeleider, die verantwoordelijk is voor het opmaken, coördineren en bewaken van het tewerkstellingstraject van de werknemers van de sociale werkplaats. De trajectbegeleider staat meer bepaald in voor het onthaal, het opvolgen van het functioneren en het evalueren van de werknemers door middel van een aantal gesprekken per jaar. De trajectbegeleider heeft in het tewerkstellingstraject van de werknemers van de sociale werkplaats enerzijds aandacht voor competentieontwikkeling en vorming van de medewerkers, en anderzijds voor het opsporen van arbeidsbelemmerende factoren en voor het creëren van de juiste randvoorwaarden om een optimale tewerkstelling te waarborgen.<sup>3</sup> Om dit te bereiken moeten er dus aan een aantal randvoorwaarden voldaan zijn, zoals mobiliteit, de balans privé-werk, taal,

---

<sup>1</sup> WERK, Sociale werkplaatsen. *Internet, z.d.* (<http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/sociale-werkplaatsen>)

<sup>2</sup> MOORS, E., *Hoe de economische leerbaarheid versterken binnen een competentieversterkende onderneming*. Leuven, Katholieke Hogeschool Leuven, 2012- 2013. (Eindwerk)

<sup>3</sup> VAN LEEUW, V., *Functieprofiel trajectbegeleider sociale werkplaats bij De Vlaspit, Scherpenheuvel, De Vlaspit, 2014.* (Interne nota)

gezondheids- en financiële problemen. Deze mogen geen al te grote belemmering vormen om een optimale tewerkstelling te beogen. <sup>1</sup>

M.a.w. : De trajectbegeleider bekijkt samen met de werknemer hoe zijn competenties maximaal ontwikkeld kunnen worden en welke sociale problemen aangepakt kunnen worden. De werknemers worden op de werkvloer gecoacht en begeleid in het ontwikkelen van competenties op operationeel-technisch vlak, in het ontwikkelen van hun arbeidsattitudes en in het ontwikkelen van hun 'sociaal potentieel'. <sup>2</sup>

## 2.1.5 Werkervaringsproject

### 2.1.5.1 Definitie

Het werkervaringsproject is gericht op langdurig werkzoekenden en wil een brug slaan tussen een periode van werkloosheid en de stap naar het reguliere bedrijfsleven door het aanbieden van opleiding en begeleiding op de werkvloer en versterking van de generieke competenties van de werkzoekende met het oog op uitstroom. Dit project is gericht naar laaggeschoolde werkzoekenden. Een werkervaringstraject duurt 12 maanden, maar kan verkort worden tot 6 maanden of verlengd worden tot 18 maanden. Dit verschilt naargelang de noden van de werkzoekende. <sup>3</sup>

### 2.1.5.2 Werkervaringsproject De Vlaspit

In het werkervaringsproject van "De Vlaspit" krijgen medewerkers die minstens 2 jaar werkloos zijn, één jaar de kans om onder begeleiding ervaring op te doen in bepaalde werksoorten, meer bepaald in poets- of groenwerk. Hierna is het de bedoeling dat de medewerkers kunnen doorstromen naar het normaal economisch circuit (NEC). <sup>4</sup>

De poetsploeg werkt enkel op vraag van openbare diensten en vzw's. Ze kunnen ingezet worden voor allerlei onderhoudstaken, gaande van éénmalige of periodieke poetsbeurten, een schoonmaak van boven tot onder of het specifiek poetsen van ramen, een zolder opruimen of een wagenpark onder handen nemen,... Er is altijd een ervaren instructeur aanwezig die toeziet dat de schoonmaak op een professionele manier gebeurt.

---

<sup>1</sup> ESF- agentschap, Inschakelingstraject doelgroepwerknemers Art.60§7. *Internet*, z.d. (<http://www.esf-agentschap.be/nl/projectenkaart/inschakelingstraject-doelgroepwerknemers-art-60ss7>)

<sup>2</sup> VAN LEEUW, V., Functieprofiel trajectbegeleider sociale werkplaats bij De Vlaspit, Scherpenheuvel, De Vlaspit, 2014. (Interne nota)

<sup>3</sup> WERK, Werkervaringsprojecten. *Internet*, z.d. (<http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/werkervaringsprojecten-wep-plus>)

<sup>4</sup> MOORS, E., *Hoe de economische leerbaarheid versterken binnen een competentieversterkende onderneming*. Leuven, Katholieke Hogeschool Leuven, 2012- 2013. (Eindwerk)

De twee groenploegen onderhouden parken en tuinen en leggen ze aan. Ze voeren zowel grote als kleine werken uit; zoals een tuin ontmantelen of de volledige heraanleg, een wandelpad toegankelijk maken, eenmalige onderhoudsbeurten of het wekelijks opkuisen, bomen snoeien,... Ze maken hierbij gebruik van moderne machines en milieuvriendelijke technieken. De groenploeg werkt ook enkel op vraag van openbare diensten en vzw's. <sup>1</sup>

#### 2.1.5.3 Trajectbegeleiding<sup>2</sup>

In het werkervaringsproject krijgt men de kans om werkervaring op te doen onder begeleiding. Er wordt samen met de medewerker, de instructeur en de inschakelingscoach (trajectbegeleider) een in- en uitstroom profiel opgesteld. Er wordt dus samen met de medewerker en de inschakelingscoach een lijst opgemaakt van de vaardigheden die de medewerker heeft bij aanvang en op het einde van de tewerkstelling. De inschakelingscoach staat in voor de begeleiding van de medewerker met als gezamenlijk doel de werknemer te helpen om door te stromen naar een vaste job.

In "De Vlaspit" kijken ze ook naar andere factoren die in het leven van de medewerker spelen. Dit omdat bepaalde factoren van invloed kunnen zijn op het zoeken naar en het behouden van een geschikte job. Een voorbeeld hiervan kan zijn, het in orde brengen van allerlei papieren voor de mutualiteit. "De Vlaspit" biedt hulp tot een bepaalde hoogte om zo samen oplossingen te zoeken voor verschillende problemen die kunnen voorkomen in het leven van een medewerker.

#### 2.1.5.4 Nazorg<sup>3</sup>

Nazorg is de periode tot 6 maanden na het einde van de tewerkstelling in het werkervaringsproject. De nazorgcoach van "De Vlaspit" begeleidt de (ex)- werknemers naar een duurzame tewerkstelling in een job in het normaal economisch circuit. De coach houdt op regelmatige basis een gesprek rond sollicitatiebegeleiding en doorheen de werknemers hun tewerkstellingstraject krijgen ze sollicitatietraining.

Wanneer een werknemer die in het werkervaringsproject zit, ook genaamd de wepper een job heeft gevonden, dan volgt er een opvolging op de werkvloer.

---

<sup>1</sup> SOCIALE ECONOMIE, Onderneming, *Internet*, z.g.  
(<http://www.socialeconomie.be/onderneming/507>)

<sup>2</sup> Wegwijs in De Vlaspit vzw. Scherpenheuvel, De Vlaspit, z.g. (Interne nota)

<sup>3</sup> Draaiboek Inschakelingscoaches LWB. Oost- Brabant, Leerwerkbedrijf, z.p. (niet- gepubliceerde cursus)

Op het einde van de nazorg wordt het dossier van de wepper overgemaakt naar de trajectbegeleider van de VDAB.

## 2.1.6 Statuten van de werknemers

### 2.1.6.1 Sociale werkplaats

- Vast statuut

Medewerkers kunnen onder een vast statuut tewerkgesteld worden in de sociale werkplaats wanneer ze meer dan 5 jaar werkloos en laaggeschoold zijn. Hierbij gaat het om werknemers die tot de doelgroep van zeer moeilijk te plaatsen werkzoekenden behoren. Het zijn werknemers die geen werk vinden op de gewone arbeidsmarkt, omwille van hun persoonlijke problematiek. Zij zijn wel in staat om onder begeleiding arbeid op maat te verrichten.<sup>1</sup>

- Arbeidszorger

Personen die omwille van persoonsgebonden redenen niet of niet meer kunnen werken onder een arbeidscontract in het reguliere of beschermd arbeidscircuit en die binnen de sociale werkplaats arbeidsmatige activiteiten uitvoeren die reële kansen bieden tot sociale interactie en participatie in de samenleving.<sup>2</sup>

- Art.60

“Tewerkstelling overeenkomstig artikel 60 § 7 is een vorm van maatschappelijke dienstverlening waarbij het OCMW een baan bezorgt aan iemand die uit de arbeidsmarkt is gestapt of gevallen, met als doel deze terug in te schakelen in het stelsel van de sociale zekerheid en in het arbeidsproces. Het OCMW is altijd de juridische werkgever. Het centrum kan de persoon in zijn eigen diensten tewerkstellen of ter beschikking stellen van een derde werkgever. Het ontvangt een subsidie van de federale overheid voor de duur van de tewerkstelling en geniet als werkgever van een vrijstelling van werkgeversbijdragen.”<sup>3</sup> (organieke wet van 8 juli 1976 betreffende de openbare centra voor maatschappelijk welzijn, artikel 60 § 7)

---

<sup>1</sup> SOCIALE ECONOMIE, Sociale Werkplaatsen - wie (werkgevers - werknemers), *Internet*, z.g. (<http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/sociale-werkplaatsen/wie>)

<sup>2</sup> WERK, Arbeidszorg- wie, *Internet*, z.g. (<http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/arbeidszorg/wie>)

<sup>3</sup> MAATSCHAPPELIJKE INTEGRATIE, Artikel 60-7, *Internet*, z.g. (<http://www.mi-is.be/be-nl/ocmw/artikel-60-7>)

- Deeltijds lerende

Er worden ook deeltijds lerende tewerkgesteld in een sociale werkplaats. Het gaat dan om jongeren die drie dagen deeltijds tewerkgesteld worden in een sociale werkplaats en twee dagen les volgen in een centrum voor deeltijds onderwijs.<sup>1</sup>

- Werkgestraften

Een veroordeelde voert tijdens zijn vrije tijd als straf kosteloze arbeid uit bij openbare diensten en vzw's.<sup>2</sup>

#### 2.1.6.2 Werkervaringsproject

- Wepper

Hiertoe behoren werknemers die tot één van de volgende categorieën behoren:

- Langdurige werkzoekende die
  - zonder onderbreking minstens 24 maanden volledig vergoede werkloze is.
  - zonder onderbreking minstens 12 maanden van een leefloon genieten of gerechtigd zijn op financiële maatschappelijke hulp en ingeschreven zijn als werkzoekende.
  - als niet-werkende werkzoekende minstens 24 maanden ingeschreven zijn bij de VDAB.
- De deeltijds lerende met draaglast.
- Personen met een psychologische, psychiatrische, medische, mentale of sociale beperking.
- Andere dan hierboven vermelde leefloongerechtigden en gerechtigden op financiële maatschappelijke hulp.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> STAS, K., *Deeltijds leren deeltijds werken brugprojecten in de sociale werkplaatsen*. Brussel, VIVO vzw, 2007-2008. (niet- gepubliceerde cursus)

<sup>2</sup> WIKIPEDIA, Werkstraf, *Internet*, 2014. (<http://nl.wikipedia.org/wiki/Werkstraf>)

<sup>3</sup> WERK, Werkervaringsprojecten. *Internet*, z.g. (<http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/werkervaringsprojecten-wep-plus/wie>)

### 3 Deel 2: Theoretisch kader/ literatuurstudie

In het tweede deel van het werk worden de hoofdstukken competentieontwikkeling, arbeidszorg en waarderend coachen toegelicht. In het eerste hoofdstuk wordt er uitgelegd wat competenties zijn en wat competentieontwikkeling en competentie management is. Hierna wordt er in hoofdstuk twee kort een beeld geschetst van wat arbeidszorg juist is. In het laatste deel van het werk wordt er nog dieper ingegaan op het waarderend coachen.

#### 3.1 Hoofdstuk 1: Competentieontwikkeling

##### 3.1.1 Competenties

In de bestaande literatuur zijn er talrijke definities voor competenties te vinden. Allereerst is er een omschrijving van Guido Maes, medewerker aan de faculteit Sociale Wetenschappen van de Katholieke Universiteit van Leuven.<sup>1</sup>

*“Competenties zijn het geheel van kennis, vaardigheden en gedrag die een persoon bezit of moet bezitten om een bepaalde activiteit met succes uit te kunnen oefenen.”*  
(Maes, 2000, p. 11)<sup>2</sup>

Volgens de SERV (Sociaal- Economische Raad van Vlaanderen) worden competenties gedefinieerd als:

*“De reële en individuele capaciteit om kennis, vaardigheden en attitudes in het handelen aan te wenden, in functie van concrete, dagelijkse en veranderende werksituaties en in functie van persoonlijke en maatschappelijke activiteiten.”* (SERV, p. 18)<sup>3</sup>

Competenties gaan over wat je kent of kunt en over je instelling. Ze komen tot uiting in gedrag en zijn observeerbaar volgens glasheldere criteria en zijn meetbaar en ontwikkelbaar.

Als we kijken naar de verschillende definities die er van competenties zijn, dan zien we dat in de meeste definities terugkomt, dat een competentie een samenstelling is van

---

<sup>1</sup> *Competentiemanagement bij kansengroepen. Een overzicht van een aantal recent ontwikkelde methodieken en meetinstrumenten in Vlaanderen.* Genk, Stad Genk & OCMW Genk, z.g. (PDF)

<sup>2</sup> *Competentiemanagement bij kansengroepen. Een overzicht van een aantal recent ontwikkelde methodieken en meetinstrumenten in Vlaanderen.* Genk, Stad Genk & OCMW Genk, z.g. (PDF)

<sup>3</sup> BOUWEN, G., MEEUW, M., *Vuur werkt. Met talent toekomst maken.* z.p., LannooCampus, 2011.



kennis, vaardigheden en attitudes van een persoon.<sup>1</sup> Het is een combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn voor de succesvolle uitvoering van een taak.<sup>2</sup> Kennis is wat iemand weet en kent over specifieke gebieden, meer bepaald de informatie, begrippen en procedures die een individu verwerft, onthoudt en kan reproduceren in een bepaalde context.<sup>3</sup> Kennis zit in het hoofd en de verwerving ervan gebeurt door leerprocessen zoals opleiding volgen, zelfstudie, omgang met collega's... . Vaardigheden stellen iemand in staat om te handelen en een specifieke taak te verrichten. Het gaat om het vermogen om iets herhaaldelijk goed uit te voeren, bijna als een automatisme. Dit leert men niet door kennisoverdracht maar door het veelvuldig trainen.<sup>4</sup>

Attitudes zijn de verzameling van emoties, gedachten en overtuigingen die een houding bepalen. Bepaalde attitudes zijn nodig voor het vervullen van functies maar ook een bepaald gedrag is belangrijk, bijvoorbeeld 'leervermogen' of 'teamwerk'. Attitudes zijn ook belangrijk omtrent het terrein van veiligheid, milieuzorg, teamwerk.<sup>5</sup>

### 3.1.1.1 Kenmerken van competenties

We spreken slechts van competenties wanneer kennis, vaardigheden en attitudes vertaald kunnen worden in concreet waarneembaar gedrag. Hierbij is het belangrijk dat elke competentie waarneembaar of observeerbaar is. Het gaat hier niet alleen om vaktechnische kennis of strikte gedragstermen maar ook om waarden, attitudes en motivatie. Een competentie moet ook meetbaar zijn, het is de bedoeling te kunnen beoordelen in welke mate een medewerker over een competentie beschikt en/of ze nog verder ontwikkeld moet en/of kan worden. Hiernaast moet een competentie ook ontwikkelbaar of trainbaar zijn, om de individuele competentie te kunnen afstemmen op de noden van de organisatie. Als laatste moet het ook tijdsgeboden zijn, omwille van de ontwikkelde arbeidsmarkt waardoor de competenties steeds veranderen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> VIVO, Wat zijn competenties. *Internet*, 2009.

(<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=103-wat-zijn-competenties>)

<sup>2</sup> IPV, Vier aspecten van competenties, *Internet*, z.g.

([http://www.competentindevoeding.be/competentiebeheer.aspx?url=p\\_1279.htm](http://www.competentindevoeding.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1279.htm))

<sup>3</sup> VIVO, Wat zijn competenties. *Internet*, 2009.

(<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=103-wat-zijn-competenties>)

<sup>4</sup> IPV, Vier aspecten van competenties, *Internet*, z.g.

([http://www.competentindevoeding.be/competentiebeheer.aspx?url=p\\_1279.htm](http://www.competentindevoeding.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1279.htm))

<sup>5</sup> *Competentiemanagement bij kansengroepen. Een overzicht van een aantal recent ontwikkelde methodieken en meetinstrumenten in Vlaanderen*. Genk, Stad Genk & OCMW Genk, z.g. (PDF)

<sup>6</sup> *Competentiemanagement bij kansengroepen. Een overzicht van een aantal recent ontwikkelde methodieken en meetinstrumenten in Vlaanderen*. Genk, Stad Genk & OCMW Genk, z.g. (PDF)

### 3.1.1.2 Soorten competenties<sup>1</sup>

We kunnen twee soorten competenties onderscheiden namelijk competenties op organisatieniveau en competenties op individueel niveau.

Op organisatieniveau worden er strategische competenties gedefinieerd of anders genaamd kerncompetenties. Deze competenties zijn vaak een directe vertaling van de missie en de visie van de organisatie. Ze zijn noodzakelijk voor de organisatie om haar visie te kunnen realiseren.

Naast kerncompetenties kunnen er op organisatieniveau ook een aantal algemene competenties gedefinieerd worden. Deze competenties zijn voor de organisatie van groot belang en er wordt verwacht dat elke medewerker deze competentie al bezit of kan aanleren. Dit zijn competenties die een belangrijke rol zullen spelen bij aanwerving en beoordeling. De algemene competenties kunnen in grote bedrijven gelden voor één of meerdere afdelingen. Ze kunnen ook beide gehanteerd worden, de algemene competenties voor de totale organisatie en afdelingsgebonden competenties gelden voor iedereen binnen een bepaalde afdeling. Er kan ook per functie of taak in kaart worden gebracht wat er ideaal verwacht wordt van de individuele jobhouders om hun functie of taak goed uit te voeren. Dan spreken we over functie- of taakgebonden competenties. Deze competenties zeggen enkel iets over de competenties die verwacht worden en niets over de competenties die de medewerker al of niet bezit. Op basis van deze competenties worden de medewerkers tijdens de tewerkstelling opgevolgd.

Daarnaast zijn er ook competenties op individueel niveau zoals de aanwezige competenties, ofwel de competenties die toebehoren aan de individuele medewerker. Dit wordt het individueel competentieprofiel van de medewerker genoemd. Het bestaat uit een overzicht van de sterktes en zwaktes van de medewerker binnen of buiten een taak of functie. Het competentieprofiel toont aan in hoeverre de medewerker beantwoordt aan de verwachte algemene en taalgebonden competenties. Hiernaast worden ook meer persoonlijke competenties in het profiel opgenomen. Door aandacht te geven aan deze competenties die niet rechtstreeks met de taak of functie te maken hebben, heeft een meerwaarde op verschillende domeinen. Enerzijds laat het de organisatie toe om van deze competenties gebruik te maken bij nieuwe activiteiten of verschuivingen in de takengroepen of functies binnen de organisatie. Hierdoor verhoogt de inzetbaarheid van de medewerker. Anderzijds kan het aan- of afwezig zijn van deze persoonlijke competenties een ander beeld geven op het uitvoeren van de taak of het algemeen

---

<sup>1</sup> LAPERRE, I., AUDENAERT, M., *Competentiemanagement met kansengroepen*. Antwerpen, Garant, 2012.

functioneren van de medewerker in de organisatie en in zijn privéleven. Privé en werk beïnvloeden elkaar in grote mate waardoor ontwikkeling in het privé-domein ook een effect heeft op het functioneren op het werk.

### 3.1.1 Competentieontwikkeling<sup>1</sup>

Competentieontwikkeling kan omschreven worden als het geheel van acties met als doel het beste uit de medewerkers (team, organisatie,..) te halen. Dit gebeurt in functie van de doelstellingen van de organisatie. Om het beste uit mensen te halen, kan er verwezen worden naar een actieve investering van organisaties in kennis, vaardigheden en attitudes.

De visie op competentieontwikkeling is volgens Dirk Vandecruys van het CWZC, dat competentieontwikkeling namelijk een doelstelling heeft, namelijk het groeien van medewerker, team en organisatie. Hiernaast moet er een geloof in groei van mensen aanwezig zijn. Dit is één van de waarden die men hanteert binnen "De Vlaspit". Verder hoort volgens Vandecruys D. ook het durven denken op lange termijn, van kost naar investering bij competentieontwikkeling. Maar ook dat competentieontwikkeling niet los staat van de organisatie en dat het een win-win situatie is voor individu en organisatie. Als laatste hoort er bij competentieontwikkeling dat iedereen kwaliteiten heeft maar ook leerpunten en dat het een relationeel gebeuren is waarin er geloof is in de kracht van de dialoog.

### 3.1.2 Competentiemanagement

Als we kijken naar competentie-management dan kan er gezegd worden dat het gaat over het beheren (plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren) van competenties van jezelf, van een ander of van een hele groep anderen. Als we competentie-management iets ruimer bekijken, dan kunnen we het als volgt omschrijven: <sup>2</sup>

*"Competentiemanagement is een geïntegreerde set van activiteiten die maken dat de organisaties ervoor kunnen zorgen dat op het juiste moment en op de juiste plaats de juiste competenties aanwezig zijn én dat ook in de toekomst zullen zijn" ...*

*"Competentiemanagement is een strategische benadering, waarin resultatenmanagement centraal staat. Competentiemanagement legt de logische brug tussen 'what is en what should be'" <sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> VANDECRUYS, D., *Competentieontwikkeling Evaluatiebeleid*. CWZC, z.g.( Powerpoint)

<sup>2</sup> LAPERRÉ, I., AUDENAERT, M., *Competentiemanagement met kansengroepen*. Antwerpen, Garant, 2012.

<sup>3</sup> LAPERRÉ, I., AUDENAERT, M., *Competentiemanagement met kansengroepen*. Antwerpen, Garant, 2012.

*“Competentiemanagement betreft enerzijds een strategische uitwerking van de huidige en te ontwikkelen competenties van de organisatie en anderzijds de vertaling hiervan in consequenties voor de ontwikkeling van teams, individuele medewerkers en samenwerkingspatronen tussen teams en medewerkers binnen teams.”<sup>1</sup>*

Competentiemanagement vertrekt vanuit de mogelijkheden van de medewerker. Het kan aan het licht brengen waarom iemand niet slaagt in een bepaalde taak. Als hier duidelijkheid in is, kan de organisatie aan de medewerker een juiste rol toekennen en met de medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan opstellen om zo de organisatiedoelstellingen en gewenste competenties te bereiken. Medewerkers krijgen tools aangereikt maar ook kansen om zo hun rol in het bedrijf zo goed mogelijk te vervullen. In het boek *competentiemanagement* van Laperre en Audenaert staat dat het grootste voordeel van competentiemanagement is dat het waarde toevoegt en waarderend werkt.<sup>2</sup>

### 3.1.2.1 De voordelen van competentiemanagement<sup>3</sup>

De voordelen van competentiemanagement kunnen worden ingedeeld in voordelen voor de organisatie, de medewerker en in de gezamenlijke voordelen. Hier gaat het om een win-win situatie voor zowel de medewerker als de organisatie.

### 3.1.2.2 Voordelen voor de organisatie

Voor de organisatie is competentiemanagement een goede basis voor een meer systematische en gestructureerde aanpak van het personeelsbeleid, omdat competenties de rode draad vormen doorheen alle HR- processen. Hiernaast dwingt het de organisatie tot het nadenken over de prioriteiten en het maken van keuzes. Het zorgt voor een duidelijke richting inzake de doelstellingen van de organisatie alsook de gevraagde competenties van de medewerkers. En dit ook voor de hele organisatie en in alle fasen van het personeelsbeleid. De organisatie vertaalt bij competentiemanagement haar beleid en strategie naar kerncompetenties van de organisatie. Deze vormen de leidraad bij het bepalen van de competentieprofielen, wat voor een waarborgend effect zorgt van de organisatievisie.

---

<sup>1</sup> LAPERRE, I., AUDENAERT, M., *Competentiemanagement met kansengroepen*. Antwerpen, Garant, 2012.

<sup>2</sup> LAPERRE, I., AUDENAERT, M., *Competentiemanagement met kansengroepen*. Antwerpen, Garant, 2012.

<sup>3</sup> VIVO, Voordelen van competentiemanagement. *Internet*, 2009.

(<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=93-voordelen-competentiemanagement>)

Door samen te werken aan de inhoud van competenties, ontstaat er een doorleefd inzicht in de competentieprofielen (per functie, per team, individueel,...). Dit helpt medewerkers hun inzet beter te richten en zelfstandiger te functioneren en het verbetert zo de resultaatgerichtheid van medewerkers.

Competentiemanagement laat toe om op organisatieniveau snel en efficiënt te bepalen welke competenties ontwikkeld of versterkt moeten worden en hierop gepast in te spelen.

### 3.1.2.3 Voordelen voor de medewerker

Wanneer er een goed competentie management wordt toegepast, stimuleert dit de doorgroeimogelijkheden, leer- en ontwikkelingskansen van medewerkers. Verder zorgt dit er ook voor dat medewerkers meer gemotiveerd worden die breder inzetbaar zijn. Hiernaast versterkt dit ook de positie van elke medewerker op de arbeidsmarkt. Een goed competentie management omvat een doelgerichte coaching van medewerkers op basis van competenties, bijvoorbeeld aan de hand van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Hierdoor kunnen persoonlijke verbetertrajecten worden opgezet en gerealiseerd. Medewerkers verkrijgen inzicht in het niveau van hun afzonderlijke aanwezige en gewenste competenties en dus in hun eigen functioneren.

Wanneer er een eenduidige competentietaal aanwezig is, biedt dit de medewerkers een houvast en helderheid over de verwachtingen van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de communicatie tussen de medewerker en management efficiënter verloopt en dit zowel op de werkplek als in personeelsgesprekken.

### 3.1.2.4 Gezamenlijke voordelen

Door gebruik te maken van competentie management kunnen de ontwikkelingsdoelen van werknemers en organisatiedoelstellingen beter op elkaar worden afgestemd. De competenties die aanwezig zijn worden verduidelijkt en bespreekbaar gemaakt. Hierdoor wordt de dialoog tussen de leidinggevende en medewerkers over het functioneren van mensen gestimuleerd.

Wanneer een organisatie aan competentiedenken doet, omvat dit ook diversiteitsdenken. Organisaties die met kansengroepen werken zoals "De Vlaspit", zet het aan om los te komen van stereotype kenmerken die vaak aan bepaalde doelgroepen worden toegeschreven. Hierbij wordt er vertrokken van de competenties van mensen in plaats van te focussen op tekortkomingen of vooroordelen.

## 3.2 Hoofdstuk 2: Arbeidszorg

In hoofdstuk twee wordt er kort een beeld geschetst van arbeidszorg. Medewerkers in een sociale tewerkstelling, kunnen onder dit statuut tewerkgesteld zijn.

### 3.2.1 Algemeen<sup>1</sup>

Arbeidszorg is bedoeld voor mensen die niet, nog niet of niet meer terecht kunnen in het reguliere of beschermde arbeidscircuit. Het is onbezoldigde arbeid die mensen arbeidsmatige activiteiten aan biedt in een productieve of dienstverlenende werkomgeving en hen hierbij ondersteunt. Arbeidszorg bestaat in verschillende sectoren: in het algemeen welzijnswerk, de zorg voor personen met een handicap, de geestelijke gezondheidszorg en de sociale en beschutte werkplaatsen.

### 3.2.2 Doelgroep

Samen met de VDAB, GTB en de sociale werkplaatsen werd er een doelomschrijving voor arbeidszorg opgemaakt. Hieruit kwam dat tot de doelgroep arbeidszorg, personen behoren die omwille van persoonsgebonden redenen geen toegang (meer) hebben tot het arbeidscircuit en als gevolg hiervan zich in een situatie van sociale uitsluiting bevinden of er dreigen in terecht te komen.<sup>2</sup>

Arbeidszorgmedewerkers vormen een heterogene groep met een homogeen lot. Het gaat om medewerkers die niet meer terecht kunnen in het arbeidscircuit omdat ze niet, niet meer of nog niet beantwoorden aan de hoge productiviteitseisen van de hedendaagse loonarbeid. Dit doordat ze aan opleiding of ervaring missen, ze niet genoeg ondersteuning of motivering vinden in de werkomgeving, ze niet zelfstandig kunnen werken, arbeidstempo te laag ligt of ze niet stressbestendig zijn, of doordat ze dit fysisch of psychisch niet aankunnen.

Het gaat om mensen die het behoud van hun ziekte-of werkloosheidsuitkering verwerven door zich open te stellen voor “vrijwilligerswerk” in een arbeidszorgstatuut.

In de arbeidszorg gaat het om drie grote groepen:

- personen met een psychische of psychiatrische problematiek,
- personen met een lichamelijke of mentale handicap,
- personen in een meervoudige achterstellingsproblematiek: hier gaat het bijvoorbeeld om mensen met een justitieel verleden, met problematische sociale

---

<sup>1</sup> SST, *Evaluatierapport Arbeidszorg in sociale werkplaatsen*, 2004.(PDF)

<sup>2</sup> Ronde Tafel Arbeidszorg, *Dossier Arbeidszorg in Vlaanderen, Een stand van zaken en voorstellen voor de Vlaamse legislatuur*, Arbeidszorg Vlaanderen, 2009-2012. (Dossier)

relaties, verslaafden, kansarmen, thuislozen, mensen uit begeleid wonen of wonend in een opvangcentrum, mensen met een instellingsverleden, personen met een handicap.<sup>1</sup>

Concreet zijn er een aantal criteria voor opname in de doelgroep voor arbeidszorg:<sup>2</sup>

- Zo moet de cliënt zelf in arbeidszorg willen.
- Personen die in aanmerking komen voor arbeidszorg moeten beschikken over onvoldoende arbeidsattitudes en/of arbeidsvaardigheden om in het normaal economisch circuit (NEC) of in een beschermde tewerkstelling tewerkgesteld te kunnen worden.

Onder onvoldoende arbeidsattitudes en- vaardigheden wordt het volgende verstaan:

- Het niet beschikken over een dagstructuur.
- Het moeilijk hebben om afspraken na te leven.
- Het niet kunnen volhouden van een opdracht gedurende een vooropgestelde periode.
- Het niet zelfstandig kunnen werken.
- Een meer dan 13 uur per week betaalde tewerkstelling niet aankunnen.
- Niet stressbestendig zijn.
- ...

Onvoldoende arbeidsattitudes en/of vaardigheden kunnen het gevolg zijn van één of meerdere persoonsgebonden redenen, zoals:

- Gedragsstoornissen
- Psychische problemen zoals depressie, angstaanvallen, concentratiestoornissen,
  - schizofrenie, psychose, manisch depressief, licht autisme,...
- Verslaving (alcohol, drugs, medicatie,...)
- Fysieke beperkingen
- Gebrek aan draagkracht
- Licht mentale handicap
- Problematische sociale context (familiale en sociale relaties, instellingsverleden, financiële situatie,...)
- ...

---

<sup>1</sup> SST, *Van A tot Z. Een visie op arbeidszorg*, z.g. (PDF)

<sup>2</sup> SST, *Evaluatierapport Arbeidszorg in sociale werkplaatsen*, 2004. (PDF)

### 3.3 Hoofdstuk 3: Waarderend coachen

Competentiemanagement is ondertussen ingeburgerd bij bedrijven en organisaties. Vandaag de dag duiken er nog ook nog andere concepten op zoals bijvoorbeeld het waardierend coachen dat gebaseerd is op de waarderende benadering of anders genaamd de appreciative inquiry. Aangezien “De Vlaspit” dit een belangrijk concept vindt dat aansluit bij de bedrijfswaarde, wordt er in dit hoofdstuk er dieper op ingegaan. Binnen “De Vlaspit” wil men onderzoeken of waardierend coachen een efficiënte manier is om met arbeidszorgmedewerkers aan competentieontwikkeling te doen.

#### 3.3.1 Coachen <sup>1</sup>

In het “Hoe- Boek voor de Coach, tips, modellen en vragen voor werkgerelateerde individuele coaching” is de visie van coaching van Crasborn J. en Buis E te vinden. Er wordt in dit deel van het boek kort uiteen gezet ‘ hoe zij tegen coaching aankijken’.

Coachen is volgens hen het voorwaardenscheppend handelen op basis van commitment. Hierbij vormen de waarden, ambities en talenten van de gecoachte de uitgangspunten. Het zelfaccepterend, zelfsturend, zelflerend en zelfoplossend vermogen neemt door coaching toe en de gewenste resultaten worden bereikt. Dit wil eigenlijk zeggen dat de gecoachte keuzevrijheid ervaart in zijn handelen en zijn talenten verder leert ontwikkelen, zijn belemmeringen doorbreken of accepteren. Dat leidt tot effectiever gedrag en gewenste resultaten.

Een aantal begrippen worden nog verder toegelicht:

- voorwaardenscheppend handelen: de coach schept voorwaarden waardoor het beste uit de gecoachte naar boven komt en deze in staat is zijn eigen koers te bepalen. De rol van de coach is die van helper. Dit wil zeggen het helpen vrijmaken, helpen vinden van passende oplossingen, helpen versterken van nieuw gedrag, enzovoort. De coach helpt de gecoachte zich zelf te helpen.
- commitment: Crasborn en Buis bedoelen hiermee veel meer dan ergens afspraken over maken. Hun definitie van commitment komt neer op een mix van vertrouwen, ergens samen voor gaan en het nakomen van afspraken. Hun definitie van commitment heeft ook te maken met motivatie en met werkbare afspraken over inhoud, vorm en duur van het coachingstraject.
- Zelfaccepterend vermogen: zelfacceptatie is de basis van groei. Zelfveroordeling is de tegenhanger van zelfacceptatie. In bijna alle coachingtrajecten komt zelfveroordeling

---

<sup>1</sup> BUIS, E., CRASBORN J., *Hoe- Boek voor de Coach. Tips, modellen en vragen voor werkgerelateerde individuele coaching*, Joost. z.p., Uitgeverij Thema, 2010.



terug. 'Had ik toen maar zus, waarom ben ik niet zo, waarom kan ik niet, wat stom van me...' zijn uitspraken die onmiddellijk en altijd aandacht verdienen. Wanneer er geen zelfacceptatie is, wacht een moeizaam traject en het is dan ook een thema waarin je direct moet investeren.

- Zelflerend vermogen: de gecoachte leert van zijn positieve en negatieve ervaringen, en gaat vervolgens vanuit een nieuw perspectief maar ook breder perspectief verder.
- Zelfsturend vermogen: de gecoachte ziet dat hij keuzes heeft. Hij maakt keuzes en is in staat doelbewust een eigen koers uit te zetten.
- Zelfoplossend vermogen: de gecoachte leert zelf creatieve en realistische oplossingen te vinden in bestaande en nieuwe probleemsituaties.

### 3.3.2 Wat gebeurt er bij coaching?<sup>1</sup>

Coaching is erop gericht kwaliteiten van mensen vrij te maken maar deze verder ook uit te bouwen om ze in staat te stellen effectiever gedrag te vertonen. De gecoachte weet zijn nieuw verworven bekwaamheden zo te gebruiken, dat zijn hele functioneren aan kwaliteit wint en dat hij er voortaan zelfsturend en zelflerend mee omgaat.

De gecoachte kan beter omgaan met belemmeringen die de effectiviteit van zijn optreden in de weg staan (zelfsturing) door uit gaan van eigen waarden en ambities, en effectiever eigen talenten in te zetten. Hij zal zichzelf meer accepteren (zelfacceptatie) en meer plezier krijgen in dit proces van leren van eigen ervaringen (zelf leren) door deze positieve ervaringen. Wanneer dit gebeurt, dan werpt coaching haar beste vruchten af. Dit omdat het gedrag blijvend is en ook in andere situaties bruikbaar is, dan de context waarop gecoacht is (zelf oplossen).

Samengevat wil dit zeggen dat het in coaching om de volgende zaken gaat:

- Vertrek vanuit de eigen ambities en waarden. Allereerst onderzoekt de coach de waarden, ambities en overtuigingen van de gecoachte.
- Kwaliteiten vrijmaken en uitbouwen. De coach ontdekt samen met de gecoachte de (potentiële) kwaliteiten en talenten die een rol spelen bij het ontwikkelen van effectiever gedrag. De focus ligt hier bij het activeren van wat al aanwezig, productief en gewenst is.
- Belemmeringen beïnvloeden. Hier helpt de coach de gecoachte de belemmeringen die hij heeft bij het in praktijk brengen van wat hij voor ogen heeft uit de weg te ruimen.

---

<sup>1</sup> BUIS, E., CRASBORN J., *Hoe- Boek voor de Coach*. Tips, modellen en vragen voor werkgerelateerde individuele coaching, Joost. z.p., Uitgeverij Thema, 2010.

Dit is nodig omdat interne en externe factoren gewenst effectief gedrag sterk negatief kunnen beïnvloeden.

- Ontwikkelen van effectief gedrag. De gecoachte wordt bevraagd op de mogelijkheden die hij ziet om kwaliteiten beter te benutten. De gecoachte zelf, en niet de coach stuurt het leerproces, neemt er verantwoording voor en doet ervaring op de door hem gekozen leerweg.
- Realiseren van gewenste resultaten. De coach en de gecoachte werken altijd resultaatgericht. De resultaten van de eigen leerontwikkeling staan centraal, zichtbaar in effectief gedrag, coaching moet uiteindelijk altijd leiden tot een positief effect op de inhoudelijke werkresultaten. De gecoachte voelt zich hier verantwoordelijk voor, en de coach is degene die hem hierop attendeert en mee complimenteert.

### 3.3.3 Waarderend coachen

Dit is een manier van coachen die steeds meer door coaches wordt opgepikt en is gebaseerd op de “appreciative inquiry” (AI) benadering. De AI of anders genaamd het waarderend onderzoek is een methode voor organisatieverandering waarbij mensen samen onderzoeken wat er werkt in plaats van wat er juist verkeerd gaat. Deze benadering weerlegt de focus van problemen naar perspectief en van het ontkennen, klagen en kritiek geven naar verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap en samenwerken.<sup>1</sup>

Bij het waarderend coachen ligt de focus op de sterktes, passies, mogelijkheden en niet op de tekortkomingen. De coach werkt hier met de kracht van de coachee, gaat op zoek naar waar haar of zijn energiebron zit en hoe die kan helpen om beweging op gang te brengen. Dit vergt voor de coach een ander denkkader, andere technieken en andere interventies.<sup>2</sup> Hiernaast vertrekt het waarderend coachen vanuit de overtuiging dat je door te focussen op je intrinsieke talenten het beste uit jezelf kan halen en dit vervolgens via het spiegelprincipe ook bij andere kan doen. Hier treedt de coach op als gids, bevraagd en zet het denken in beweging. De coach gelooft in de krachten van de ander om zijn vraagstukken zelf op te lossen. Hier komt dus veel meer bij kijken dan alleen maar vragen stellen. Het uiteindelijke doel van coaching is de zelfsturing en autonomie van de ander te verhogen, om zo als coach uiteindelijk overbodig te worden.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Wat is AI, *Internet*, 2014. (<http://www.appreciative-inquiry.nl/>)

<sup>2</sup> QUINTESSENCE, Een coach worden, *Internet*, 2007- 2014. (<http://www.coaching.be/?q=node/58>)

<sup>3</sup> SCHOOLACTIVITY, Coaching, *Internet*, z.g. (<http://www.schoolactivity.be/index.php?page=coaching>)

### 3.3.3.1 Waarom werkt waarderend coachen? <sup>1</sup>

Warderend coachen creëert enerzijds een nieuw perspectief. Door op een waarderende manier met iemand in gesprek te gaan wordt er een veilige omgeving gecreëerd die het mogelijk maakt om op een andere manier naar de dingen te kijken die er echt toe doen in het leven van je gesprekspartner. Anderzijds geeft waardering de mogelijkheid tot het dieper gaan, door de bespreking van iemands talenten en sterke punten, geeft de mogelijkheid om dieper in te gaan op mogelijke belemmeringen.

### 3.3.3.2 Wat is belangrijk in waarderend coachen?

Allereerst is het belangrijk dat een coach een oprechte nieuwsgierigheid bezit. Een belangrijke houding als interviewer is nieuwsgierig zijn naar hoe het gesprek voor de ander is. Dit zorgt voor een andere intentie dan het proberen bij de 'de kern' te komen of oplossingen aan te dragen.

Hiernaast is het belangrijk om veel samen te vatten, herkerend samen te vatten. Elke keer wanneer je een samenvatting geeft, voeg je vanuit je eigen interpretatie een nieuw perspectief toe, zonder nieuwe dingen in te brengen. Door dicht bij je eigen gevoel en waarneming te blijven, kan je dit bereiken. Het is belangrijk om een scherp beeld te verkrijgen van wat de ander bedoelt. Wanneer er twijfel is of jouw samenvatting nauwgezet de kern raakt, biedt dit juist een mogelijkheid om hier nog verder op door te vragen.

### 3.3.3.3 Doelstelling van waarderend coachen

Volgens Orem, Binkert en Clancy richt het waarderend coachen zich op het creëren van positieve affectie, positieve emoties, positieve relaties met anderen en gevoel van vertegenwoordiger zijn van jezelf. Hieruit komen de drie belangrijkste psychologische voordelen naar boven volgens Visser en Butter (2008). Het eerste voordeel is het leggen van de nadruk op het positieve, het geeft mensen perspectief. Het tweede voordeel is de aandacht voor wat er al is, geeft mensen het vertrouwen dat succes bereikbaar is. Als laatste voordeel is dat het zetten van kleine stapjes een gevoel van invloed en controle op het proces geeft.

---

<sup>1</sup> DEWULF, L., WABBELS, H., KIRKELS, G., *Warderend coachen*, 2007. (PDF)

### 3.3.3.4 Fasen in waarderend coachen

Fase 1: Discover – verkennen van succes en talenten

Om de sterke punten van een persoon te verhelderen kunnen er meerdere manieren gebruikt worden. Er kan gebruik gemaakt worden van de test uit het boek “Ontdek je sterke punten” (Clifton en Buckingham). Een andere manier is om te vertrekken vanuit de succesverhalen van de persoon om zo de talenten en sterke punten te onderzoeken. Dit werkt het beste omdat je kan doorvragen op de succesverhalen en van daaruit de talenten en de sterke punten kan benoemen. De test kan hiernaast wel gebruikt worden tijdens het gesprek om de gesprekspartner structuur te bieden.



Dit werkt het beste omdat je kan doorvragen op de succesverhalen en van daaruit de talenten en de sterke punten kan benoemen. De test kan hiernaast wel gebruikt worden tijdens het gesprek om de gesprekspartner structuur te bieden.

Fase 2: Dream – dromen over een toekomst waarin alle talenten samenkomen

We zijn dus begonnen met het opmaken van een lijstje met de sterke punten die de talenten van de gesprekspartner omvatten. In fase twee vragen we aan de gesprekspartner om eens een beeld te schetsen van hoe een toekomst eruit zou zien voor hem, waarin hij elke dag zijn talenten zou kunnen gebruiken (“wondervraag”). Het is de bedoeling dat hier alle talenten in samenkomen. Als de gesprekspartner een situatie geschetst heeft, vraag je door. Hier is het belangrijk dat je de situatie uit diept en zo concreet mogelijk te visualiseren.

Een aantal vraagvoorbeelden die gebruikt kunnen worden in deze fase zijn; “Hoe ziet je leven eruit als je elke dag jouw talenten ten toon zou kunnen spreiden?“, “Beschrijf een situatie waar je het meeste tot je recht zou komen“, “Wat zie je dan voor je?“, “Welke andere mensen komen daarin voor?“, “Werk je dan alleen? Of in een grote groep? Of met een team? Waar ben je dan?“.

Fase 3: Design - het hebben over de thema’s die er echt toe doen

Als we bij de derde fase komen, dan hebben we al een verzameling van de sterke punten van de gesprekspartner en ondertussen weet je wat zijn beeld is van een situatie waarbij hij die sterke punten elke dag kan inzetten. In deze fase stel je de vraag: “Wat zijn de lastige thema’s en/of lastige vraagstukken die je wilt bespreken om die richting in te

gaan?”. Dit is een belangrijke fase in het waarderend coachen. In deze fase zet je als coach jouw persoonlijke “tools” in. Iedere coach kan deze fase van het interview op zijn eigen manier invullen. Tegelijkertijd breng je in deze invulling de ontdekte talenten uit de eerste fase in. Je gaat aan de slag als coach met alles wat je in je hebt met als doel nieuwe perspectieven uit te werken die energie geven en blokkerende gedachten weg te nemen van de gesprekspartner.

Door middel van deze fasen ontstaan er nieuwe perspectieven, die gebruikt kunnen worden om bestaande en nieuwe situaties op een andere manier aan te pakken.

Fase 4: Destiny - scherp maken van de ontdekte perspectieven en die vertalen naar concrete plannen

De laatste fase van het waarderend coachen is vooral ondersteunend aan het praktisch toepassen van nieuwe perspectieven en daarbij horend gedrag. Hoe kun je het gevondene waar maken en wat wil je hiervoor doen? Het gaat hier niet om het opmaken van een actielijstje, maar om nieuwe perspectieven met het huidige leven te verbinden. Als de perspectieven die gecreëerd zijn sterk genoeg is, leveren deze vanzelf actielijstjes en plannen voor gedrag op.

Een aantal vraagvoorbeelden die in deze fase gebruikt kunnen worden zijn; “Voel je nu energie om hier iets mee te doen?”, “Wat vraagt dit perspectief aan actie om realiteit te worden?”, “Wat zou je dan nu willen doen?”, “Wat ga je de komende tijd doen om hier aan te werken?”.

Als een organisatie gebruik maakt van een waarderende coachende manier dan kunnen deze vier of vijf sessie omvatten en kan een gesprek tussen de 45 minuten en 2 uur duren. De mate van de duur en frequentie van het gesprek hangt niet alleen af van de vraag, maar ook van de methode die gehanteerd wordt in de derde fase. In de derde fase wordt namelijk gebruik gemaakt van een methodiek naar keuze die mee bepaald hoe lang het gesprek zal duren.

## 4 Deel 3: Praktijk

In deel twee van het eindwerk zijn de hoofdstukken competentieontwikkeling, arbeidszorg en waarderend coachen besproken. In dit deel wordt er bekeken hoe de verschillende fases van het waarderend coachen toegepast zijn in de gesprekken voor het doorstroom-arbeidszorg project. Dit is een project gericht naar medewerkers die tewerkgesteld zijn onder het statuut arbeidszorg, waarin men competentieversterkend werkt. Er wordt beschreven hoe de fases zijn toegepast en wat uit deze gesprekken zijn gekomen. Doormiddel van een SWOT- analyse worden de afgenomen interviews geanalyseerd om zo te komen tot de sterktes, de zwaktes, de kansen en bedreigingen van het waarderend coachen bij arbeidszorgmedewerkers binnen “De Vlaspit”. Er wordt nagegaan of het waarderend coachen een goede methodiek is binnen “De Vlaspit” bij mensen onder het statuut arbeidszorg.

### 4.1 Situering DAZ- project

Binnen “De Vlaspit” zijn er momenteel vier medewerkers die in het DAZ- project zitten. Het DAZ of de doorstroom-arbeidszorg is een project waarbij werkzoekende in de arbeidszorg actief worden begeleid om de stap naar een duurzame tewerkstelling op de betaalde arbeidsmarkt te zetten. In arbeidszorg wordt er competentieversterkend gewerkt via arbeidsmatige activiteiten. Mensen die in de arbeidszorg zitten, kunnen in het project stappen. Ze moeten hierbij niet doorstromen maar krijgen de kans om het te proberen.

De vier medewerkers die in dit project zitten, blijven binnen “De Vlaspit” onder een arbeidszorgstatuut werken, maar krijgen de kans om stage te lopen in het reguliere arbeidscircuit of in een ander sociaal economisch project zodat ze hun competenties kunnen ontwikkelen, al dan niet met het oog op verdere doorstroom. De Vlaspit biedt deze medewerkers extra begeleiding aan via de methodiek van waarderend coachen.

Er is in het project een zorgpartner die een zorgtraject met de medewerker uitstippelt en een empowermentspartner “De Vlaspit” die ervoor zorgt dat de mensen sterker in hun schoenen gaan staan, met betrekking tot hun loopbaan. Dit wil zeggen dat er een begeleidingsovereenkomst *empowerment* is tussen “De Vlaspit” (trajectbegeleider) en de medewerker. In deze overeenkomst staan er acties die de verschillende fases van het waarderend coachen weergeven. Deze verschillende fases zijn binnen “De Vlaspit” gebruikt om de competenties en de sterktes van de medewerkers in kaart te brengen, een beeld te verkrijgen van de wensen en dromen van de medewerker en om de randvoorwaarden te kunnen bespreken. Om hieruit tot een stage te komen, waar ze deze

sterktes kunnen inzetten en verder ontwikkelen maar ook nieuwe competenties kunnen aanleren. De fases worden gebruikt om na te gaan wat een geschikte stageplaats zou zijn voor de medewerker, waar de medewerker zich verder kan ontwikkelen en kan ontdekken welke job bij hem past, om hierna eventueel, zonder verplichting, te kunnen doorstromen naar een duurzame tewerkstelling op de betaalde arbeidsmarkt in het reguliere of sociaal economisch circuit.

## 4.2 Fase 1: Discover

### 4.2.1 Casus 1

De competenties die hieruit zijn gekomen waren dat mevrouw X over een aantal technische competenties beschikt, zo kan ze werken met industriële schoonmaaktoestellen zoals een schrobzuigmachine en een éénschijfsmachine. Doordat ze ervaring heeft in de schoonmaak en dit zowel in scholen als in winkels. Hiernaast heeft ze ook ervaring in bandwerk maar hierbij gaf ze aan dat bandwerk haar niet lag omwille van het te hoge tempo. Verder heeft ze ook nog stage gelopen in de keuken van de “Lunchgarden” en dit deed ze heel graag. In “De Vlaspit” werkt mevrouw X in de keuken van de “De Heerlyckheid”, waardoor ze nog over de volgende specifieke competenties beschikt; aardappelen schillen, broodjes beleggen, wafeltjes bakken, groenten schoonmaken en wassen.

Inzake de attitudes weten we dat ze een heel gemotiveerde medewerker is en ook dat ze liergierig is. Ze is stipt en ook altijd in orde met haar aanwezigheid wat erop wijst dat ze de regels inzake afwezigheid goed kan volgen. Mevrouw X is een respectvol persoon en kan goed samenwerken.

### 4.2.2 Casus 2

Meneer Y beschikt over de volgende technische competentie, het besturen van heftruck en machines, waarvoor hij ook een brevet heeft. Hij heeft voornamelijk ervaring als productiewerker in grote fabrieken. Door zijn ervaring in de bouw heeft hij tevens de volgende vaardigheden verworven; verven, behangen, het leggen van waterleidingen, bandwerk, het plaatsen van gipsmuren, tegelen en vloeren. Verder heeft hij ook bij de groendienst gewerkt waardoor hij vaardigheden als snoeien, met de kettingzaag werken, hakselen en met een grasmachine werken heeft.

Hij heeft een beperkte beroeps- technische kennis- en vaardigheden maar is in staat om deze te verruimen of te verbeteren. Hij beschikt ook over een goede grove en fijne

motoriek waardoor hij kwaliteitsvolwerk aflevert. De sterktes binnen zijn competenties zijn bandwerk en machines besturen.

Over de attitudes van meneer Y weten we dat hij enorm graag werkt en altijd met volle motivatie aanwezig is. Hij is zelden ziek en neemt nooit zijn overuren op. Hij moet zelf verplicht worden om zijn verlof op te nemen. Hieruit kunnen we zeggen dat hij een loyale werknemer is. Hij werkt het liefst zelfstandig zodat hij op zijn eigen tempo kan werken en vlot kan doorwerken. Hij levert een hoge kwaliteit en kwantiteit en wil dit graag laten zien.

Hiernaast beschikt hij over wilskracht, inzet, doorzettingsvermogen en een hoog werktempo. Hij geniet van het zwaar werk en gaat graag tot het uiterste. Hierbij is wel naar voor gekomen dat hij aandacht moet hebben voor het bewaken van zijn grenzen. Verder is hij leergierig en heeft hij een groot verantwoordelijkheidsgevoel, op het perfectionistisch af. Dit geeft wel wat moeilijkheden voor hem, wanneer het werk niet volledig af is dan vindt hij het moeilijk om dit de volgende dag over te laten aan een collega. Structuur is belangrijk voor meneer Y en samenwerken is geen probleem, zolang die persoon niet te veel veranderingen wil aanbrengen. Hij heeft een veilige en vertrouwde omgeving nodig om tot zijn recht te komen, om zijn competenties te kunnen benutten.

#### 4.2.3 Casus 3

Als we kijken naar de technische competenties van meneer Z dan zien we dat hij machines kan hanteren, dit doordat hij vroeger bij Ford Genk heeft gewerkt waar hij machines moest hanteren die metaal persten. Hier moest hij ook gordels in auto's bevestigen. Verder heeft hij nog een aantal technische competenties, zoals het leggen van elektriciteit, waterleidingen, schilderen, lassen en rijden van een heftruck (vorkheftruck, reachtruck en e-stapelaar), waar hij ook een brevet voor heeft. Meneer Z heeft hiernaast nog ervaring als metser en als schilder, dit zowel in het reguliere arbeidscircuit als in "De Vlaspit" zelf.

Als we kijken naar de attitudes dan kan meneer Z verantwoordelijkheid op zich nemen. Hij is van goede wil en kan zelfstandig werken. Hij kan zijn eigen mogelijkheden inschatten en staat open voor bijsturing of kritiek. Hij is hulpvaardig en bereidwillig. Meneer Z geeft aan dat hij graag werkt op zijn manier en op zijn tempo. Hij is gevoelig voor stress wanneer de druk te hoog ligt. Hij wil heel graag werken maar de werkdruk moet binnen de perken blijven. Er is ook naar voorgekomen dat hij het moeilijk vindt om stipt aanwezig te zijn wanneer hij het moeilijk heeft in zijn privéleven. Hij is zich daar bewust van en geeft aan dat hij hieraan gaat werken.



#### 4.2.4 Casus 4

De competenties van meneer X die hier naar voor zijn gekomen zijn dat hij door zijn ervaring bij de groendienst, over de volgende technische competenties beschikt; snoeien, met de kettingzaag werken en werken met grasmaaier. Hij beschikt hierdoor de nodige kennis van planten. Hiernaast heeft hij volgens zijn zeggen nog andere technische competenties zoals vloeren leggen, tegelen, metsen en houtbewerking. Doordat hij in het kaarsen en recyclage atelier van “De Vlaspit” tewerkgesteld is, beschikt hij nog over de vaardigheden; wieken, knippen, stickeren, wieken in tuinpotten zetten en kaarsvet sorteren.

Meneer X beschikt over de volgende arbeidsattitudes; hij is stipt, verwittigt bij afwezigheid en volgt hierbij de regels van het arbeidsreglement van “De Vlaspit”. Hij kan zelfstandig en samenwerken maar geeft wel aan dat wanneer hij individueel of met twee werkt het best kan werken. Hij is stressbestendig maar kan koppig zijn als de zaken niet gaan zoals hij wil. Hij is snel iets beu en kan machines verkeerd gaan bedienen als er niet naar hem geluisterd wordt. Hij verlaat regelmatig ook de werkvloer en hangt dan rond in de gangen van “De Vlaspit”.

#### 4.2.5 Toepassing fase Discover

We zien dat de trajectbegeleider in het eerste gesprek een beeld gecreëerd heeft van de competenties en de sterktes van de medewerker. Ze heeft hier gebruik gemaakt van een competentieoverzicht, die onderverdeeld is in relevante voorkennis, beroepstechnische kennis, vaardigheden en leervermogen van de medewerker, geschiktheid voor de job, attitudes en leerbereidheid. Hierdoor verkrijgt de trajectbegeleider een ruim beeld van de competenties en sterktes van de medewerkers. De trajectbegeleider heeft in deze fase ook gewerkt met succesverhalen. De medewerkers hebben zelf moeten aangeven wat hun sterktes zijn en dit moeten staven met voorbeelden. Hierdoor leren ze ook zelf te reflecteren over hun eigen handelen.

We zien dat er gekeken wordt naar de sterktes van de persoon maar dat men binnen “De Vlaspit” ook een ruimer beeld wil verkrijgen van de verschillende competenties die de medewerkers beschikken om zo een geschikte stageplaats te kunnen zoeken. Men focust zich op de sterktes van de medewerker maar de zwaktes worden niet buiten beschouwing gehouden. Zo is er tijdens het gesprek ook nog aan bod gekomen, wat nog moeilijk verloopt. We zien dit bijvoorbeeld terug in de eerste casus, waarin mevrouw X aangeeft dat bandwerk haar niet ligt omdat het tempo hier te hoog ligt. Dit is geen sterkte maar

eerder een zwakte, maar is wel iets waar de trajectbegeleider weet van moet hebben en gaat meenemen naar het zoeken van een geschikte stageplaats.

Tijdens het eerste gesprek heeft de trajectbegeleider dus heel wat kennis opgedaan over de sterktes en competenties van de medewerker door middel van succesverhalen en de verschillende punten van het competentieoverzicht. Dit is nodig om verder te gaan met de volgende fases van het waarderend coachen.

## 4.3 Fase 2: Dream

### 4.3.1 Casus 1

Een eerste droom die naar voor kwam was dat ze een eigen huis met een tuin zou willen waar haar dochter kan spelen. Hiernaast wil ze ook graag een vaste en voltijdse job, dit is voor haar dan een stap dichterbij om haar dochter volledig terug bij haar te krijgen. Momenteel ziet ze haar dochter maar iedere woensdag. Het liefst wil ze graag een job in Kessel-Lo omdat dit dicht aan huis is. Ze moet de bus naar haar werk nemen dus haar job zou vlot bereikbaar moeten zijn. De ideale job voor mevrouw X zou winkelbediende zijn. Ze droomt ervan om achter de kassa in een buurtwinkel of supermarkt te zitten.

In het gesprek is er naar voor gekomen, dat een job als kassière moeilijk haalbaar zal zijn omwille van het tempo, het doorzicht, de sociale capaciteiten en stressbestendigheid. Mevrouw X heeft wel nog andere mogelijkheden aangegeven zoals rekken vullen en de winkel onderhouden, dit omdat hier de druk niet te hoog ligt alsook het tempo aangezien in de vorige fase naar voor gekomen was dat wanneer het tempo te hoog ligt, de job haar niet ligt. Een andere mogelijkheid die naar voor kwam was het meewerken in de keuken. Dit zou misschien wel meer aansluiten bij haar competenties aangezien ze al ervaring heeft opgedaan in haar stage in de keuken van de 'Lunchgarden'.

### 4.3.2 Casus 2

Meneer Y droomt over een vaste, voltijdse job op één werkplaats, waar hij het liefst nachtwerk zou doen als productiewerker in een fabriek. Hij zou graag met de heftruck de producten van de ene plaats naar de andere plaats verplaatsen. Het werk zou liefst zo eenzijdig mogelijk zijn, hij houdt van structuur en routine. Hard werken is geen probleem maar hij zou liefst zo weinig mogelijk rekening willen houden met iemand anders tijdens zijn jobuitvoering.

Uit het gesprek is gekomen dat meneer Y naargelang van zijn competenties stage zou kunnen lopen als productiewerker, omdat hij hier voornamelijk ervaring in heeft en het is ook een job die hij heel graag wilt doen. Maar ook een job als klusjesman zou mogelijk

zijn door de ervaring die hij heeft in de bouw, waardoor hij over een aantal vaardigheden beschikt. Stage bij een groendienst zou ook kunnen omdat hij hier ook ervaring in heeft en over deze vaardigheden beschikt.

#### 4.3.3 Casus 3

Meneer Z zijn droom is een eigen huis met een tuin. Hiernaast zou hij ook graag een mooie auto en als het kan ook een motor hebben. Een job als magazijnier, arbeider bij de groendienst of klusjesman ziet hij zeker zitten. Dagwerk is wel wat hij graag wil alsook graag wat afwisseling tijdens de job. Tijdens de job wil hij graag onder de mensen komen en voldoende bezig zijn. Zijn job zou niet te stresserend mogen zijn want hierbij geeft hij aan dat zijn motivatie dan daalt. Een andere wens is ook dat hij een goed loon wil en graag in de buurt van Scherpenheuvel wil werken.

Bij meneer Z uit casus drie zou naargelang zijn competenties en sterktes een job als klusjesman een mogelijkheid zijn doordat hij hiervoor een aantal technische competenties bezit zoals het leggen van elektriciteit, waterleidingen, schilderen, lassen en rijden van een heftruck. Hij heeft als metser en als schilder ook al ervaring in de reguliere arbeidsmarkt. Hij ziet een job als klusjesman zeker zitten omdat hij dit in fase twee bij de dromen heeft weergegeven maar daarnaast ook job als magazijnier of job in de groendienst, wat dus ook een mogelijke stageplaats kan worden.

#### 4.3.4 Casus 4

Meneer X droomt van een voltijdse job met een vast contract en een beter loon. Hij zou dan geen vuil werk willen doen en het liefst alleen werken met zo weinig mogelijk volk. Hij wil een job beoefenen die niet in shiften werkt. Productiearbeid op een beschutte werkplaats ziet hij wel zitten maar ook groendienst. Hij wil ook wel werken als magazijnier. Hij zou heel graag met een heftruck rijden maar heeft hier momenteel nog geen brevet voor.

Naargelang van de competenties van meneer X in casus vier zijn de volgende stages een mogelijkheid, namelijk een stage bij een groendienst. Dit doordat hij ervaring heeft hierin en ook al over een aantal technische competenties beschikt om in een groendienst stage te kunnen lopen. Hiernaast ziet hij een job in de groendienst ook wel zitten. Een stage als klusjesman kan ook doordat hij zegt dat hij over de volgende competenties beschikt; het leggen van vloeren, tegelen, metsen en houtbewerking. Dit is wel nog niet gebleken hij vanuit "De Vlaspit".

### 4.3.5 Toepassing fase Dream

In deze fase is er dus samen met de trajectbegeleider en de medewerker een beeld geschetst van hoe de toekomst eruit zou zien, wat zijn wensen en dromen zijn. Er wordt een beeld gecreëerd van waar de medewerker graag zou werken, waarin hij of zij elke dag haar sterktes kan gebruiken. Maar ook wat hij graag zou doen en onder welke omstandigheden hij het liefst zou werken. De trajectbegeleider probeert in deze fase zicht te krijgen op wat de medewerkers graag willen op werkvlak. Maar we zien dat in bijna alle casussen ook het privéleven aan bod is gekomen. Zo zien we in de eerste casus dat de trajectbegeleider een beeld heeft van wat de medewerker graag wilt op vlak van werk maar ook privé, namelijk een eigen huis waar haar dochter kan spelen. Een job kan ervoor zorgen dat ze haar dochter terug krijgt. Hier hangen werk en privé samen omdat een vaste job haar dochter brengt bij van wat zij privé in de toekomst graag zou willen. Dit zien we ook terug in de derde casus, waar meneer Z aangeeft dat hij graag een eigen huis wilt met een tuin, een mooie auto en als het mogelijk is ooit een motor. Hiervoor kan een vaste job in een gewone arbeidsmarkt een stap dichterbij zijn bij wat hij graag zou willen in de toekomst. Dus hier zien we ook terug dat werk en privé elkaar aanvullen.

Aan de hand van de competenties/sterktes is er gekeken naar wat de beste stageplek voor de medewerkers zou zijn, waar ze hun competenties nog verder kunnen ontwikkelen en nieuwe competenties kunnen aanleren. We zien ook dat de trajectbegeleider in deze fase samen met de medewerker de competenties gelinkt heeft met de dromen en wensen om te kijken welke functie de medewerkers zouden kunnen beoefenen en wat een geschikte stageplaats zou zijn naargelang hun sterktes en competenties.

Deze twee fases zijn noodzakelijk om zo te bekijken wat de mogelijkheden zijn voor een stageplaats voor de medewerkers. De trajectbegeleider kan hiermee zoeken naar een stageplaats die haalbaar is naargelang de competenties en de sterktes maar kan ook rekening houden met wat de medewerkers zelf willen.

## 4.4 Fase 3: Design

### 4.4.1 Casus 1

Een randvoorwaarde voor mevrouw X was dat ze op woensdag een vrije dag kan krijgen. Dit omdat ze haar dochter maar een keer per week ziet en dat is steeds op woensdag. Het is heel moeilijk om dat te veranderen tot een andere dag. Daarnaast heeft ze geen auto dus de stageplaats moet voor haar ook vlot bereikbaar zijn met het openbaar vervoer.

#### 4.4.2 Casus 2

Voor meneer Y was een randvoorwaarde voor een stage, dat het niet zo ver van zijn woonplaats is. Hij beschikt niet over een rijbewijs en zou graag met zijn brommer willen gaan werken.

#### 4.4.3 Casus 3

Hier kwam naar voor dat voor meneer Z dagwerk een voorwaarde is en dat hij graag in de beurt van Scherpenheuvel wil werken. Diest, Aarschot en Webbekom zijn allemaal mogelijk voor hem. De afstand is dus een randvoorwaarde voor hem.

#### 4.4.4 Casus 4

Een randvoorwaarde voor meneer X was dat het niet te ver was en dat het makkelijk met het openbaar vervoer bereikbaar is.

#### 4.4.5 Toepassing fase Design

We zien dat de trajectbegeleider in deze fase besproken heeft wat nodig is voor de medewerker als voorbereiding op haar/zijn stage. Wat wil de medewerker bespreken en/of aanpakken voordat ze op stage gaat. Hier zijn de randvoorwaarden besproken van elke medewerker en dit samen met de trajectbegeleider. De trajectbegeleider van "De Vlaspit" neemt deze fase ook mee doorheen de vorige twee fases om zo meer dingen te weten te komen die belangrijk zijn en waar ze rekening mee moet houden bij het zoeken van een stageplaats voor de medewerkers.

We zien dat in deze fase de trajectbegeleider de randvoorwaarden heeft besproken, die nodig zijn voor de medewerker om de stageplaats te bereiken en anderzijds wat de medewerkers nodig hebben om klaar te zijn om stage te lopen.

Deze randvoorwaarden zijn voor de medewerkers nodig om te bespreken. Dit zijn voor hen de lastige thema's en/of lastige vraagstukken die besproken moeten worden om zo tot hun doel te komen, namelijk een stage waar ze aan hun competenties kunnen werken en waar ze gemotiveerd voor zijn om eventueel de stap naar de reguliere arbeidsmarkt te verkleinen. Voor de arbeidszorgers zijn dit obstakels die meespelen en waarmee rekening gehouden moet worden bij het zoeken van een stageplaats.

## 4.5 Fase 4: Destiny

### 4.5.1 Casus 1

Mevrouw X is samen met de trajectbegeleider op sollicitatiegesprek geweest bij de stageplaats 'de hoorn' te Leuven. Het is op deze plaats waar mevrouw X haar stage mag doorlopen als keukenmedewerkster. Dit gesprek is ook voorbereid met de medewerker. Deze is uiteindelijk niet doorgegaan omwille van haar randvoorwaarde. Ze vond het niet vlot bereikbaar en durfde ook niet in het donker naar de bushalte te wandelen. Dit doordat ze op vrijdag en zaterdag tot 22.00 uur moet werken.

Hierna is er een afspraak gemaakt voor een kennismakingsgesprek met de werkleidsters van Textiel 2 in SPIT Heverlee. Ook deze is samen voorbereid en daarnaast is er ook besproken dat ze in het SPIT zal instaan voor verschillende textiel taken om te kijken wat ze graag doet en wat haar mogelijkheden zijn. Ook haar randvoorwaarden zijn besproken. Deze was voor haar beter bereikbaar en er zijn afspraken gemaakt dat mevrouw X de nieuwe bus uren gaat opzoeken zodat ze elke dag op tijd op haar stage aankomt. Daarnaast is het een geschikte stageplaats voor haar omdat ze niet op woensdag moet gaan, waardoor haar andere randvoorwaarde ook ingevuld is.

### 4.5.2 Casus 2

Meneer Y is samen met de trajectbegeleider op sollicitatiegesprek geweest bij Kompas te Bierbeek voor de job als schilder. Dit is tijdens een gesprek met de trajectbegeleider en de medewerker voorbereid. Hij kreeg de kans om daar stage te lopen maar omwille van meneer Y zijn randvoorwaarde, dat het met zijn brommer bereikbaar en haalbaar moet zijn, is dit niet doorgegaan.

Voor meneer Y was er nog een mogelijkheid om stage te lopen als logistiek medewerker te Aarschot. Waar hij zich met de volgende taken bezig moest houden; rekken afbreken, magazijn opruimen, klanten helpen inladen en groengedeelte langs de weg.

### 4.5.3 Casus 3

Voor meneer Z was er ook afspraak gemaakt voor een sollicitatiegesprek bij Kompas te Bierbeek, voor een stageplek als "schilder". Deze is niet doorgegaan en tijdens het gesprek is naar voor gekomen dat de hoofdreden was dat het een te grote afstand was. Bijkomende redenen waren ruzie met zijn partner, verplichtingen naar een goede vriendin, motivatie was er niet en had een onzeker gevoel. Er zijn hier concrete afspraken gemaakt tussen de medewerker en trajectbegeleider. Zo moet meneer Z tijdig verwittigen indien

een gemaakte afspraak niet door kan gaan en wanneer er problemen of bedenkingen zijn deze tijdig aankaarten.

Er is ook een afspraak gemaakt om meneer x met een multimeter te leren werken. Dit omdat hij graag heftruckchauffeur in een magazijn wil worden en één van de competenties daarvan is metingen uitvoeren met een multimeter.

Meneer Z is dan op stage kunnen gaan in het SPIT in Heverlee als klusjesman. Hiervoor is hij eerst op gesprek geweest met meneer S., de werkleider van de klusjesdienst. Er is ook afgesproken dat deze samen wordt voorbereidt. Deze was voor meneer Z vlotter bereikbaar, wat een van zijn randvoorwaarden was.

#### 4.5.4 Casus 4

Tijdens dit gesprek is er met meneer X afgesproken dat hij een namiddag met de groepploeg van "De Vlaspit" mee kan. Hij zou graag in de toekomst bij de groendienst willen werken. Op deze manier kon de trajectbegeleider ook zien of meneer x over voldoende capaciteiten beschikt en gerichte feedback geven ter voorbereiding van zijn stage binnen het DAZ- project.

Hiernaast is er ook een afspraak gemaakt bij CC stad Diest. Dit gesprek is samen met de trajectbegeleider van "De Vlaspit" en is ook samen voorbereidt met de medewerker. Hier is hij als klusjesman zijn stage mogen starten. Zijn taken bestonden uit het ondersteunen van de siteverantwoordelijke. Opruimen, tafels en stoelen klaarzetten, allerhande kleine klusjes in functie van de huurders of evenementen op het Begijnhof. Meneer X gaat zich met de bus verplaatsen naar zijn stage.

#### 4.5.5 Toepassing fase Destiny

In deze fase heeft de trajectbegeleider besproken welke acties de medewerkers moeten ondernemen als voorbereiding op hun stageplaats. De acties voor de randvoorwaarden komen hier aan bod, maar de medewerker moet met ondersteuning van de trajectbegeleider zelf komen tot acties en moet deze zelf uitvoeren. De trajectbegeleider ondersteunt de medewerkers door deze te bespreken en staat de medewerker eventueel bij indien nodig. Verder zijn er ook afspraken gemaakt om tot een stage te komen, zoals sollicitatiegesprekken. Waarvoor ook afspraken zijn gemaakt om deze op voorhand met de trajectbegeleider voor te bereiden.

Door al deze fases te bespreken is er een duidelijk beeld ontstaan van wat de competenties zijn en wat de wensen en dromen zijn. Hierdoor kunnen deze in rekening

gebracht worden bij het zoeken naar een geschikte stageplaats. Door de randvoorwaarden en de acties te bespreken kan er gekomen worden tot een stageplaats waar de medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen en de kans vergroot wordt dat ze eventueel kunnen en/of willen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt.

## 4.6 SWOT- analyse

### 4.6.1 Sterktes

- Duidelijk beeld van de sterktes en competenties

Door middel van de verschillende fasen van het waarderen coachen hebben de arbeidszorgers van het DAZ- project een goed beeld verkregen van wat hun sterktes en competenties zijn. Dit gaven de arbeidszorgers zelf ook aan.

- Focus op de sterktes (het positieve)

De werkvloerbegeleiders vinden dat het kijken naar de positieve dingen van de mensen en de focus daarop, een betere aanpak is voor iedereen. Dit ook voor mensen die in arbeidszorg zitten.

De trajectbegeleider van “De Vlaspit” vindt dat, als je met mensen werkt en je resultaat wilt behalen, dat je altijd moet vertrekken vanuit de sterktes van die persoon. Dit zonder de werkpunten ‘onder tafel te vegen’. Dit is waar het waarderen coachen op gericht is. Zo krijgen de arbeidszorgers een realistisch beeld van zichzelf. Daarnaast vindt ze het goed dat de gesprekken in een positieve sfeer gebeuren bij deze methodiek.

De focus werd gelegd op de sterktes tijdens de gesprekken en dit gaven zowel de arbeidszorgers als de trajectbegeleider aan die het waarderen coachen heeft toegepast. Hiernaast gaf de trajectbegeleider ook aan dat tijdens de gesprekken de zwaktes niet buiten beschouwing zijn gehouden, maar dat de klemtoon duidelijk op de sterktes lag. Dit is ook aangegeven door een arbeidszorger die bevestigde dat de zwaktes wel ter sprake kwamen maar dat het vooral draaide rond de sterktes en competenties.

We kunnen dus zeggen dat dit toch een sterkte is van het waarderen coachen aangezien het zowel door de arbeidszorgers, als de trajectbegeleider, als de verantwoordelijke HRM en de werkvloerbegeleiders is aangegeven als een sterkte van het waarderen coachen.



- Duidelijk beeld van de toekomst

De trajectbegeleider vindt dat door fase twee van het waarderend coachen ze een vrij goed beeld heeft verkregen van wat de arbeidszorgers in de toekomst wilden en dit zowel privé als op werkvlak. Ze merkte wel op dat de arbeidszorgers heel weinig bezig waren met de toekomst en het moeilijk voor hen was om hierover te fantaseren. Ze leefden meer van dag tot dag.

De arbeidszorgers vonden zelf ook dat ze een beter beeld hebben gekregen van wat ze wilden in de toekomst. Ze vonden het allemaal nuttig om eens te praten over de toekomst. Zo wist één arbeidszorgers al goed wat hij wou in de toekomst, maar door dit te bespreken heeft hij kunnen bekijken wat hij de komende jaren nog verder kan doen om daar te geraken. Een andere arbeidszorgers wist voordien niet goed wat hij wilde. Hij had hier nooit over nagedacht maar heeft nu een duidelijker beeld over de toekomst en vond dit dus een zeer zinvolle fase van het waarderend coachen.

Dit kunnen we ook als een sterkte omschrijven omdat zowel de trajectbegeleider die het waarderend coachen heeft toegepast als de arbeidszorgers waar het waarderend coachen naar toe gericht was, aangaven dat ze achteraf een duidelijker beeld hadden van wat ze in de toekomst wilden. Mensen worden vooral gestimuleerd vanuit wat ze echt willen.

- Tijd

Het waarderend coachen is een intensieve begeleiding die veel gesprekken vraagt. Doordat het over zo een intensieve begeleiding gaat in deze methodiek kan dit er voor zorgen dat de kans op slagen groter wordt. Uit de interviews bleek dat deze methodiek veel tijd inneemt maar dat dit zeker de moeite loont. Als ik dit bekijk en kijk naar wat de arbeidszorgers geleerd hebben aangaande verschillende competentie door middel van deze methodiek, dan kan dit toch als een sterkte beschouwd worden van het waarderend coachen.

- Verschillende fases

Uit de interviews met de arbeidszorgers is gekomen dat ze door de verschillende fases van het waarderend coachen goed voorbereid waren voordat ze naar hun stage vertrokken om daar in een veilige omgeving hun bestaande competenties in te zetten en nieuwe competenties te ontwikkelen. Een reden hiervoor is dat door de verschillende fases verschillende onderwerpen aan bod komen die ze relevant vonden om te bespreken. Als ik kijk naar wat de arbeidszorgers geleerd hebben op hun stage en dat zowel de trajectbegeleider als de verantwoordelijke HRM vooruitgang hebben gezien dan

kan er wel gezegd worden dat de verschillende fases van deze methodiek een sterkte zijn..

#### 4.6.2 Zwaktes

- Tijdsbeslag

Uit het interview met de trajectbegeleider is gekomen dat het toepassen van het waarderend coachen veel tijd in beslag neemt. Het is namelijk een intensieve begeleiding waarin voor elke fase een officieel gesprek is gedaan maar tussendoor zijn er nog gesprekken bijgekomen als dit nodig was voor de arbeidszorg. Als we het organisatorisch bekijken vanuit “De Vlaspit” dan kan dit als een zwakte beschouwd worden. Zowel de trajectbegeleider, als de verantwoordelijke HRM, als de werkvloerbegeleiders gaven aan dat dit organisatorisch gezien een minder punt is. Een reden hiervoor is namelijk dat de trajectbegeleiders binnen “De Vlaspit” ook nog instaan voor andere dossiers en andere taken hebben, waardoor het niet voor alle medewerkers mogelijk is om deze methodiek toe te passen.

- Niet voldoende middelen voor een intensieve begeleiding binnen “De Vlaspit”

Dit kan gezien worden als een zwakte van het waarderend coachen binnen “De Vlaspit”. Het is zo dat dit ook naar voren kwam in het interview met de verantwoordelijke HRM als de trajectbegeleider en de werkvloerbegeleiders. Ze vinden het waarderend coachen een goede methodiek en zouden deze meer willen toepassen, maar de organisatie beschikt niet over voldoende middelen om voor iedereen zo een intensieve begeleiding te voorzien.

#### 4.6.3 Kansen

- Kans om nieuwe competenties te ontwikkelen

Doordat men de fases van het waarderend coachen gebruikt hebben om de competenties, de sterktes en de toekomst te matchen met een geschikte stageplaats, heeft elke medewerker een stage kunnen doorlopen waar ze hun competenties en sterktes hebben kunnen inzetten. Daarnaast hebben ze ook de kans gekregen om in een nieuwe maar veilige omgeving nieuwe competenties te ontwikkelen.

De arbeidszorgers hebben allemaal aangegeven dat ze nieuwe competenties hebben aangeleerd, gaande van technische competenties, tot het leren van nieuwe vaardigheden, het ontwikkelen van attitudes en het verkrijgen van nieuwe kennis. De trajectbegeleider vindt het waarderend coachen een goede manier om arbeidszorgers de kans te geven nieuwe competenties te ontwikkelen. Ze heeft deze methodiek zelf toegepast en heeft ook bij de arbeidszorgers vooruitgang gezien. Ze heeft per persoon gezien dat ze

verschillende competenties hebben bijgeleerd gaande van kennis, vaardigheden en attitudes, dit betreffende hun werkpunten. Dit kwam ook terug bij de werkvloerbegeleiders.

We zien dat de arbeidszorgers nieuwe competenties hebben aangeleerd en dat de trajectbegeleider alsook de werkvloerbegeleiders dit bevestigd hebben. Hieruit kunnen we zeggen dat er door het waardierend coachen een kans is ontstaan om nieuwe competenties te ontwikkelen en dit gaande van vaardigheden, kennis en attitudes.

- Kans om hun ideale job te vinden

De verantwoordelijke HRM vindt dat het waardierend coachen een goede manier is om de capaciteiten van de arbeidszorgers te ontwikkelen en zo meer kans te creëren om de ideale job voor de arbeidszorgers te vinden. Als ik kijk naar het project waarin het waardierend coachen is toegepast, dan was het de bedoeling om via deze methodiek te komen tot competentieontwikkeling bij de arbeidszorgers, al dan niet met verdere doorstroom naar de gewone arbeidsmarkt of de sociale economie. Er kan gezegd worden dat er een kans is om hun ideale job te vinden aangezien er uit het project als resultaat is gekomen dat een arbeidszorger haar ideale job heeft gevonden en dit al dan niet in de sociale economie of eigen organisatie.

#### 4.6.4 Bedreigingen

- Ideale job niet op de markt

Door middel van het waardierend coachen is er een goede match gemaakt voor een stageplaats voor de arbeidszorger, waar deze in een veilige omgeving zijn bestaande competenties kan verrijken en nieuwe competenties kan aanleren. Dit vergroot de kans dat de arbeidszorgers hun ideale job gaan vinden. De verantwoordelijke gaf aan dat dit het geval was bij een arbeidszorger, maar dat er geen vacature beschikbaar was voor haar op haar stageplaats. Het resultaat hiervan kan dan zijn dat de arbeidszorger teleurgesteld gaat zijn en haar motivatie kwijt geraakt om eventueel door te stromen naar de gewone arbeidsmarkt of sociale economie. Dit kan dus gezien worden als een bedreiging van buitenaf, waar rekening mee moet gehouden worden maar waar “De Vlaspit” en de arbeidszorgers weinig controle over hebben.

## 4.7 Conclusie

De centrale vraag van dit eindwerk is “Welke rol heeft waarderend coachen binnen “De Vlaspit” bij mensen die tewerkgesteld zijn onder het statuut arbeidszorg”. Als antwoord hierop kunnen we het volgende zeggen: waarderend coachen is een zeer geschikte methodiek om aan competentieontwikkeling te doen bij arbeidszorgers mits enige nuance.

Het waarderend coachen heeft er in dit project binnen “De Vlaspit” met medewerkers onder het statuut arbeidszorg voor gezorgd dat iedere arbeidszorger maximaal de kans heeft gekregen om zijn competenties te ontwikkelen. Een aantal redenen werden hiervoor in dit werk aangehaald:

- Er werd uitgegaan van de huidige competenties van de medewerkers. Op basis hiervan werden geschikte stageplaatsen gezocht zodat de medewerkers succeservaringen konden beleven. Dit werkt uitermate motiverend.
- Tijdens de stages konden de medewerkers hun bestaande competenties ontwikkelen en zelfs nieuwe competenties aanleren. Sommige medewerkers bloeiden open op hun stageplaats omdat de job beter aansloot op hun competenties. Ze hebben dit als positief ervaren. Ook de trajectbegeleider en de verantwoordelijke HRM keken verwonderd toe hoe sommige medewerkers zich verder ontplooiden.
- Er werd een intensieve en persoonlijke begeleiding ‘op maat’ aangeboden. Uit de analyse is er naar voor gekomen dat de methodiek van het waarderend coachen veel tijd in beslag neemt, maar dat dit zeker de moeite loont. De intensiteit van de methodiek kan dus uiteindelijk als een sterkte gezien worden.
- Arbeidszorgers hebben een veilige omgeving nodig om zich te kunnen ontwikkelen en via het toepassen van de methodiek van waarderend coachen kan hun dit geboden worden. Immers, er wordt uitgegaan van de sterktes van de medewerkers zonder hun zwaktes buiten beschouwing te laten. Dit motiveert mensen tot bijleren.

Voor de medewerkers in arbeidszorg heeft het waarderend coachen dus een belangrijke rol gespeeld. De verschillende fasen van het waarderend coachen zijn een goede manier geweest om voor de arbeidszorger alles in kaart te brengen. De medewerkers wisten hierna goed wat hun competenties en sterktes waren maar hebben ook een duidelijker beeld gekregen van hun toekomst. Hierdoor hebben ze zichzelf beter leren kennen als persoon maar ook leren reflecteren over zichzelf. Door de positieve benadering van het waarderend coachen doorheen de verschillende fases en de intensieve begeleiding worden de arbeidszorgers gemotiveerd om competenties te ontwikkelen maar ook om hun ideale job te vinden. Een bedreiging hierbij kan zijn dat deze droomjob niet op arbeidsmarkt beschikbaar is, waardoor de arbeidszorger ontgoocheld kan worden. Toch

blijft het een enorm pluspunt dat mensen in contact komen met wat hen intrinsiek motiveert. Dit maakt hen sterker en is dus 'empowerend'.

Er is ook duidelijk geworden dat het waarderend coachen een methodiek is dat veel tijd inneemt voor de traject- en werkvloerbegeleiders. Dit betekent dat het organisatorisch niet voor alle organisaties mogelijk is om deze methodiek veelvuldig te gebruiken aangezien het takenpakket van een hulpverlener vaak ruimer is. Een keuze voor 'waardierend coachen' dient dus een organisatiekeuze te zijn omdat deze keuze veel inspanning vergt van alle geledingen van de organisatie.

Concluderend kunnen we zeggen dat de arbeidszorgers heel wat reeds in de kiem aanwezige competenties verder hebben ontwikkeld via het toepassen van de methodiek van waarderend coachen. We kunnen zelfs méér zeggen : doordat er een goede match is gemaakt met de stages van de arbeidszorgers, hebben ze de kans gekregen om nieuwe competenties te ontwikkelen in een veilige omgeving, waar ze volledig toch hun recht kunnen komen. Zo hebben sommige arbeidszorgers een aantal nieuwe technische vaardigheden geleerd op hun stage. Verder hebben ze ook meer kennis verkregen over hoe het er op een reguliere arbeidsmarkt of in ander sociaal economisch circuit aan toe gaat. Ze hebben ook meer kennis verkregen over de taken die ze hebben moeten uitvoeren op hun stage, die voor sommige nieuw waren. Als we kijken naar de attitudes dan hebben ze ook nieuwe dingen geleerd zoals zich houden aan nieuwe afspraken op hun stageplaats, met andere mensen leren samenwerken, zelfstandigheid op de werkvloer, ...

Is waarderend coachen dus een goede methodiek om aan competentieontwikkeling te doen bij medewerkers in arbeidszorgstatuut ? We kunnen hierop antwoorden met een genuanceerd maar volmondig 'ja' aangezien deze methodiek wel resultaat oplevert voor de medewerkers maar een engagement vraagt van alle geledingen van de organisatie.

## 5 Deel 4: kritische kijk

In deel drie heb ik vier casussen besproken waarin het waarderend coachen is toegepast. Hierna heb ik een analyse gemaakt van de interviews die afgenomen zijn met de vier arbeidszorgers waar het waarderend coachen is mee toegepast, de trajectbegeleider die deze methodiek heeft toegepast, de verantwoordelijke HRM die dit heeft opgevolgd en de werkvloerbegeleiders, van deelnemende arbeidszorgers. Hieruit is gekomen dat de methodiek waarderend coachen toch een grote rol heeft gespeeld bij de arbeidszorgers om aan competentieontwikkeling te doen. Men zou deze methodiek vaker willen toepassen maar dit is binnen “De Vlaspit” organisatorisch moeilijk omdat het zo tijdrovend is. Men zou dit wel vaker willen toepassen voor een groter aantal medewerkers binnen “De Vlaspit”. In dit deel ga ik kort mijn persoonlijk traject omtrent mijn eindwerk weergeven, mijn mening over de methodiek waarderend coachen en mijn bevindingen.

### 5.1 Mijn persoonlijk traject

Om mijn derdejaars stage te lopen binnen “De Vlaspit” was geen bewuste keuze. Voordien zou ik normaal mijn stage lopen bij ‘De Plons’ in Peer. Eén van de redenen dat het daar misgelopen is, was dat het voor hen leek of ik een afwachtende houding aannam en geen beslissing kon nemen omtrent mijn eindwerk. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik een week later dan normaal ben kunnen beginnen. Ik moest nu op mijn stageplaats er wat achter zitten voor een onderwerp aangezien ze graag een onderwerp wilden die nuttig was voor de organisatie. Ik heb door de omstandigheden snel beslissingen moeten nemen om wat ik in het eindwerk wil zetten en wat niet. Dit was nodig aangezien ik het eindwerk op tijd wou afkrijgen en ik heb daarom hard moeten doorwerken om het allemaal af te krijgen. Maar ik ben wel blij ik mij heb herpakt en heb doorgezet zodat ik het niet moest uitstellen.

### 5.2 Mening methodiek waarderend coachen

Ik vind de methodiek waarderend coachen een goede methodiek omdat men zich baseert op de sterktes van iemand. Men kijkt ook naar de talenten en mogelijkheden van een persoon. In deze methodiek wordt er niet alleen gekeken naar wat er niet goed gaat maar focust men zich op de dingen die juist wel al goed gaan. Ze vertrekken vanuit de sterktes van een persoon en gaan hier mee verder. Ik vind dat dit een goede invalshoek is om mensen te benaderen en te motiveren om zo eventueel nieuwe competenties te leren of veranderingen in hun leven te brengen. Daarnaast vind ik dat men met deze methode niet gericht is op de problemen van iemand of wat nog niet goed verloopt, maar dat men zo kiest voor een opbouwende manier van coachen die zich eerder richt op wat wel goed gaat.

De hulpverlener is bij het toepassen van deze methodiek de coach doorheen de gesprekken. Hij leert de cliënt in feite, zich bewust te worden van de gevolgen van zijn gedrag en/of nieuwe competenties aan te leren. De cliënt wordt gestimuleerd doorheen de fases maar het gaat er hier om dat men zelf doelen gaat formuleren en zelf gaat handelen om deze doelen ook te bereiken. De cliënt krijgt hier geen oplossingen aangereikt en dat vind ik goed. Als hulpverlener moet je niet alle oplossingen aanreiken maar proberen te zorgen dat de cliënt zelf acties te laten ondernemen, die ze hierna verder kunnen zetten. Daarnaast leren ze zo ook over zichzelf te reflecteren en krijgen ze zelfinzicht, dat is volgens mij een heel belangrijke les die ze doorheen hun leven zeker kunnen meenemen. Het is namelijk zo dat ze moeten leren om zelf dingen te ondernemen of verandering te brengen zonder dat ze gecoacht moeten worden en dit leren ze via met deze methodiek. Het is toch belangrijk dat ze er iets uit leren zodat ze zelfstandig dingen kunnen aanpakken in hun leven zonder te moeten terugvallen op hulp van derde.

Wat ik verder nog goed vind aan deze methodiek is dat het uit verschillende fasen bestaat, waardoor het zo de mogelijkheid biedt om alles grondig te bespreken en er nieuwe perspectieven kunnen ontstaan voor de cliënt. Ik denk dat dit heel belangrijk is om zo duidelijkheid en helderheid te creëren bij de medewerker, alsook bij de hulpverlener of coach. De cliënt leert zichzelf beter kennen, leert omgaan met emoties, persoonlijke problemen en vragen. Ik vind dat dit toch belangrijke aspecten zijn, waar de cliënt veel mee is en daarnaast mee kan nemen doorheen zijn leven om zo bijvoorbeeld zelf een bestaand probleem op te lossen.

Als ik kijk naar de methodiek waarderend coachen binnen het DAZ- project dat gericht was naar arbeidszorgers dan vind ik dit een geschikte manier was om met arbeidszorgers om te gaan. Ze leren zichzelf beter kennen en wat hun sterktes zijn maar er wordt ook gekeken naar de toekomst, waar ze voordien eerst niet bij stil hebben gestaan. Deze twee fases zijn toch al heel belangrijk omdat ze zo kunnen beseffen dat ze meer kunnen dan dat ze zelf misschien denken. Ze denken niet altijd aan hun toekomst en door de tweede fase moeten ze er eens over nadenken, waardoor ze daar ook naar hun toekomst toe kunnen werken. Ik denk dat het niet slecht is om een doel voor ogen te hebben, dat iemand iets heeft om naar te streven. Het is ook dat ze dankzij deze methodiek misschien ook meer gemotiveerd geraken om er iets aan te doen en om naar hun doel toe te werken en dat is toch iets belangrijk. Iedereen moet proberen te streven naar een doel of iets wat hij of zij graag wilt en dat geldt ook voor mensen die in arbeidszorg zitten en via deze methodiek worden ze daarmee op weg geholpen.

Het waarderend coachen is een intensieve begeleiding, waar verschillende gesprekken voor ingepland moeten worden om de verschillende fases te doorlopen. Daarom denk ik dat voor een organisatie die niet voldoende begeleiding heeft of die daarnaast ook nog met andere taken bezig zijn, het moeilijk haalbaar is om deze methodiek veel toe te passen. Als ik kijk naar het waarderend coachen in het project met de vier arbeidszorgers dan is het zeker te doen om deze methodiek toe te passen. Hier was één trajectbegeleider mee bezig en het vergt veel tijd, zei ze, maar het is voor vier arbeidszorgers zeker mogelijk. Of dit voor alle arbeidszorgers binnen “De Vlaspit” mogelijk is daar twijfel ik aan. Voor een trajectbegeleider is dit niet mogelijk omdat ze nog andere taken heeft maar als meer trajectbegeleiders er zich mee bezig gaan houden, kan dit misschien toegepast worden voor alle arbeidszorgers.

Als ik het organisatorisch bekijk dan ben ik er niet van overtuigd dat deze methodiek geschikt is om voor iedereen binnen “De Vlaspit” toe te passen of binnen een organisatie waar heel veel mensen tewerkgesteld zijn. Het is namelijk zo dat je over de middelen moet beschikken om zo een intensieve begeleiding te bieden. Het waarderend coachen vraagt verschillende gesprekken per medewerker en deze nemen tijd in beslag. Het is niet voor elke organisatie even evident om daarvoor tijd uit te trekken, na de andere taken die ze ook nog hebben. Dit vergt genoeg begeleidingspersoneel binnen de organisatie en dat is niet in elke organisatie aanwezig. Het is een goede methodiek dus als een organisatie niet over genoeg middelen zou beschikken, dan kunnen ze deze nog wel toepassen maar dan gaan ze eerder gaan moeten selecteren en bekijken voor welke mensen deze methodiek het best geschikt is.

### 5.3 Mijn bevindingen

Het waarderend coachen is binnen “De Vlaspit” toegepast in het DAZ- project met vier arbeidszorgers die binnen “De Vlaspit” tewerkgesteld zijn. Tijdens de interviews met de arbeidszorgers kwam naar voor dat ze de verschillende fases van het waarderend coachen zinvol vonden om deze eens te doorlopen en te bespreken. Het heeft hen meer zelfinzicht gegeven en dankzij deze methode heeft men ook een goede match kunnen maken voor hun stages zodat ze daar aan hun bestaande competenties konden inzetten en nieuwe competenties konden ontwikkelen.

Aangezien elke arbeidszorgers nieuwe competenties heeft ontwikkeld en een arbeidszorgers zelf haar ideale job heeft gevonden, wilt toch wel zeggen dat het toepassen van deze methodiek toch zinvol is geweest voor de arbeidszorgers. Het viel me ook op dat de trajectbegeleiders, alsook de werkvloerbegeleiders en de verantwoordelijke HRM volledig achter deze methodiek staan en deze methodiek veel meer willen toepassen. Bij



iedereen spreekt het zich focussen op het positieve en de sterktes aan om mensen te benaderen.

Ze zijn nu ook meer bezig met deze methodiek en gaan deze ook meer toepassen binnen "De Vlaspit". Momenteel zijn ze bezig om deze methodiek toe te passen bij de medewerkers die in het werkervaringsproject zitten. De trajectbegeleiders hebben al gesprekken gevoerd om de competenties en sterktes van de medewerker in kaart te brengen. Hiernaast is er ook al gekeken naar de toekomst, wat hun wensen en dromen zijn. De eerste twee fases zijn al zo goed als gedaan en nu zijn ze bezig met de laatste twee fases. Er is een overzicht gemaakt waarop de competenties, de sterktes, hun droomjob en jobtarget staan. Er is gevraagd naar hun droomjob maar er is ook gekeken naar wat realistisch en haalbaar is en daarom is er ook een targetjob. Daarnaast is er nog een kolom met werkpunten en plan van aanpak hiervan. Er is ook een kolom voorzien voor opleiding, welke opleidingen zijn nodig om aan zijn droomjob of jobtarget te komen. Als laatste is er kolom voorzien voor potentiële werkgever, waar de medewerker eventueel stage kan gaan lopen naargelang zijn droomjob of targetjob.

Ik heb gemerkt dat ze hier volop mee bezig zijn en dat het allemaal toch heel wat voorbereiding vraagt van de verschillende trajectbegeleiders. Het verschil met het DAZ-project is dat er meer trajectbegeleiders bij betrokken zijn in plaats van één trajectbegeleider, waardoor het werk meer verdeeld is en ze meer medewerkers via deze methodiek kunnen benaderen.

#### 5.4 Suggesties

Over hoe de methodiek is toegepast heb ik weinig suggesties. Ze kunnen tijdens de eerste fase de werkvloerbegeleider van de arbeidszorg bij het gesprek nemen. Zo kan er nog een duidelijker beeld worden verkregen van de competenties en sterktes van de arbeidszorg. Er kunnen competenties en sterktes aangeven worden die de arbeidszorg niet bij zichzelf ziet maar die wel aanwezig zijn. Dit is eigenlijk de enigste suggestie die ik heb over hoe het waarderend coachen is toegepast binnen De Vlaspit.

## 6 Algemeen besluit

In dit werk ben ik nagegaan welke rol waarderend coachen heeft binnen “De Vlaspit” bij medewerkers die onder een arbeidzorgstatuut tewerkgesteld zijn. Deze methodiek is in toegepast in het DAZ- project dat gericht was naar arbeidzorgers. Dit was een project bedoeld om medewerkers in arbeidzorg eventueel te laten doorstromen naar de gewone arbeidsmarkt of sociale economie, wanneer ze dit zelf willen. Zoals ik in de inleiding vermeldde, is het werk onderverdeeld in vier delen, situering stageplaats “De Vlaspit”, een theoretisch gedeelte waarin de hoofdtukken competentieontwikkeling, arbeidzorg en waarderend coachen in besproken zijn, het praktisch gedeelte waarin de vier fasen van het waarderend coachen zijn besproken. Daarnaast zijn er interviews afgenomen waar een SWOT- analyse is van gemaakt. Het laatste deel was een kritische kijk waarin mijn mening van de methodiek waarderend coachen, de bevindingen en de suggesties worden weergegeven.

Uit het praktisch gedeelte is gekomen dat door middel van deze methodiek een duidelijk beeld van de sterktes en competenties wordt verkregen. Door de fasen van het waarderend coachen hebben de arbeidzorgers een duidelijker beeld gekregen van wat hun sterktes en competenties zijn. Hiernaast hebben ze ook een duidelijk beeld van hun toekomst verkregen. Door dit te bespreken hebben de arbeidzorgers zichzelf beter leren kennen en leren reflecteren over zichzelf. Dit werd zowel door de arbeidzorgers, als de trajectbegeleider aangegeven in de interviews.

Zo kom ik bij nog een sterkte namelijk dat de methodiek uit verschillende fasen bestaat, waardoor er verschillende onderwerpen aan bod komen die toch relevant zijn om tot een bepaald doel te komen.

Ook de focus op de sterktes, het positieve is een sterkte van deze methodiek. Door de positieve benadering doorheen de fasen van het waarderend coachen en de intensieve begeleiding worden de arbeidzorgers gemotiveerd om competenties te ontwikkelen maar ook om hun ideale job te vinden. Het gaat om een intensieve begeleiding die veel tijd in beslag neemt, maar die zeker de moeite loont. Wat ook als een sterkte van de methodiek kan gezien worden.

Een bedreiging hier is wel dat de droomjob van de arbeidzorger niet op de arbeidsmarkt beschikbaar is, waardoor de arbeidzorger ontgoocheld kan worden.

Als ik het organisatorisch bekijk dan kan het tijdbeslag als een zwakte gezien worden van het waarderend coachen binnen “De Vlaspit”. Het is een intensieve begeleiding en de trajectbegeleiders binnen “De Vlaspit” staan hiernaast ook nog in voor andere dossiers of

taken. Waardoor het niet voor alle medewerkers kan toegepast worden binnen “De Vlaspit”. Hiernaast beschikt “De Vlaspit” niet over de middelen om dusdanige intensieve begeleiding te voorzien en dit kan ook als een zwakte beschouwd worden.

We kunnen zeggen dat de arbeidszorgers heel wat competenties gaande van kennis, vaardigheden en attitudes hebben ontwikkeld via het toepassen van de methodiek waarderend coachen. Doordat er een goede match is gemaakt tussen de motivatie, de huidige competenties en de stageplaats, hebben de arbeidszorgers maximaal de kans gekregen om competenties te ontwikkelen in een veilige omgeving, om zo helemaal tot hun recht te komen.

We kunnen dus concluderen dat de methodiek waarderend coachen een geschikte methodiek is om aan competentieontwikkeling te doen bij medewerkers met een arbeidszorgstatuut maar dat dit wel inspanningen vraagt van de organisatie.

In deel vier van het werk heb ik mijn mening over de methodiek waarderend coachen weergegeven. Daarnaast ook mijn bevinden op stage met het toepassen van deze methodiek en suggesties aangaan deze methodiek. Hierin kwam naar voor dat ik voorstander ben van deze methodiek omdat men zich hier baseert op de sterktes van iemand en vertrekt vanuit het positieve. Maar dat doordat deze methodiek veel tijd in neemt, het organisatorisch mij niet mogelijk lijkt om deze in elke organisatie voor alle medewerkers toe te passen.

## 7 Bibliografie

### 7.1 Geschreven bronnen

#### 7.1.1 Boeken

BOUWEN, G., MEEUW, M., *Vuur werkt. Met talent toekomst maken.* z.p., LannooCampus, 2011.

BUIS, E., CRASBORN J., *Hoe- Boek voor de Coach.* Tips, modellen en vragen voor werkgerelateerde individuele coaching, Joost. z.p., Uitgeverij Thema, 2010.

LAPERRE, I., AUDENAERT, M., *Competentiemanagement met kansengroepen.* Antwerpen, Garant, 2012.

#### 7.1.2 Rapport, cursus, eindwerk, brochure, interne nota, vergaderverslag

*Competentiemanagement bij kansengroepen. Een overzicht van een aantal recent ontwikkelde methodieken en meetinstrumenten in Vlaanderen.* Genk, Stad Genk & OCMW Genk, z.g. (PDF)

DEWULF, L., WABBELS, H., KIRKELS, G., *Waarderend coachen,* 2007. (PDF)

*Draaiboek Inschakelingscoaches LWB.* Oost- Brabant, Leerwerkbedrijf, z.p. (niet-gepubliceerde cursus)

MOORS, E., *Hoe de economische leerbaarheid versterken binnen een competentieversterkende onderneming.* 2012- 2013. (Eindwerk)

Ronde Tafel Arbeidszorg, *Dossier Arbeidszorg in Vlaanderen, Een stand van zaken en voorstellen voor de Vlaamse legislatuur,* Arbeidszorg Vlaanderen, 2009-2012. (Dossier)

SST, *Evaluatierapport Arbeidszorg in sociale werkplaatsen,* 2004.(PDF)

SST, *Van A tot Z. Een visie op arbeidszorg,* z.g. (PDF)

STAS, K., *Deeltijds leren deeltijds werken brugprojecten in de sociale werkplaatsen.* Brussel, VIVO vzw, 2007-2008. (Brochure)

VAN LEEUW, V., *Functieprofiel trajectbegeleider sociale werkplaats bij De Vlaspit*, Scherpenheuvel, De Vlaspit, 2014. (Interne nota)

VANDECRUYS, D., *Competentieontwikkeling Evaluatiebeleid*. CWZC, z.g. ( Powerpoint)

*Wegwijs in De Vlaspit* vzw. Scherpenheuvel, De Vlaspit, z.g. (Interne nota)

7.1.3 Tijdschriftartikel

7.1.4 Artikel krant of weekblad

7.1.5 Informatie via het netwerk

*ESF- agentschap*, Inschakelingstraject doelgroepwerknemers Art 60§7. *Internet*, z.g. (<http://www.esf-agentschap.be/nl/projectenkaart/inschakelingstraject-doelgroepwerknemers-art-60ss7>)

IPV, Vier aspecten van competenties, *Internet*, z.g. ([http://www.competentindevoeding.be/competentiebeheer.aspx?url=p\\_1279.htm](http://www.competentindevoeding.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1279.htm))

MAATSCHAPPELIJKE INTEGRATIE, Artikel 60-7, *Internet*, z.g. (<http://www.mi-is.be/be-nl/ocmw/artikel-60-7>)

SOCIALE ECONOMIE, Onderneming, *Internet*, z.g. (<http://www.socialeconomie.be/onderneming/507>)

SOCIALE ECONOMIE, Sociale Werkplaatsen - wie (werkgevers - werknemers), *Internet*, z.g. (<http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/sociale-werkplaatsen/wie>)

VAN LEEUW, V., Inhoud. *Internet*, 2014. (<http://www.devlaspit.be/inhoud.asp?language=NL>)

VAN LEEUW, V., Visie en missie. *Internet*, 2014. (<http://www.devlaspit.be/inhoud.asp?page=visiemissie&language=NL>)

VIVO, Wat zijn competenties. *Internet*, 2009. (<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=103-wat-zijn-competenties>)

VIVO, Voordelen van competentie management. *Internet*, 2009.  
(<http://www.competentindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=93-voordelen-competentiemanagement>)

WERK, Sociale werkplaatsen. *Internet*, z.g. (<http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/sociale-werkplaatsen>)

WERK, Werkervaringsprojecten. *Internet*, z.g. (<http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/werkervaringsprojecten-wep-plus/wie>)

WERK, Werkervaringsprojecten. *Internet*, z.g. (<http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/werkervaringsprojecten-wep-plus>)

WIKIPEDIA, Werkstraf, *Internet*, 2014. (<http://nl.wikipedia.org/wiki/Werkstraf>)

## 7.2 Mondelinge bronnen

VAN VANDEBROEK, S., Mondelinge mededeling, Informeel gesprek, maart 2014.

LEEUW, V., Mondelinge mededeling, Informeel gesprek, april 2014.

## **BASISINFORMATIE EINDWERK**

**VOORNAAM :** Laura

**NAAM:** Swinnen

**KLAS :** 3 MAW

**DEPARTEMENT :** PXL Social Work

**ACADEMIEJAAR :** 2013-2014

---

**TREFWOORD :** Waarderend coachen

**TITEL :** Waarderend coachen als methodiek voor competentieontwikkeling bij medewerkers met een arbeidzorgstatuut

---

### **SAMENVATTING :**

Vandaag de dag duiken er nog andere concepten op naast competentie management zoals het waarderend coachen dat gebaseerd is op de waarderende benadering. "De Vlaspit" vindt dit een belangrijk aspect dat aansluit bij de bedrijfswaarde en wil daarom onderzoeken of waarderend coachen een efficiënte manier is om met arbeidzorgmedewerkers aan competentieontwikkeling te doen. In dit eindwerk is er gepoogd antwoord te krijgen op welke rol het waarderend coachen heeft binnen "De Vlaspit" bij mensen die tewerkgesteld zijn onder het statuut arbeidzorg. Bij het waarderend coachen ligt de focus op de sterktes, passies, mogelijkheden en niet de tekortkomingen. Het waarderend coachen bestaat uit vier fases. De eerste fase is de "Discover" fase, hierin worden de sterktes en talenten in kaart gebracht. De "Dream" fase is dromen over een toekomst waarin alle talenten samenkomen. In de "Design" fase wordt er gesproken over thema's die er toe doen en in de "Destiny" fase worden ontdekte perspectieven scherp gemaakt en vertaald naar concrete plannen.

In dit werk heb ik de vier verschillende fases (Discover, Dream, Design, Destiny) van het waarderend coachen besproken aan de hand van de gesprekken van vier medewerkers in het DAZ- project. Dit is een doorstroom project vanuit de VDAB, gericht naar medewerkers die tewerkgesteld zijn onder het statuut arbeidzorg en waarin men competentieversterkend werkt. Arbeidzorgers die in dit project stappen moeten niet doorstromen naar de gewone arbeidsmarkt of sociale economie maar krijgen de kans om het te proberen. Daarnaast zijn er interviews afgenomen waar een SWOT- analyse is van gemaakt, waarin de sterktes, de zwaktes, de kansen en bedreigingen van het waarderend coachen binnen "De Vlaspit" met medewerkers in arbeidzorg naar voor komen.

De sterktes van het waarderend coachen waren dat door middel van deze methodiek de arbeidszorgers een duidelijker beeld hebben verkregen van wat hun competenties en sterktes zijn, maar ook van hun toekomst. Een volgende sterkte was dat er veel tijd in het waarderend coachen wordt gestoken, het is namelijk een intensieve begeleiding waarvoor veel gesprekken nodig zijn. Dit heeft ervoor gezorgd dat er nieuwe perspectieven konden ontstaan en er veel dingen besproken konden worden. Hieruit ben ik gekomen tot de volgende sterkte van deze methodiek, namelijk dat het uit verschillende fases bestaat. Waardoor er verschillende onderwerpen aan bod konden komen die toch relevant zijn om tot een bepaald doel te komen.

Het tijdsbeslag kon ook gezien worden als een zwakte omdat de trajectbegeleiders ook nog instaan voor andere dossiers of taken, waardoor deze methodiek niet voor alle medewerkers kan toegepast worden binnen "De Vlaspit". Hiernaast beschikt "De Vlaspit" niet over voldoende middelen om dusdanige intensieve begeleiding te voorzien en dit kan ook als een zwakte gezien worden.

Er zijn ook kansen ontstaan door deze methodiek voor de arbeidszorgers. Zo is er een kans ontstaan voor de arbeidszorgers om nieuwe competenties te ontwikkelen. Ze hadden allemaal nieuwe competenties ontwikkeld en dit gaande van nieuwe vaardigheden, kennis en attitudes. De arbeidszorgers hebben ook de kans gekregen om hun ideale job te vinden, maar dit heeft ook voor een bedreiging gezorgd en die is dat de ideale job voor een bepaalde arbeidszorger niet op de arbeidsmarkt beschikbaar is. Dit maakt dat ze misschien niet meer gemotiveerd zijn om dan eventueel door te stromen naar de gewone arbeidsmarkt of de sociale economie.

Als antwoord op de centrale vraag kan er het volgende gezegd worden: waarderend coachen is een geschikte methodiek om aan competentieontwikkeling te doen bij arbeidszorgers mits enige nuance. De arbeidszorgers hebben doordat er een goede match is gemaakt tussen de motivatie, de huidige competenties en de stageplaats die daar het best bij aansloot, maximaal de kans gekregen om hun bestaande competenties goed in te zetten en om nieuwe competenties gaande van vaardigheden, kennis en attitudes te ontwikkelen.

Het waarderend coachen heeft voor de arbeidszorgers toch een belangrijke rol gespeeld. Ze weten nu goed wat hun sterktes en competenties zijn, maar ook wat ze naar de toekomst willen. Dit heeft er voor gezorgd dat ze zichzelf beter hebben leren kennen maar ook geleerd hebben over zichzelf te reflecteren. Door de positieve benadering doorheen de fasen van het waarderend coachen en de intensieve begeleiding zijn de arbeidszorgers gemotiveerd om competenties te ontwikkelen en ook om hun ideale job te vinden.



De conclusie die hieruit is gekomen dat de arbeidszorgers heel wat aanwezige competenties verder hebben ontwikkeld via het toepassen van deze methodiek. Ze hebben doordat er een goede match is gemaakt, de kans gekregen om competenties te ontwikkelen in een veilige omgeving, waar ze volledig tot hun recht kunnen komen. Zo hebben sommige arbeidszorgers een aantal nieuwe technische vaardigheden verworven, meer kennis verkregen en nieuwe attitudes geleerd.

Het waarderend coachen kan dus als een geschikte methodiek beschouwd worden om aan competentieontwikkeling te doen bij medewerkers in arbeidszorgstatuut. Aangezien deze methodiek resultaat heeft opgeleverd voor de arbeidszorgers maar dit vraagt een engagement van de organisatie.