

Mindful Managers Reflection Rounds

Facilitators' Guide

Intellectuele output 4



Inhoud

1. REFLECTIERONDES	3
1.1. Methodologie van Inova Consultancy - Achtergrond	3
Reflection rounds - Doel	3
1.2. Reflectierondes - Ondersteunende filosofie en methodiek	4
1.3. Reflectierondes - Verloop	6
1.4. Overzicht van de Reflection round Methode	7
1.5. Reflection rounds - Doelstellingen facilitator	8
2. OVERZICHT VAN DE INHOUD VAN DE SESSIE	9
3. REFLECTION ROUNDS - PROGRAMMA'S	19
3.1. Voorlopige contracting - overzicht(Sessie 1)	19
4. GEDETAILEERD OVERZICHT VAN HET PROCES VAN DE REFLECTION ROUND.....	26
4.1. Inchecken	26
4.2. Beschrijf de huidige kwestie(s).....	26
4.3. Ontwikkelen van oplossingen, opties, alternatieven voor actie.....	27
4.4. Actie en leren samenvatten	27
4.5. Tips voor het instellen van doelen	28
5. OVERZICHT OEFENINGEN	29
6. EINDE VAN DE SESSIE.....	38
6.1. Afsluiting van de eerste sessie	38
6.2. Afsluiting van de laatste sessie	39
7. ANNEXES	40
7.1. Vragenlijsten voor en na de zelfevaluatie.....	40
7.2. Programmaovereenkomst van de reflectieronde.....	41
7.3. Sessie-evaluatieformulier	42
7.4. Evaluatieformulier voor de laatste sessie	43
7.5. Leerdagboek	44
8. BIBLIOGRAPHY	45

1. REFLECTIERONDES

Mindful Managers is een door de Europese Unie gefinancierd Erasmus+-project. Het project heeft vier partners: Inova Consultancy (UK), VAMK (Finland), Obelisk (België) en CARDET (Cyprus). De doelgroep bestaat uit managers in de publieke sector en medewerkers die een team aansturen. Alle partners in dit project herkennen de stress die medewerkers en managers op de werkvloer ervaren. Gebleken is dat 53% van de werknemers van mening is dat stress het belangrijkste gezondheids- en veiligheidsrisico is waarmee zij op de werkplek worden geconfronteerd en 27% van de werknemers heeft gemeld dat zij de afgelopen twaalf maanden te maken hebben gehad met 'stress, depressie, angst' die wordt veroorzaakt of verergerd door het werk (EU-OSHA, 2016). Het Mindful Managers-project heeft tot doel managers op te leiden om mentale gezondheidskwesties te herkennen en openlijk over deze kwesties op het werk te praten. Het project bevordert leren op het werk en maakt gebruik van mentorschap en coaching op het werk voor opleidingsdoeleinden. Als onderdeel van het project is een programma ontwikkeld; Reflection Rounds. Het programma wordt geleid door bekwame facilitators uit de hele EU met expertise op het gebied van ervaringsleren of door facilitators die zijn opgeleid in de methodologie door Inova Consultancy, de Britse partner.

Het onderdeel Reflection Rounds van het Mindful Managers project heeft tot doel de vaardigheden van managers in de publieke sector te verbeteren om hen in staat te stellen hun geestelijk welzijn positief te beheren en veerkracht op het werk op te bouwen, door het personeel effectief te ondersteunen.

1.1. Methodologie van Inova Consultancy - Achtergrond

In 2001 heeft Inova Consultancy de Mentoring Circles™ methodiek ontwikkeld en dit is de basis waarop het Reflection Rounds programma is gebouwd. In het Mindful Mentoring programma is Circles™ aangepast aan Reflection Rounds. Deze gids is opgesteld om facilitatoren te voorzien van de nodige kennis en informatie met betrekking tot de aanpak van Inova Consultancy van Reflection Rounds en om ons aanbevolen proces voor het werken met groepen managers uit de publieke sector te schetsen. Om de managers in de publieke sector te ondersteunen, heeft Inova een uniek groepsmentoringproces ontwikkeld. Begeleiders faciliteren de reflection rounds met focus op action learning, coaching en mentoring. Het programma heeft tot doel de vaardigheden en competenties van managers in de publieke sector te ontwikkelen, het mentaal welzijn positief te versterken en veerkracht op het werk op te bouwen. De partners worden getraind in deze methodiek, zodat ze deze ook kunnen toepassen in andere contexten.

Reflection rounds - Doel

- Mindful Managers geeft managers tools en technieken om actief het positieve welzijn op het werk voor zichzelf en hun teams te ondersteunen.
- Het programma beoogt het gebruik van tools en technieken te modelleren die de deelnemers verder kunnen gebruiken en verspreiden in hun organisaties, zoals effectieve vraagstelling, coachingsvragen, reframing en een oplossingsgericht vragenmodel dat wordt onderbouwd uit positieve psychologische benaderingen.

- Reflection rounds stellen een individu in staat om zijn problemen, bedenkingen, kansen en uitdagingen te delen met anderen en ervaring op te doen via ervaringsleren
- De sessies bieden een veilige maar uitdagende omgeving waar ideeën kunnen worden verkend en getest.
- Mogelijke opties voor actie kunnen worden gegenereerd en besproken.
- Het programma heeft tot doel de discussie over de geestelijke gezondheid op het werk te de-stigmatiseren.

1.2. Reflectierondes - Ondersteunende filosofie en methodiek

Reflectierondes worden geleid door de lerende en zijn gericht op de lerende; daarom is het programma gebouwd op het proces van leren als een reis. Deze methode vereist dat het individu kan worden geholpen om te onthullen wat hij of zij moet weten, dat sommige kennis al in hem of haar aanwezig is en naar voren moet worden gebracht en dat gedeelde kennis en leren van anderen waardevol kan zijn. Groepsdiscussies, oefeningen en geleide vragen van andere deelnemers worden gebruikt om individuele inzichten te onthullen. Het programma stelt de deelnemers in staat om om beurten hun problemen te schetsen en de andere groepsleden kunnen vragen stellen over hun problemen om hen te begeleiden. De focus ligt op het stellen van vragen in plaats van het geven van adviezen. Dit wil zeggen dat je ook oog moet hebben voor het proces en dus ook het ontdekken en het proberen te begrijpen van de onderliggende problemen die de moeite waard zijn om verder te onderzoeken. Op dezelfde manier worden de deelnemers aangemoedigd om bij het voltooien van oefeningen met betrekking tot zelfontwikkeling of zelfreflectie, hun antwoorden te bevragen en andere groepsleden te ondersteunen bij het vragen waarom ze op een bepaalde manier op een oefening hebben gereageerd. Dit proces versterkt de ontwikkeling van de zelfreflectie.

Reflection rounds bouwen voort op het wetenschappelijk bewijs dat voortkomt uit het Mental Capital and Wellbeing-onderzoeksproject (Britse regering) dat 5 acties identificeert die mensen kunnen ondernemen om hun mentale gezondheid en welzijn (op het werk of in het persoonlijke leven) te stimuleren:

1. **Connect** met de mensen om je heen.
2. **Be active**
3. **Take notice** en denk na over uw ervaringen om er zeker van te zijn dat u waardeert wat voor u belangrijk is.
4. **Keep learning**
5. **Give** aan een vriend, een vreemdeling of uw gemeenschap.¹

Dit onderzoek werd gebruikt om het Mindful Managers trainingsprogramma te ontwikkelen, dat een aanvulling vormt op de Reflection Rounds. Deelnemers worden aangemoedigd om voort te bouwen op reeds bestaande kennis van de 5 domeinen: verbinden, actief zijn,

¹https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/292453/mental-capital-wellbeing-summary.pdf p. 23.

opleten, blijven leren, geven. Verder dragen volgens de CIPD, de Britse beroepsorganisatie voor managers die werkzaam zijn in HR, een aantal domeinen bij aan gezondheid en welzijn. De domeinen weerspiegelen persoonlijke eigenschappen en gedragingen die verband houden met het werkveld. De zelfevaluaties bouwen voort op deze kennis: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet>.



Deze domeinen zijn:

- **Verbinding aangaan** met de mensen om je heen, maak nieuwe verbindingen.
- **Beweeg** - beweeg je lichaam, daag jezelf uit, oefen, gebruik het buitenleven om opnieuw energie op te wekken.
- **Wees alert** en denk na over uw ervaringen om er zeker van te zijn dat u waardeert wat voor u belangrijk is.
- **Blijf leren** - hobby's, nieuwe informatie krijgen, je denkvermogen gebruiken, je hersenen actief houden.
- **Geef** aan een vriend, een vreemdeling of uw gemeenschap, geef uw tijd.
- **Gezondheid** - goede gewoontes ontwikkelen: gezond eten, bewegen, geestelijke gezondheid en welzijn, omgaan met stress, fysieke veiligheid
- **Goed werk** - zoek doelgericht werk, gebruik je talenten, zoek voldoening, autonomie en mogelijkheden en balans tussen werk en privé.

- **Waarden/principes** - ontwikkel een leven in lijn met je principes, spirituele overtuigingen, bronnen van opvoeding, inclusie en waardigheid.
- **Collectief/sociaal** - zoek en gebruik steun, ga in contact met anderen, verminder het isolement, geef jezelf nieuwe energie door middel van sociale activiteiten, erken het behoren tot verschillende groepen, betrokkenheid bij de besluitvorming, gebruik je stem, bouw gezonde relaties op in alle gebieden van het leven.
- **Persoonlijke groei** - identificeer je groeikansen, streef ze na, waardeer jezelf, loopbaanontwikkeling, emotionele veerkracht.
- **Goede leefstijlkeuzes** - maak keuzes die een gezonde levensstijl ondersteunen: voeding, dieet, activiteit, ontspanning, hobby's, het koesteren van talenten
- **Financieel welzijn** - eerlijke beloning en voordelen, financiële planning, het verkrijgen van betrouwbaar advies indien nodig.

Aanpassing van CIPD, (2019)

De doelgroep kan bestaan uit degenen die de IO3 modules hebben gevolgd. maar ook uit nieuwe deelnemers. Om een rijker trainingsprogramma te kunnen aanbieden zijn de domeinen uitgebreid. De sessie moet door de lerende zelf worden geleid. Daarom kunnen de facilitatoren de lerende ondersteunen bij het verkennen van de vijf voorgaande domeinen of erop verder bouwen door domeinen te verkennen die betrekking hebben op de twaalf aangeboden domeinen.

Hoe positieve psychologie en oplossingsgerichte bevraging aan de basis liggen van reflectierondes.

De door Inova voorgestelde aanpak omvat ook het opzetten van een oplossingsgerichte coachingsaanpak die potentieel gunstig is voor gedragsverandering. Een aanpak die het verleden verkennen, laten een individu eerder vastzitten in zijn gevoel van slechte zelfredzaamheid, geven aanleiding tot schuldgevoelens en schaamte, terwijl oplossingsgericht bevragen een individu in staat stelt zijn eigen vindingrijkheid aan te boren, zich te verbinden met goede gewoontes die al gevormd zijn en competentie te bevorderen (Szabo en Berg, 2005). Oplossingsgerichte benaderingen richten zich op sterke punten, opkomende vaardigheden en talent, in plaats van op tekorten en problemen. Het is een aanpak die waarde hecht aan individuele competentie en het vermogen om de eigen oplossingen te vinden.

1.3. Reflectierondes - Verloop

Elke ronde heeft 5 deelnemers die samenkomen voor 3-4 sessies (die elk maximaal vier uur duren). De sessies hebben brede thema's en het uitgangspunt is dat het bespreken van persoonlijke en management topics op basis van het 12-factoren welzijnsmodel in principe aan de basis ligt van alle activiteiten

Elke sessie omvat een zelfbeoordelingselement, demonstratie en toepassing van hulpmiddelen/technieken die persoonlijk voordeel kunnen opleveren, maar die ook kunnen worden gebruikt met medewerkers en collega's op de werkplek.

Het element van de reflectieronde van elke sessie geeft elk lid de mogelijkheid om tijd te besteden aan het bespreken van zijn of haar problemen. Zij zullen worden aangemoedigd om acties te definiëren en ideeën uit te werken, oplossingen voor problemen te identificeren, meer agentschap te ontwikkelen en ook de grenzen van de actie te erkennen.

Sessie 1: zelfevaluatie, zelfbegrip, demonstratie van een tool/ techniek bv. reflectiemodellen met een reflectieronde en individuele oefening, identificatie van doelstellingen en acties en een groepsdiscussie om de toepasbaarheid op het leren op de werkvloer te onderzoeken.

Sessie 2/3: Tussentijdse presentatie van instrumenten/technieken of activiteiten die in het kader van de sessie en in de gids en de reflectie voor elke deelnemer worden aangeboden, zodat deze elke deelnemer een tijdsspanne heeft om zijn of haar problemen te ventileren.

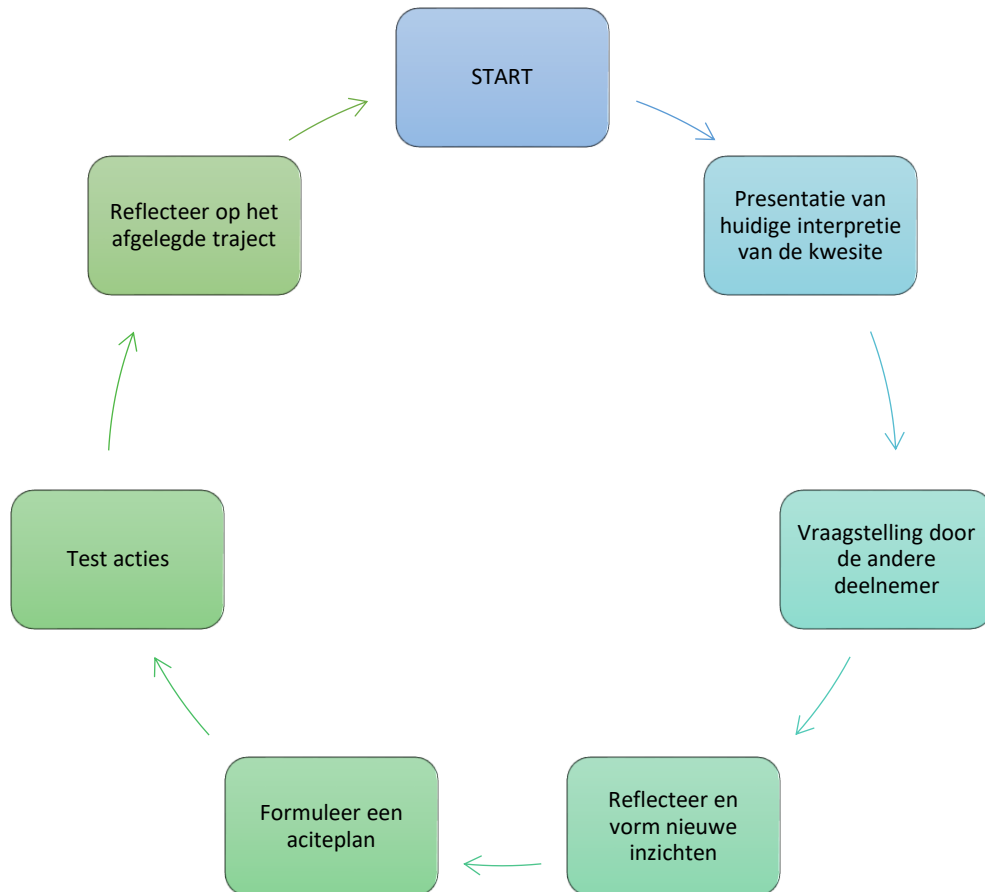
Laatste sessie: definitieve zelfevaluatie, presentatie van instrumenten en technieken en reflectie waarbij elke deelnemer aan bod komt. Discussie en het voeren van toekomstige acties. Sessie-evaluatie.

1.4. Overzicht van de Reflection round Methode

De aanpak van de Reflection Rounds Methodology is een herhalende actie-leercyclus die door de deelnemers meerdere malen kan worden gebruikt (het ontwikkelen van nieuwe vraagstukken of het verdiepen van de ontwikkeling van complexe vraagstukken) (zie figuur 1). Deelnemers en managers kunnen de ontwikkeling van mindful skills verkennen, wat vervolgens wordt aangevuld met het oefenen van deze vaardigheden in de echte wereld en het terugkomen om verder te reflecteren in de Reflectierondes.

Leercyclus in het Reflection Round Training Programma

Het proces van de Reflection Rounds is gebaseerd op de principes van actieleren: Denk - Doe - Reflecteer ondersteunende mentorschapsprincipes en het verankeren van coachingprincipes van doen en doelgericht handelen in het nastreven van doelen die echte verandering kunnen ondersteunen.



Figuur 1: Herhalende leercyclus in het Reflection Round Training programma

1.5. Reflection rounds - Doelstellingen facilitator

Reflectierondes worden over het algemeen op een niet-directieve manier gefaciliteerd; elke facilitator heeft echter zijn eigen stijl. Het kan nodig zijn om een meer directieve aanpak te gebruiken, bijvoorbeeld wanneer een individu op het punt staat om risicovolle of schadelijke acties te ondernemen die kunnen worden voorzien. De grootte van de groep bepaalt de manier van werken, aangezien grotere groepen vaak op een meer directieve manier worden geleid dan kleinere.

We verwachten dat het leerproces een aantal van de volgende elementen zal bevatten:

- Verkenning van wat bepaalde omstandigheden of gevolgen kan veroorzaken, herziening van beslissingen of acties en het onthullen van hoe dit heeft geleid tot de huidige situatie. Hadden problemen vermeden kunnen worden? Wat zijn de gevolgen als een soortgelijke situatie zich in de toekomst voordoet? Wat hebben zij van deze situatie geleerd?
- Het onderzoeken van hun eigen denken dat hen ertoe bracht om iets te geloven of op een bepaalde manier te handelen. Is een beslissing gebaseerd op eerlijke veronderstellingen? Zijn aannames getest?

- De facilitering moet ook toekomst- en oplossingsgericht zijn. Dit is nuttig om de leden te helpen bij het voorspellen van mogelijke resultaten. Hebben ze met alles rekening gehouden? Wat is de back-up of het noodplan? Hebben ze alle opties in een situatie overwogen?
- De facilitering moet ook betrekking hebben op het bewustzijn van de groepsdynamiek en het groepsproces. Dit kan af en toe vereisen dat de facilitator tussenbeide komt om iemands tijd te beschermen, om problemen op de rails te houden wanneer uitdagingen tot nood leiden, wanneer iemand misschien ongepast gebruik maakt van macht of zich gedraagt op een manier die het leren van de groep frustreert of blokkeert. Voor meer informatie over dit onderwerp kunt u deze video https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm bekijken.
- Het is mogelijk dat de deelnemers willen experimenteren met gedrag in het programma (met instemming en steun van hun collega's) en feedback willen krijgen. Voor meer informatie over dit onderwerp kunt u deze video bekijken:
- https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_98.htm
- Stimuleer de groepsleden om creatief te zijn, om buiten de comfortzones te werken en om de mogelijkheden te maximaliseren. "De comfortzone is een gedragstoestand waarin een persoon in een angst-neutrale toestand opereert, met behulp van een beperkte reeks gedragingen om een stabiel prestatieniveau te leveren, meestal zonder een gevoel van risico.² "Voor meer informatie kunt u deze video bekijken op <https://lifehacker.com/the-science-of-breaking-out-of-your-comfort-zone-and-w-656426705>
- Contracting: het definiëren van een overeenkomst met de leden van de Mindful Managers over rollen en verantwoordelijkheden. Dit zorgt ervoor dat u zo goed mogelijk faciliteert en dat zij het maximale uit het proces halen in een klimaat dat bevorderlijk is voor het leren. Overeenkomsten moeten regelmatig worden herzien en de werkingsregels moeten aan het begin van elke sessie worden herbekeken. Er volgt meer informatie over de inhoud van de contractbesprekingen.

2. OVERZICHT VAN DE INHOUD VAN DE SESSIE

De deelnemers ontwikkelen gedurende de hele reis verschillende vaardigheden en competenties. De deelnemers beoordelen ook hun eigen vaardigheden aan het begin en aan het einde van het programma om de persoonlijke ontwikkeling te kunnen volgen. Dit deel geeft de facilitator een overzicht van de sessies. Voor elke bijeenkomst worden instrumenten en oefeningen voorgesteld, maar het is aan de facilitator om te bepalen welke instrumenten gebruikt moeten worden.

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de manier waarop de drie sessies zullen verlopen met een gedetailleerde inhoud van het proces van de Reflectieronde, specifiek voor deze doelgroep van managers in de publieke sector. De nadruk ligt door middel van vragenstelling op projectief handelen om welzijn te bereiken. Er is geen grote behoefte om te focussen op activiteiten en obstakels uit het verleden, hoewel deze onvermijdelijk zullen opduiken in de discussie. Het oplossingsgerichte kader nodigt individuen uit om na te denken over wat er

² Wit, A. Van comfortzone tot prestatie management. *White & MacLean Publishing*, 2009, p. 2.


nodig is om naar de volgende fase van hun persoonlijke reis te gaan, in plaats van vast te zitten in moeilijkheden uit het verleden. De reflecties zijn gebaseerd op het 12-domeinmodel als fundamenteel instrument in elke sessie. Discussies zullen waarschijnlijk opduiken. Het is het beste om in dit stadium niet al te voorschrijvend te zijn. Hier wordt een gedefinieerd **werkproces** aangeboden, maar de **inhoud** moet worden bepaald door individuele behoeften, zorgen en persoonsgerichte voorkeuren voor het bespreken van relevante gezondheids- en welzijnsthema's.







Journaling (Pennebaker, 1986) wordt aangemoedigd. Nodig mensen uit om ideeën op te schrijven en hun vooruitgang bij te houden, om te schrijven over succes, hun aanpak om de gezondheid te verbeteren en om na te denken over hoe oefeningen kunnen worden aangepast voor gebruik op de werkplek, hetzij voor persoonlijk voordeel, hetzij voor ondersteuning van het personeel. Stimuleer individuen om een dagboek bij te houden van hun pogingen om gezonde gewoontes in de breedste zin van het woord te ontwikkelen. Houd de focus positief; wat werkt er? Wat verandert er? Het dagboek kan ook hun tools bevatten om hun doelen te volgen. In de bijlage is een sjabloon voor het dagboek van de leerling opgenomen.






Hieronder vindt u een overzicht van wat er in grote lijnen in elke vergadering moet gebeuren. Timings zijn niet aangeboden omdat dit afhankelijk kan zijn van het aantal deelnemers. Zorg ervoor dat elke deelnemer een zinvolle hoeveelheid tijd heeft om zijn of haar problemen te ventileren - een minimum van 20 minuten wordt voorgesteld per deelnemer.


SESSIE	DOEL VAN DE SESSIE-	MOGELIJKE ACTIVITEITEN - AANPAK
<p>SESSIE 1 - inleidende sessie</p>	<p>Introduceer het doel van het project. VERGADERING 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorlopige contracting. • Voorstelling • Inleiding tot Actieleren. • Administratieve verplichtingen: handtekeningen, contracten, tonen en uitleggen van leerdagboek, uitdelen materiaal. <p>Bespreek de basisregels en de werking van de reflection rounds.</p> <p>Deel het zelfevaluatieformulier uit en vraag hen de pre-reflection round zelfevaluatie in te vullen.</p>	<p>Sessie 1 thema: Hoe kan ik op sterktes bouwen om mijn gevoel van gezondheid en welzijn in de breedste zin van het woord te ontwikkelen door te reflecteren op het 12-factorenmodel?</p> <p>Facilitator schrijft basisregels op Benadruk de vertrouwelijkheid bij het delen van persoonlijk verhalen.</p>
	<p>Sessie 1 Belangrijkste Inleidende activiteit zelfanalyse 12 gezondheidsdomeinen - wat zijn mijn sterke punten en constructieve gewoontes?</p> <p>Oefening 1 uitdelen</p> <p>Het presenteren van een zelfanalyse-oefening en het vaststellen van sterktes van waaruit gewerkt kan worden.</p>	<p>Oefening - reflectie op 12 gezondheidsdomeinen - hand-out en tijdsanalyse</p> <p>Wat zijn mijn sterke punten en constructieve gewoontes rond de 12 gezondheidsdomeinen?</p> <p>Het delen van ideeën in duo. Delen in de groep als de deelnemers ermee instemmen.</p>
	 <p>Individuele reflectie: afgebakend tijdslot per deelnemer: Bespreken van de eerste ideeën.</p>	<p>Overgang naar de reflection rounds: Elke persoon heeft 20 minuten de tijd om een eigenschap te bespreken die hij of zij wil versterken uit de 12 domeinen.</p> <p>De facilitator zorgt ervoor dat elke deelnemer evenveel tijd heeft om zijn topic te bespreken.</p>

		<p>hacks kunt u anderen aanbieden? Individuen bieden aan wat voor hen werkt. Als er tijd beschikbaar is, vraag mensen dan om de kamer rond te lopen en notities aan de onderwerpen toe te voegen totdat de ideeën uitgeput zijn. Als er weinig tijd is, kan dit mondeling worden gedaan. Dit biedt de mogelijkheid om van elkaar te leren en om het denken te stimuleren dat individuen nog niet eerder zijn tegengekomen. Dit is in dit stadium relatief open, omdat er relaties worden opgebouwd. Nodig mensen uit om meer informatie en vragen te stellen. Nodig mensen uit om foto's te maken van de health hacks die op flip-overs zijn geschreven als deze aanpak is gekozen. Vraag of mensen iets geleerd hebben en gaan experimenteren met nieuw gedrag?</p> <p>Reflectievragen voor de facilitator: welke vragen zijn er gebruikt die de deelnemers op zichzelf willen toepassen? Nodig ze uit om ze te noteren Tijdens sessie twee kunt u personen uitnodigen om te presenteren waar ze over hebben nagedacht. Pleiten voor commitment door actiepunten Individuele personen vatten hun actiepunten samen.</p> <p>Individen geven feedback aan anderen in de groep...ik heb gemerkt...</p>
	Invullen van het evaluatieformulier voor de sessie	
<p>SESSIE 2 - middensessie</p> <p>Welzijn verdiepen met betrekking tot effectieve technieken</p>	<p>Het doel van deze sessie is om de deelnemers binnen een afgebakend timeframe te doen reflecteren, maar ook om inhoud te presenteren over welzijn als hulpmiddel om hen te ondersteunen. Er wordt een reflectieve theorie en bijbehorende techniek gepresenteerd, en individuen worden uitgenodigd om deze toe te passen en een techniek uit te proberen (OSKAR coachingmodel en/of instructie-ladder).</p>	<p>Sessie 2 thema: denkvermogen voor geestelijk welzijn. Snelle beoordelingsronde van de laatste sessie. Facilitator begint met vragen aan individuen: Wat is beter? Individuele personen geven commentaar en kunnen hun vooruitgang en inzichten registreren. Case study oefening - Jenny en Atif. Facilitator presenteert de casestudy en er wordt in groepsverband</p>

	 <p>oplossingsgericht coachen</p>  <p>inferentieladder</p>	<p>gediscussieerd over de verhalen van twee personages. Vervolgens kiezen de deelnemers één personage en genereren ze met behulp van het OSKAR-model oplossingsgerichte vragen, alsof ze managers zijn die met deze medewerkers in discussie gaan. Deel OSKAR oplossingsgerichte coaching model oefening uit met inferentieladder en Atif (OSKAR model). Vervolgens wordt voor deel twee van deze oefening voorgesteld om persoonlijke ervaringen te delen in paren wanneer hun denkvermogen nodig was om hen te helpen veerkrachtig te blijven in een werksituatie. De paren oefenen het OSKAR vragenmodel, waarbij ze om de beurt gebruik maken van de gedeelde situaties.</p>
	 <p>Reflectie rond individuele exclusieve tijdvensters: Overzicht van de actiepunten van de laatste vergadering.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat hebben ze aan zichzelf gemerkt? • Welke maatregelen hebben ze genomen? • Wat werkte goed? • Welke problemen hebben ze overwonnen? • Wat moet er nog gebeuren? 	<p>Overgang naar reflectie rond element. Elke persoon heeft 20 minuten om een eigenschap te bespreken die ze willen versterken uit 12 domeinen. Ze kunnen kiezen om te werken aan een reeds geïdentificeerde of een nieuwe. Facilitator biedt elke deelnemer dezelfde hoeveelheid individuele exclusieve tijdvensters aan om hun welzijn te bespreken - vragen om hun ronde te beginnen kunnen onder meer worden gesteld: Oplossingsgerichte vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke sterkte wil je verbeteren/versterken? • Wat heb je er tot nu toe aan gedaan?
	 <p>Schalen op een schaal van 1-10 plaats jezelf op de schaal waar je nu bent - wat zou er nodig zijn om naar het volgende nummer te gaan - welke actie kun je ondernemen?</p>	<p>Gebruik schaling: Schalen op een schaal van 1-10 plaats jezelf op de schaal waar je nu bent - wat zou er nodig zijn om naar het volgende nummer te gaan - welke actie kun je ondernemen? Facilitator demonstreert</p>

		<p>schaal oefeningen en moedigt iedereen aan om dit te gebruiken als een middel voor het identificeren van stapsgewijze doelen. Schaalvergroting Gezonde gewoontes.</p> <p>Pleiten voor commitment via actiepunten Individuele personen vatten hun actiepunten samen.</p> <p>Discussie over de toepasbaarheid van de techniek op de werkplek.</p> <p>Facilitator schrijft conclusies. Feedback in de groep: hoe nuttig zijn deze instrumenten, het soort vragen en de reflectie? Hoe nuttig kunnen ze zijn voor het personeel? Afsluitende activiteiten: Na deze activiteit- snel afvuren rond eventuele ideeën, inzichten en intenties? Deel acties met de groep. Herzie het dagboek idee; oplossingen gericht op de voortgang van het loggen. Als tijd kunnen de deelnemers ideeën uitwerken of mee naar huis nemen om deze verder te ontwikkelen en mee te nemen naar de volgende sessie.</p> <p>Facilitator vraagt welke vooruitgang je vandaag bij anderen hebt opgemerkt?</p> <p>Snelle ronde: Ik heb gemerkt... Individen geven feedback aan anderen in de groep...ik heb gemerkt...</p>
	Invullen van het evaluatieformulier voor de sessie	
SESSIE 3 - slotsessie	Facilitator introduceert het concept van de Cirkel van invloed . Mijn cirkel van invloed: wat kan ik controleren, wat ligt er buiten mijn controle?	Thema: Invloed en controle. Geestelijk welzijn is gebaseerd op het vermogen om te verduidelijken welke invloed een individu heeft, het vermogen om controle te

<p>Het verkennen van ideeën voor groei en actieplanning na afloop van het project.</p>	<p>Het doel is voor individuen om een pragmatisch inzicht te hebben in welke factoren ze kunnen beïnvloeden in hun persoonlijke leven en op het werk en welke kwesties ze niet kunnen beïnvloeden.</p> <p> Geef desoriënterende dilemma's oefening.</p>	<p>krijgen en het vermogen om problemen te identificeren die niet kunnen worden beïnvloed. Het is ook belangrijk om mensen het gevoel te geven dat ze controle hebben over de omstandigheden en om de slachtofferrol te vermijden.</p> <p> Desoriënterende Dilemma's Oefening. (Mezirow, 1990) Facilitator introduceert het concept van de cirkel van invloed . Oefen mijn cirkel van invloed: wat kan ik controleren, wat ligt buiten mijn controle. en het identificeren van verdere kwesties voor exploratie in de laatste sessie en na de Reflection Rounds.</p>
	<p> Reflectieronde met behulp van ervaringsleren</p> <p>:</p> <p>Actie leren afgebakend tijdslot per deelnemer: Beoordeling van de actiepunten van de laatste bijeenkomst en individuele personen presenteren de eventueel ontwikkelde doelen. Verkenning van ideeën, obstakels, problemen, mogelijkheden.</p>	<p>Overgang naar reflectie rond element. Elke persoon heeft 20 minuten om een eigenschap te bespreken die ze willen versterken uit 12 domeinen. Ze kunnen kiezen om te werken aan een reeds geïdentificeerde of een nieuwe. Beoordeel de voortgang als onderdeel van ieders beurt. Facilitator biedt elke deelnemer dezelfde hoeveelheid individuele exclusieve tijdvensters om hun welzijn te bespreken.</p> <p>Eindig met inzichten, ideeën, intenties.</p>
	<p>Facilitator nodigt elke deelnemer uit om aan het einde van zijn afgebakend tijdslot de volgende actiepunten, bronnen van ondersteuning, uit te drukken.</p> <p>Feedback aan de leden van de reflectieronde over opkomende</p>	<p>Wat hebben ze aan zichzelf gemerkt? Welke maatregelen hebben ze genomen? Wat werkte goed? Welke problemen hebben ze overwonnen? Wat moet er nog gebeuren?</p>

	<p>vaardigheden, sterke punten Facilitator vraagt uiteindelijk welke vaardigheden je vandaag bij anderen hebt opgemerkt?</p>	<p>Pleiten voor commitment via actiepunten Individuele personen vatten hun actiepunten samen</p>  <p>Cirkel van invloed oefenen. Controle - je hebt de macht om directe veranderingen door te voeren en invloed uit te oefenen. Invloed- je hebt enige invloed en enige macht, hoewel je acties beperkt kunnen zijn. Zorgen- weinig kracht of controle, hoewel je je misschien zorgen maakt over zulke dingen.</p> <p>Persoonlijke reflectie en het delen van informatie.</p> <p>Individuele personen vatten hun actiepunten samen. Afsluitende activiteit.</p>
	<p>Vul zowel het zelfevaluatie formulier , de sessie evaluatie als andere nodige administratie in. Afsluitende activiteit.</p> <p>Bespreek duurzaamheid - zullen mensen elkaar blijven ontmoeten, steun van elkaar krijgen? Deel contactinformatie indien overeengekomen.</p> <p>Voltooi alle administratie voor het einde van de sessie, inclusief sessie evaluatie en eindevaluatie.</p>	<p>Snelle ronde: Ik heb gemerkt dat mijn organisatie... Individuele personen geven feedback aan anderen in de groep...ik heb gemerkt...</p> <p>Beëindiging van de sessies. Sluit af met ideeën, inzichten, intenties.</p>

3. REFLECTION ROUNDS - PROGRAMMA'S

De methodiek waarop Reflection Rounds is gebaseerd is Mentoring Circles™. Deze methode van mentorschap wordt meestal gehouden in een reeks van drie of vier bijeenkomsten, de sessies liggen meestal minstens drie weken uit elkaar. Het programma vereist een projectbeheerder die nauw contact onderhoudt met facilitators en groepsleden op tijden en data en die alle voorafgaande e-mails aan de groepsleden en herinneringen over vergaderingen afhandelt. Facilitatoren worden aangemoedigd om tussen de vergaderingen door te communiceren met de deelnemers, dus het zal nuttig zijn voor u om een vastgestelde groep op te zetten met de e-mailadressen van de leden van uw reflectieronde. Het werkproces is herhalend en nodigt individuen uit om te werken aan zaken die voor hen van belang zijn.

3.1. Voorlopige contracting - overzicht(Sessie 1)

Contracting is een cruciale rol van de facilitator en zorgt ervoor dat de verwachtingen van beide kanten worden verduidelijkt: het programma en de lerenden.

Block (1981) suggereert dat een contract met een opdrachtgever een sociaal contract is en is ontwikkeld om de adviseur of facilitator in staat te stellen dezelfde macht te hebben als de opdrachtgever. Het vormt een expliciete overeenkomst over de verwachtingen van de respectievelijke partijen en ontwikkelt details over hoe ze gaan samenwerken.

De facilitator moet een informeel contract en een techniek voor het werken met de deelnemers ontwikkelen. Het concept van ervaringsleren en reflection rounds moet worden uitgelegd. Elke nieuwe sessie zal beginnen met een contracterend element dat hier in detail wordt beschreven. Een gestructureerde contracting om de eerste bijeenkomst te beginnen, kan volgende onderdelen hebben

1. Uw persoonlijke introductie.
2. Deelnemers stellen zich aan elkaar voor
3. Een inleiding over het Mindful Managers project, Reflection Rounds, hoe ze werken, waarom voor deze methodiek is gekozen, relevante statistieken en achtergrondinformatie over het project en de achtergrond van de door Inova ontwikkelde methodiek.
4. Stel het vergaderproces vast; geef een model voor hoe elke sessie zal verlopen.
5. Verwachtingen over evaluatie communiceren.
6. Communicatie verwachtingen met betrekking tot de administratieve procedures: initiële ondertekening van het contract, aanwezigheidsregister, evaluatiemateriaal, getuigenissen van mensen die het traject doorlopen hebben.
7. Druk de verwachtingen uit die de groepsleden van u als facilitator mogen hebben.
8. Wissel alle verwachtingen uit die je van hen hebt op vlak van bijdrage of gedrag of de manier waarop de sessies verlopen
9. Leg basisregels vast.
10. Inleiding tot de methode en manieren van werken, het uitproberen van de methode.

3.1.1. Uw persoonlijke introductie

Dit houdt waarschijnlijk volgende zaken in

- Jouw naam.
- Jouw rol in het project.
- Persoonlijke geschiedenis, waar sta je nu, hoe je je carrière hebt ontwikkeld, eventuele loopbaanonderbrekingsinformatie, motivaties en drijfveren.
- Anciënniteit, de velden waarin je hebt gewerkt, het carrièretraject.
- Beroepskwalificaties indien relevant, geloofwaardigheid om te kunnen faciliteren.
- Hoe je graag werkt, alles wat je in het bijzonder waardeert, bijvoorbeeld openheid, eerlijkheid, delen.
- Verduidelijk je rol: proces expert eerder dan technisch expert.
- Geef ten slotte alle relevante materialen, leslogs, hand-outs en bestanden. Zorg ervoor dat alle aanwezigen de aanwezigheidslijst hebben ondertekend en dat de overeenkomsten zijn ondertekend.

3.1.2. Deelnemers stellen zich aan elkaar voor

In dit stadium mag het gaan om een korte voorstelling. Het kan helpen om mensen een tijdsframe te geven voor hun introductie bvb 2 minuten. Schrijf de thema's op de flipchart en vraag aan de deelnemers om volgende zaken op te sommen in hun introductie:

- Naam.
- Achtergrond (alleen wat aanvoelt om te delen - misschien eerdere jobs, interesses etc.).
- Drie belangrijke uitdagingen waar ze nu voor staan als manager in de publieke sector.
- Wat zijn hun verwachtingen.

Het is ook nuttig om te vragen naar hun eventuele eerdere ervaring met coaching, mentoring en ervaringsleren .

3.1.3. Een inleiding over reflection rounds

Het is belangrijk om aan alle deelnemers uit te leggen hoe Reflection Rounds werken. Reflection rounds bieden een gefaciliteerde ruimte waar individuen elk een afgebakend tijdsframe hebben om hun uitdagingen, problemen en kansen te presenteren. Door middel van ondervraging worden de groepsleden geholpen om meer inzicht te krijgen in hun situatie; het doel is om hen te helpen bij het vinden van manieren om doelgericht actie te ondernemen.

De methode werkt omdat ze de lerende in het centrum van de situatie plaatst; ze werkt in real time op actuele vraagstukken die van belang zijn voor het individu. Het integreert theoretisch leren met echte ervaring; het gaat om actie en implementatie.

De voordelen van deze ervaringsgerichte aanpak zijn:

- Het stelt deelnemers in staat om meer inzicht te krijgen in de situatie waar ze mee te maken hebben, waardoor ze wellicht meer opties en oplossingen kunnen genereren.
- Het test de veronderstellingen waarop de plannen zijn gebaseerd.
- Het stelt lerenden in staat om plannen, ideeën en oplossingen in de praktijk te controleren. De vraag is of ze passend, veelomvattend en geschikt zijn voor de context.
- Door meer denkvermogen te creëren om naar problemen te kijken, hebben lerenden meer kans om problemen te herkennen waar ze nog niet aan gedacht hebben; het kan helpen om blinde vlekken bloot te leggen. Reflection Rounds deelnemers kunnen lerenden helpen om te kijken naar mogelijke gevolgen of resultaten; ze kunnen lerenden helpen om meer innovatieve en creatieve ideeën te genereren of om nieuwe manieren te vinden om situaties te benaderen.
- Het biedt een manier om ideeën constructief uit te dagen, om lerenden te helpen ze verder te ontwikkelen en zo de kans op succes te maximaliseren.

3.1.4. Stel het vergaderproces vast; geef een model voor hoe elke sessie zal verlopen

Het algemene proces van wat er gebeurt in Reflection Rounds is als volgt:

Reflection Rounds hebben een getrainde facilitator die de sessies helpt vormgeven. De sessies duren 3-4 uur. Elke persoon heeft een afgebakend timeframe om een probleem te onderzoeken waar hij/zij mee te maken heeft. De facilitator helpt de deelnemers om actieplannen te ontwikkelen en nieuwe ideeën uit te testen of oplossingen te implementeren; de deelnemers brengen dan problemen terug naar de volgende bijeenkomst. Reflection Rounds collega's kunnen de deelnemers ter verantwoording roepen, waardoor ze het vertrouwen krijgen om zichzelf uit hun comfortzone te duwen. Leren gaat over veerkracht in moeilijke omstandigheden. Het is mogelijk dat de deelnemers niet alles bereiken wat ze willen bereiken, maar ze worden aangemoedigd om moeilijkheden te herzien en van hen te leren en nieuwe wegen voor actie te vinden.

U kunt ze verwijzen naar het schema van het ervaringsgericht leren model of een eigen flip-over tekenen om dit proces uit te leggen.

Leg uit dat elke reflection round ook een specifiek gebruik van een model/oefening heeft die de reflectie bevordert. Dit kan persoonlijk voordeel opleveren en kan ook nuttig zijn voor managers in relatie tot hun medewerkers. Het is voor managers in de publieke sector een veilige omgeving om te experimenteren en om het gebruik van tools die reflectie bevorderen, te evalueren. .

3.1.5. Verwachtingen over evaluatie communiceren

Het is een vereiste voor deelname aan elk programma dat de deelnemers van de reflection round ermee instemmen deel te nemen aan de evaluatie. Er is veel materiaal voorzien om dit mogelijk te maken.

Aan het einde van elke reflection round moeten de evaluatieformulieren voor de sessies worden ingevuld. Het responspercentage is niet zo goed als je het formulier mee naar huis laat nemen, dus probeer ervoor te zorgen dat ze aan het einde van de sessie worden ingevuld. Geef ze aan het einde van de sessie tien minuten de tijd om het formulier in te vullen. Het materiaal is opgenomen in de bijlage.

3.1.6. Communicatie verwachtingen met betrekking tot de administratieve procedures: ondertekening van het eerste contract, aanwezigheidslijst, evaluatiemateriaal.

Tijdens de eerste bijeenkomst moet de facilitator elke deelnemer twee exemplaren van de reflection round -vereenkomst overhandigen (zie voorbeeld in bijlage). Vraag hen de overeenkomsten door te lezen en beide te ondertekenen en te dateren. De deelnemer bewaart er één voor zijn administratie en de facilitator verzamelt het tweede exemplaar en bewaart het voor de projectadministratie.

Aan het begin van elke sessie wordt de deelnemers gevraagd zich aan te melden op de aanwezigheidslijst. Dit is een belangrijke registratie voor het project en levert de financierders het bewijs dat het evenement heeft plaatsgevonden, dus houd het bij.

Leg uit dat aan het einde van het programma contact kan worden opgenomen met de deelnemers voor feedback over het leren en de prestaties. Het is nuttig als de deelnemers hun vooruitgang kunnen registreren; u kunt hen aanmoedigen om een dagboek of privé-dagboek bij te houden over hun gedachten, doelen en vooruitgang. Geef voorbeelden van mogelijke kwantificeerbare resultaten. Zachtere kwalitatieve maatregelen kunnen ook worden gerapporteerd: bijv. minder stress, beter slapen, betere sfeer op de werkplek, enz.

Het is de belangrijkste taak van de facilitator om ervoor te zorgen dat de lerenden doelen identificeren en vooruitgang zien in de actieplanning.

3.1.7. Druk de verwachtingen die de deelnemers van u als facilitator mogen hebben

Dit zal variëren afhankelijk van uw begeleidingsstijl en ervaring, maar u kunt het volgende controleren:

- Met welk niveau van uitdaging voelen mensen zich prettig?
- Welke ervaring hebben ze met zelfregulering in een groep en in welke mate verwachten ze van jou dat je de nodige interventies doet? Dit is vooral belangrijk met het oog op het beheer van het afgebakend tijdslot per deelnemer
- Hoe zorgen we ervoor dat elke deelnemer evenveel tijd heeft?
- Hebben ze groeps- of individuele feedback nodig van het gedrag dat je observeert in de groep?
- Hebben personen bepaalde eisen of gevoeligheden?

3.1.8. Wissel verwachtingen uit op vlak van bijdrage, gedrag en de manier waarop de sessies verlope

- Wat zijn uw verwachtingen over vertrouwelijkheid?
- Wat verwacht je van openheid en eerlijkheid?
- Welk niveau van bewustzijn verwacht je dat mensen willen bereiken?
- Welke verantwoordelijkheid dienen deelnemers zelf op te nemen wanneer zij willen aangeven dat bepaalde topics niet zinvol zijn of wanneer ze hulp willen?
- Aanwezigheid; leg uit wat uw verwachtingen zijn met betrekking tot aanwezigheid: Geef aan dat men u moet informeren over afwezigheid, tijdsregistratie, eventuele problemen, noodgevallen.
- Leg uw verwachtingen uit over eventuele tussentijdse opdrachten: noteren van vooruitgang, reflecteren, voorbereiding van volgende sessies,..

3.1.9. Leg basisregels vast

Deze gids voor Reflection Rounds deelnemers suggereert dat ze nadenken over

- Vertrouwelijkheid.
- Aanwezigheid en betrokkenheid.
- Gebruik van tijd.
- Vragen stellen en niveaus van uitdaging.
- Feedback geven (Deelnemer A zegt bijvoorbeeld tegen deelnemer B "je moet hier iets aan doen" Facilitator zou tegen Deelnemer A kunnen zeggen "kun je je vraag anders formuleren, alsjeblieft in meer neutrale bewoordingen?").
- Respect.
- Communicatiestijl.
- Verschillende soorten 'helpen' in de groep - wat mensen het liefst zouden willen. Wat helpt? Wat belemmert?

U kunt verschillende benaderingen hebben voor het vastleggen van basisregels. Voel je vrij om je eigen ideeën te gebruiken. Hier zijn twee voorbeelden van methoden om basisregels te ontwikkelen:

METHODE 1	METHODE 2
Schrijf een lijst met bullet points/vragen op de flipchart met als titel: Basisregels	Schrijf de vraag op de flipchart met als titel <i>Basisregels</i>
Nodig deelnemers uit om hun gedachten te verwoorden rond bepaalde topics. Schrijf ze op en controleer voortdurend of iedereen zich comfortabel voelt met wat is afgesproken. Controleer of de thema's met iedereen overeenkomen. Wees alert voor non verbaal gedrag of ongemak dat kan wijzen op verdeeldheid. Vat de afspraken samen	Nodig deelnemers uit om hun gedachten te verwoorden rond bepaalde topics. Identificeer thema's en overeenstemming. Schrijf aantekeningen op en controleer voortdurend of iedereen zich comfortabel voelt met wat is afgesproken. Controleer of de thema's met iedereen overeenkomen. Vat de afspraken samen. Controleer de lijst in de handleiding om te zien of alle

invalshoeken zijn behandeld. Introduceer nieuwe ideeën als er iets is gemist.

Het ontwikkelen van basisregels voor een groep is een cruciale manier om ervoor te zorgen dat de groep aan de slag gaat op een manier die past bij de methodologie. In het kader van de ontwikkeling van basisregels kunnen onder meer de volgende punten worden besproken:

- Vertrouwelijkheid en respect - het respecteren van de gedachten van anderen en het niet naar buiten brengen van deze gedachten, in het bijzonder kwesties van zeer persoonlijke aard - stress, problemen op de werkplek. Het niet communiceren naar buiten toe van wat er in de groep wordt gezegd is een belangrijk principe bij het opbouwen van vertrouwen
- Aanwezigheid en inzetverwachtingen van elkaar als leden van de reflectieronde
- Gebruik van tijd: stel afgebakend tijdslots in per deelnemer. Elke deelnemer krijgt een bepaalde hoeveelheid tijd om hun ideeën/vragen te presenteren en zichzelf vragen te stellen, na te denken over aangeboden vragen, geef uitleg over het proces, eventuele specifieke kwesties die van invloed kunnen zijn op hun spreektijd of die van een andere deelnemer, zoals bijvoorbeeld vroeger moeten vertrekken
- De kracht van vraagstelling als hulpmiddel om anderen te helpen om tot een oplossing te komen, in plaats van het geven van advies. Vraag in hoeverre mensen bereid zijn om constructief te worden uitgedaagd over hun ideeën.
- Het geven van feedback- test de grondregel dat er voor het geven van feedback akkoord is van de person die feedback ontvangt
- Communicatiestijl: bespreekbaar maken van alle topics, langzaam spreken, enz.
- Verschillende soorten 'helpen' in de groep - wat mensen het liefst zouden willen. Wat helpt? Wat belemmert?
- Controleer de bereidheid om huiswerk te maken/ verder onderzoek te doen buiten de Reflection Rounds

Volg deze discussie door basisregels op te schrijven aan te geven dat er te allen tijde opnieuw over kan worden onderhandeld als er problemen opduiken.

BASISREGELS VOORBEELD

- We staan open voor elke vraag en waarde die wordt uitgesproken
- Wees open en eerlijk tegen elkaar, zie de realiteit in het carrièremanagement onder ogen, wat er nu gebeurt, verdoezelt de problemen niet.
- Wees open als we ons niet op ons gemak voelen met het niveau van de uitdaging.
- We nemen individueel eigenaarschap en ondernemen actie tussen de sessies door.
- We zullen openstaan voor nieuwe ideeën, kritiek, en zullen verwoorden wat werkt en wat niet werkt.
- We zullen het vertrouwen ontwikkelen om creatieve ideeën met elkaar te delen en te combineren
- Respecteer elkaars ideeën, vraag toestemming als het ontwikkelen van ideeën - partnerships mogelijk zijn.
- Beschermen van reputaties en promoten van elkaar.
- Wees onszelf, wees authentiek.
- Als we door ziekte niet aanwezig kunnen zijn, bellen we de facilitator/groep zo snel mogelijk op en krijgen we een bericht door.

Aan het einde van de eerste sessie typt u de afgesproken flipchart regels in en e-mailt u deze naar elk lid van de groep en stuurt u een kopie naar de projectbeheerder die de e-mail als vertrouwelijk bestempelt. Print een kopie af en bewaar deze in uw bestand om naar te verwijzen. Het kan zijn dat u de basisregels opnieuw moet herformuleren als er zich problemen voordoen tijdens het programma. Controleer of de deelnemers toestemming geven om hun e-mailadressen te delen en elkaar te e-mailen. Dit is meestal geen enkel probleem.

3.1.10. Inleiding tot de methode en werkwijzen, uitproberen van de methode

In je eerste sessie moet je mensen de nodig inzichten geven met het uitproberen van de methode en de aandacht vestigen op:

- De rol van de presentator en afspraken, bijvoorbeeld vragen om input
- De focus ligt op het stellen van vragen in plaats van op het geven van advies; er kan een oefening of voorbeelden nodig zijn om te communiceren hoe men vragen kan stellen en hoe men het geven van advies kan vermijden.

Tijdens uw eerste sessie dient u niet alleen het algemene werkproces te schetsen, maar ook de gedragselementen van uw rol en de rollen van de deelnemers.

Leg uit dat de Reflection Rounds methode geleid wordt door de lerende, en dus door de deelnemers die aan het woord is, m.a.w. de presentator. De 'presentator' is de persoon die in zijn of haar tijdsspanne zijn of haar problemen uitlegt. De presentator wordt aangemoedigd om aan te geven wat hij nodig heeft en om de bijdragen van anderen te reguleren als deze te directief of nutteloos zijn.

Als er input nodig is, wordt van de presentator verwacht dat hij deze initieert en vraagt om input van anderen. Zorg ervoor dat mensen uw definitie van 'advies geven' begrijpen, in de zin dat het de presentator in de richting van een bepaalde denkwijze of handelswijze stuurt. Zoek naar zinnen die beginnen met:

Heb je nagedacht over...?

Heb je geprobeerd...?

"Je zou kunnen
proberen....

Leg ook uit hoe uitspraken soms teveel gebaseerd zijn op de leefwereld van de vraagsteller terwijl de focus moet liggen op de presentator.

"Toen ik een restaurant beheerde, deden we dat...

Toen ik een manager was, vond ik altijd...

Geef mensen de kans om te oefenen met het omzetten van uitspraken in vragen.

4. GEDETAILLEERD OVERZICHT VAN HET PROCES VAN DE REFLECTION ROUND

Uw eerste bijeenkomst wordt gedomineerd door meer voorbereidende contracting; volgende bijeenkomsten volgen over het algemeen een vergelijkbaar proces, maar kunnen verschillen in het soort oefeningen dat u kiest om met de groep te werken, afhankelijk van de individuele en groepsbehoeften.

4.1. Inchecken

Tijdens de introductie kom je te weten hoe mensen zijn, waar ze mee bezig zijn geweest, voor welke uitdagingen ze staan, welke vooruitgang ze hebben geboekt en hoe ze eventuele veranderingen hebben beoordeeld. De check in proces helpt bij het structureren van een format voor de sessie. Misschien wilt u het volgende op de flip-over schrijven om de individuele presentaties te helpen structureren:

- Hoe voel je je?
- Wat is er aan de hand?
- Wat heb je gedaan?
- Welke vooruitgang heb je geboekt?

4.2. Beschrijf de huidige kwestie(s)

Deelnemers hebben elke een afgebakend tijdslot waarbij ze hun probleem/uitdaging kunnen voorleggen. Wijs voor elke persoon een gelijke tijd toe en laat voldoende tijd over voor een samenvatting en evaluatie aan het einde. In deze paragraaf spreekt de 'presentator' (de persoon die het onderwerp uitzendt) over het onderwerp dat zij willen bespreken. De 'presentator' geeft voldoende informatie om de leden van de Reflection Rounds te laten begrijpen waar ze mee te maken hebben. Het opschrijven van '*Mijn probleem of probleem waar ik over wil praten is...*' en het geven van individuele bedenktijd voor het begin van deze fase kan individuen helpen om de belangrijkste kwesties voor elke sessie te verduidelijken.

Vervolgens ondervragen de leden van de Reflection Rounds de presentator. In eerste instantie zullen de vragen waarschijnlijk informatievragen zijn om inzicht te geven in de context van het onderwerp. Het kan tijdrovend zijn om twee rondes te doen (de eerste om in te checken en de tweede om het onderwerp te delen), dus beslis of het het beste is om het inchecken te combineren met het delen/ inbrengen van het onderwerp. Dit zal afhangen van de aantallen, de spraakzaamheid van de leden, de tijdsdruk en de complexiteit van het probleem. U zou vragen kunnen toevoegen aan de flip-over om de presentator in staat te stellen hun probleem in dit stadium te verwoorden en te beschrijven. Extra vragen kunnen worden gesteld:

- Wat is uw belangrijkste prioriteit/uitdaging?
- Waar heb je vandaag hulp bij nodig?

Het kan soms moeilijk zijn voor de deelnemers om te bepalen aan welke kwestie moet worden gewerkt. Enkele vragen die daarbij kunnen helpen zijn:

- Wat is er aan de hand?
- Wat maakt het nu een probleem?
- Van wie is deze kwestie/probleem?
- Hoe belangrijk is het op een schaal van 1-10?
- Hoeveel energie heb je voor een oplossing op een schaal van 1-10?
- Gaat het om een aantal verschillende kwesties zo ja, welke kwestie moet dan als eerste worden aangepakt?

Sommige problemen zijn zo complex, dat er opeenvolgende doelen nodig zijn om tot een oplossing te komen; wees daarom flexibel en houd ze op koers. Wees je er ook van bewust dat wanneer een deelnemer van het ene probleem naar het andere fladdert, dit symptomatisch kan zijn voor andere problemen die mogelijk moeten worden aangepakt. Bijvoorbeeld: vertrouwen, slechte zelforganisatie, faalangst, of uitstel in het vermijden van één beslissing. De facilitator zal beoordelen wanneer het gepast is om een probleem te onderzoeken om het leren te maximaliseren.

De deelnemers moeten inmiddels de situatie onder de knie hebben en in staat zijn om vragen te stellen, te peilen en te onderzoeken. Vragen worden gebruikt om meer opties te creëren, om opheldering te verschaffen, om dieper te peilen en om ontdekkingsvragen te stellen die kunnen leiden tot inzichten of nieuwe manieren om dingen te zien en meer alternatieven voor actie.

Beoordeel of je hier al dan niet input moet geven over hoe je vragen moet stellen, vooral in de beginfase. Het kan nodig zijn om gesloten en open vragen, hypothetische vragen, ontdekkingsvragen en leidende vragen te onderzoeken. Ontdekkingsvragen helpen de verborgen veronderstellingen en overtuigingen bloot te leggen die het individu kunnen verhinderen om nuttige actie te ondernemen.

4.3. Ontwikkelen van oplossingen, opties, alternatieven voor actie

Het proces gaat dan verder met het oplossen van problemen. Problemen kunnen slechts in beperkte mate worden opgelost; soms zijn er mogelijkheden verkend, zodat er meer acties kunnen worden ondernomen dan dat er oplossingen worden aangedragen. Deze fase wordt gekenmerkt door de overgang van 'niet weten' naar 'weten wat te doen'.

4.4. Actie en leren samenvatten

Vraag in dit stadium de individuele leden om hun acties samen te vatten en zich mondeling te verbinden aan doelstellingen of acties. Er staan een aantal hulpmiddelen in de gids die mensen kunnen gebruiken:

- Doel en taakomschrijving.
- Persoonlijk ontwikkelingsplan (Splitst de doelstellingen op in fasen en voorziet een plaats om de vooruitgang te noteren)

In sessie 1 moet u misschien ook wat aandacht besteden aan Specifieke, Meetbare, acceptabel, Realistische en Tijdsgebonden (S. M. A. R. T.) doelstellingen die de deelnemers helpen om geloofwaardige en meetbare acties te ondernemen.

4.5. Tips voor het instellen van doelen

Als je je doelen opschrijft, heb je meer kans om ze te bereiken. Het visualiseren van doelen helpt ook om ze tot leven te brengen. Denk na over de volgende vragen voordat je begint met het schrijven van doelen:

- Welke tijd heb je beschikbaar?
- Wat is je energieniveau en zin om dit doel te bereiken?
- Welk kennisniveau vereist het?
- Heb je nieuwe kennis nodig?
- Hoe ga je dat bereiken?
- Kunt u een schatting maken van de benodigde inspanning in verhouding tot de waarde van de waarschijnlijke uitkomst?
- Is het een zeer groot doel dat moet worden opgesplitst in subdoelen?
- Wat is het tijdschema?
- Zijn er quick wins?
- Moet u steun krijgen om uw doelen te bereiken? Van wie? (d.w.z. collega's, uw partner, personeel). Hoe gaat u dit doen? Kunt u uw doelen in een kader plaatsen? (d.w.z. korte, middellange en lange termijn).
- Kent u andere mensen die dit soort doelen hebben bereikt en kunt u van hen leren en uw gedrag modelleren naar hun succes? Bent u in staat om uw doelen te schrijven met behulp van het S.M.A.R.T.-formaat? Gebruik SMART-doelen indien van toepassing.

S	Specifiek	Definieert precies wat je focus is.
M	Meetbare	Is meetbaar en heeft een duidelijke uitkomst beschreven.
A	Acceptabel	Nodigt het uit tot actie?
R	Realistisch	Geeft uitdrukking aan een doel dat haalbaar is, maar dat een zekere mate van rek en uitdaging kan hebben.
T	Tijd/tijdspecifiek	Specificeert een einddatum of een datum waarop het doel zal worden bereikt.

5. OVERZICHT OEFENINGEN

Oefening 1



Inleidende activiteit - zelfanalyse 12 gezondheidsdomeinen - wat zijn mijn sterke punten en constructieve gewoontes?

Wat zijn mijn sterke punten en constructieve gewoontes rond de 12 gezondheidsdomeinen?

Denk aan het wiel van twaalf gezondheidsdomeinen en denk aan jezelf. Welke gezonde gewoontes doe je al? Welke van de twaalf gezondheidsdomeinen zou u als sterke punten beschouwen? Over welke domeinen heb je minder zelfvertrouwen? In welke zou je meer betrokken willen raken?

Maak een lijst van je sterke punten en constructieve gewoontes en wees bereid deze met anderen te delen.



Oefening 2



Schaalvergroting van gezonde gewoontes

Stapsgewij doelen kunnen zorgen voor een gevoel van prestatie. Met behulp van een 10-puntschaal waarbij 1 laag en 10 hoog is, identificeer je een gezonde gewoonte waar je aan wilt werken en identificeer je je startnummer. Op een schaal van 1-10 plaats je jezelf op de schaal: waar ben je nu?

Vraag jezelf af: wat is er nodig om naar het volgende nummer te gaan? Welke actie zou je kunnen ondernemen? Log je ideeën in je dagboek.

Deze schaalvergroting kan worden gebruikt in veel situaties waarin u werkt aan het aanbrengen van veranderingen en verbeteringen. Het is ook nuttig bij het voeren van gesprekken met het personeel. De focus op kleine veranderingen kan het doorvoeren van veranderingen beter beheersbaar maken.



Oefening 3



Health Hacks Oefening

Facilitator zet de 12 domeinen op een flipchart of ergens zichtbaar. Elke persoon heeft 5 stickers te verdelen - de top 5 meest populaire rubrieken op de flipchart met de meeste toegewezen stickers zullen worden besproken als gezondheidshackonderwerpen.

Snelle ronde: health hacks, flipchart stations rond de kamer bv. dieet, lichaamsbeweging, geestelijk welzijn plus nog 2 andere (welke onderwerpen het meest populair zijn).

Vragen aan iedereen over 5 toponderwerpen: wat werkt er voor u in het domein van de 12 gewoontes? Welke hacks kunt u anderen aanbieden? Individuen bieden aan wat voor hen werkt. Als er tijd beschikbaar is, vraag mensen dan om de kamer rond te lopen en notities aan de onderwerpen toe te voegen totdat de ideeën uitgeput zijn. Als er weinig tijd is, kan dit mondeling worden gedaan. Dit biedt de mogelijkheid om van elkaar te leren en om het denken te stimuleren dat individuen nog niet eerder zijn tegengekomen. In dit stadium is er een relatief open sfeer omdat er relaties opgebouwd worden.. Nodig mensen uit om meer informatie en vragen te stellen. Nodig mensen uit om foto's te maken van gezondheidshacks die op flip-overs zijn geschreven als deze aanpak is gekozen. Vraag of mensen iets geleerd hebben en zullen experimenteren met nieuw gedrag.

Oefening 4



Schaalvergroting Oefening-Gezonde Gewoonten als onderdeel van de bezinningsronde

Deze eenvoudige techniek van oplossingsgerichte coaching kan worden gebruikt voordat het doel van een individu wordt besproken.

Stel een vraag om de discussie op gang te brengen.

Kies uit:

Wat is je doel?

Waar wil je aan werken?

Wat is je doel om hier vandaag aan te werken?

Het individu maakt een doelverklaring.

Ik wil bijvoorbeeld mijn dieet verbeteren en gezond eten.

Gebruik de weegschaal. Op een schaal van 1-10, 1 is laag, 10 hoog, hoe zou u uw positie vandaag beoordelen?

Het individu kiest een nummer. De begeleider vraagt: wat is er nodig om naar het volgende nummer te gaan?

FACILITERENDE OPMERKINGEN:

Het individu wordt dan uitgenodigd om acties aan te geven en een stapsgewijze verandering uit te drukken. De oplossingsgerichte filosofie laat de acties over aan het individu, in het vertrouwen dat ze vindrijk zijn. Hoewel sommige sessies gebruik maken van de SMART-doelstellingen, kan dit te krachtig zijn. Ze staan in de gids, maar het gebruik ervan is optioneel. Beoordeel de stemming van de sessie als de facilitator en vertrouw individuen.

Oefening 5



Ideeën, inzichten, intenties

Ideeën	Welke ideeën komen in gedachten? Zijn de ideeën volledig gevormd? Moet je nog meer nadenken? Moet je meer onderzoek doen?
Inzichten	Heeft u een nieuw begrip van uzelf of van situaties? Eureka-moment misschien? Is er iets nieuws bijgekomen? Heb je een voorgevoel dat je verder wilt onderzoeken?
Intenties	Wat ga je doen? Heb je acties? Wat is je plan?

Maak aantekeningen of deel je suggesties mondeling met anderen.

FACILITERENDE OPMERKINGEN:

Deze oefening kan gebruikt worden om een sessie af te sluiten of om een oefening af te sluiten. Het is snel en individuen kunnen worden uitgenodigd om mondeling bij te dragen of kunnen aantekeningen maken naar aanleiding van de snelle vragen in de onderstaande tabel.

Oefening 6



OPLOSSINGSGERICHTE SCENARIO'S

EXPERIMENTEREN MET HET OSKAR-VRAGEND MODEL OF DE INFERENTIELADDER

Hier zijn twee casestudiescenario's. Lees ze allebei als groep en kies er dan één om aan te werken. Je leeft je in in de situatie. Doel is om bruikbare vragen te genereren die je zou kunnen stellen met betrekking tot dit scenario. Stel je voor dat je rechtstreeks met Jenny of Atif werkt. Vorm de vragen alsof u ze wilt stellen aan iemand die tegenover u zit.

Het **OSKAR-model** kan worden gebruikt om nuttige vragen te genereren en iemand vooruit te helpen bij het aanpakken van een probleem, het definiëren van doelen, het opmerken van wat werkt en hen op een positief spoor te houden. Dit model zou goed werken in een gesprek met Atif.

De **inferentieladder** is nuttig wanneer we onze aannames en het begrip van een situatie willen testen. Het helpt bij het identificeren van eventuele vooroordelen in ons denken en zorgt ervoor dat we geen informatie missen of sommige informatie bevoorrecht boven andere. Dit model zou goed werken in een gesprek met Jenny.

Jenny

Jenny is een junior manager bij een ingenieurbureau. Ze heeft twee jaar lang een vrouwelijke manager (Ruth) gehad die haar zeer behulpzaam is geweest en haar veel mogelijkheden bood. Na een

© Inova Consultancy - Alle rechten voorbehouden

herstructurering heeft Jenny nu weer een nieuwe manager (Joanne) en Jenny is minder gelukkig geworden op het werk. Deze nieuwe manager lijkt veel van gedachten te veranderen, delegeert veel van haar werk en is erg onduidelijk bij het delegeren van werk. Na een paar mix ups leek de manager zelfs het verhaal van de gebeurtenissen te veranderen waardoor Jenny in een negatief daglicht kwam te staan en ze voelde zich behoorlijk vervreemd door deze gebeurtenissen.

Jenny zag dat de manager ook favorieten heeft en behandelt mensen ongelijk over het hele team. Eén persoon mag veel van thuis uit werken. Een ander persoon krijgt veel ontwikkeling aangeboden op conferenties en reist naar het buitenland voor een Master.

Jenny werkte eerder in haar carrière bij HR en ze kent het concept van het psychologisch contract. Ze vindt dat er onvoldoende veiligheid is voor haar op het werk en het gebrek aan vertrouwen zorgt voor haar stress. Jenny ziet niet in dat de situatie op het werk zal verbeteren; daarom wil ze een nieuwe baan vinden met betere vooruitzichten en een minder giftige cultuur.

Gebruik de ladder van de gevolgtrekking om Jenny's begrip te onderzoeken en haar te helpen actiepunten te ontwikkelen. Samenvattend zegt Jenny dat ze een betere baan wil vinden.

Als

Atif is een 44-jarige middenmanager in de gezondheidszorg. Hij heeft de zorg voor zijn vrouw, die recentelijk is gediagnosticeerd met een chronische aandoening, en heeft geprobeerd om huishoudelijke taken uit te voeren terwijl hij voor twee jonge kinderen zorgde. Hij heeft geen vrije tijd gehad op het werk en over het algemeen gaat het hem mentaal goed af. Vroeger ging hij naar de sportschool maar dit doet hij momenteel niet meer.. Hij is het meest bezorgd over zijn dieet. Hij kookt vers voor de kinderen, maar neemt zijn toevlucht tot afhaalmaaltijden en gefrituurd eten voor zichzelf. Hij is bijna 12 kilo aangekomen in zes maanden tijd.

Hij voelt dat zijn gewicht invloed heeft op zijn werk; hij voelt zich moe, lusteloos en heeft zich niet zo veerkrachtig gevoeld.

Veranderingen op het werk zijn waarschijnlijk. Er is een herstructurering en zijn job kan ik gevaar komen. Hij heeft gemerkt dat zijn humeur gezakt is en dat hij zich soms slecht voelt. Hij wil ervoor zorgen dat hij met goede ideeën blijft komen op de IT-afdeling om zich de komende twee jaar te positioneren voor een promotie.

Je coacht Atif, met een oplossingsgerichte aanpak. Oplossingsgerichte coaching richt zich niet op problemen, het verleden, oorzaken, het loskoppelen en deconstrueren van gebeurtenissen, het is toekomstgericht en probeert de klant te ondersteunen bij het opmerken van goede gewoontes die nu gebeuren. Met behulp van het OSKAR model stelt u vragen in uw groep die u zou gebruiken om hem te ondervragen over zijn gewenste resultaat en wat hij eraan doet? Genereer een lijst met vragen die u zou stellen. Onthoud, vragen, niet het geven van advies.

Samenvattend zegt Atif dat hij wil afvallen.

Hier zijn de modellen voor gebruik:

- 1) OSKAR oplossingsgericht coachingmodel
- 2) Inferentieladder

OSKAR-OPLOSSINGSGERICHT COACHINGVRAGENMODEL		
FASE IN MODEL	DOEL	VOORBEELDVRAGEN/ACTIVITEIT
RESULTATEN	Maakt het mogelijk voor de klant om het resultaat/eindpunt te verwoorden dat hij wil bereiken	Wat maakt dit vandaag de dag tot een probleem?
SCHALING	Stelt de klant in staat om te beoordelen waar hij zich bevindt op zijn reis, Hoe belangrijk het is voor hem en hoe ver hij hierin wil gaan.	Op een schaal van 1-10, een is laag, 10 hoog...?
KNOW-HOW	Maakt het mogelijk om de klant te ondervragen over wat hij al weet over de weg naar een oplossing.	Wat heb je al gedaan? Wat valt je op aan jezelf? Wat weet je al?
BEVESTIGEN EN ACTIE ONDERNEMEN	Maakt het voor de coachee/manager mogelijk om vast te stellen wat hij/zij al doet/ hoe hij/zij dit doel al bereikt, goede bedoelingen op te merken en acties te verstevigen.	Toen u in het verleden met dit soort situaties te maken kreeg, hoe heeft u het dan opgelost? Wat zou je nu kunnen doen? Welke kwaliteiten heb je in het verleden gebruikt?
REVIEW	Op de volgende vergadering kan de coachee/manager bekijken wat er beter is.	Wat is er beter? Wat werkt er?

Aangepast van: Jackson en McKergow (2006)

<https://www.personal-coaching-information.com/oskar-coaching-model.html>

Opmerking: In oefening 7 wordt het inferentiemodel voor het scenario van Jenny gepresenteerd.

Oefening 7



Inferentieladder.

Beantwoord de vragen in de rechterkolom. Pas de vragen toe op Jenny's scenario. Krijg je nieuwe inzichten?



Deel voor het tweede deel van deze oefening situaties uit je persoonlijke verhalen als manager/medewerker op het werk. Oefen het gebruik van de OSKAR techniek of ladder van de gevolgtrekkingstechniek om een dieper inzicht te krijgen in de situaties en de factoren die een rol spelen.

Ladder of Inference

Minimize Misunderstandings ...

Instead of jumping to "CONCLUSIONS," break down the Assumptions, Meaning, Selected data, and Observations, that created them.

ACTIONS Take action based on our beliefs.

BELIEFS Develop beliefs based on our conclusions.

CONCLUSIONS Draw conclusions based on our assumptions.

ASSUMPTIONS Make assumptions based on that meaning.

MEANINGS Lend meaning to a selection of data we observed.

SELECTED DATA

OBSERVATIONS

POOL OF DATA

How we think...

Model developed by Chris Argyris

OPMERKINGEN
 Wat heb je geobserveerd?
 Denk aan de omgevhet systeem, de organisatie.
 Denk aan de observaties van anderen en van zichzelf.
 Kunt u commentaar geven op uw reacties op de obeservaties?

GESELECTEERDE GEGEVENS
 Welke gegevens heb je gekozen om op te letten? Zijn er gegevens die je hebt genegeerd?
 Zijn er gegevens waar u meer aandacht aan besteedt?

BETEKENISSEN
 Welke betekenis schrijft u aan deze gegevens toe?

BEOORDELINGEN
 Hebben jullie betekenis afgeleid en problemen persoonlijk opgevat?
 Heb je je aannames getest?
 Denk je dat anderen hetzelfde zouden denken als jij?

CONCLUSIES
 Welke conclusies heb je getrokken?
 Zijn uw conclusies juist?
 Kunt u andere conclusies trekken?
 Zijn uw conclusies rationeel?
 Zijn er nog andere verklaringen die u hebt gemist of genegeerd?

OVERTUIGINGEN
 Welke overtuigingen heb je gevormd uit je conclusies?
 Heb je overtuigingen getest op waarheid?

ACTIES
 Welke acties vloeien voort uit je overtuigingen?
 Zijn er acties die je moet heroverwegen?
 Is de actie logisch?
 Zijn er risico's waar u zich bewust van moet zijn?
 Hoe kunt u steun krijgen voor uw acties?

Figuur 2: De inferentieladder

Uit Argyris, C., (1990). *Het overwinnen van Organisatorische Verdedigingen: Faciliteren van Organisatorisch Leren*, 1e editie, © 1990. Pearson Education, Inc., New Jersey.

Oefening 8



DESORIËTERENDE DILEMMA OEFENING - EEN REFLECTIETECHNIEK

We kunnen last hebben van desoriëterende dilemma's, hetzij door van buitenaf opgelegde veranderingen, hetzij door een nieuw begrip van onze eigen omstandigheden; Deze dilemma's voelen vaak aan als een soort crisis.

. Dergelijke dilemma's dagen ons uit en kunnen leiden tot ongemak en gevoelens van onbehagen. Soms kunnen onze waarden en overtuigingen in twijfel worden getrokken, we twifelen en stellen onszelf en anderen in vraag. Vaak moeten we onze aannames en opvattingen onderzoeken, ons begrip van de wereld heroverwegen en dergelijke dilemma's maken een transformatie van perspectieven noodzakelijk (Mezirow, 1990).

In het werkleven kunnen we ons verscheurd voelen door tegenstrijdige eisen, de waarden van mensen die ons beïnvloeden in twijfel trekken, een zekere vertrouwenscrisis hebben en onze fundamentele overtuigingen over het doel en de waarde van het werk heroverwegen.

Deze oefening nodigt je uit om na te denken over een desoriënterend dilemma dat je vanuit je persoonlijke leven of werk hebt ervaren. Overweeg de volgende vragen:

- Wat was het dilemma?
- Hoe werd je uitgedaagd?
- Hoe heeft deze situatie je overtuigingen doen wankelen?
- Belangrijker nog, hoe bent u met deze situatie omgegaan?
- Maak aantekeningen en deel de situatie in uw groep of paar.

FACILITERENDE OPMERKINGEN:

Overweeg of je dit, afhankelijk van de tijdsdruk, als groep of met z'n tweeën doet. Houd er rekening mee dat mensen vrij persoonlijke kwesties kunnen bespreken en dat u misschien de toestemming voor de discussie moet controleren. Voeg mogelijke oplossingen die gevonden zijn tijdens de groepsdiscussie of individuele gesprekken samen in een lijst. Geef als facilitator, nadat mensen hebben gesproken, commentaar op en identificeer thema's en hoe deze in verband staan met gezondheid, mindfulness en goed management

Identificeer waar mensen doelbewust actie hebben ondernomen. hoe draagt het vermogen om te leren en zich aan te passen bij aan de veerkracht en de copingvaardigheden? Zijn er voorbeelden van testen, uitproberen en experimenteren? Hoe hebben de deelnemers nieuwe perspectieven in hun wereldbeeld geïntegreerd? Stimuleer kritische analyse. Kritische analyse van activiteiten en het creëren van nieuw begrip - nodig de deelnemers uit om een kritische lens te gebruiken bij het onderzoeken van situaties. Ze kunnen zich afvragen: wat hebben andere factoren bijgedragen; wat heb ik bijgedragen aan deze situatie? Ondersteun de deelnemers om na te denken over de sterke punten.

Oefening 9



Cirkel van invloed (Covey, 1999, 2004)

Geestelijk welzijn is erop gericht om duidelijk te maken welke invloed een individu heeft, het vermogen om controle te krijgen en het vermogen om problemen te identificeren die niet kunnen worden beïnvloed. Het is ook belangrijk om mensen het gevoel te geven dat ze de omstandigheden onder controle hebben en om te voorkomen dat ze zichzelf in slachtofferpositie plaatsen.

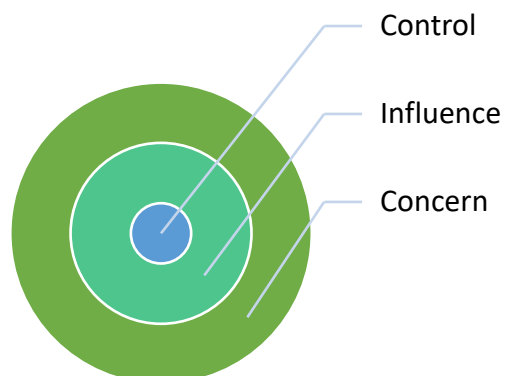
Effectieve zelfregulering, resultaatgerichtheid, het gevoel dichterbij je ideale toekomstige zelf te staan, dragen bij aan een gevoel van welzijn en geluk. Als we ons niet bewust zijn van ons vermogen om de omstandigheden te beïnvloeden, kunnen we onze energie op de verkeerde plaats gebruiken, moeite doen waar positieve resultaten onwaarschijnlijk zijn en oorzakelijkheid ongepast toeschrijven.

Covey (1999, 2004) heeft een manier ontwikkeld om onze invloedssfeer te onderzoeken. Deze cirkel heeft drie concentrische ringen:

1. **Controle** - je hebt de macht om directe veranderingen door te voeren en invloed uit te oefenen in deze centrale cirkel.
2. **Invloed** - je hebt enige invloed en enige macht, hoewel je acties beperkt kunnen zijn. De resultaten kunnen beperkt zijn, maar je hebt ruimte om enige controle uit te oefenen.
3. **Buiten controle** - weinig kracht of controle, hoewel je je misschien zorgen maakt over de dingen. In de buitenste cirkel, heb je weinig invloed op verandering. Inspanningen kunnen hier worden verspild.

Denk aan jezelf en de kring en denk na over wat moeite en tijd kost.

- Kunt u vaststellen of u uw tijd en energie effectief gebruikt? Waar kunt u meer invloed uitoefenen?
- Verspil je moeite?
- Zijn er problemen waar u meer controle over wilt hebben? Is dat realistisch?



Figuur 3: Covey's cirkel met concentrische ringen.

Deel uw bevindingen met uw partner of groep.

6. EINDE VAN DE SESSIE

Ga ten slotte na wat de mensen in de sessie hebben geleerd. Wat hebben ze geleerd over zichzelf en over hun zorgen of probleem? Hebben ze iets geleerd van anderen? Wat waren de meest nuttige vragen? Welke impact hebben ze gehad? Kunnen ze manieren zien om deze modellen te gebruiken in hun organisatie?

Zowel een formele als informele evaluatie is vereist. Het materiaal is opgenomen in het evaluatiegedeelte van het dossier van elke deelnemer. Vraag tijdens of voor bijeenkomst één aan allen om het formulier zelfevaluatie in te vullen zodat men zichzelf kan beoordelen op een aantal competenties en vaardigheden.

De facilitator houdt dit formulier van elke deelnemer veilig bij en presenteert het aan het einde van sessie drie opnieuw aan de deelnemers om eventuele wijzigingen in de vaardigheidsclassificatie te vergelijken. De formulieren moeten ook aan het einde van elke sessie worden ingevuld. Vraag de deelnemers tijdens de laatste sessie om hun tweede samenvattende zelfevaluatie (aan het einde van de reis) in te vullen (beschikbaar in de bijlage).

Als de facilitator van mening is dat de groepsdynamiek goed is, stimuleer dan de deelnemers om elkaar feedback te geven over de groei en de competenties die tijdens de laatste sessie zijn ontwikkeld.

6.1. Afsluiting van de eerste sessie


- Vraag mensen om hun acties samen te vatten en commentaar te geven op eventuele leerervaringen tijdens de sessie.
- Herinner de deelnemers aan het leerdagboek als een optioneel formulier om in te vullen na elke sessie.
- Leg uit hoe de groepsleden kunnen worden aangespoord om elkaar ter verantwoording te roepen. U kunt besluiten om mensen te vragen een 'achtervolgingsmaatje' aan hun linkerzijde van de tafel toe te wijzen. Deze persoon jaagt hen op, vraagt naar de voortgang en controleert over het algemeen informeel hun succes tussen de vergaderingen door. Dit kan ook helpen om de relaties binnen de groep te versterken en netwerken te verbreden.
- Zorg ervoor dat iedereen de datum van de volgende vergadering in zijn agenda heeft staan en dat hij/zij over informatie over de locatie beschikt.
- Bevestig elke actie die u zult ondernemen, bijvoorbeeld door de overeengekomen basisregels te e-mailen.
- Sluit de sessie af door mensen te vragen het betreffende evaluatieformulier in te vullen.

6.2. Afsluiting van de laatste sessie

- Vraag de mensen om hun acties samen te vatten en commentaar te geven op eventuele leerervaringen voor de sessie en om het eindresultaatformulier in te vullen (zie bijlage).
- Zorg ervoor dat alle evaluatieformulieren zijn ingevuld
- Zorg ervoor dat de zelfbeoordelingsvragenlijst is ingevuld
- Herinner de deelnemers eraan dat het projectteam contact kan opnemen om feedback/opmerkingen te krijgen over de leerresultaten.
- Bevestig eventuele regelingen voor voortzetting of informeel netwerken buiten de groep.

7. ANNEXES

7.1. Vragenlijsten voor en na de zelfevaluatie

MINDFUL MANAGERS REFLECTIERONDES							
Opleiding van managers in de publieke sector om instrumenten te ontwikkelen om met stress om te gaan.							
Naam:			Datum:				
Evalueer jezelf op dit moment			1 = Slecht 5 = Uitstekend				
VAARDIGHEDEN EN EIGENSCHAPPEN			1	2	3	4	5
ZELFANALYSE							
1	Zelfmotivatie om gezond te zijn in geest en lichaam						
2	Gezondheids- en welzijnskennis						
3	Vertrouwen om verandering door te voeren						
4	Moeilijke situaties aanpakken - moed						
5	Initiatief en actie ondernemen						
6	Veerkracht en aanpassing						
GEZONDE GEWOONTES EN GEESTELIJK WELZIJN							
7	Eet gezond						
8	Fysiek actief						
9	Jezelf streefdoelen stellen buiten de comfortzone						
10	Ontspanning en zelfkalmerende vaardigheden						
11	Reflectievermogen						
12	Opmerken dat mijn gezondheid verslechtert, zoek steun						
13	Actie ondernemen om stressbronnen te beheersen						
14	Vermogen om te leren van collega's en om gezondheidshacks te implementeren						
GEZONDHEID TOEGEPAST OP MIJN WERKSETTING							
15	Zoek autonomie en controle						
16	Assertiviteit en het spreken voor zichzelf en anderen						
17	Stimuleer praten over bronnen van stress						
18	Bouw ondersteunende relaties en netwerken op						
19	Zoeken naar arbeidstevredenheid/ positieve kansen						
20	Ken eigen sterke punten en beperkingen						

7.2. Programmaovereenkomst van de reflectieronde

(Vermeld de naam van de organisatie van de facilitator)

Onze engagementen,

We komen overeen om

- ✓ U te doen participeren in een reflection round programma (Mits we beschikken over een geschikte facilitator)
- ✓ De kwaliteit van de reflection rounds te bewaken door op te volgen dat u minsten 3 keer aanwezig bent in een periode van 4 maanden
- ✓ U te ondersteunen bij uw deelname aan de reflection rounds

Uw engagementen

Je gaat akkoord met

- ✓ Het deelnemen aan de reflection rounds (mits we beschikken over een geschikte facilitator
- ✓ Het op de hoogte brengen van uw facilitator bij afwezigheid (minsten 2 dagen op voorhand
- ✓ Het invullen en terug bezorgen van alle nodige administratie: aanwezigheidslijst en evaluatieformulier
- ✓ Actief deelnemen aan de reflectierondes

Vertrouwelijkheid:

Ik ga ermee akkoord dat ik geen vertrouwelijke informatie die ik in de Reflectierondes heb, openbaar zal maken aan een externe partij, zonder de voorafgaande toestemming van de facilitator en de betrokken groepsdeelnemers.

Copyright

Het programma Reflection Rounds is gebaseerd op de Mentoring Circles™-methodologie. Materialen, afbeeldingen en activiteiten zijn het intellectuele eigendom van Inova Consultancy Ltd en worden beschermd door de Britse en internationale auteursrechtwetgeving. Ongeoorloofde reproductie is verboden. Alle materialen en activiteiten mogen niet worden gereproduceerd, gepubliceerd of gedistribueerd zonder schriftelijke toestemming van Inova Consultancy Ltd.

Andere:

.....

Naam

Handtekening:

Datum:

7.3. Sessie-evaluatieformulier

Mindful Managers Reflection rounds

Sessie-evaluatieformulier

Pilootsessie [1/2] Sessie [x]

[VUL HIER DATUM EN PLAATS IN]

1. 2. Wat waren uw verwachtingen voor de sessie van vandaag?

2. 2. Heeft vandaag aan deze verwachtingen voldaan?

3. Wat zijn de drie dingen die je vandaag over jezelf hebt geleerd?
>
>
>
4. Wat was het meest waardevolle aan uw groepssessie vandaag?

5. 6. Is er iets dat je graag veranderd zou willen hebben over de sessie of dat je niet leuk vond?

6. Nog andere opmerkingen?

Naam (Optioneel):

Datum:

Dank u wel! Geef dit terug aan uw begeleider.

Uw opmerkingen kunnen worden opgenomen in toekomstig promotie-/marketingmateriaal voor het Mindful Managers project. indien u niet wenst dat uw opmerkingen voor deze doeleinden worden gebruikt, vink dan het volgende vakje aan

7.4. Evaluatieformulier voor de laatste sessie

Mindful Managers IO4 Reflection Rounds

Formulier voor de eindevaluatie

Pilootsessie [1/2]

[VUL HIER DATUM EN PLAATS IN]

1. Beoordeel de volgende aspecten van de door u bijgewoonde Reflection roundn (1 - slecht, 2 - goed, 3 - goed, 4 - zeer goed).

	1 Slechte	2 Beurs	3 Goed	4 Zeer goed.
Waren de Reflection Rounds nuttig?				
Zou u het programma Reflection Rounds aanbevelen aan een vriend of collega?				
Inhoud van de reflectierondes				
Begeleiding van de reflection rounds				

2. Hoe hebben de Reflection Rounds u geholpen om na te denken over hoe u met stress op de werkplek om kunt gaan?

3. Nog meer opmerkingen?

Naam (optioneel):

Datum:

Dank u wel! Geef dit terug aan uw begeleider.

Uw opmerkingen kunnen worden opgenomen in toekomstig promotie-/marketingmateriaal voor het Mindful Managers project. indien u niet wenst dat uw opmerkingen voor deze doeleinden worden gebruikt, vink dan het volgende vakje aan

7.5. Leerdagboek

VRAAGSTUKKEN	REFLECTIE
<ul style="list-style-type: none"> • Wat heb ik gedaan? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe denk/voel ik hierover? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Wat dacht ik wel en wat niet (of wat wilde ik wel en wat niet) zeggen? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe goed (of slecht) ging het? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Wat heb ik geleerd? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Wat heb ik bereikt? 	

8. BIBLIOGRAPHY

Argyris, C., (1990). *Het overwinnen van Organisatorische Verdedigingen: Faciliteren van Organisatorisch Leren*, 1e editie, Pearson Education, Inc., New Jersey.

Berg, Insoo Kim en Szabo, Peter (2005). *Briefing Coaching voor duurzame oplossingen*. New York; Norton.

CIPD. Cpd.co.uk.

<https://www.cipd.co.uk>

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet>

Covey, S (1999) *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon and Schuster; Herdrukte editie 2004.

Overheidsbureau voor Wetenschap (2008).

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/292453/mental-capital-wellbeing-summary.pdf

Jackson, P en McKergow, M. (2006). *De Oplossingen Focus: Making Coaching and Change SIMPLE* <https://www.personal-coaching-information.com/oskar-coaching-model.html>

Mezirow, J. (1991). *Transformatieve Dimensies van Volwasseneneducatie*. San Francisco , CA: Jossey-Bass

Pennebaker, J. W., & Beall, S. K. (1986). Het confronteren van een traumatische gebeurtenis: Naar een begrip van remming en ziekte. *Journal of Abnormal Psychology*, 95(3), 274-281.

<http://dx.doi.org/10.1037/0021-843X.95.3.274>

Wit, A. *Van comfortzone tot prestatie management*. White & MacLean Publishing, 2009.