

# Handboek voor trainers

Gert van Veen

# Inhoudsopgave


Inleiding 10

*Thema: Training, stijl & de trainer* 12

1. De gerichtheid van de trainer 13

2. De kerntaken van een trainer 16

3. De kerntaken van groepsleden 18

4. Trainerstijlen 20

4.1. Dominante trainerstijl of een gemêleerde trainerstijl? 33

5. Methodisch werken 34

5.1. Wat is een methodiek? 34

5.2. Waaraan moet je voldoen om methodisch te kunnen werken? 35

5.3. Waaraan moet de geschoolde methodische trainer voldoen? 36

6. De rol van trainer en groepslid 38

6.1. Diversiteit aan rollen 39

6.2. Problemen met rollen 39

6.2.1. Rolconflict 40

6.2.2. Rolambivalentie 41

*Kompas: Waar ben je nu?* 42

*Thema: Praktijkervarend leren* 43

1. Het leerprincipe 47

2. Het faciliteren 48

3.Het succesvol faciliteren 49

4. Het trainen in thema's 52

4.1. Het groepsproces 52

4.2. Stappen van de fasen 53

4.3. Thema's die horen bij de groepsfasen 53

4.4. In schema 55

Thinkbox 56

5. De ontwikkeling van 8 kwaliteiten 61
6. Het leervermogen 66
6.1. Is het erg om geen gebruik te maken van het volwassen leervermogen? 66
6.2. Aandachtspunten voor het volwassen leervermogen 66
6.3. Enkele verschillen tussen het leren aan jongeren en volwassenen 69
7. Het leren van een techniek, een vaardigheid of een kundigheid 72
7.1. De onderlinge verbanden 72
7.2. Waar te beginnen? 73
7.2.1. Stap 1 75
7.2.2. Stap 2a 78
7.2.3. Stap 2b 78
7.2.4. Stap 3 78
7.2.5. Stap 4a 81
7.2.6. Stap 4b 81
7.2.7. Stap 5 81
7.2.8. Stap 6 82
7.2.9. Stap 7 82
7.2.10. Stap 8 82
7.3. Het bepalen of maken van geschikte oefeningen 83
7.3.1. Techniek oefeningen 83
7.3.2. Vaardigheid oefenen 84
7.3.3. Kundigheid oefenen 85
7.3.4. (Vak-)bekwaamheid 86
*Kompas: Waar ben je nu?* 87

*Thema: Programmaboek* 88
1. Het programmaboek op maat 90
1.1. Het voorblad 91
1.2. Restrictiepagina 93
1.3. Informatie over de training 95
1.4. Informatie over de trainingsgroep 102

1.5. Programma's van de bijeenkomsten 106
1.5.1. Opbouw van een oefening 110
1.5.2. De structuur van een oefening 111
1.5.3. Algemeen 112
1.5.4. De voorbereiding 114
1.5.5. De uitvoering 114
1.5.6. De evaluatie 115
1.6. Rapportages naar aanleiding van de bijeenkomsten 117
1.7. Evaluaties naar aanleiding van de bijeenkomsten 122
1.8. Extra informatie 146
1.9. Achterblad 146
*Kompas: Waar ben je nu?* 146

*Thema: Co-trainer* 147
1. Twee soorten co-trainers 148
1.1. De formele co-trainer 148
1.1.1. De rolinvulling van de co-trainer 149
1.1.2. De taken van de co-trainer 150
1.1.3. De verantwoordelijkheid 152
1.1.4. Ondersteunende formulieren 153
1.2. De lerende co-trainer 157
1.2.1. De taken van de lerende co-trainer 158
1.2.2. Attituden en houdingsaspecten voor de lerende co-trainer 160
1.2.3. De verantwoordelijkheden 160
1.2.4. De ondersteunende formulieren 161
*Kompas: Waar ben je nu?* 165

*Thema: Vaardigheden voor de trainer* 166
1. Twee realiteiten splitsen 167
2. De waarschijnlijke voorspelbaarheid 172
3. Interventietechnieken integreren 176

3.1. Gespreksinterventies 176
3.1.1. Non-directieve interventies 177
3.1.2. Directieve interventies 178
3.2. Interventies op het territoriumgedrag 183
3.2.1. De opstelling van tafels en/of stoelen 183
3.2.2. De fysieke afstand en nabijheid 190
3.2.3. Het aangeven van grenzen 193
3.3. Gedragsmatige interventies 194
3.3.1. Lichaamstaal 194
3.3.2. Metataal 195
3.3.3. Paralanguage 195
3.4. Interventies door middelen in te zetten 196
3.5. Actualiserende interventies 199
3.6. Interventies voor groepsgesprekken 201
3.7. Drogredenen ontmaskeren 205
3.8. Interveniëren met citaten, aforismen en wijsheden 211
3.8.1. Hoe gaat het interveniëren op basis van citaten in zijn werk? 211
3.8.2. Over het hoe en het waarom 211
3.9. Samenvoeging 214
3.9.1. De paren 215
3.9.2. Vier polen 216
3.9.3. De kwadranten 216
4. Het gouden ei 217
5. In de roos 220
6. Het Gouden Moment benutten 222
7. Paradoxaal handelen 224
8. Het ABC van de gespreksvoering 226
8.1. Driemaal A 226
8.2. Driemaal B 228
8.3. Driemaal C 229
8.4. Tot slot 231

9. Empathie 232
9.1. Accurate empathie 233
10. Communicatiefouten 235
10.1. Een succesvol experiment? 235
10.2. Misverstanden in de communicatie 236
10.3. Verwarring door communicatie 239
10.4. De mate van beïnvloeding 243
10.5. Omgangsregels 245
10.6. Interdependentie 246
*Kompas: Waar ben je nu?* 248

*Thema: Wat te doen als…* 249
*De voorbereiding* 251
Een goed begin 252
Competente opdrachtgevers 253
Programma opzet wordt afgewezen 254
Flipperende opdrachtgevers 255
Offerte wordt afgewezen 256
Kastanjes uit het vuur halen 257
Beroepsvereniging is vereist 258
Probleemanalyse mag niet bekent worden 259
Mee profiteren 260
Verzekeringen 261
Pingelen 262
Geen koppelverkoop 263
Ethische regels 264
Een overschot aan trainers 267
Aanbevelingen als bewijs 268
*De trainingslocatie* 269
Een introductie training (categorie E) 270
Een techniektraining (categorie D) 271

Een vaardigheidtraining (categorie C) 272
Een kundigheidtraining (categorie B) 273
Een bekwaamheidtraining (categorie A) 274
De huisregels van de trainingslocatie 275
Eigen slaapkamer 276
BHV noodzakelijk? 277
*De groep(sleden)* 278
Mentale en/of fysieke beperkingen 279
Invloed hebben op de groepsleden 280
Een groepslid is overstuur 281
Weerstand bepalen 282
Geen beloften doen 283
Nazorg aanbieden 284
Veiligheid 285
Tegenwerken 286
Agressief gedrag 287
Geloofspredikers 288
Roddelen 290
Wie betaalt wat? 291
*Trainingsactiviteiten* 292
Improviseren 293
Uitzonderingen zijn interessant 294
Matroesjka's 295
Wat zich aandient 297
De STOP-knop 298
Een oefening glipt uit je handen 299
Een gadget geven 300
*De afronding* 301
Rapportage aanpassen 302
Niet op tijd betalen 303
*Van alles wat* 304

Niet iedereen kan alles leren! 305
Wat nieuw is, is niet perse beter! 306
Uit wat voor soort oefeningen kan ik kiezen? 307
Autosuggestie toepassen en oppassen 308
*Kompas: Waar ben je nu?* 309
Literatuurlijst 310



# Inleiding

Het geven van een training is een specifieke groepswerkactiviteit, waarbij het oefenen van één of meerdere vaardigheden, technieken of kundigheden centraal staan. In tegenstelling tot een cursus, ligt bij een training het accent op het ervaring opdoen met de opgedane kennis.

Het doel van het trainen is om deskundig te worden in het intentioneel en doelgericht kunnen inzetten van één of meerdere vaardigheden, technieken of kundigheden. Dit in tegenstelling tot een cursus, waarbij het doel is om inzichten op te doen op basis van de aangereikte kennis.

Bij een training staat het praktijkervarend leren centraal, terwijl dit bij een cursus een ondergeschikte rol speelt.

Het kiezen om te gaan trainen als een trainer, is een keuze om groepsleden te begeleiden bij het onder de knie krijgen van één of meerdere vaardigheden, technieken of kundigheden. Hierbij is belangrijk om te beseffen dat het doceren (het overbrengen van kennis) van secundair belang is.

Het actief zijn als een trainer is voor nogal wat mensen aantrekkelijk, omdat de associaties hierop aansprekend zijn, zoals: het trainen is dynamisch, uitdagend, speels, energiek, actie, doen en niet teveel met het hoofd werken! Hoewel je als een trainer enthousiast en energiek te werk kunt gaan tijdens een training, zegt dit nog niets over het trainersvak zelf.  Dit zijn twee aparte grootheden: [1] het uitvoeren van de beroepsrol en [2] het geven van een training.

Zo is het niet voldoende om als trainer inhoudelijke kennis te hebben over een vaardigheid, een techniek of een kundigheid om de beroepsrol uit te kunnen gaan oefenen. De primaire taak van een trainer is om de groepsleden te *begeleiden* in hun proces om een vaardigheid, een techniek of een kundigheid onder de knie te krijgen. *Procesbegeleiding* vormt de kern van het methodisch werken. Anders gezegd: een trainer hanteert een vastgelegde, toetsbare en herhaalbare systematiek waarbij de groepsleden op een doelgerichte en effectieve manier een vaardigheid, een techniek of een deskundigheid eigen leert te maken.

De wijze hoe dat je een training geeft, is primair afhankelijk van de fase en de stap van de fase van de procesbegeleiding (zie hiervoor ook het Zwitserse uurwerk, in het boek *Doorpakken*). Zo zal een trainer een bepaalde vaardigheid al tijdens de inclusiefase aan groepsleden kunnen leren, terwijl een andere vaardigheid pas effectief en doelgericht tijdens de genegenheidfase kan worden geleerd.

Een trainer die niet methodisch werkt, gaat onderwerpgericht te werk. De focus zit op het oefenen van een vaardigheid, een techniek of een kundigheid, ongeacht de interpersoonlijke- en de groepsprocessen. Als er bijvoorbeeld beheersingsproblemen optreden, dan zal dat niet worden geïnterpreteerd als een natuurlijk onderdeel van het groepsproces, maar als een vorm van inhoudelijke weerstand en/of onwil van een

groepslid om te willen leren. Hierdoor kunnen er juist functioneringsproblemen binnen de trainingsgroep en/of bij groepsleden ontstaan, die onnodig zijn en juist ten koste gaan van het praktijkervarend leren van de beoogde vaardigheden, technieken en/of kundigheden.

In dit boek zullen thema's aan bod komen die belangrijk zijn bij het uitvoeren van de beroepsrol van trainer binnen een psychosociale context, waarbij de ontwikkeling van de persoonlijke en/of de beroepsmatige groei centraal staat.

Om het boek goed te kunnen begrijpen is het raadzaam om de onderstaande boeken te hebben gelezen:

- 'De beginnende groepsleider'
- 'Doorpakken'
- 'Handboek Counseling'
- Teambuilding'

Het methodisch werken is niet een vaardigheid waarmee je wordt geboren, maar dit moet je leren. Durf fouten te maken en maak fouten! Alleen daarvan leer je hoe je in de groepsrealiteit een training effectief neer kunt zetten. Heb lef om aan de slag te gaan, maar wees niet te overmoedig of te bescheiden. Wees een realist met idealen.

Gert van Veen

20 juli 2012/2020

*Alle rechten zijn voorbehouden aan Gert van Veen © 2012 en PsychoWerk te Amsterdam. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, prints, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de auteur.*

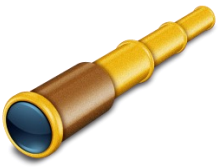
# Iconen

In het boek worden diverse iconen gebruikt, die allemaal een symbolische betekenis hebben. Hieronder kun je lezen wat de betekenis van ieder icoon is.



***Kompas***

Waar moet je een onderwerp plaatsen binnen het groepsproces.



***Verrekijker***

Het nader bekijken van een onderwerp.



***Mythe & bijgeloof***

Een mythe wordt ontmaskerd over een onderwerp.



***Notitieboekje***

Een anekdote of een observatie die betrekking heeft op het onderwerp.



***Oké***

Adviezen en tips m.b.t. hoe om te gaan met een onderwerp.



***Niet oké***

Handelswijzen die niet oké zijn m.b.t. hoe om te gaan met een onderwerp.



***Online presentatie***

Je kunt een presentatie online bekijken over een onderwerp.



***Sleutel***

Gegevens uit de praktijk afkomstig van de steekproefgroep, 26 professionele trainers.



***Er goed voor gaan zitten***

Het verdiepen op een onderwerp door hierover meer te gaan lezen.



***Verborgen schat***

Bijkomende positieve en soms onverwachte effecten van een onderwerp.



***Oefening***

Een oefening die past bij een onderwerp.



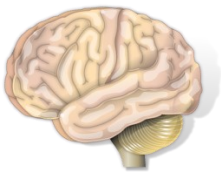
***Snelle doorloop***

Een tekststuk wat je mag overslaan tijdens het lezen als je weinig tijd hebt.



***Reddingsboei***

Een praktijkoefening om mee aan de slag te gaan met een onderwerp.



***Verdieping***

Een citaat, een aforisme, een wijsheid of een wetenswaardigheid m.b.t. het onderwerp.



# Thema: Training, stijl & de trainer

# Thema: Training, stijl & de trainer

Een training is een intentioneel en doelgericht instructieprogramma, waarbij het streven is om het persoonlijk en/of het beroepsmatig functioneren van de deelnemers te verbeteren door technieken, vaardigheden en/of kundigheden te leren.

Basiskenmerken:

- Het leren binnen een training is gebaseerd op *het praktijkervarend leren* (zie hiervoor ook het thema: praktijkervarend leren).
- De training wordt gegeven aan een bestaande of hiervoor geformeerde taakgerichte groep.
- De training is verwoord in een programmaboek die het gehele trainingsproces beslaat.
- De trainer is op de eerste plaats een groepswerker/ teamworker en op de tweede plaats deskundige in de technieken, vaardigheden of kundigheden die binnen de training door de groepsleden kunnen worden geleerd.
- De trainingsdoelen en de bijbehorende taken zijn duidelijk geformuleerd en vastgelegd, inclusief een tijdplan voor de duur van de realisatie.
- De trainingsactiviteiten worden geëvalueerd of de gestelde doelen zijn gerealiseerd.
- Eventuele functioneringsproblemen van de trainingsgroep en/of meerdere groepsleden worden aangepakt op het moment dat er een potentiële dreiging vanuit gaat waardoor de gestelde doelen en de bijbehorende taken niet worden uitgevoerd.
- De deelnemers van de training komen bijeen tijdens een vooraf afgesproken samenkomst.
- Tijdens de groepsbijeenkomsten wordt er gewerkt aan het in trainen van één of meerdere technieken, vaardigheden en/of kundigheden.
- Het succes van de training wordt bepaald of de trainingsgroep erin is geslaagd om de gestelde doelen te verwezenlijken door de bijbehorende taken uit te voeren.



***Waar praten we over?***

**Er komen trainingen in allerlei vormen en maten voor: beroepstrainingen, attitudetrainingen, sporttrainingen, persoonlijke groei trainingen, communicatietrainingen et cetera.**

**Hoewel de invulling van de trainingen en de gehanteerde werkwijzen enorm verschillend zijn, blijven er een aantal basiskenmerken overeind staan.**

**In dit boek komen een aantal van deze basiskenmerken aan bod, als ook een specifieke invulling voor het trainen van taakgerichte groepen waarbij de ontwikkeling van de persoonlijke en/of de beroepsmatige groei worden gestimuleerd. Met andere woorden: een sporttrainer kan informatie inwinnen over de basiskenmerken, maar zal weinig praktisch nut zien in de specifieke invullingen.**

**Trainers die zich in het bijzonder richten op het aanleren van cognitieve en/of sociale vaardigheden zullen wel uit de voeten kunnen met de specifieke invullingen.**



***De steekproefgroep.***

**Uit de steekproefgroep blijkt dat 68,4% van de trainers niet correct omschrijven wat een training is. 19% van de trainers kunnen slechts ten dele beschrijven wat een training is en slechts 12,6% van de trainers kunnen beschrijven wat een training is.**

# *1. De gerichtheid van de training*

Er kan op uiteenlopende redenen onderscheid tussen de diverse trainingen worden gemaakt, bijvoorbeeld op doelgroep, doelen, het niveau van de deelnemers of de oorsprong van de trainingsgroep (bestaand of geformeerd).

In deze paragraaf staat het onderscheid in de *gerichtheid* van de training centraal en kan worden onderverdeeld in vijf categorieën:

## *Categorie E: Introductie training*

Het is een kennismakingstraining zonder dat er daadwerkelijk veranderend of nieuw gedrag wordt in getraind. De groepsleden kunnen kennismaken met de werkwijzen die binnen een training uit de hogere categorieën worden gebruikt. In de praktijk wordt een introductie training gewoonlijk aangeboden als een workshop van één of twee dagdelen.

## *Categorie D: Techniektraining*

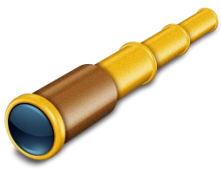
Bij een techniektraining staat het leren beheersen van doelgerichte handelwijzen die fysiek en/of mentaal worden uitgevoerd. Het is de eenvoudigste vorm van trainen en ook de meest toegepaste trainingsvorm, meestal in de vorm van één – of tweedaagse trainingen. Hoe eenvoudiger de techniek, hoe groter de kans op succes.

## *Categorie C: Vaardigheidstraining*

Bij een vaardigheidstraining staat het leren uitvoeren van een reeks handelingen (technieken) volgens een vast patroon centraal. Een vaardigheid kan fysiek en/of mentaal worden uitgevoerd. Het is een moeilijkere vorm van trainen omdat de groepsleden technieken moeten beheersen of leren, die vervolgens doelgericht met elkaar in samenhang worden gebracht en uitgevoerd. De training beslaat meerdere trainingsbijeenkomsten (minimaal 10) over een langere periode, waarbij de groepsleden buiten de bijeenkomsten om oefenen (volharden). Hoe beter de techniekbeheersing is, hoe groter de kans op succes is als het aantal te leren vaardigheden (per training) beperkt blijft.

## *Categorie B: Kundigheidtraining*

Bij een kundigheidtraining staat het leren beoordelen van een situatie of de gegeven omstandigheden centraal om op basis hiervan intentioneel en doelgericht handelend te gaan optreden door gebruik te maken van één of meerdere vaardigheden. Het is de moeilijke vorm van trainen omdat de groepsleden de benodigde technieken en vaardigheden moeten beheersen of leren, die nodig zijn om kundig op te kun-



***Wat is gerichtheid?***

**Gerichtheid geeft aan wat de focus is binnen de training waaraan zal worden gewerkt.**

**Het is voor een trainingsgroep van belang om steeds te weten wat de grenzen zijn van de training. De grenzen vormen de afbakening tussen dat wat is afgesproken en vastgelegd in doelen en taken, en dat wat niet is vastgelegd maar wel de aandacht trekt van meerdere groepsleden en/of de trainer.**

**Zo kunnen er best oefeningen en/of opdrachten worden vervangen tijdens een bijeenkomst, zolang de trainer en de groepsleden maar binnen het afgesproken speelveld blijven opereren.**

**Natuurlijk is het gras altijd groener aan de overkant van de heuvel, maar of dit ook werkelijk zo is zal tijdens een andere training moeten worden ontdekt.**

**De gerichtheid van de training is er niet voor niets. Zo kunnen bijvoorbeeld groepsleden worden overvraagd door de focus op andere doelen te gaan richten. Als ook moet de opdrachtgever er van op aan kunnen dat de trainer niet gaat freewheelen omdat hij/zij en/of de trainingsgroep hier zin in heeft.**



***De steekproef-groep.***

**Uit de steekproef-groep blijkt dat 57% van de trainers niet correct omschrijven wat een trainer is. 26,6% van de trainers kunnen slechts ten dele beschrijven wat een trainer is en slechts 15,2% van de trainers kunnen beschrijven wat een trainer is.**

nen treden. De training beslaat meerdere trainingsbijeenkomsten (minimaal 20) over een langere periode, waarbij de groepsleden buiten de bijeenkomsten om oefenen (volharden). Hoe beter de beheersing van de vaardigheden is, hoe groter de kans op succes is als het aantal te leren kundigheden (per training) beperkt blijft.

## *Categorie A: (Vak-)bekwaamheidtraining*

Bij een (vak-)bekwaamheidtraining staat het leren beoefenen van een (beroeps-)rol centraal op basis van het intentioneel en doelgericht handelen waardoor de gestelde doelen en de bijbehorende taken worden verwezenlijkt. Om de (beroeps-)rol uit te kunnen voeren, die het groepslid diverse kundigheden te beheersen en 'at will' in te kunnen zetten. Dit is de moeilijkste vorm van trainen omdat de groepsleden de benodigde technieken, vaardigheden en kundigheden moeten beheersen of leren, om (vak-)bekwaam te kunnen worden. De training beslaat meerdere trainingsbijeenkomsten (minimaal 40) over een langere periode, waarbij de groepsleden buiten de bijeenkomsten om oefenen (volharden). Hoe beter de beheersing van de kundigheden is, hoe groter de kans op succes is als het aantal te leren (beroeps-)rollen per training beperkt blijft.




De ontwikkeling van groepsleden is altijd vanaf de bodem tot aan de top. Het is niet noodzakelijk op de top van de ontwikkelingsladder te bereiken. Voor iedere nieuwe (beroeps-)rol is er een aparte (vak-)bekwaamheid nodig. Zo kan een groepslid goed zijn als een groepswerker, maar dit betekent dan nog niet dat hij/zij ook goed is als een docent. Echter bij een techniek ligt dat voor een belangrijk deel anders, omdat een techniek onderdeel uit kan maken van diverse vaardigheden, kundigheden en (vak-)bekwaamheden!



***Hoe hoger hoe beter.***

**Er is een trend om een training te verkopen als een hogere categorie, dan in werkelijkheid het geval is. De gedachte hierachter is dat het beter klinkt en vooral beter verkoopt. Zo onzinnig is deze gedachte niet om dat inkopers en/of HRM-managers vaak het maximale eruit willen halen tegen de laagste prijs. Het is dus verleidelijk om toe te geven aan het overschreeuwen van de werkelijke behoeften van groepsleden en/of een team.**

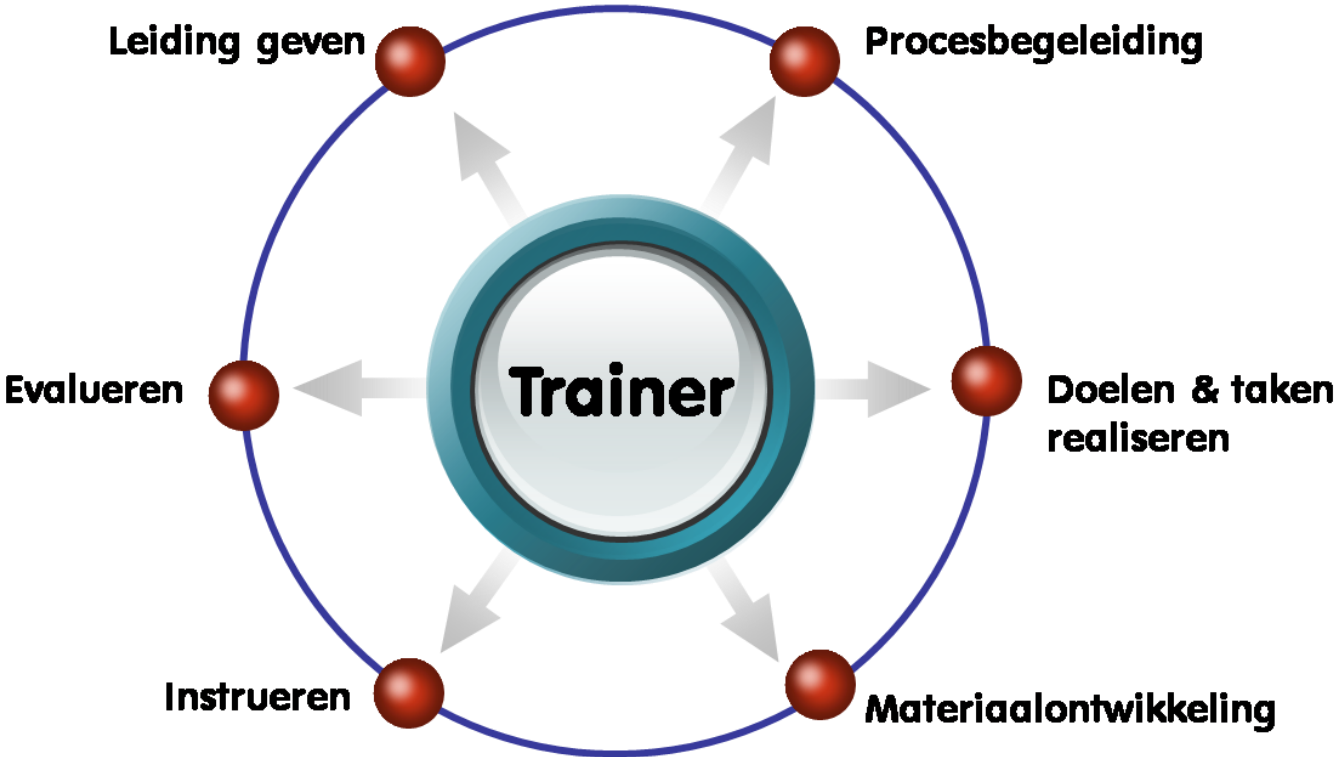
**Alleen ontstaat er hierdoor een ongewenste scheefgroei tussen 'dat wat is' en 'dat wat iemand wil dat is'. Voorbeeld: tijdens een gesprek met een therapeutisch groepswerker in een GGZ instelling, vertelde de vrouw dat zij ook een REBT-groepstherapeute was. Al snel werd duidelijk dat zij had deelgenomen aan een tweedaagse basistraining Rational Emotive Behavorial Therapy (REBT). *Do the math*, zoals de Amerikanen zeggen en dus luidde de conclusie: "Ik ben therapeutisch groepswerker die nu heeft geleerd hoe REBT in te zetten, dus ben ik een REBT-groepstherapeute".**

**Stel de gerichtheid van een (gewenste) training vast en beperk je tot de bijbehorende categorie. Probeer aan de inkoper en HRM-managers uit te leggen, dat het geen zin heeft om in een 'hogere' categorie te gaan zitten, als de onderliggende niveaus niet zijn gerealiseerd. Hierdoor wordt de kans op succes kleiner.**

## *2. De kerntaken van een trainer*



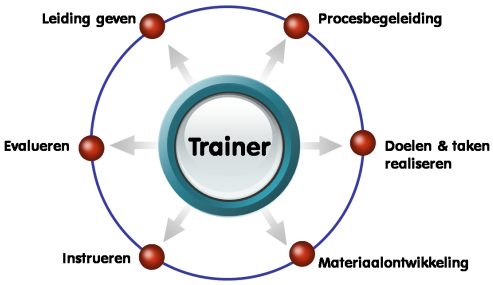
Om een training succesvol te ontwikkelen, uit te voeren en te evalueren is het van belang dat de trainer vele activiteiten verricht voor, tijdens en na de training. Het takenpakket van een trainer is gewoonlijk omvangrijk en voor een aanzienlijk deel gekoppeld aan onder meer de gerichtheid van de training, de doelgroep, het niveau van de groepsleden en de gestelde doelen en de bijbehorende taken. Echter komen de hier onderstaande zes kerntaken voor de trainer binnen iedere training voor. Als één of meerdere kerntaken niet succesvol worden uitgevoerd, dan is de kans klein dat de trainingsgroep erin slaagt om de gestelde doelen en de bijbehorende taken te verwezenlijken.




*Toelichting:*

- *Procesbegeleiding:* een trainer is de formele begeleider van de ontwikkeling van het groepsproces tijdens de training. Bij een bestaande groep zal dit (veel) minder omvangrijk zijn dan bij een nieuwe geformeerde trainingsgroep.
  De trainer is ook de formele begeleider van de ontwikkeling van de persoonlijke en/of beroepsmatige groei van de groepsleden voor zover deze betrekking heeft op het functioneren binnen de trainingsgroep en het realiseren van de gestelde persoonlijke doelen. De procesbegeleiding is cruciaal bij het toepassen van en het afstemmen op het Zwitsers uurwerk.
- *Doelen en taken realiseren:* een trainer gaat niet alleen de groep(sleden) begeleiden in het gaan realiseren van doelen en de bijbehorende taken, maar een trainer gaat ook zelf aan de slag om de gestelde doelen en taken te realiseren. Dit kunnen bijvoorbeeld overeengekomen doelen en taken zijn met de opdrachtgever.

- *Materiaalontwikkeling:* een trainer dient minimaal een programmaboek samen te stellen voor de training, die is afgestemd op de gestelde doelen en de bijbehorende taken. Buiten het programmaboek kan een trainer (indien kundig genoeg) ook oefeningen en/of opdrachten ontwikkelen. De trainer is ook verantwoordelijk dat de keuze voor oefeningen en opdrachten aansluiten bij de gestelde doelen en de bijbehorende taken en de stap en fase van het groepsproces.




- *Instrueren:* een trainer dient buiten een capabele begeleider, ook een kundige instructeur te zijn, die doelgericht en helder kan verwoorden wat er van de groepsleden wordt verwacht tijdens het oefenen van technieken, vaardigheden of kundigheden.

*Opmerking: jammer genoeg verwarren trainers maar al te vaak het proces begeleiden met instrueren hoe, bijvoorbeeld, een bepaalde handeling (bij techniek) moet worden uitgevoerd. Hierdoor ontstaat er vaak onbedoelde onduidelijkheid, waardoor het oefenen ineens een flink stuk moeilijker is geworden.*

- *Evalueren:* een trainer dient diverse aspecten van een training te evalueren onder andere: het trainingsproces, de ontwikkeling van de persoonlijke en/of beroepsmatige groei binnen de training, de kwaliteit van de gerealiseerde doelen en de afzonderlijke groepsbijeenkomsten. Het evalueren is van belang om enerzijds corrigerend op te treden tijdens de training indien dit nodig mocht zijn, en anderzijds om vast te stellen of de gestelde doelen zijn gerealiseerd en de bijbehorende taken zijn uitgevoerd.



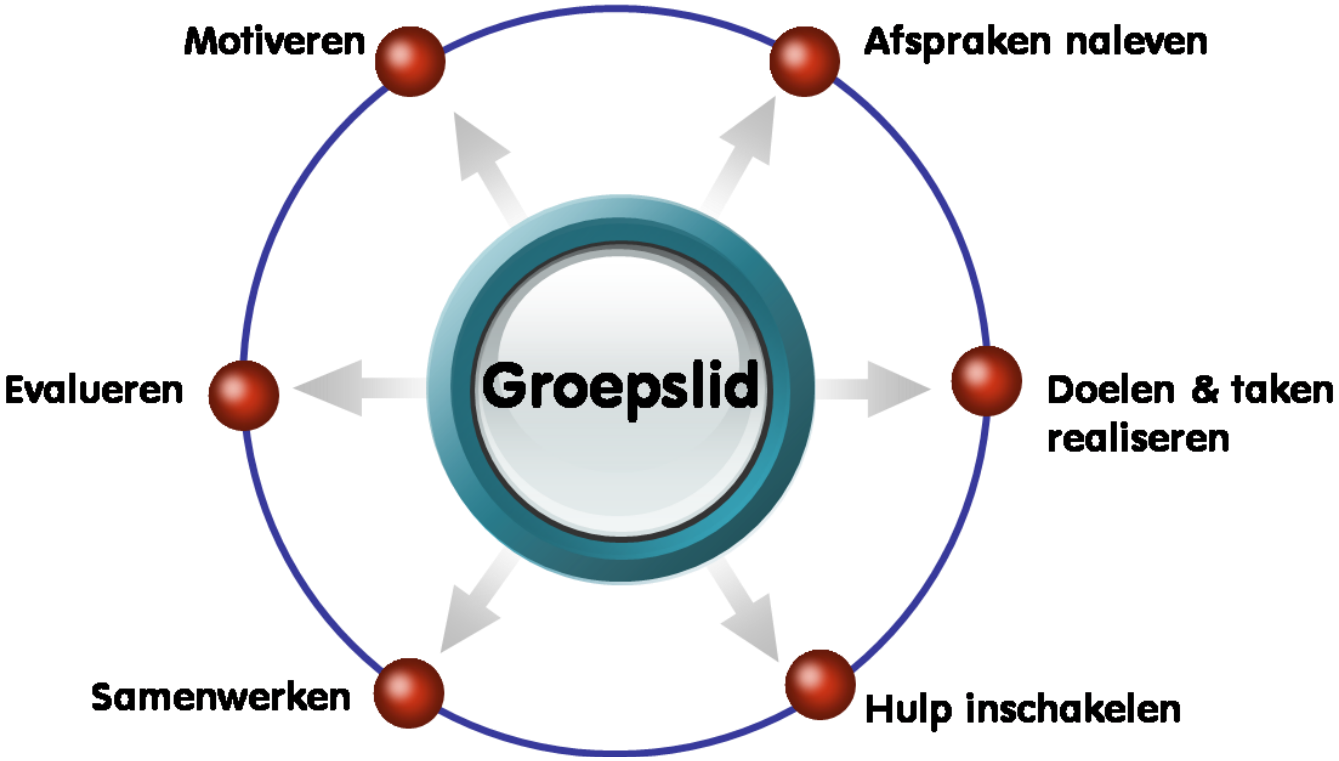
- *Leiding geven:* een trainer dient buiten een capabele begeleider en een kundige instructeur te zijn, ook een invloedrijke groepsleider te zijn. Zo dient de trainer onder andere overwicht te hebben op de groepsleden en leiding te geven aan het samenwerken van de groepsleden.

*Opmerking: indien een trainer niet de zes kerntaken naar behoren kan uitvoeren, is het mogelijk om één of meerdere kerntaken door een co-trainer te laten uitvoeren. Zie hiervoor ook het thema over de co-trainer.*

# *3. De kerntaken van groepsleden*



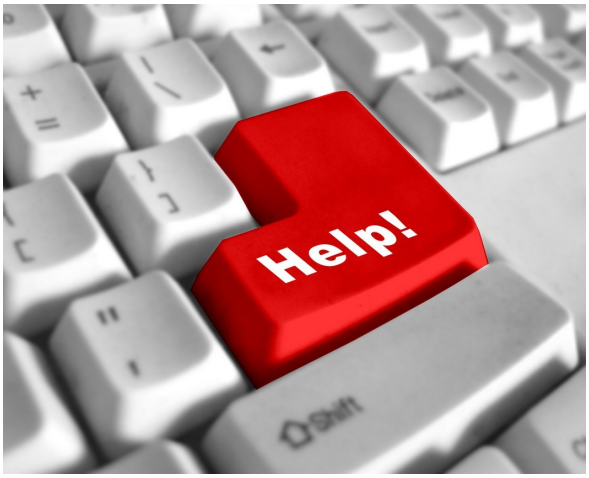
Ook de groepsleden van een trainingsgroep krijgen te maken met een veelheid aan taken die zij voor, tijdens en/of na een bijeenkomst dienen uit te voeren. Het takenpakket van een groepslid is ook gekoppeld aan onder meer de gerichtheid van de training, het niveau van de groepsleden en de gestelde persoonlijke- en groepsdoelen. Echter komen de hier onderstaande zes kerntaken voor het groepslid binnen iedere training voor. Als één of meerdere kerntaken niet succesvol worden uitgevoerd, dan is de kans klein dat het groepslid erin slaagt om de persoonlijke doelen en de bijbehorende taken te verwezenlijken. Als ook dat de groep kans loopt dat het verwezenlijken van de groepsdoelen moeilijker verloopt.

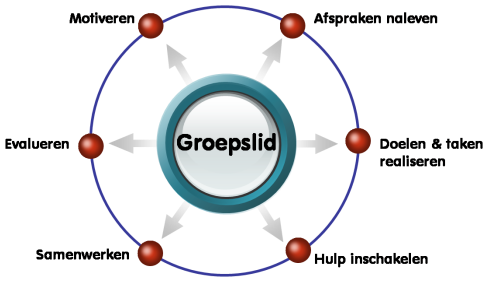


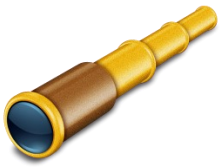

*Toelichting:*

- *Afspraken naleven:* een groepslid dient de gemaakte afspraken met de trainer en medegroepsleden na te komen. Indien een groepslid niet zijn/haar afspraken nakomt, heeft dit direct nadelige gevolgen voor het uitvoeren van één of meerdere taken. De gevolgen zullen door de medegroepsleden moeten worden opgevangen, waardoor er een reële kans bestaat dat zij niet hun gemaakte afspraken kunnen nakomen.
- *Doelen en taken realiseren:* een groepslid is tijdens de training druk in de weer met het proberen om de gestelde groepsdoelen met de bijbehorende taken te verwezenlijken. Als ook om de persoonlijke doelen te realiseren en het helpen bij het bewerkstelligen van de persoonlijke doelen van andere groepsleden. Hierbij geldt de stelregel: pas nadat de groepsdoelen zijn gerealiseerd, kunnen de (eventueel) persoonlijke doelen worden verwerkelijkt.

- *Hulp inschakelen:* een groepslid dient op tijd hulp in te roepen als hij/zij te maken krijgt met onder andere functioneringsproblemen, vormen van onvermogen (VVO), samenwerkingsproblemen of onduidelijkheid met betrekking tot de uitvoering van oefeningen en opdrachten. Het op tijd inroepen van hulp bespaard niet alleen de nodige frustratie en weerstand, maar ook kostbare tijd, energie en middelen. De hulp kan worden ingeroepen bij medegroepsleden of de trainer.
- *Samenwerken:* een groepslid dient zoveel mogelijk samen te werken met de medegroepsleden en de trainer, zodat de groepsdoelen effectiever en doelgericht kunnen worden verwezenlijkt. Het tegenwerken is gericht op het willen realiseren van de persoonlijke doelen.
- *Evalueren:* een groepslid dient diverse aspecten van een training te evalueren onder andere: het trainingsproces, de ontwikkeling van de persoonlijke en/of beroepsmatige groei binnen de training, de kwaliteit van de gerealiseerde doelen en de afzonderlijke groepsbijeenkomsten. Het evalueren is van belang om enerzijds corrigerend op te treden tijdens de training indien dit nodig mocht zijn, en anderzijds om vast te stellen of dat de gestelde doelen zijn gerealiseerd en de bijbehorende taken zijn uitgevoerd.
- *Motiveren:* een groepslid dient zowel zichzelf als medegroepsleden te motiveren om de gestelde doelen en de bijbehorende taken te kunnen realiseren. Een motief is een beweegreden om tot handelen over te gaan. Door het handelen kan het gestelde doel worden verwezenlijkt en wordt er gelijktijdig een behoefte bij het groepslid bevredigd. Deze behoeftebevrediging werkt weer stimulerend om een nieuw doel te gaan realiseren en zo een nieuwe of andere behoefte te bevredigingen.



### *Wat is een motief?*

**Een motief is een beweegreden voor de persoon om tot handelen over te gaan. De beweegreden ontstaat op basis van een behoefte die bevredigd wil worden. De onrust die de behoefte creëert verandert wanneer de intensiteit tegelijkertijd met de innerlijke opwinding toeneemt. Op dat moment ontstaat er een motief om tot actie over te gaan. Bij motivatie gaat het om:**

1. ***De oorsprong van gedrag:*** **De oorsprong van gedrag heeft betrekking op de soort behoeften die bevredigd willen worden en de mate waarin de behoeften zich manifesteren bij de persoon. Hoe groter de intensiteit is waarmee de behoefte zich kenbaar maakt, hoe gemotiveerder de persoon wordt om aan de realisatie van de behoeften te werken. Uiteraard speelt hier de externe druk ook een rol mee.**
2. ***De intensiteit van gedrag:*** **De intensiteit van gedrag heeft betrekking op het belang van de persoon om het gestelde doel (= bevredigen van de behoeften) te willen realiseren. Hoe groter het belang is dat de persoon toekent aan het streven om het doel te realiseren, hoe intenser de motivatie door hem/haar zal worden ervaren. Anders gezegd groeit de motivatie naarmate de persoon het gestelde doel liever wil realiseren.**
3. ***Duurzaamheid van gedrag:*** **De duurzaamheid van gedrag heeft betrekking op hoe lang de persoon een bepaald gedrag kan volhouden om het gestelde doel te kunnen realiseren. De omvang en de kracht van de motivatie kan afgeleid worden van het gedrag dat de persoon laat zien. Hoe groter de beweegreden is om tot handelen te komen, hoe nadrukkelijker het gedrag van de persoon is.**

# *4. Trainerstijlen*

Iedere trainer ontwikkelt zijn/haar eigen stijl van het geven van een training. Het is lastig om de trainingstijl te beschrijven op het uitvoeringsniveau, omdat er te veel variabelen een rol spelen. Hierbij kun je denken aan onder meer invloeden vanuit de opvoeding, ervaringen met groepen, opleidingen, de gegeven omstandigheden, persoonlijkheidskenmerken, vakbekwaamheid en het gebruik van middelen.

In meer algemene termen is het wel mogelijk om onderscheid te maken in een vijftal trainerstijlen. Hierbij direct opmerken dat een trainer gewoonlijk niet 100% één trainerstijl toepast, maar er sprake is van een overloop tussen twee of meerdere trainerstijlen. Afgezien daarvan is het zinvol om te weten tot welke trainingstijl een trainer het meeste neigt. Omdat dit invloed heeft op de wijze hoe de trainer invulling geeft aan het praktijkervarend leren, het programmaboek en wat de allergien van de trainer zijn. Door hier rekening mee te houden, kan de trainer beter beslagen ten ijs komen.

De eerste stap om te ontdekken welke trainerstijl bij je hoort is door een vragenlijst te maken. Hier naast staat het webadres van de vragenlijst vermeld.

De tweede stap is om met de uitkomst uit de vragenlijst opzoek te gaan naar de bijbehorende toelichting op de volgende pagina's.

*Opmerking: ga nog niet op de volgende pagina's kijken, maar maak eerst de vragenlijst!*



***Een vaste trainerstijl.***

**Het idee dat je trainerstijl vaststaat als je eenmaal voldoende effectieve trainingsuren hebt gemaakt, is niet helemaal terecht. Het klopt dat je een vaste trainerstijl ontwikkelt, als je jezelf niet langer uitdaagt en gaat experimenteren met andere trainerstijlen. Met andere woorden: je hebt het zelf in de hand of je een andere trainerstijl ontwikkelt. Hierbij wel de opmerking dat het lastiger is om een andere trainerstijl te ontwikkelen als je één trainerstijl eigen hebt gemaakt. Lastig maar niet onmogelijk. Vergeet niet: je kunt en hoeft niet in alle trainerstijlen te excelleren, maar je kunt er wel wat van leren!**



***Download de powerpoint presentatie.***

SCAN ME

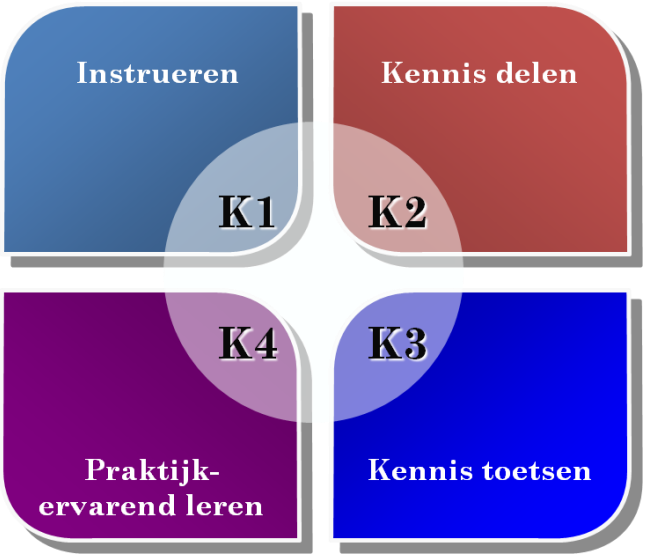


# De docent



De docent is een trainerstijl waarbij de trainer competent is in kennisoverdracht en het instrueren van groepsleden met betrekking tot hoe zij een techniek, een vaardigheid, een kundigheid of een bekwaamheid kunnen leren.

De docent beschikt over een ruim arsenaal aan relevante kennis en heeft hierdoor in de regel antwoorden op de vragen van de groepsleden. Als ook is de docent in staat om het kennisniveau van de groepsleden te toetsen.




## *Kerngebieden*

1. *Instrueren:* De docent is bovenal een instructeur die aanwijzingen geeft hoe een oefening, een opdracht of een handeling uit te voeren.
2. *Kennis delen:* De docent wil relevante kennis delen met groepsleden, zodat het gemakkelijker wordt om hiermee ervaringen op te doen.
3. *Kennis toetsen:* De docent toets ook het kennisniveau van groepsleden om vast te stellen of het hen ontbreekt aan relevante kennis waardoor het moeilijker is om de gewenste ervaringen op te doen.
4. *Praktijkervarend leren:* De docent werkt volgens de principes van het praktijkervarend leren.



## *Valkuilen*

1. *Blijven hangen in de theorie:* De docent kan het accent te veel op kennisoverdracht leggen, waardoor het opdoen van ervaringen met de kennis in het geding komt.
2. *Teveel of te lang analyseren:* De docent zal oefeningen en opdrachten gaan analyseren m.b.t. waarom het wel of niet goed is verlopen. Alleen kan de docent hier te veel tijd aan besteden (wat weer ten koste gaat van het oefenen) en/of teveel oefeningen gaan analyseren waardoor de bijeenkomst stroperig wordt en steeds moeilijker is om weer met het oefenen aan de slag te gaan.
3. *Het repetitie-moe worden:* De docent kan de groepsleden te weinig repetitietijd geven om bijvoorbeeld een techniek goed in de vingers te krijgen. De docent zal dan de groepsleden de opdracht geven om dit buiten de groepsbijeenkomsten om te gaan oefenen.

# De docent

## *Kenmerken*

1. De docent geeft bij voorkeur presentaties om kennis over te dragen op de groepsleden.
2. De docent vindt het belangrijk dat een presentatie er goed uitziet en kan zich, bijvoorbeeld, druk maken over een afbeelding die niet helemaal op de goede plaats staat.
3. De docent plaatst zichzelf in het centrum van de aandacht, zodat de groepsleden hun aandacht bij de docent en de presentatie hebben en zo kennis kunnen opdoen.
4. De docent hanteert in de regel de intellectuele code. Hierdoor kan de groepsbijeenkomst vaker formeel zijn.
5. De docent zorgt ervoor dat er een duidelijke afstand blijft tussen hem/haar en de groepsleden. Er is weinig tot geen ruimte voor vriendschappelijke activiteiten.
6. De docent is normaal gesproken goed voorbereid en zorgt dat de aangedragen kennis accuraat is.
7. De docent vindt het belangrijk om eerst de door hem/haar wenselijke kennis over te brengen aan de groepsleden, voordat de groepsleden hiermee aan de slag kunnen gaan. Niet zelden is de kennis meer dan nodig om te gaan oefenen of opdrachten te gaan uitvoeren.
8. De docent maakt veel gebruik van hulpmiddelen bij de presentaties, zoals powerpoint, video, muziek, uitdeeltekst.
9. De docent refereert aan de aangereikte kennis tijdens het oefenen of het uitvoeren van een opdracht.
10. De docent heeft als eerste de neiging om te denken dat er iets mis is gegaan met de kennisoverdracht, als het oefenen onvoldoende uit de verf komt. Andere mogelijke redenen worden pas op een later tijdstip interessant.



## *Geschiktheid*

De trainerstijl is uitermate geschikt voor categorie: A + E.

De trainerstijl is het minst geschikt voor categorie: D.

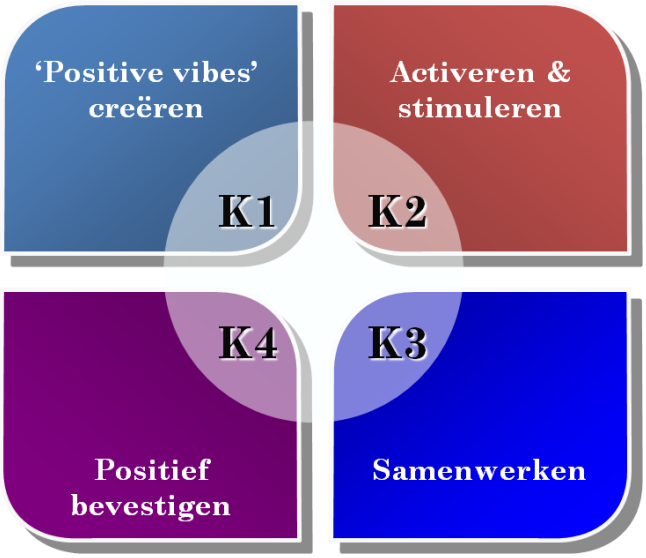
## *Leerwijzen die het beste aansluiten bij de docent:*

1. *Attitude ontwikkeling:* Aan de hand van een model, voorschriften, procedures wordt uitgelegd en/of gedemonstreerd hoe de groepsleden idealiter kunnen functioneren.
2. *Demonstraties:* Het uitleggen en laten zien hoe modellen, werkwijzen, instrumenten (etc.) in hun werk gaan.
3. *Observaties & analyses:* Het doelgericht registreren van handelwijzen en deze op een later tijdstip gaan analyseren.
4. *Presentaties:* Het verzorgen van presentaties over een onderwerp, doorgaans voorzien van afbeeldingen, video en/of muziek.
5. *Relevante informatie en materialen zoeken:* Het aan groepsleden leren hoe zij de benodigde informatie en/of materialen kunnen vinden, bijvoorbeeld via internet.

# De entertainer



De entertainer is een trainerstijl waarbij de trainer *hip, fast and happening* is. Het genereren van energie is belangrijk en de trainer vindt het belangrijk dat er op een positieve, leuke en speelse wijze wordt getraind. Een *feel good* training, waarbij het belangrijker is om lol en plezier te hebben, dan dat er resultaten worden geboekt die staan als een huis. De entertainer is er van overtuigd dat een goede ervaring met de training ervoor zorgt dat de groepsleden sneller en gemakkelijker gaan volharden in het veranderende of nieuwe gedrag.




## *Kerngebieden*

1. *'Positive vibes' creëren:* De entertainer wil een optimistische en positieve sfeer creëren gedurende de training, waardoor de groepsleden toegankelijk worden voor nieuwe ideeën en inzichten.
2. *Activeren & stimuleren:* De entertainer wil de groepsleden op een prikkelende en speelse wijze activeren om ervaringen op te gaan doen met de aanwezige of aangereikte kennis.
3. *Samenwerken:* De entertainer wil dat de groepsleden samen aan de slag gaan om te oefenen en/of opdrachten uit te voeren.
4. *Positief bevestigen:* De entertainer wil de groepsleden zoveel mogelijk positief bevestigen, waardoor het zelfvertrouwen van de groepsleden moet groeien om te gaan volharden.



## *Valkuilen*

1. *Blijven hangen in de positiviteit:* De entertainer kan gemakkelijk doorslaan in het alles positief willen benaderen. Hierdoor loopt de entertainer kans dat hij/zij als ongeloofwaardig wordt ervaren door de groepsleden en er juist een afstand ontstaat.
2. *Een tekort aan kennis niet onderkennen:* De entertainer heeft minder met het overdragen van kennis en zal proberen om dit zoveel mogelijk te beperken. De entertainer wil liever aan de slag met de groepsleden. Echter loopt de entertainer een reëel risico dat hij/zij niet of te laat (h)erkent dat de groepsleden over meer relevante kennis moeten beschikken.
3. *Over problemen heen stappen:* De entertainer zal proberen om zoveel mogelijk confrontaties, conflicten, heftige discussies uit de weg te gaan, dan wel met de mantel der liefde willen bedekken.

# De entertainer

## *Kenmerken*

1. De entertainer gelooft dat groepsleden het beste leren van personen die zij graag mogen, respecteren of bewonderen.
2. De entertainer is erg in de weer met zijn/haar geloofwaardigheid en betrouwbaarheid.
3. De entertainer is benauwd voor kritische of slechte feedback van groepsleden of een opdrachtgever.
4. De entertainer plaatst zichzelf meer in het spotlicht dan de groepsleden, omdat de trainer een voorbeeldrol vervuld die dan door de groepsleden goed kan worden waargenomen.
5. De entertainer geeft niet de voorkeur aan zelfwerkzaamheid, zelfstandige subgroep activiteiten en het vrij experimenteren door groepsleden. Hierdoor verliest hij/zij het overzicht en de controle. In die situaties zal de trainer zelf actief deel gaan uitmaken van een spel, een oefening, een experiment enzovoorts.
6. De entertainer gelooft dat de groepsleden moeten worden geïnspireerd om ervaringen op te gaan doen met de opgedane of voorhanden kennis. Echter kan dit teveel van het goede worden, als de trainer teveel en te lang groepsleden probeert te inspireren en hierdoor te motiveren.
7. De entertainer kan groepsleden 'vleugels geven' zodat zij binnen de groepsbijeenkomst beter presteren, dan zij onder normale omstandigheden zouden doen. De indruk kan ontstaan dat de groepsleden veel hebben geleerd, terwijl dit niet het geval is.
8. De entertainer is joviaal en toegankelijk voor de groepsleden binnen de groepssetting. Buiten de groepssetting vindt de entertainer het lastiger om met de individuele groepsleden om te gaan.
9. De entertainer kan in het positivisme gemakkelijk de grenzen van het haalbare binnen de trainingsgroep uit het oog verliezen.




## *Geschiktheid*

De trainerstijl is uitermate geschikt voor categorie: E + D.

De trainerstijl is het minst geschikt voor categorie: A.

## *Leerwijzen die het beste aansluiten bij de entertainer:*

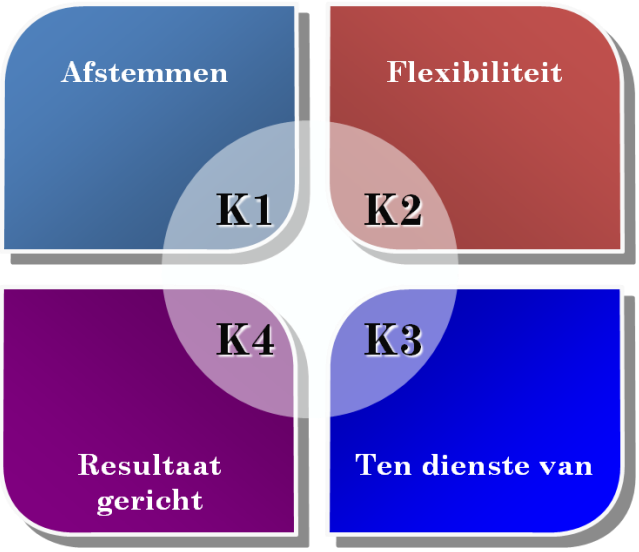
1. *Het opladen van de 'batterijen':* Bijeenkomsten waarin de groepsleden letterlijk en figuurlijk in beweging worden gebracht om zo energie te creëren, als ook nieuwe moed verzamelen om aan het werk te gaan.
2. *Verkooppresentatie:* Het aanprijzen van ideeën, werkwijzen, handelwijzen, diensten et cetera op een verfrissende en amusante wijze.
3. *Workshop:* Het demonstreren van technieken, vaardigheden, werkwijzen, diensten (e.d.) met als doel dat de groepsleden enthousiast worden en hier meer over willen weten of aanschaffen.
4. *Korte persoonlijke groei trainingen:* Een kortdurende training van hooguit 5 dagdelen, waarbij het leren van een techniek of een vaardigheid centraal staat, die de ontwikkeling van de persoonlijke groei positief beïnvloeden.

# De verkoper



De verkoper is erg gericht op de wensen, behoeften, verwachtingen en verlangens van de groepsleden. De trainer probeert hier op een actieve wijze rekening mee te houden, zodat het praktijkervarend leren zo soepel mogelijk verloopt. Hierbij opmerkende dat de verkoper niet de kennis, de oefeningen of de opdrachten aanpast, maar de wijze hoe hij/zij de diensten aan de man probeert te brengen.

De verkoper legt de verantwoordelijkheid voor het slagen van het praktijkervarend leren volledig neer bij de groepsleden: *'Je wil wel of je wil niet. Het is jouw keuze!'*




## *Kerngebieden*

1. *Afstemmen:* De verkoper stemt zich af op de groepsleden om te zorgen dat de diensten op een doeltreffende wijze aan de man kan worden gebracht.
2. *Flexibiliteit:* De verkoper is flexibel in het op een andere manier verkopen van de diensten: 'De klant is koning'. Echter zonder inhoudelijk de diensten wezenlijk te veranderen.
3. *Ten dienste van:* De verkoper stelt zich ten dienste op van de groepsleden en probeert de focus zoveel als mogelijk op de groepsleden gericht te houden.
4. *Resultaat gericht:* De verkoper gaat resultaat gericht te werk en wil de gestelde doelen (absoluut) halen.



## *Valkuilen*

1. *De volgende stap blijft uit:* De verkoper is vooral bezig om zijn/haar 'diensten' te verkopen en als de diensten zijn verkocht, is het soms moeilijk om de volgende stap te zetten: het *daadwerkelijk* gaan in trainen van veranderend of nieuw gedrag over een langere periode.
2. *Teveel aanpassingen:* De verkoper probeert zò graag de groepsleden te interesseren voor de diensten die hij/zij aan te bieden heeft, dat hij/zij teveel aanpassingen gaat verrichten waardoor hij/zij de diensten niet langer kan aanbieden, omdat er een nieuwe dienst moet worden ontwikkelt.
3. *Te geloofwaardig willen zijn:* De verkoper doet te veel zijn/haar best om als geloofwaardig en betrouwbaar over te komen en roept juist hierdoor achterdocht op bij groepsleden.

# De verkoper

## *Kenmerken*

1. De verkoper probeert de inhoud van de training (= de diensten) zo goed mogelijk onder de aandacht te brengen van de groepsleden, zodat zij hier positief tegenover staan en het begrijpen.
2. De verkoper biedt de inhoud van de training aan en laat het aan de groepsleden over of zij hier verder iets mee willen gaan doen of niet.
3. De verkoper gaat er vanuit dat als de inhoud van de training positief wordt ontvangen, de groepsleden over de juiste instelling beschikken om daadwerkelijk aan de slag te gaan met oefenen of het uitvoeren van opdrachten.
4. De verkoper creert een prettige sfeer en zorgt voor de benodigde middelen zodat de training op een relatieve ontspannen wijze kan worden doorlopen.
5. De verkoper maakt afwisselend gebruik van diverse leermogelijkheden, bijvoorbeeld: een powerpointpresentatie, een groepsgesprek, een quiz, een uitgebreide koffiepauze. Het doel hiervan is om de aandacht van de groepsleden te blijven trekken, zonder dat het vervelend wordt doordat de trainer de groepsleden steeds tot de orde moet roepen.
6. De verkoper laat de groepsleden ook buiten de groepsbijeenkomsten om actief werken door bijvoorbeeld huiswerk en/of leeswerk op te geven.
7. De verkoper zal proberen om kritiek te geven op groepsleden zonder hen hierbij te ontmoedigen.
8. De verkoper is niet zo geïnteresseerd in de afzonderlijke groepsleden als zodanig, maar wel hoe dat de individuele groepsleden invloed hebben op de overige groepsleden m.b.t. de inhoud van de training. Groepsleden kunnen dit echter anders ervaren in de zin dat zij geloven dat de trainer in hun als persoon is geïnteresseerd. Dit kan vervelende situaties creeren.




## *Geschiktheid*

De trainerstijl is uitermate geschikt voor categorie: C + B.

De trainerstijl is het minst geschikt voor categorie: A.

## *Leerwijzen die het beste aansluiten bij de verkoper:*

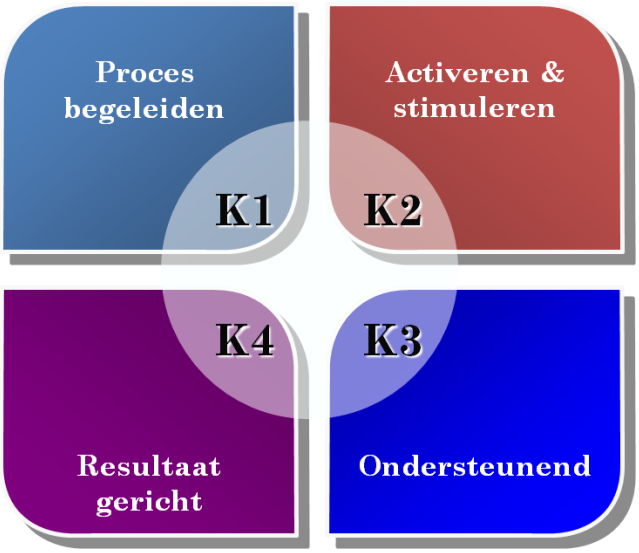
1. *Het leren van vaardigheden en/of kundigheden:* De trainerstijl van de verkoper werkt slecht als het gaat om to-the-point leren van technieken of het uitvoeren van eenvoudige opdrachten. Bij het leren van vaardigheden en/of kundigheden reikt de verkoper 'diensten' aan, waar de groepsleden gebruik van kunnen maken. De wijze of en hoe zij dit doen, is de verantwoordelijkheid voor de groepsleden. De verkoper is een echte facilitator, die de leeromgeving zo optimaal mogelijk wil maken, maar het inhoudelijk werk overlaat aan de groepsleden.
2. *Teamleren:* De groepsleden gaan in subgroepen aan de slag met het inwinnen van kennis en het opdoen van ervaringen met die kennis door te gaan oefenen of opdrachten uit te voeren. Vervolgens worden er nieuwe subgroepen gevormd en brengen de groepsleden allemaal kennis en ervaringen mee uit de vorige subgroep. Hierdoor leren de groepsleden van elkaar en helpen elkaar bij het uitvoeren van taken en het realiseren van de gestelde doelen.

# De begeleider



De begeleider is zowel gericht op de groepsleden, als de inhoud van de training. Het gevolg is dat de begeleider minder op de voorgrond treedt, maar juist de groepsleden centraal stelt. Ook zal de begeleider weinig tot geen presentaties verzorgen of op een andere groepsgeoriënteerde wijze kennis aanleveren.

De begeleider is praktisch, ondersteunend en activerend om de groepsleden ervaringen op te laten doen met de nieuwe of aanwezige kennis, om nieuw of veranderend gedrag te ontwikkelen.




## *Kerngebieden*

1. *Proces begeleiden:* De begeleider volgt het trainingsproces nauwgezet en probeert de groepsleden zo veel mogelijk te laten oefenen en opdrachten uitvoeren om de gewenste gedragsverandering(en) te bewerkstelligen.
2. *Activeren & stimuleren:* De begeleider wil de groepsleden op een prikkelende en speelse wijze activeren om ervaringen op te gaan doen met de aanwezige of aangereikte kennis.
3. *Ondersteunend:* De begeleider helpt de groepsleden om stapje voor stapje nieuwe handelwijzen aan te leren.
4. *Resultaat gericht:* De begeleider gaat resultaat gericht te werk en wil de gestelde doelen (absoluut) halen.



## *Valkuilen*

1. *Toch initiatieven gaan ontplooien:* De begeleider wil niet teveel en al helemaal niet te vaak het voortouw nemen. De begeleider is veel meer reactief en zal inspelen op vragen en verzoeken van de groepsleden. Als de begeleider toch initiatieven gaat ontplooien, dan is het moeilijker om weer de begeleidersrol aan te nemen.
2. *Kastanjes uit het vuur halen:* De begeleider kan ook gemakkelijk worden verleidt om de kastanjes voor groepsleden uit het vuur te halen, met name doordat de trainer ondersteunend is *en* toch de gestelde doelen wil realiseren.
3. *Te goed van vertrouwen zijn:* De aard van de begeleiding is goeddeels gebaseerd op vertrouwen en niet *meer* gaan zoeken achter handelwijzen of argumenten van groepsleden. Echter kan de trainer hierdoor in problemen komen met het realiseren van de gestelde doelen, als de groepsleden het vertrouwen beschamen door bijvoorbeeld te gaan liegen of door te gaan tegenwerken.

# De begeleider

## *Kenmerken*

1. De begeleider is een facilitator voor groepsleden om het leren van veranderend of nieuw gedrag zo optimaal mogelijk te maken.
2. De begeleider is minder geïnteresseerd in kennisoverdracht, met uitzondering van de benodigde kennis die direct leidt tot het opdoen van ervaringen en het ontwikkelen van veranderend of nieuw gedrag. In die zin mag worden gesteld dat de begeleider veel meer een 'doe'-trainer is en minder een 'praat'-trainer.
3. De begeleider toets de gedragsveranderingen bij voorkeur op basis van observaties en minder op basis van toetsen en testen.
4. De begeleider gaat niet de individuele veranderingen met elkaar vergelijken (extern referentiekader), maar zet de gedragsverandering af tegen het gedrag wat het groepslid eerder liet zien (intern referentiekader).
5. De begeleider hoeft tijdens de bijeenkomsten geen prestatie neer te zetten, bijvoorbeeld in de vorm van een powerpoint presentatie. Hierdoor ontstaat er een ontspannen sfeer waarbinnen de trainer zijn/haar werk kan doen.
6. De begeleider stimuleert groepsleden om op zelfonderzoek uit te gaan en samen met andere groepsleden te gaan experimenteren.
7. De begeleider legt de verantwoordelijkheid voor leren van veranderend of nieuw gedrag bij de groepsleden neer. Ondanks dat de begeleider wel de gestelde doelen wil realiseren.
8. De begeleider speelt in op vragen, opmerkingen, aanmerkingen, verhalen (etc.) van de groepsleden.
9. De begeleider ondersteunt groepsleden bij het leerproces om zelf conclusies te trekken wat wenselijk gedrag is of niet. Als ook hoe dit gedrag te leren.




## *Geschiktheid*

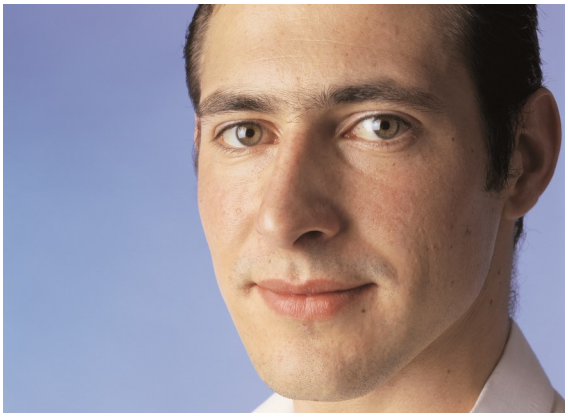
De trainerstijl is uitermate geschikt voor categorie: D + C.

De trainerstijl is het minst geschikt voor categorie: A + B.

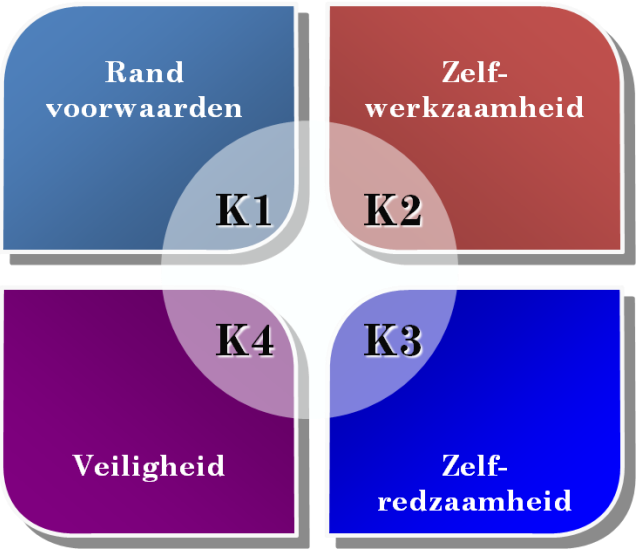
## *Leerwijzen die het beste aansluiten bij de begeleider:*

1. *Het leren van technieken en vaardigheden:* De begeleidende trainerstijl komt met name goed tot zijn recht als er heldere en duidelijke doelen zijn geformuleerd, die betrekking hebben op een gedragsverandering die (redelijk) eenvoudig aan te leren is.
2. *Spelen en 'doe'-gerichte activiteiten:* De begeleider geeft de leiding uit handen aan de groepsleden en helpt indien nodig als de groepsleden dreigen vast te lopen met hun activiteit.
3. *Discussies & groepsgesprekken:* De begeleider geeft ook hierbij de leiding uit handen aan de groepsleden en staat de groepsleden met raad en daad terzijde indien dit nodig mocht zijn.
4. *Leren in subgroep:* De begeleider is reactief en laat de groepsleden zelf bepalen hoe zij hun leeractiviteit vorm willen geven en willen gaan uitvoeren.

# De onzichtbare



De onzichtbare is primair gericht op het scheppen van de randvoorwaarden voor het leren en is verantwoordelijk voor de veiligheid van de groepsleden. De groep(sleden) gaan zelfstandig aan de slag om de gestelde doelen te realiseren door de bijbehorende taken uit te voeren. De onzichtbare zal niet ingrijpen als de groepsleden een oefening niet begrijpen of verkeerd uitvoeren. Het is aan de groepsleden om op zoek te gaan naar de ontbrekende informatie of om hulp in te roepen. De trainer kan op een indirecte wijze de groepsleden hulp aanbieden, bijvoorbeeld een tip geven.




## *Kerngebieden*

1. *Randvoorwaarden:* De onzichtbare zorgt dat aan zoveel mogelijk randvoorwaarden is voldaan, zodat de groepsleden optimaal zelfstandig aan de slag kunnen met de training.
2. *Zelfwerkzaamheid:* De onzichtbare laat de groep(sleden) zelfstandig werken aan het ontwikkelen van veranderend of nieuw gedrag. De nadruk ligt op de onderlinge samenwerking.
3. *Zelfredzaamheid:* De onzichtbare laat de groep(sleden) zelfstandig werken aan het overwinnen van functioneringsproblemen en/of vormen van onvermogen.
4. *Veiligheid:* De onzichtbare is verantwoordelijk dat de groep(-sleden) geen fysieke en/of mentale schade oplopen tijdens de training



## *Valkuilen*

1. *Toch initiatieven gaan ontplooien:* In sommige situaties zullen de vingers van de onzichtbare gaan kriebelen om de touwtjes in handen te nemen, maar hierdoor ondermijnt de trainer zijn/haar eigen rol en loopt hij/zij de kans dat hij/zij ongeloofwaardig wordt voor de groepsleden.
2. *Niet ingrijpen:* De grens wanneer wel of niet ingrijpen, is bij de trainerstijl van de onzichtbare enorm moeilijk te bepalen. Omdat bij het ingrijpen de trainer ineens zichtbaar wordt en aangeeft wat er moet gaan gebeuren. Hierna is het een stuk moeilijker om op de achtergrond te blijven opereren. Daarom grijpt de onzichtbare niet in, terwijl dit wel nodig was geweest.
3. *Het zwart schaap worden:* De onzichtbare kan het zwarte schaap worden van de groep als groepsleden hem/haar niet serieus nemen als trainer, maar hem/haar gaan zien als iemand die gemakkelijk zijn/haar geld verdiend door niets te doen.

# De onzichtbare

## *Kenmerken*

1. De onzichtbare is een soort *grensrechter* die ingrijpt als de fysieke en/of mentale veiligheid van de groepsleden in gevaar komt. Dit is onder andere het geval als de grenzen worden overtreden die door de groepswaarden en normen zijn gesteld.
2. De onzichtbare ondersteunt de groepsleden op de achtergrond op een indirecte wijze, bijvoorbeeld door nieuwe randvoorwaarden te scheppen of het geven van een (algemene) hint.
3. De onzichtbare observeert het functioneren van de groep(sleden) en legt dit vast.
4. De onzichtbare behoedt de groep(sleden) niet voor het maken van fouten. Het uitgangspunt is dat de groepsleden juist zelf ontdekken wat er verkeerd is gegaan en hoe dit bij een volgende poging anders kan.
5. De onzichtbare geeft geen persoonlijke meningen over de groep(sleden).
6. De onzichtbare streeft er naar dat de groep(-sleden) zelfredzaam worden en niet te snel de hulp inroepen van een trainer, een leidinggevende of een derde partij.
7. De onzichtbare legt de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de groepsdoelen en het uitvoeren van de bijbehorende taken, volledig neer bij de groep(sleden).
8. De onzichtbare houdt zich bezig met de doelen die te maken hebben met het 'volwassen' laten worden van de groep.
9. De onzichtbare zoekt dialoog met de groepsleden tijdens de pauzes. Hierbij kan het over van alles en nog wat gaan. De uitzondering is echter dat de trainer zich niet uit over het functioneren van groepsleden en de voortgang van de training.
10. De onzichtbare dient een veilige werksituatie te maken voor de groep(sleden) waarbij zij kunnen oefenen met discussies, confrontaties, conflicten, technieken, vaardigheden en dergelijke.



## *Leerwijzen die het beste aansluiten bij de onzichtbare:*

1. *Het leren van kundigheden:* De onzichtbare trainerstijl komt met name tot zijn recht als de groepsleden de benodigde technieken en de vaardigheden beheersen en gaan ontdekken hoe deze samen te brengen in diverse kundigheden. Zeker als er sprake is van een probleemloze groep of een afhankelijke groep.
2. *Groepsgesprekken:* De onzichtbare laat de groepsleden zelfstandig het groepsgesprek uitvoeren.

## *Geschiktheid*

De trainerstijl is uitermate geschikt voor categorie:
B.

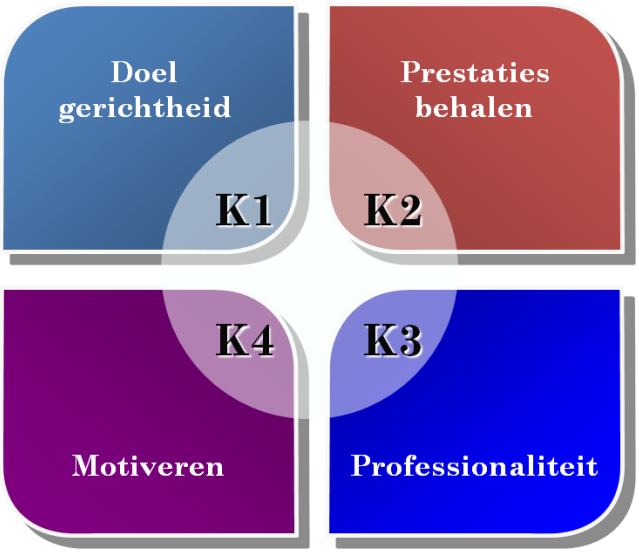
De trainerstijl is het minst geschikt voor categorie:
E + D.

THE INVISIBLE MAN

# De technocraat



De technocraat is een trainer die het professionele functioneren van de groep(sleden) belangrijker vind, dan het persoonlijke functioneren van de afzonderlijke groepsleden. De technocraat heeft de focus liggen op het realiseren van de gestelde doelen met een zo optimaal mogelijk resultaat. De trainer brengt duidelijk onderscheid aan tussen wat wel of niet binnen de groep aanbod kan komen en ziet er strikt op toe dat de groepsleden zich hier ook aanhouden. De technocraat stelt duidelijke eisen en verwachtingen aan de groep(-sleden), die niet vrijblijvend van aard zijn.




## *Kerngebieden*

1. *Doelgerichtheid:* De technocraat gaat niet alleen zelf doelgericht te werk, maar verwacht dit ook van de groep(sleden). Zo min mogelijk 'ad hoc'-activiteiten.
2. *Prestaties behalen:* De technocraat wil dat de groep(sleden) prestaties neerzetten door de gestelde doelen te realiseren op een hoog niveau, dus niet met de hakken over de sloot.
3. *Professionaliteit:* De technocraat wil dat de groepsleden rolvast zijn en steeds op een professionele wijze handelen en omgaan met elkaar.
4. *Motiveren:* De technocraat motiveert de groepsleden om op een professionele wijze met elkaar om te gaan en de focus te richten op het realiseren van de gestelde doelen i.p.v. elkaars functioneren.



## *Valkuilen*

1. *Verzachtende omstandigheden introduceren:* Een technocraat wordt al snel gelabeld als koud, afstandelijk en zakelijk. Hiermee proberen groepsleden indruk op de trainer te maken, zodat hij/zij meer dingen door de vingers laat glippen en minder consequent wordt. Indien de technocraat hier gevoelig voor is, kan hij/zij verzachtende omstandigheden gaan introduceren. Dit zijn momenten of omstandigheden waarbinnen de regels even niet of minder zwaar meetellen.
2. *Strikt is niet hetzelfde als ontoegankelijk:* De trainerstijl van een technocraat is niet eenvoudig, omdat de trainer hierdoor gewoonlijk niet populair wordt en omdat de trainer toch toegankelijk moet blijven voor de groepsleden. In de praktijk is het echter voor technocraten gemakkelijker om de trainerstijl vol te houden door ontoegankelijk te zijn voor groepsleden.

# De technocraat

## *Kenmerken*

1. De technocraat is gefocust op de inhoud van de training en het realiseren van de gestelde doelen door de bijbehorende taken zo optimaal mogelijk uit te voeren.
2. De technocraat is met name geschikt voor bestaande groepen waarbij de professionele attitude aan het verwateren is en de groepsleden elkaar steeds meer direct persoonlijk gaan aanspreken op hun functioneren in plaats van op de wijze hoe zij vorm geven aan één of meerdere rollen.
3. De technocraat maakt de interpersoonlijke relaties binnen de groep ondergeschikt aan het professioneel handelen.
4. De technocraat is behulpzaam met het beantwoorden van relevante en constructieve vragen van groepsleden.
5. De technocraat zorgt dat de randvoorwaarden zo optimaal mogelijk zijn.
6. De technocraat confronteert de groep(sleden) met de positieve en/of negatieve resultaten naar aanleiding van het uitvoeren van taken.
7. De technocraat is correct en vriendelijk ingesteld, maar strikt in de naleving van de groepswaarden en normen, het verwezenlijken van de gestelde doelen en het uitvoeren van taken.
8. De technocraat legt de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van taken neer bij de groepsleden.
9. De technocraat zoekt zo min mogelijk de aansluiting met de groepsleden tijdens de pauzes.
10. De technocraat motiveert de groepsleden om professioneel te gaan handelen en met elkaar om te gaan, onder andere door duidelijk te maken dat successen alleen kunnen worden geboekt als de groepsleden samenwerken in het realiseren van doelen. Door deelname aan de groep is ieder groepslid hier verantwoordelijk voor geworden.



## *Geschiktheid*

De trainerstijl is uitermate geschikt voor categorie:
D + C + B.

De trainerstijl is het minst geschikt voor categorie:
E + A.

## *Leerwijzen die het beste aansluiten bij de technocraat:*

1. *Het leren van technieken, vaardigheden en kundigheden:* De technocraat gaat doelgericht te werk en creëert de ruimte om te oefenen en opdrachten uit te voeren.
2. *Task force project:* De groepsleden gaan procedures bedenken hoe om te gaan met problemen op de werkvloer, dit zijn niet persoonsgebonden problemen.
3. *Teamleren:* De groepsleden gaan in subgroepen aan de slag met het inwinnen van kennis en het opdoen van ervaringen met die kennis door te gaan oefenen of opdrachten uit te voeren. Vervolgens worden er nieuwe subgroepen gevormd en brengen de groepsleden allemaal kennis en ervaringen mee uit de vorige subgroep. Hierdoor leren de groepsleden van elkaar en helpen ze elkaar bij het uitvoeren van taken en het realiseren van de gestelde doelen.

# *4.1 Dominante trainerstijl of een gemêleerde trainerstijl?*

Een trainerstijl kan dominant zijn en in dat geval blijf je minimaal tweederde van de tijd de trainerstijl trouw, terwijl eenderde van de tijd je een andere trainingstijl volgt die aansluit bij een specifieke oefening, opdracht, situatie of de gegeven omstandigheden. Het plezierige voor groepsleden is dat de trainer herkenbaar en voorspelbaar is. Zeker als het een korte training betreft uit de categorien E, D en C.

*Opmerking: niet zelden wordt de trainer geïdentificeerd met de trainerstijl bij een korte training. Met andere woorden: de groepsleden gaan er vanuit dat het gedrag wat de trainer laat zien zijn 'normale' alledaagse gedrag is. De tijd is te kort om te ontdekken wat de verschillen zijn tussen het beroepsmatig functioneren en het persoonlijk functioneren.*

Een gemêleerde trainerstijl is opgebouwd uit meerdere trainerstijlen, die het beste aansluiten bij specifieke oefeningen, opdrachten, situaties of de gegeven omstandigheden. Zeker als het een langere training betreft uit de categorieën B en A. De groepsleden ontdekken dat de trainerstijl zich aanpast aan wat er op het programma staat en dat er een verschil is tussen het beroepsmatig en het persoonlijk functioneren van de trainer.



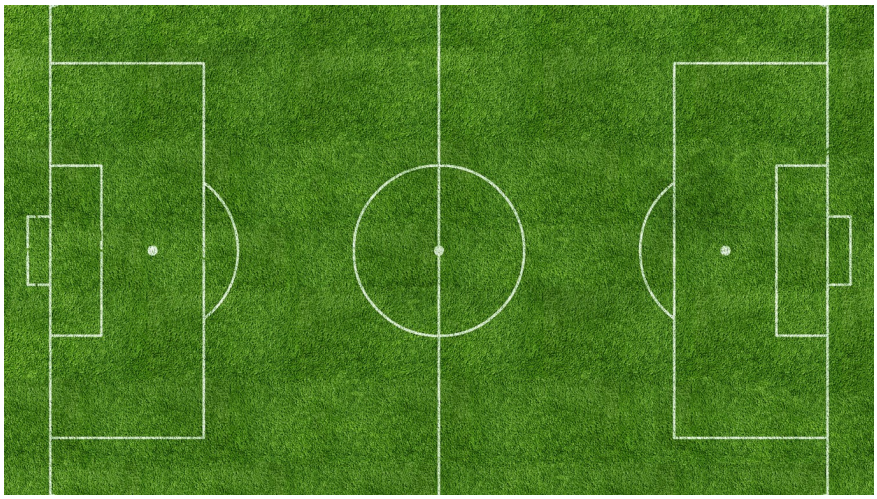
1. **Als je ontdekt dat je slechts beperkt meerdere trainerstijlen beheerst, ga dan geen langdurende trainingen verzorgen. Beperk je dan tot kortdurende trainingen. Ga meerdere trainerstijlen aanleren, indien je ook langdurende trainingen wilt gaan verzorgen.**
2. **Ga jezelf niet verdedigen ten opzichte van groepsleden omdat zij het niet eens zijn met een trainerstijl, bijvoorbeeld die van de technocraat. De weerstand van de groepsleden heeft een functie en is niet willekeurig. Neem de weerstand serieus, maar blijf in de trainersrol.**
3. **Respecteer de grenzen van de dominante trainerstijl. Hierdoor is ook voor jou het speelveld duidelijk waarbinnen er wordt gewerkt tijdens de training.**



1. **Als je een gemêleerde trainerstijl hanteert bij kortdurende trainingen, is het raadzaam om te gaan onderzoeken of dit een intentionele keuze is, of dat hieraan 'ad hoc'-keuzes ten grondslag liggen. Als het een intentionele keuze is, probeer dan een dominante trainerstijl in te voeren. Als het echter een 'ad hoc'-keuze is, is het belangrijk om te leren doelgerichte en intentionele keuzes te maken. Omdat de kans op *freewheelen* anders erg groot is en je niet weet *waarom* je *wat doet* als een trainer.**
2. **De keuze om een dominante trainerstijl in te zetten bij een kortdurende training dient weloverwogen te zijn. Let erop dat je tijdens de training jezelf niet gaat verontschuldigen voor de invulling van je trainersrol. Blijf rolvast vooraf, tijdens en na de training!**

# *5. Methodisch werken*

Een trainer heeft niet alleen te maken met een trainerstijl, maar ook met het methodisch werken. Hierdoor wordt het *speelveld* afgebakend waarbinnen de trainer te werk gaat tijdens een training. Als ook *hoe, wanneer en waarom* de trainer zal proberen om doelen te realiseren en *wat* hiervoor allemaal moet gebeuren. Alles verloopt volgens de spelregels zoals die in de methodiek zijn vastgelegd.



*Het speelveld kadert het werkgebied af. Hierbinnen wordt er volgens de spelregels en voorschriften gewerkt. Het is duidelijk wie wat doet en waarom. De trainer heeft binnen het speelveld alle vrijheid om op een creatieve en spontane wijze invulling te geven aan de training.*

Als een trainer zonder of met een onvoldoende methodische bagage aan het werk gaat, gaat hij/zij op goed geluk handelen (’ad hoc’). Hierbij neemt hij/zij het risico voor lief dat de persoonlijke aanpak zowel ineffectief als schadelijk kan zijn voor hem/ haarzelf, de groep, de groepsleden en eventueel een derde partij.

## *5.1 Wat is een methodiek?*

Een methodiek is een vastgelegde denk– en werkwijze om één of meerdere specifieke doelen te realiseren volgens een stappenplan.

<u>Kenmerken van een methodiek:</u>

1. Een methodiek is niet persoonsgebonden en is uitvoerbaar door iedereen die zich de denk– en werkwijze eigen heeft gemaakt.
2. Een methodiek kan binnen uiteenlopende omstandigheden en situaties worden uitgevoerd, zolang er aan de basisvoorwaarden is voldaan.



***De steekproefgroep.***

**Speciaal voor dit boek zijn er 100 professionele trainers benaderd om een uitvoerige vragenlijst over het trainersvak te beantwoorden. Uiteindelijk hebben 26 trainers hieraan gehoor gegeven, die vervolgens de steekproefgroep zijn geworden.**

**De steekproefgroep bestaat uit 14 vrouwen, 10 mannen en 2 personen van wie het niet duidelijk is of zij man of vrouw zijn. De leeftijd varieert vanaf 25 jaar tot 65 jaar. Ook is er sprake van een diversiteit in de werkvelden waarbinnen de trainers werkzaam zijn, zoals: bedrijfsleven, overheid, onderwijs en particulieren.**

**De gemiddelde ‘steekproefgroep’-trainer is 11 jaar actief werkzaam als een trainer en heeft 3750 effectieve trainingsuren erop zitten.**

**Maar liefst 17 van de 26 ‘steekproefgroep’-trainers is 80 tot 100% van de tijd hoofdtrainer geweest. Slechts 1 trainer is werkzaam als een co-trainer.**

**Opvallend is dat 52% een trainersopleiding en 8% een beroepstraining voor trainer met succes hebben afgerond. Dit betekent dat maar liefst 40% van de ‘steekproefgroep’-trainers onbevoegd werkzaam is als een trainer. Hierbij is het percentage vrouwen meer dan mannen.**

**Tot slot: van de 26 ‘steekproefgroep’-trainers weten slechts 6 trainers dat het vak: trainen, de wortels heeft in groepsdynamica.**

3. Een methodiek beschrijft *het hoe, het wie, het waarom, het wanneer en het wat* van de opeenvolgende stappen van het realisatieproces van de gestelde doelen. Als ook hoe om te gaan met uitzonderingen op de regel.
4. Een methodiek geeft de ethische regels aan waaraan de trainer zich heeft te houden voor, tijdens en na de training (-sbijeenkomsten).
5. Een methodiek helpt de trainer met het scheiden van de hoofd– en bijzaken. Hierdoor is het gemakkelijker om de focus scherp te houden op de realisatie van de gestelde doelen.
6. Een methodiek wijst op aandachtspunten waarmee de trainer rekening dient te houden, maar die anders over het hoofd zouden worden gezien.
7. Een methodiek helpt de trainer om een samenhang en een eenheid aan te brengen binnen de training.
8. Een methodiek geeft aan welke middelen er nodig zijn om de gestelde doelen te kunnen realiseren binnen een bepaalde tijdsduur.
9. Een methodiek is praktijkgericht, waarbij het accent ligt op het handelen en het functioneren, die wel door de trainer kan worden onderbouwt, toegelicht, uitgelegd en geanalyseerd.
10. Een methodiek dient begrijpelijk, coherent en niet tegenstrijdig te zijn.

## *5.2 Waaraan moet je voldoen om methodisch te kunnen gaan werken?*

Hoe snel en effectief een trainer een methodiek onder de knie krijgt, is afhankelijk van diverse factoren. Denk bijvoorbeeld aan de kwaliteit van het lesmateriaal of de docent. Of aan de gegeven omstandigheden waaronder je de methodiek gaat leren. Tot slot natuurlijk niet de kwaliteit van het instrument vergeten waarmee jij gaat werken: *jijzelf*. Wat heb je nodig en wat moet je kwijt zien te raken, om een methodiek in de vingers te krijgen?



***Mythe: mijn beroepsprofilering is mijn persoonlijke methodiek.***

**Een beroepsprofilering is niet een methodiek, maar het persoonlijke volhardingsproces om een methodiek je eigen te maken zodat je deze op afroep kunt toepassen.**

**De druk om met een eigen methodiek op de proppen te komen is groot, omdat het een 'uniek selling point' is. Het kost echter jaren voordat je over voldoende relevante kennis en ervaringen beschikt om op basis hiervan een nieuwe methodiek te gaan ontwikkelen. Vervolgens duurt het jaren voordat je de methodiek hebt uitgekristalliseerd en uitgetest zodat het de gewenste resultaten oplevert en ook door andere trainers en professionals kan worden gebruikt.**

**Er is niets mis met beroepsprofilering en het is niet nodig om dit groter te maken dan het al is!**





***De steekproefgroep***

**Uit de steekproefgroep blijkt dat het methodische werken lastig is. De trainers waarderen deze bekwaamheid gemiddeld met het rapportcijfer 6,5. Losse methodische technieken inzetten gaat de trainers iets beter af (rapportcijfer 7,1).**



*Wat nodig?*

1. Nieuwsgierigheid en leergierigheid in het functioneren van personen en groepen ('het hoe en het waarom').
2. De vaardigheid om te luisteren en de gesprekspartner hierdoor in de focus van de aandacht te plaatsen.
3. Het gemakkelijk kunnen voeren van gesprekken en hier ook plezier in hebben.
4. Het empathisch kunnen identificeren.
5. Het kunnen plegen van introspectie, inclusief een emotioneel zelfonderzoek.
6. De vaardigheid om de persoonlijke behoeften naar de achtergrond te verplaatsen.
7. Het kunnen tolereren van intimiteiten, bijvoorbeeld dat groepsleden dichtbij je komen staan, je aanraken of een hug geven.
8. Het kunnen omgaan met macht.
9. Het beschikken over humor om onder andere de komische en de tragische aspecten van levenservaringen te zien en te benoemen.



*Wat kwijt te raken?*

1. Emotioneel leed naar aanleiding van onverwerkt of deels verwerkte trauma's.
2. Substitutie gedrag door je aanpassen aan andere personen, dan wel door andere personen te imiteren voor wat betreft de leefstijl en/of de werkstijl.
3. Eenzaamheid of een sociale isolatie, waarbij je opzoek bent naar een partner of (echte) vrienden.
4. Het emotioneel kunnen identificeren.
5. Een verlangen naar macht om controle te kunnen uitoefenen over andere personen en/of situaties.
6. Een behoefte aan genegenheid waarbij je gelooft dat alle problemen kunnen worden opgelost door liefde, tederheid en genegenheid.
7. Indirecte rebellie waarbij je onopgeloste boosheid richt op groepsleden waarmee je gaat werken.

## *5.3 Waaraan moet de methodisch geschoolde trainer voldoen?*



Indien je geschoold bent in het methodisch werken, dien je aan de volgende eigenschappen te voldoen:

1. *Het competent zijn:* als trainer dien je over de benodigde technieken, vaardigheden, kundigheden en bekwaamheden te beschikken, die het mogelijk maken om methodisch te werken.
2. *Het energiek zijn:* als trainer dien je een actieve rol te kunnen vervullen en te kunnen participeren tijdens de groepsbijeenkomsten.
3. *Het geloofwaardig en betrouwbaar zijn:* als trainer draag je de verantwoordelijkheid voor het groepsproces gedurende de training. Je zult gedrag en reacties proberen te voorkomen die de groepsleden of de groep schade berokkenen. Bovendien beloof je niet meer dan je waar kunt maken en doe je precies wat je hebt beloofd.

4. *Aantrekkelijk zijn op het interpersoonlijke niveau:* als trainer dien je met twee voeten op de grond te staan, tot een zekere mate voorspelbaar te zijn in je gedrag en gemakkelijk toegankelijk, zonder een allemansvriend te zijn of confrontaties te vermijden.
5. *Het flexibel zijn:* als trainer dien je over een grote parate kennis te beschikken, waardoor je je gemakkelijk kunt aansluiten bij veranderende omstandigheden door bijvoorbeeld een alternatieve oefening te introduceren.
6. *Ondersteuning bieden:* als trainer bied je ondersteuning aan, maar ga je niet voor of uit naam van de groep beslissingen nemen tijdens de groepsbijeenkomsten. De groepsleden zijn verantwoordelijk voor de besluiten die er worden gemaakt.
7. *Doelgericht werken:* als trainer dien je intentioneel en doelgericht te werken aan de realisatie van de gestelde doelen door de uitvoering van de bijbehorende taken.
8. *Introspectie plegen:* als trainer dien je introspectie te plegen met betrekking tot het persoonlijk en het beroepsmatig functioneren, onder andere door *feed within* toe te passen.
9. *Een goede geestelijke gezondheid bezitten:* als trainer dien je (al minimaal 6 maanden voor de training) niet onder behandeling te staan van een hulpverlener voor ernstige functioneringsproblemen en/of psychische klachten of stoornissen. Ook dien je geen psychofarmaceutische middelen te slikken voor of tijdens de trainingsbijeenkomsten.
10. *Het sensitief zijn:* als trainer dien je fijngevoelig te zijn als een meetinstrument (niet in de zin van emotionele beleving). Het alert zijn, het kunnen signaleren en adequaat op reageren van kleine veranderingen, bijvoorbeeld in gedrag, stem of woordkeuze.
11. *Het open zijn:* als trainer dien je vrij te *kunnen* praten over de waarden, de normen, de principes, de verwachtingen, de overtuigingen (et cetera), zodat je hierdoor geen geheimen hoeft te hebben voor groepsleden. Het gevolg is dat jij een keuze maakt of jij het over een onderwerp wilt hebben, zonder dat je hier moeilijk over doet. Groepsleden mogen weten dat je bijvoorbeeld meningen hebt, maar ook dat jij niet al je meningen gaat delen met de groepsleden.



***De steekproefgroep.***

**Uit de steekproefgroep blijkt dat het wel snor zit met de deskundigheid, de energieke opstelling en het tot stand brengen van interpersoonlijke relaties met groepsleden. De trainers waarderen deze bekwaamheden gemiddeld met het rapportcijfer 8,3.**

**Waar de trainers het moeilijker mee hebben is het doelgericht werken (rapportcijfer 6,8) en zichzelf profileren als trainer binnen de trainingsgroep (rapportcijfer 6,4).**

**Herken jij jezelf hierin? Vind ook jij het moeilijk om doelgericht te werken en jezelf te profileren binnen een groep?**

12. *Het uiten en tonen van functionele echtheid:* als trainer dien je je niet anders voor te doen dan je bent, waarbij je rekening houdt met de rol van trainer. Hierbij geldt dat jij op plaats 1 staat en de rol op plaats 2. Anders gezegd: je gaat jezelf niet verstoppen achter de rol van trainer. Jij bent de persoon die vorm geeft aan de rol van trainer.



De eigenschappen gelden niet alleen voor Nederlandse trainers, maar zijn ook internationaal gangbaar. Idealiter dien je aan alle eigenschappen te voldoen, is dat niet zo dan mag van je worden verwacht om actie te gaan ondernemen, bijvoorbeeld in een intervisiegroep of het volgen van een bijscholing.

# *6. De rol van trainer en groepslid*

Een rol is een *gedragspatroon* zoals de persoon dient te handelen om één of meerdere doelen met succes te realiseren door de bijbehorende taken uit te voeren.

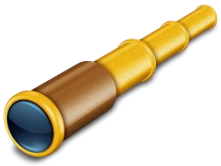
*Opmerking: het gedragspatroon is soms vastgelegd, bijvoorbeeld in een functiebeschrijving of een rolbeschrijving. Echter zijn de meeste rollen ongeschreven en worden door ervaringen ermee op te doen vertrouwd en actief ingezet.*

Een rol is *voorspelbaar* in een *sociale context* waarbinnen het passend en geoorloofd is om de rol te spelen. Voorbeeld: als een trainer op weg naar huis een confrontatieoefening gaat uitvoeren met zijn medetreinreizigers, dan is dit onvoorspelbaar gedrag voor de treinreigers en niet passend binnen de sociale context. Als de trainer echter tijdens een trainingsbijeenkomst een confrontatieoefening gaat uitvoeren, dan is dit voorspelbaar gedrag binnen de juiste sociale context.

Een rol geeft een persoon *rechten* om op een bepaalde wijze te handelen. Zo mag een trainer een groepslid direct aanspreken op het functioneren, dit is een recht binnen deze sociale context. Ontmoet de trainer het groepslid in een andere sociale context, is het geen recht dat hij/zij het groepslid direct mag aanspreken op het functioneren. Een rol geeft een persoon ook *plichten* om op een bepaalde wijze te handelen binnen de juiste sociale context.

Met het spelen van een rol dient een persoon rekening te houden met onder andere:
- De geldende waarden en normen binnen de sociale context.
- De verwachtingen hoe de rol vorm wordt gegeven.
- De eisen die aan het spelen van de rol worden gesteld.
- De voorwaarden die het mogelijk maken om de rol te gaan spelen.

- De opvattingen over de rol bij anderen die deel uitmaken van de sociale context.
- De (voor)oordelen die leven ten opzichte van de rol binnen de sociale context.



***Groepsrollen.***

**In het boek: "Teambuilding: oefeningen, tools & knowhow" worden de diverse groepsrollen uitvoerig besproken. De weblink:**

SCAN ME

## *6.1 Diversiteit aan rollen*

Er bestaan verschillende soorten rollen, zoals:

- Beroepsrollen: het uitvoeren van arbeidsgerelateerde taken, voorbeelden: trainer, coach, politieagent, huisarts.
- Familierollen: de plaats en het functioneren binnen het familiesysteem, voorbeelden: moeder, vader, zoon, dochter.
- Functierollen: het uitvoeren van een taak, voorbeelden: fietser, voetganger, klant, toiletgebruiker, lezer.
- Groepsrollen: het uitvoeren van taken binnen een taakgerichte groep, voorbeeld: de organisator, de samenvatter, de moederkloek, de twijfelaar, de humorist.
- Spelrollen: het uitvoeren van spelgerelateerde taken, voorbeelden: een speler bij mens erger je niet of een speler die vorm geeft aan een toneelpersonage.
- Sociologische rollen: ingedeeld op sociale en/of maatschappelijke posities en/of activiteiten, voorbeelden: zwerver, junks, asielzoekers, plattelandsvrouwen.

Een persoon vervult normaliter twee of meer rollen binnen één sociale context. Voorbeeld: zo speelt de persoon niet alleen de rol van trainer maar tegelijkertijd ook de groepsrollen van organisator en de doelbewaker.

*Opmerking: omdat een persoon participeert in tientallen taakgerichte groepen, vervult hij/zij honderden rollen. De rollen maken het gemakkelijker om in al die groepen te functioneren en een bijdrage te leveren door taken uit te voeren en doelen te verwezenlijken.*

## *6.2 Problemen met rollen*

De persoon creëert verwachtingen op basis van het vervullen van een rol en de houding die hij/zij aanneemt in relatie tot de rol die andere groepsleden spelen. Wanneer een persoon niet aan de rolverwachtingen voldoet dan kan dit tot verwarring leiden bij de leden van de groep. Groepsleden kunnen dan gemakkelijk in problemen komen. Hier volgen vijf klassieke problemen met rollen:

1. De meeste personen zijn zich niet bewust van de rollen die zij vervullen, tenzij één of meerdere rollen beperkend werken, te onduidelijk is of tegen de wil in wordt opgedragen. Dit is een vorm van *'rolblindheid'* waardoor het moeilijker is om effectief te functioneren binnen een groep.

2. *'Dat wat hoort'* en *'dat wat is'* lopen in elkaar over. Hierdoor ontstaat er een wrijvingsgebied tussen de sociale omgeving en de persoon, dan wel dat er sprake is van een rolcrisis in de persoon zelf.
3. Het niet vrijwillig kiezen voor een rol. Hierdoor kan het gebeuren dat een persoon een rol resoluut afwijst, aanpast of zo goed en zo kwaad als het kan gaat vervullen.
4. Het verpersonaliseren van de rol. Niet de persoon in kwestie is het belangrijkste, maar de rol. De persoon ontleent macht, status en aanzien aan de rol. Voorbeeld: tijdens de ouderavond op school stelt de heer Pietersen zich voor met: *"Aangenaam, ik ben dokter Pietsersen"*.
5. Het niet kunnen vasthouden aan de rol. De persoon weet wat van de rol wordt verwacht, wat hij/zij zelf met de rol wil bereiken, maar het omzetten van kennis in handelingen lukt niet of onvoldoende.



## *6.2.1 Rolconflict*

De groepsleden hebben verschillende verwachtingen van elkaar wanneer zij een bepaalde rol vervullen. De verwachtingen zijn gebaseerd op eerdere ervaringen met soortgelijke rollen tijdens hun leven. Zo kunnen groepsleden vinden dat een trainer bepaalde activiteiten dient te verrichten, omdat die er nu eenmaal bij horen. Voorbeeld: een trainer treedt op wanneer er een conflict in de groep dreigt. De trainer heeft echter zelf ook verwachtingen ten aanzien van het vervullen van zijn/haar rol. Zo kan de trainer bijvoorbeeld zijn/haar rol als een *'onzichtbare'* willen invullen.

De verwachtingen die groepsleden aan een persoon stellen op basis van een rol, kunnen dus in tegenspraak zijn met de verwachtingen die de persoon zelf heeft ten aanzien van de rol. Dit wordt ook wel een *rolconflict* genoemd.

Een rolconflict maakt het moeilijk om een rol op een bevredigende wijze te vervullen en zorgt voor spanning, problemen, ontevredenheid, lage betrokkenheid, onrust en het dreigen van het verlaten van de groep. Anders gezegd kan een rolconflict leiden tot het disfunctioneren van de groep.

<u>Er zijn diverse rolconflicten, te weten:</u>

1. *Een intrapersoonlijk rolconflict* ontstaat wanneer een groepslid aan zichzelf incongruente, tegenstrijdige of inconsequente rolverwachtingen stelt en niet weet hoe te handelen. Voorbeeld: het groepslid wil het initiatief nemen in een voor hem/haar belangrijke discussie, maar tegelijkertijd wil hij/zij niet in het centrum van de aandacht staan.
2. *Een interpersoonlijk rolconflict* ontstaat wanneer het ene groepslid aan het andere groepslid incongruente, tegenstrijdige of inconsequente verwachtingen stelt en niet weet hoe te handelen. Voorbeeld: een trainer vraagt aan een groepslid of zij gespreksaantekeningen wil maken en verwacht tegelijkertijd het groepslid het gesprek voor zit.

3. *Een intern rollenconflict* ontstaat wanneer de activiteiten die van een rolspeler worden verwacht in tegenspraak zijn met de persoonlijke waarden, normen en voorkeuren. Voorbeeld: een groepslid moet op zondag werken, terwijl zijn/haar geloof dit verbiedt.
4. *Een extern rollenconflict* ontstaat wanneer er uiteenlopende verwachtingen van diverse rollen met elkaar in conflict komen. Voorbeeld: een groepslid heeft een trainingsweekend, maar zijn/haar kind ligt ziek in bed.
5. *Een overbelasting van de rol* ontstaat wanneer er te veel en/of te hoge verwachtingen en eisen aan de rolspeler worden gesteld. Voorbeeld: een trainer moet een nieuwe training ontwikkelen en binnen een week een opzet van het programmaboek opsturen, terwijl hij/zij ondertussen ook trainingen dient te verzorgen.



***Opdracht:***

**Maak een functiebeschrijving van de trainer die jij bent of wilt zijn. Betrek hierbij: de kerntaken, de trainerstijl en de beroepsrol.**

## *6.2.2 Rolambivalentie*

Een groepslid met een te kort aan kennis en/of praktijkervaring om rolgebonden handelingen te verrichten, maar die wel van zichzelf verwacht dat hij/zij de rol naar behoren gaat spelen, ervaart een rolambivalentie. Om rolambivalentie te voorkomen heeft het groepslid vijf vormen van informatie nodig, te weten:

1. Het groepslid moet weten welke verwachtingen anderen aan de rol stellen.
2. Het groepslid moet weten wanneer hij/zij welke handelingen dient te verrichten en met welk resultaat.
3. Het groepslid moet weten wat de mogelijke consequenties zijn van het wel of niet volbrengen van de handelingen die gekoppeld zijn aan de rol.
4. Het groepslid moet weten welke handelingen en gedragingen er worden beloond en welke er worden gesanctioneerd.
5. Het groepslid moet bepalen welke handelingen die gekoppeld zitten aan de rol, de persoonlijke behoeften bevredigen of frustreren.

Het is voor de trainer belangrijk om de rol voluit te spelen. Indien je problemen ervaart met het spelen van de rol van trainer, is het adviseerbaar om dit bespreekbaar te maken binnen een intervisiegroep of met een begeleider, een docent of een coach.



## *Kompas: waar ben je nu?*



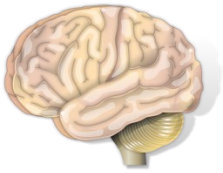
**In dit thema heb je geleerd:**

1. **Wat een training is.**
2. **Wat de gerichtheid van een training is.**
3. **Wat de kerntaken van een trainer en een groepslid zijn.**
4. **Welke trainerstijlen er bestaan.**
5. **Wat methodisch werken is.**
6. **Wat een rol is.**

**Ook heb je een functiebeschrijving gemaakt voor de trainer die je bent of wilt zijn. Indien je behoefte hebt aan meer achtergrondinformatie, dan tref je deze aan in de aanbevolen boeken (zie: het woord vooraf).**

**Het volgende thema gaat over het verschijnsel: Praktijkervarend leren.**

Er is niets zo praktisch als een goede theorie





Kurt Lewin



# Thema: Praktijkervarend Leren

# Thema: Praktijkervarend leren

Het leren is een essentieel onderdeel van een training en dan in het bijzonder het *praktijkervarend leren* van één of meerdere vaardigheden, technieken of kundigheden. Vaker wordt het praktijkervarend leren omschreven als een vorm van *levend leren*, omdat een persoon kennis omzet in handelingen en hiervan de effecten en de gevolgen direct aan de lijve ondervindt. Wil het praktijkervarend leren slagen dan is het onvermijdbaar dat er bij de groepsleden al voldoende kennis voorhanden is om met een vaardigheid, een techniek of een kundigheid te gaan oefenen. Maar het is niet noodzakelijk om van de hoed en de rand te weten. Vooral dit laatste is als een geschenk uit de hemel voor nogal wat groepsleden, die liever *'de handen uit de mouwen steken*' dan te gaan '*theoretiseren*'.

Het praktijkervarend leren is niet een gemakkelijke leerstijl, waarbij een persoon net zolang een handeling blijft herhalen totdat hij het goed doet. Het gevolg daarvan is dat uit de te leren vaardigheid, techniek of kundigheid al het 'leven' wordt gehaald. Het loopt dan de kans om een automatisme te worden die door de persoon wordt uitgevoerd zonder dat hij/zij de aandacht heeft gericht op de te verrichten handelingen.

Voorbeeld: als je je schoenveter strikt, weet je dat je bezig bent met het strikken van een schoenveter. De vingers lijken als vanzelf al het werk te doen. Dit verandert als je je aandacht bewust richt op iedere strikbeweging, dan lukt het ineens niet meer om de schoenveter te strikken.

Op het moment als, bijvoorbeeld, een vaardigheid een automatisme is geworden, wordt het moeilijk om deze vaardigheid intentioneel en doelgericht in te zetten. Dit omdat de trigger om een automatisme van start te laten gaan, schuil gaat in de gegeven omstandigheden, in plaats van dat het een intentioneel besluit is. Zo worden automatisme met name geactiveerd op basis van:

1. Externe prikkels, voorbeeld: andere groepsleden beginnen hun schoenen aan te trekken en als vanzelf pak jij ook je schoenen om ze aan te gaan trekken.



### *Leren varen*

**Tijdens een vakantie wilde ik leren varen, zodat ik met mijn reisgenoten naar een eilandje kon voor de kust van Lesbos, Griekenland. Het is een goed voorbeeld van dat het niet voldoende is om goede bedoelingen te hebben als het ontbreekt aan relevante kennis.**

**De man van het verhuurbedrijfje legt uit hoe de boot werkt. Het is lastig omdat ik nog nooit met een boot heb gevaren. Het bootje ligt tussen vele andere boten verstopt in de drukke haven. De man brengt ons buiten de gevarenzone. Het varen lukt redelijk. Net buiten het haventje krijgen we te maken met de eerste deining. Rob trekt wit weg. Hij verstijfd en zoekt met zijn handen een extra houvast aan de zitbank. We varen terug naar het haventje om de Griek aan wal te zetten. Ik moet de boot proberen aan te meren tussen allerlei boten en jachten. Mijn handen zijn vochtig. Rob zucht en steunt dat hij liever van het bootje af wil. Doreen vermaant hem. Eindelijk lukt het om de Griek af te zetten.**

**Nu komt het gemanouveer om de haven uit te varen. Het handgaspedaal reageert uitermate gevoelig. Per ongeluk ga ik iets te hard achteruit. Het bootje schommelt. Rob wil er uit en verwacht van Doreen dat zij ook uitstapt. Daar gaan we: de motor in de 'vrij'-stand. Kort naar voren en meteen weer in de 'vrij'. Sturen en bijdraaien. De Griek helpt en Rob kan na veel gehannes uitstappen. Doreen besluit om aan boord te blijven. De motor in de 'vrij'-stand, dan achteruit en de motor slaat af. Het bootje dobbert vrij tussen de andere boten. Gaan staan, wiebel-wiebel en aan het koord van de motor trekken. De motor doet niets. Nog een keer. De motor slaat aan. Gaan zitten en voorzichtig achteruit varen. Vanuit de 'vrij'-stand naar de achterstand en...de motor slaat af. Wiebel-wiebel. De boot komt zachtjes tegen de andere boten aan. Trek aan het koord. Nog eens en nog eens. Wiebel-wiebel. Van de 'vrij'-stand in de achteruit. Alles lijkt goed te gaan. We varen voorzichtig achteruit en maken een draai in de haven.**

**Op minimale kracht varen we het haventje voor een tweede keer uit. Ik begin de smaak te pakken te krijgen. Aan wal staat Rob met zijn jeanspetje op en een zwarte tas rond zijn schouder. Hij lijkt**

2. Commandozinnen, voorbeeld: je geeft jezelf de opdracht om boodschappen te gaan doen. Op basis van deze opdracht worden er diverse automatisme geactiveerd, waaronder je schoenen pakken en de veters gaan strikken.
3. Interne prikkels, voorbeeld: je ervaart een (ir-) rationele angst en hierdoor ga je als vanzelf je schoenen pakken en aandoen.

*Opmerking: Het komt zeker ook voor dat je jezelf een directe instructie geeft om bijvoorbeeld je schoenen aan te gaan trekken. Dit is eveneens een commandozin.*

De kunst bij het praktijkervarend leren is om een vaardigheid, een techniek of een kundigheid niet te laten verworden tot een automatisme. Het doel is om groepsleden te leren dat zij in situaties over meerdere keuzemogelijkheden beschikken, zodat zij intentioneel en doelgericht bepalen hoe te gaan handelen binnen de gegeven omstandigheden.

Zo kan bijvoorbeeld een brandweerman door een assessment te maken van een situatie en de gegeven omstandigheden, keuzes maken hoe te gaan handelen. Misschien kiest de brandweerman ervoor om een brandend huis in te gaan om op zoek te gaan naar eventuele bewoners. Door een intentioneel en doelgericht besluit te nemen om bepaalde vaardigheden en technieken in te zetten, kan de brandweerman ook, tegen zijn natuur in, een brandend huis binnen stappen. Als de brandweerman geen keuzemogelijkheid had en alleen een automatisme, dan zou de brandweerman hoe dan ook het brandende huis betreden. Ongeacht de risico's die een reële bedreiging vormen voor zijn leven.

Het oefenen van een vaardigheid, een techniek of een kundigheid is binnen het praktijkervarend leren niet eindeloos dezelfde (gedrags-)handelingen blijven repeteren tot het gewenste resultaat er is. Door iedere oefening te evalueren, kunnen er leerpunten worden geformuleerd waarmee het groepslid rekening kan houden bij een volgende oefening.

*Opmerking: Een leerpunt is een doelstelling binnen het praktijkervarend leren om het oefenen van een vaardigheid, een techniek of een kundigheid te optimaliseren, zover dit mogelijk is binnen de gegeven omstandigheden.*

Voorbeeld: Sommige amateurregisseurs leren hun spelers hoeveel stappen zij vooruit zetten tijdens het uitspreken van een zin: "Drie passen vooruit, rechtsom draaien, twee stappen vooruit, tekst uitspreken, glimlachen, kwart linksom draaien en vijf stappen vooruit lopen….FOUT! Opnieuw, begin bij het begin!" Het gevolg van deze manier van trainen is dat alle lol eruit wordt gehaald om te leren zelf keuzes te maken



op afstand een kind die zijn moeder is kwijtgeraakt. Doreen zwaait naar hem en vraagt of ik terug naar het haventje wil gaan om hem op te pikken. Rob heeft nu kunnen zien dat het goed is gegaan en dus zal hij alsnog wel mee willen.

Ik vertel Doreen dat ik dit geen goed idee vind omdat het nu net zo lekker gaat en ik de bui zie hangen wanneer we weer moeten aanleggen tussen al die boten. Nee, Doreen wil terug naar de haven. Dus terug naar de haven. Ditmaal begint het zweet al redelijke plasjes in mijn handen te vormen. Met zo min mogelijk gas varen we de haven in. Dicht bij de wal moet de motor in de 'vrij'-stand. We drijven in de richting van de wal. Een beetje gas geven. Hiervoor moet de motor van 'vrij' naar 'vooruit'. Alles onder controle. Terug naar de 'vrij'-stand. De boot drijft.

Doreen roept naar Rob: "Ga je mee?" Hij knikt bevestigend. Het voorsteven van de boot draait op de deining in de richting van stuurboord. Het zicht verandert van een stenen kade in een luxueus plezierjacht. De Griek roept van alles maar ik kan hem niet verstaan. De punt van de boot raakt de jacht midscheeps. Een lelijke kras is het gevolg. Motor in de 'achteruit'-stand en....slaat af. 'Vrij'-stand. Wiebel- wiebel. Aan het koord trekken en de motor start. Van de 'vrij' naar de 'achteruit'. Een beetje gas. 'Vrij' en in de 'vooruit'-stand. De Griek vangt het touw en trekt ons moeizaam in de richting van de wal. Rob kijkt benauwd en zegt: "Jullie hebben die boot geraakt". Och, echt?

Hij twijfelt weer. De boot drijft wederom af. Ik begin er zelf zo langzamerhand de zenuwen van te krijgen. De Griek krijgt pijn in zijn armen om de boot tegen te houden met het touw. Rob besluit om het toch nog een keer te proberen. Hij klimt aan boord. Wiebel-wiebel. De Griek geeft een zet en gooit het touw aan boord. Motor in 'achteruit'.

"Wat zeg je Rob?"

"Weet je wat je moet doen?"

"Zo ongeveer".

Gas geven. Oeps te hard. De boot draait te ver door. Rob begint te kreunen. Motor in 'vrij' en dan in de 'vooruit'-stand. Gas geven. Het gezucht en gekreun wordt als maar luider. Nog voordat we de haven uit zijn, geeft Rob aan dat hij liever terug naar de wal gaat. Doreen zegt dat hij misschien even moet wennen. We varen verder en

op basis van een situatie assessment. Natuurlijk is het soms nodig dat een acteur precies op een plek terecht komt op het toneel. Echter kan de acteur zelf een keuze maken hoe hij/zij op die plek komt en daarbij maakt hij/zij gebruik van zijn/haar acteertechnieken.

Een trainer moet dan ook beseffen dat hij/zij niet verantwoordelijk is voor de uitvoering van een vaardigheid, een techniek of een kundigheid nadat de training is afgelopen. Zo kan een toneelregisseur niets meer doen als de acteurs op het toneel voor publiek spelen. Op dat moment hangt het succes af van het intentioneel en doelgericht inzetten van vaardigheden, technieken en kundigheden door de acteurs.

Een trainer is verantwoordelijk voor het realiseren van de gestelde leerpunten door de groepsleden. Een training is succesvol als de groepsleden de kunst beheersen om intentioneel en doelgericht keuzes te maken, op basis van een situatie assessment, om een bepaalde vaardigheid, techniek of kundigheid in te zetten.

Het praktijkervarend leren is niet alleen arbeidsintensief, maar kost ook de nodige tijd om de gestelde leerdoelen te kunnen verwezenlijken. De voornaamste reden hiervoor is de mens zelf. Het kost een mentaal gezond groepslid, zonder functioneringsproblemen, al minimaal vier tot zes weken om een eenvoudige gedragsverandering door te voeren, op voorwaarde dat de persoon iedere dag meerdere keren oefent met de gedragsverandering.

*Opmerking: een vaardigheid, een techniek of een kundigheid leren is het leren van nieuw of veranderend gedrag.*

Het verwerven van kennis gebeurd veel sneller en moderne hulpmiddelen (bijvoorbeeld: internet en interactieve lesmaterialen), dragen hier hun steentje aan bij. Daarom is een cursus, waarbij het primair om kennisoverdracht gaat en secundair om op een beperkte schaal ervaring op te doen met de aangereikte kennis, gewoonlijk succesvoller in een kort tijdsbestek dan een training.

Voorbeeld: een tweedaagse training, zal niet leiden tot het realiseren van de gestelde leerpunten. Niettemin zullen de groepsleden wel de nodige kennis hebben opgedaan over de te leren vaardigheid, techniek of kundigheid en minimale ervaring. Hierdoor kunnen groepsleden zich al gemakkelijk rijk rekenen door een veelvoorkomende denkfout: “Omdat ik kennis bezit, kan ik deze kennis ook toepassen”.

Praktijkervarend leren is noeste arbeid, waarbij het leerproces tijdrovend is en successen niet zijn gegarandeerd op het moment als je een vaardigheid, een techniek of een kundigheid inzet.



**komen op de open zee. De noordelijke stroming veroorzaakt een lichte deining.**

**"Ik word misselijk". Rob is helemaal wit weggetrokken. Doreen raakt geagiteerd en zegt dat hij zich niet zo moet aanstellen. Het is alleen maar angst. Rob pruttelt tegen. Een nieuwe deining.**

**"IK BEN MISSELIJK!!!"**

**Ik draai de boot en gooi de handdoek in de ring. Rob en Doreen zitten te kissebissen over het al dan niet misselijk zijn van Rob. We zijn denk ik zo'n kleine tweehonderd meter uit het haventje. Terug in de haven stapt de Griek net aan boord van een ander verhuurbootje. Ontzet kijkt hij ons aan. Hij lijkt het ook te hebben opgegeven. Nu moet de motor weer in de 'vrij'-stand. De Griek stapt van de ene boot in onze boot. Hij vaart de boot terug naar de wal. Nu zijn Rob en Doreen allebei van slag af. Rob vindt zichzelf zielig en voelt zich een spelbreker. Met als gevolg dat hij zich steeds blijft verontschuldigen. De Griek zegt dat Rob een citroen onder zijn neus moet houden. Dit helpt schijnbaar tegen zeeziekte. Rob wil niet geholpen worden. Hij voelt zich niet gehoord en dreigt om alleen terug te lopen naar het hotel.**

**Het algehele advies is om het onderwerp: 'boot', te laten rusten. Dit valt echter niet mee, wiebel-wiebel. Na kort te hebben gezeten in het haventje, besluiten we om de rest van de dag op onze eigen wijze in te vullen.**

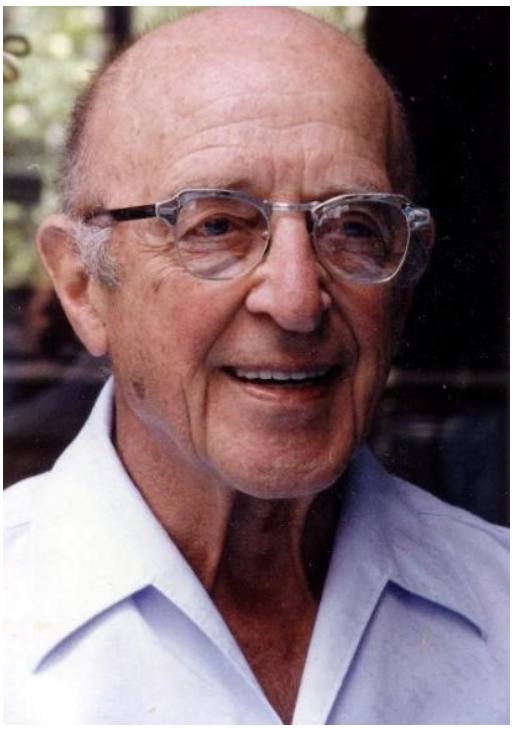
# *1. Het leerprincipe*

Het praktijkervarend leren binnen een psychosociale context waarbij de ontwikkeling van de persoonlijke en/of de beroepsmatige groei centraal staat, kan op diverse manieren vorm worden gegeven. Hierbij wordt de werkvorm bepaald door het leerprincipe wat hieraan ten grondslag ligt.

*Opmerking: Een leerprincipe is een stelregel die aangeeft hoe het leren in zijn werk gaat.*

Het leerprincipe wat dikwijls bij trainingen wordt gebruikt, vindt haar oorsprong bij de Amerikaanse psycholoog Carl R. Rogers (1902 — 1987), te weten:

*Leren is kennis verwerven en hier ervaringen mee opdoen, om nieuw of veranderend gedrag te ontwikkelen.*



*Carl Ransom Rogers*

Het leerprincipe sluit, volgens Rogers, naadloos aan bij het praktijkervarend leren en in veel mindere mate bij het cognitief leren, zoals bijvoorbeeld het memoriseren van grammaticaregels, belangrijke data in de geschiedenis en de tafels van vermenigvuldiging.

Het is belangrijk dat een trainer een leerprincipe aanneemt als uitgangspunt voor het praktijkervarend leren wat hij/zij aanbiedt in de vorm van een training.

*Opmerking: Dit hoeft niet het leerprincipe van Rogers te zijn, maar in dit boek zal dit leerprincipe wel consequent worden gehanteerd.*

Het leerprincipe is bepalend voor onder andere de wijze hoe de training wordt opgebouwd, welke oefeningen er worden gebruikt, hoe de trainer instructies geeft en kennis overbrengt, hoe en wanneer de leerpunten zijn gerealiseerd en hoe de training wordt geëvalueerd.

Zo zal het leerprincipe van Rogers voorkomen dat de groepsleden ervaringen opdoen zonder relevante kennis of kennis verwerven zonder hiermee ervaringen op te doen. Als ook heeft een groepslid niets geleerd als hij/zij geen nieuw of veranderend gedrag heeft ontwikkeld. Anders gezegd: het leerprincipe geeft aan wanneer een training succesvol is. Als één of meerdere elementen van het leerprincipe ontbreken, is de training niet succesvol. Ongeacht of de groepsleden een 'goed gevoel' hebben overgehouden aan de training. Het kan fijn en wenselijk zijn dat groepsleden tevreden zijn, maar voor het slagen van een training is dat geen vereiste.

Samengevat: Het leerprincipe verankerd de wijze hoe dat groepsleden in staat worden gesteld om te leren binnen een training.



***Mythe: Praktijkervarend leren bestaat pas 30 jaar!***

**Het praktijkervarend leren is een leerstijl die al duizenden jaren wordt gebruikt en overal ter wereld, waar mensen zijn gaan samenwerken om te (over-) leven. Zo leerden jongeren in de steentijd al hoe stenen te bewerken zodat het instrumenten werden, die nodig waren om onder andere mee te gaan jagen, vissen, huiden schoon te schrappen of voor kunst.**



# *2. Het faciliteren*

Bij het praktijkervarend leren vervult de trainer de rol van een *facilitator*, de persoon die het mogelijk maakt om te leren door bijvoorbeeld een geschikte leeromgeving te creëren of de kennis aan te reiken die nodig is om een vaardigheid, een techniek of een kundigheid eigen te maken.



*Carl Ransom Rogers*

Aan het faciliteren bij het praktijkervarend leren, dient de trainer aan een paar randvoorwaarden te voldoen, aldus Rogers, te weten:

1. *De facilitator dient een positief leerklimaat te scheppen.* Een positief leerklimaat heeft betrekking op de gegeven omstandigheden waarbinnen de training plaatsvindt en die wordt gekenmerkt door voldoende prikkels om de groepsleden nieuws– en leergierig te maken en uit te dagen om aan de slag te gaan met het verwerven van kennis en het opdoen van ervaringen met deze kennis.
2. *De facilitator dient de leerdoelen helder en duidelijk te verwoorden.* Het dient voor de groepsleden vanaf het eerste begin duidelijk te zijn wat er door deelname aan de training beoogt wordt om te gaan verwezenlijken. Hier mag geen verwarring over ontstaan, omdat de leerdoelen het kompas worden of de training nog steeds op koers ligt tijdens het groepsproces.
3. *De facilitator dient bruikbare leermiddelen beschikbaar te stellen.* De groepsleden behoren over instrumenten en tools te beschikken, die nodig zijn om de gestelde leerdoelen te kunnen realiseren. Als de noodzakelijke middelen ontbreken, kunnen de leerdoelen niet worden verwezenlijkt.
4. *De facilitator dient leersituaties te creëren waarin sprake is van een goede balans tussen intellectuele en emotionele ervaringen.* De groepsleden dienen niet op een zodanige wijze door emoties te worden gegrepen, dat zij hierdoor niet langer kunnen functioneren zoals zij dit willen of zoals dit redelijkerwijs van hen mag worden verwacht. Hetzelfde geldt als groepsleden alleen intellectueel worden aangesproken, zonder dat hierbij aandacht is voor de emotionele beleving. De goede balans bestaat eruit dat een groepslid intellectueel wordt uitgedaagd en hier energiek mee aan de slag gaat.
5. *De facilitator dient terughoudend te zijn met het delen van persoonlijke gedachten en gevoelens.* De groepsleden dienen voldoende ruimte te krijgen om met de verworven kennis te gaan experimenteren door de kennis te vertalen in (gedrags-)handelingen. Hierbij kunnen de persoonlijke gedachten en gevoelens van de facilitator juist beperkend werken, als de groepsleden hun (gedrags-)handelingen hierop gaan afstemmen.



***Mythe: Van het maken van fouten leer je niet!***

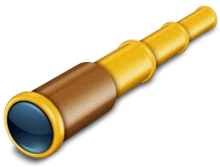
**Binnen het praktijkervarend leren kun je alleen leren van de fouten die je maakt, mits je de kennis m.b.t. de gemaakte fout verwerkt bij het opdoen van nieuwe ervaringen. Hierdoor ontdek je niet alleen hoe de verworven kennis er 'in de praktijk' uit ziet, maar ook hoe je de kennis om weet te zetten in nieuw of veranderend gedrag. Bij het cognitief leren, leer je weinig meer van fouten dan dat je een fout hebt gemaakt. Hier zit geen leercurve in die leidt tot nieuw of veranderend gedrag. Een fout kan bij cognitief leren juist een averechts effect hebben en de leerprikkel doven.**

# *3. Het succesvol faciliteren*

Het faciliteren als trainer is pas succesvol als:

1. *De gestelde leerdoelen worden gerealiseerd en de bijbehorende taken worden uitgevoerd.* Een trainingsgroep is een taakgerichte groep, waarbij het realiseren van doelen de voornaamste bestaansreden is. Het is belangrijk om te realiseren dat een trainingsgroep niet alleen leerdoelen heeft die het wil verwezenlijken, maar ook groepsdoelen en (indirect) persoonlijke doelen.
2. *Het groepslid kiest om op basis van praktijkervarend leren nieuw of veranderend gedrag te willen ontwikkelen.* Een groepslid had ook voor een meer cognitieve leermethodiek kunnen kiezen, maar kiest voor een gedragsmatige aanpak van leren. Dit zou een intentionele keuze moeten zijn, die bij voorkeur niet is opgelegd door bijvoorbeeld een werkgever en aansluit bij de persoonlijke leerstijl van het groepslid.
3. *De vaardigheden, de technieken of de kundigheden voldoende interesse bij het groepslid weten op te roepen om hiermee te gaan oefenen.* Het willen leren dient een vrije keuze van het groepslid te zijn en deze keuze is gemakkelijker als het groepslid nieuws– en leergierig is om vastgestelde leerdoelen te willen realiseren. Als ook dat de kans op succes hierdoor wordt vergroot.
4. *Het groepslid in staat is om veranderingen in gedrag, dan wel nieuw gedrag, bij zichzelf vast te stellen.* Het is voor het praktijkervarend leren van belang dat een groepslid introspectie kan plegen, zodat hij/zij niet alleen beter begrijpt waarom hij/zij functioneert zoals hij/zij functioneert, maar ook veranderingen in het functioneren kan ontdekken.
5. *Het groepslid leert voor zichzelf en kan alleen zichzelf iets leren door gebruik te maken van de leermogelijkheden.* Bij het praktijkervarend leren dient het groepslid aan de slag te gaan door het uitvoeren van een vaardigheid, een techniek of een kundigheid op basis van 'trail and error'. Hoezeer een trainer het ook wenst, wil of zelfs eist dat een groepslid gaat oefenen, is het aan het groepslid of dat hij/zij dit ook daadwerkelijk gaat doen. Het uitoefenen van *prestatiedruk* door bijvoorbeeld een trainer en/of een werkgever, laat gewoonlijk een averechts effect zien. Het groepslid is verantwoordelijk voor het realiseren van de (persoonlijke) leerdoelen. Een trainer kan hooguit zo optimaal mogelijke leeromstandigheden creëren.





***Wat is een ervaring?***

**Het woord: ervaring, wordt op verschillende manieren gebruikt. Van Dale geeft aan dat de eerste betekenis van: ervaring, is: 'dat wat men heeft meegemaakt'. In dit geval is een ervaring een gebeurtenis. De tweede betekenis luidt: 'kennis door ondervinding verkregen'. In dit geval is een ervaring een vaardigheid.**

**Binnen de definitie van het praktijkervarend leren (kennis en ervaringen opdoen, en omzetten in nieuw gedrag), wordt ervaring gezien als het ontwikkelen van vaardigheden, technieken of kundigheden. Om te kunnen ervaren, moet je in staat zijn om:**

- **Kennis om te zetten in handelen ('doen').**
- **Zintuiglijke informatie te verwerven m.b.t. het handelen en de effecten hiervan.**
- **De ingewonnen informatie omzetten in reconstructies en toetsen of het handelen overeenkomstig is met de kennis.**
- **Eventueel aanpassen en corrigeren van de handelingen door deze te herhalen.**

6. *Het groepslid dient over basiskennis te beschikken die aansluit bij het onderwerp van het praktijkervarend leren.* Als een groepslid kennis heeft over bijvoorbeeld een techniek waardoor hij/zij weerstand ontwikkelt, dan is er minder kans dat hij/zij de techniek onder de knie kan en wil krijgen. Het is van belang om zoveel mogelijk de voorhanden zijnde basiskennis congruent te laten zijn met de te leren vaardigheden, technieken of kundigheden.
7. *Het groepslid gaat samenwerken met andere groepsleden en de trainer om vaardigheden, technieken of kundigheden zichzelf eigen te maken.* Bij het samenwerken stelt het groepslid de groepsdoelen boven de persoonlijke doelen in de verwachting dat de persoonlijke doelen zullen worden gerealiseerd nadat de groepsdoelen zijn verwezenlijkt. Het groepslid slaagt er niet alleen in om vaardigheden, technieken en kundigheden in te trainen, daarvoor is hij/zij afhankelijk van de medegroepsleden, de trainer en de leermogelijkheden. Anders gezegd: het groepslid is afhankelijk van anderen bij het praktijkervarend leren. Alleen door de meerwaarde van het samenwerken kunnen de groepsdoelen worden gerealiseerd.
8. *Het groepslid fouten laten maken.* Uit een Amerikaans onderzoek blijkt dat, gemiddeld, een persoon 50 keer een fout maakt voordat hij/zij een vaardigheid of een techniek één keer foutloos kan uitvoeren. Het is cruciaal dat een trainer het groepslid niet alleen de kans geeft om fouten te maken, te evalueren en opnieuw te oefenen, maar ook dat de trainer geduldig is en niet het proces van het praktijkervarend leren gaat forceren. Bijvoorbeeld door te zeggen: *"Het is nog niet helemaal goed, maar we doen het er maar mee!"* Het incompleet of verkeerd trainen van vaardigheden, technieken of kundigheden, zorgt ervoor dat het in de toekomst bijzonder moeilijk wordt om dit te gaan corrigeren.

   *Opmerking: Iedere trainer krijgt vroeg of laat met groepsleden te maken die in het verleden een vaardigheid, een techniek of een kundigheid verkeerd hebben in getraind. Het is voor deze groepsleden dubbel zo moeilijk om de correcte vorm van een vaardigheid, een techniek of een kundigheid te oefenen. Het wordt driedubbel zo moeilijk als de groepsleden weerstand hebben om de correcte vorm te gaan leren. De weerstand kan bijvoorbeeld te maken hebben met een overtuiging: "Wij doen dit al jaren op deze manier en het is steeds goed gegaan!"*





### *Het effect van een ervaring*

**De Amerikaanse filosoof John Dewey (1859-1952) heeft aangegeven dat opgedane ervaringen bepalend zijn voor de toekomst van een persoon. Dewey geeft aan dat dit zowel geldt voor ervaringen in de betekenis van een gebeurtenis, als ook voor een ervaring in de betekenis van een vaardigheid. Dewey wijst erop dat zowel positieve als negatieve ervaringen bepalend zijn voor hoe aan de toekomst vorm wordt gegeven.**

**De ervaringen van vandaag en gisteren bepalen wat voor een soort ervaringen wij in de toekomst gaan meemaken, aldus Dewey. Het grootste gevaar om geen ervaringen (vaardigheden) op te doen, zijn volgens Dewey de vaste gewoonten die een ieder van ons heeft. Hierdoor is het moeilijk om open te staan voor nieuwe ervaringen die buiten het huidige referentiekader vallen. De kans is dan reëel dat je steeds dezelfde les leert en/of dat je in conflict komt met jezelf of de sociale omgeving.**



1. De trainer dient de aandacht te richten op de groepsleden en zoveel mogelijk persoonlijke verhalen achterwege te laten die geen directe meerwaarde hebben voor een oefening.
2. De trainer dient de aandacht te richten op de groepsleden en zomin mogelijk op het privéleven van de groepsleden, tenzij dit een directe meerwaarde bezit voor een oefening.
3. De trainer dient rekening te houden met dat hij/zij voortdurend 'on stage' is. Zowel voor, tijdens en na een training, zolang er groepsleden aanwezig zijn. Wees rolvast en voorkom dat je incongruent gedrag gaat vertonen.
4. De trainer dient zelf de vaardigheden, technieken of kundigheden te beheersen. Echter hoeft de trainer geen specialist of kampioen te zijn in het uitvoeren van, bijvoorbeeld, een techniek. De kwaliteiten van de trainer liggen bij het praktijkervarend leren door groepsleden vaardigheden, technieken of kundigheden te leren, en niet bij het persoonlijk uitvoeren van, bijvoorbeeld, een vaardigheid.
5. De trainer dient het gehanteerde jargon op een eenduidige en heldere wijze uit te kunnen leggen aan de groepsleden.
6. De trainer dient de groepsdoelen en de leerdoelen met de bijbehorende taken, steeds voor ogen te hebben tijdens de training en de doelen en taken per oefening duidelijk aan te geven.
7. De trainer dient rekening te houden met het gegeven dat ieder groepslid zijn eigen leertempo heeft. Indien nodig dan buiten de training om extra begeleiding geven en/of huiswerkopdrachten meegeven.
8. De trainer dient rekening te houden met het 'leerplafond' van de groepsleden. Het consequent overvragen van groepsleden zal alleen maar frustratie en weerstand oproepen. Echter kan de trainer ook het 'leerplafond' te laag zetten, waardoor de groepsleden onvoldoende worden uitgedaagd tijdens het praktijkervarend leren.
9. De trainer dient helder en duidelijk te communiceren binnen de trainingsgroep en zomin mogelijk om de hete brei heen draaien. Het 'to-the-point' zijn, maakt het eenvoudiger om doelgericht te oefenen van vaardigheden, technieken en kundigheden.



1. De verleiding niet kunnen weerstaan om meer te gaan *praten over*, dan het uitvoeren van de oefeningen. De meest voorkomende reden is dat de trainer het moeilijk vindt om de groepsleden aan den lijve te laten ervaren wat de effecten van een oefening zijn, omdat hij/zij niet de eventuele gevolgen kan inschatten.
2. Het 'vriendjes worden' met de groepsleden en hierdoor zichzelf proberen veilig te stellen voor het geval er iets mis gaat tijdens de training.
3. Het vermijden van de weerstand die bij één of meerdere groepsleden leeft m.b.t. hun deelname aan de training en/of het oefenen van een vaardigheid, een techniek of een kundigheid.
4. Het persoonlijk verantwoordelijk maken voor het mislukken van één of meerdere groepsdoelen en/of leerdoelen. Het succes en het mislukken gaan voornamelijk schuil in het al dan niet samenwerken door de groepsleden en de gegeven leeromstandigheden. Door een groepslid persoonlijk verantwoordelijk te maken voor het mislukken, haalt de trainer het fundament voor verdere samenwerking weg. Als de trainer persoonlijk verantwoordelijk wordt gemaakt, dan wordt de positie van de trainer ondermijnt en onmogelijk houdbaar. Het is juist een leerpunt dat de groepsleden en de trainer ontdekken dat zij samen verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de groepsdoelen en leerdoelen. *Let op: een trainer kan eventueel wel beroepsmatig verantwoordelijk worden gemaakt voor het mislukken van één of meerdere doelen.*
5. Het inconsequent zijn als trainer in het doorvoeren van de oefeningen, waardoor er onduidelijkheid kan ontstaan bij de groepsleden en/of dat de groepsleden 'uitzonderingsregels' gaan creëren waarom zij bepaalde oefeningen niet hoeven uit te voeren of op een andere manier mogen gaan uit te voeren.
6. Het creëren van ruimte voor theorieën en analyses van groepsleden op basis van hun persoonlijke beleving naar aanleiding van een oefening. Het veralgemeniseren van de persoonlijke beleving, zorgt ervoor dat de ervaring van het individuele groepslid ineens van toepassing is op alle groepsleden. Dit is een vorm van weerstand. Hoe meer inhoudelijke aandacht hoe hardnekkiger de weerstand wordt.

# *4. Het trainen in thema's*

Bij het praktijkervarend leren wordt er rekening gehouden met het groepsproces door oefeningen te selecteren die aansluiten bij het thema van de fase waarin de trainingsgroep verkeerd. Hierdoor vergroot de kans aanzienlijk om de groeps– en leerdoelen succesvol te verwezenlijken.

## *4.1 Het groepsproces*

Het groepsproces bestaat uit vier fasen, te weten:

1. Inclusiefase, hierbij draait het om het opgenomen (willen) worden van de afzonderlijke leden in de groep. Als ook het formuleren van diverse doelen en de bijbehorende taken en de commitment van groepsleden om aan de realisatie hiervan te gaan werken.
2. Beheersingsfase, hierbij draait het om machts-, gezag– en beïnvloedingssystemen binnen de groep en het overwinnen van de hieruit voortvloeiende macht– en beheersingsproblemen. Het bepalen van de (on)geschreven waarden en normen binnen de groep. Als ook het structuren van processen, procedures en de beschikbare tijd.
3. Genegenheidfase, hierbij draait het om samenwerking waarbij er intensief aan de gestelde doelen en de bijbehorende taken wordt gewerkt en deze zo mogelijk worden gerealiseerd.
4. Afscheidfase, hierbij staat het afsluiten van het groepsproces centraal, zodat de groep kan worden ontbonden. Tijdens de afscheidsfase wordt het groepsproces in een korte periode achterste voren doorlopen.

Aan de hand van de thematiek van iedere fase, zal het duidelijk zijn dat niet ieder onderwerp geschikt is om willekeurig in welke fase dan ook aan bod te laten komen. Zo zal het leren van een techniek om afscheid te nemen, minder succesvol zijn in de inclusiefase, dan in de afscheidsfase.

Het is niet mogelijk om als een groep een fase over te slaan door simpelweg de aandacht te richten op een andere groepsfase. Het groepsproces is een natuurlijk proces waarbij de fasen chronologisch elkaar opvolgen. Of de ontwikkeling van een groep blijft steken in een groepsfase, omdat zij niet bij machte zijn om samen te werken om te kunnen transformeren naar een volgende fase.



***"Doorpakken"***

**Het is tijd om het boek: "Doorpakken" erbij te pakken en het hoofdstuk over het Zwitsers uurwerk te gaan lezen. Scan de QR-code!**

SCAN ME

## *4.2 Stappen van de fasen*



Iedere fase van het groepsproces kan worden onderverdeeld in vier stappen, te weten:

1. Inclusiefase: stap inclusie, stap beheersing, stap genegenheid en stap transformatie.
2. Beheersingsfase: stap inclusie, stap beheersing, stap genegenheid en stap transformatie.
3. Genegenheidfase: stap inclusie, stap beheersing, stap genegenheid en stap transformatie.
4. Afscheidfase: stap genegenheid, stap beheersing, stap inclusie en stap afscheid nemen.

Iedere fase bestaat als het ware uit een klein groepsproces, wat doorlopen moet worden voordat de groep door kan groeien naar de volgende fase.

Het bijzondere is dat iedere groepsbijeenkomst en oefening is opgebouwd uit dezelfde fasen en stappen. Hieraan ligt het principe van het Zwitsers uurwerk ten grondslag.

## *4.3 Thema's die horen bij de groepsfasen*

Door de unieke kenmerken van iedere fase, zijn er thema's geformuleerd die hier naadloos bij aansluiten, te weten:

1. Inclusiefase: het thema voor deze fase is HET IK. De onderwerpen en de oefeningen die aan bod komen, dienen ikgericht te zijn. Omdat het groepslid erg bezig is of hij/zij wel deel uit wil maken van de groep en of dat de overige groepsleden hem/haar wel zien zitten als een lid van de groep. Voorbeelden van oefeningen die bij de inclusiefase aansluiten tref je aan in het Oefeningenboek. Scan de QR-code!
2. Beheersingsfase: het thema voor deze fase is DE GROEP. De onderwerpen en de oefeningen die aanbod komen, zijn gericht op het leren samenwerken (groepsdoelen willen realiseren) in plaats van tegenwerken (persoonlijk doelen willen realiseren). Hiervoor is het belangrijk om de machts– en beheersingsproblemen te overwinnen. Voorbeelden van oefeningen tref je aan in het Oefeningenboek.

SCAN ME

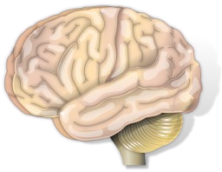
3. Genegenheidfase: het thema voor deze fase is TECHNIEK. Omdat de groepsleden (het merendeel van de tijd) samenwerken om de gestelde doelen en de bijbehorende taken te realiseren, is het mogelijk om effectief en doelgericht vaardigheden, technieken en kundigheden in te trainen. Voorbeelden van oefeningen tref je aan in het Oefeningenboek.
4. Afscheidsfase: het thema voor deze fase is BESCHOUWING. Omdat het groepsproces wordt afgerond, leren de groepsleden om op een contemplatieve wijze naar zichzelf en de groep te kijken. Voorbeelden van oefeningen tref je aan in het Oefeningenboek.

Het leren van, bijvoorbeeld, vaardigheden tijdens de eerste fase zal minder succesvol zijn als een vaardigheid die tijdens de genegenheidfase wordt geleerd. Omdat het groepslid te druk bezig is met zijn/haar plek in de groep te verwerven en tegelijkertijd afvraagt of hij/zij wel deel wil uitmaken van de groep. Er is sprake van meer tegenwerken (= het willen realiseren van de persoonlijke doelen) en minder van samenwerken (= het willen realiseren van groepsdoelen) en dan zal er al snel meer weerstand zijn als een groepslid zich kwetsbaar moet opstellen door veel fouten te maken tijdens het in trainen van veranderend of nieuw gedrag.

*Opmerking:*

1. *In het begin van het groepsproces wordt er een grote inzet van de trainer verwacht om de trainingsgroep klaar te krijgen voor het intentioneel en doelgericht leren van vaardigheden, technieken of kundigheden tijdens de genegenheidfase. Ogenschijnlijk een verspilling van tijd en energie, die echter ruimschoots goed wordt gemaakt door het gemakkelijker en effectief praktijkervarend leren tijdens de genegenheidfase.*
2. *Hoewel het niet mogelijk is om een fase van het groepsproces over te slaan, is het wel mogelijk om het verloop van een groepsfase te versnellen of te vertragen. In het bijzonder van de inclusiefase naar de beheersingsfase toe en van de genegenheidfase naar de afscheidsfase. Het is raadzaam om dit alleen te doen als je een ervaren trainer bent die de klappen van de zweep kent.*
3. *Het vertrouwen van groepsleden in elkaar is tijdens de genegenheidfase het grootst. Hierdoor kan de groep optimaal tot bloei komen.*





***Een nieuwe groep of een bestaande groep?***

**Als de trainer een nieuwe groep samenstelt, dan dient hij/zij het groepsproces helemaal te doorlopen, te beginnen bij fase 1: de inclusiefase.**

**Als de trainer met een bestaande groep gaat trainen, dan stemt de trainer het programma af op de actuele stap van de fase van het groepsproces.**

**Als bijvoorbeeld de groep momenteel in de stap inclusie van de genegenheidfase zit, dan zal de trainer een begin kunnen maken met het in trainen van vaardigheden, technieken of kundigheden.**

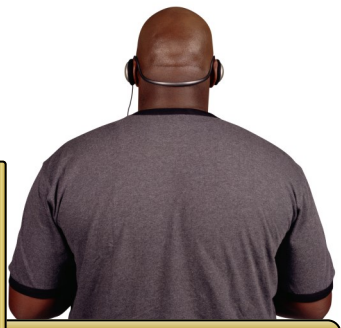
**Bij een bestaande groep is de trainer een gast-groepsleider, die tijdelijk de button van de formele groepsleider overneemt. Het is voor de groepsleden, de formele groepsleider en de trainer duidelijk dat dit slechts een tijdelijk arrangement is. Gewoonlijk levert dit geen problemen op, met uitzondering van als de trainer actief wordt tijdens de stap beheersing van de beheersingsfase.**

## *4.4 In schema*

Hieronder zijn de diverse elementen van het groepsproces en de thema's in schema weergegeven.

# Groepsproces

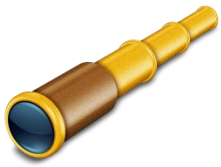


| Inclusie | Beheersing | Genegenheid | Afscheid |
|---|---|---|---|
| Inclusie | Inclusie | Inclusie | Genegenheid |
| Beheersing | Beheersing | Beheersing | Beheersing |
| Genegenheid | Genegenheid | Genegenheid | Inclusie |
| Transformatie | Transformatie | Transformatie | Afscheid nemen |
| **Het Ik** | **De groep** | **Technieken & vaardigheden** | **Beschouwend** |
| 1. Persoonlijke voorkeuren.<br>2. Percepties.<br>3. Profileren en jezelf laten zien.<br>4. Acceptatie & non-acceptatie.<br>5. Vormen van onvermogen.<br>6. Eigenwaarde.<br>7. Introspectie | 1. Persoonlijke macht & functionele macht.<br>2. Waarden, normen & omgangsregels.<br>3. Rol- en positiebepaling binnen de groep.<br>4. Confronteren.<br>5. Conflicteren & conflicthantering.<br>6. Verantwoordelijkheid nemen.<br>7. Keuzes maken en de consequenties hiervan accepteren.<br>8. Groepshiërarchie.<br>9. Doelen & bijbehorende taken. | 1. Vaardigheden leren.<br>2. Technieken leren.<br>3. Kundigheden leren.<br>4. Doelen realiseren door de bijbehorende taken uit te voeren.<br>5. Ontwikkeling van veranderend of nieuw gedrag. | 1. Het belang van afronden en afscheid nemen.<br>2. Volharding.<br>3. Communicatie.<br>4. Jezelf presenteren.<br>5. Structureren.<br>6. Filosofische thema's.<br>7. Ethische vraagstukken.<br>8. Zingeving.<br>9. Toekomstplannen. |
| Voorbeelden van onderwerpen | | | |



THINKBOX



# 1. Drie aandachtspunten van de inclusiefase

## A) Het opnemen van het groepslid in de trainingsgroep

In de eerste fase is het belangrijk om, als trainer, de groepsleden een 'houvast' te geven. De groepsleden stellen zich kwetsbaar op door aan de trainingsgroep deel te nemen. Hierdoor hebben sommige groepsleden de neiging om in eerste instantie de kat uit de boom te kijken.

De eerste fase is een uitermate energieverslindende fase voor de groepsleden, omdat zij hun tijd en aandacht moeten investeren in onder andere: de andere groepsleden, de trainer(s), de werkwijze, de bijeenkomsten, de gegeven omstandigheden en de beoogde doelen.

Een 'houvast' (bijvoorbeeld een cursusboek) biedt het groepslid de mogelijkheid om als een rode draad te dienen, die de persoon als het ware door de eerste fase heen loodst. Opmerkelijk genoeg gaat het bij een 'houvast' niet direct om de inhoud, maar veel meer om de vorm. De inhoud komt op de tweede plaats. Dit is niet geheel vreemd, omdat de inhoud een claim legt op de beschikbare tijd en aandacht van een persoon. Dat kost de nodige energie, die doorgaans slechts in beperkte mate bij het groepslid aanwezig is. Ook aan de vorm van het houvast worden eisen gesteld. Zo hebben individueel georienteerde activiteiten en opdrachten de voorkeur. Zeker wanneer de activiteiten of opdrachten gekoppeld zijn aan *'het lezen over.....', 'het praten over.....',* of 'het schrijven over.....' Naarmate de inclusiefase vordert zal het accent van de 'vorm', naar de 'inhoud' verschuiven.

## B) Het vrijmaken of verwerven van kennis en ervaringen

Tijdens de bijeenkomsten is het de bedoeling dat het groepslid kennis en ervaringen op doet of vrijmaakt uit zijn/haar geheugen. Kennis en ervaringen vormen de basis van het praktijkervarend leren. Zonder één van beiden kan er geen sprake zijn van veranderend of nieuw gedrag. Kennis refereert aan de ratio, terwijl ervaringen beleefd worden met het hele lichaam. Hoe groter, imposanter, betekenisvoller de beleving is, hoe meer indruk de ervaring op de persoon maakt en hoe ingrijpender de gedragsverandering kan zijn.

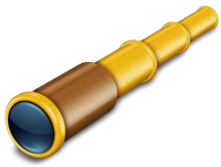
Misschien zeg je nu verwonderd: "*Maar dan heb je toch helemaal geen kennis nodig?!* " Je hebt kennis nodig om de ervaringen en hun implicaties te kunnen begrijpen en te accepteren. Je kunt alleen iets leren wanneer de kennis geloofwaardig is. Met andere woorden: wanneer je gelooft dat die kennis ook op jou van toepassing is. De ervaring laat je de kennis beleven. Wanneer de ervaring ontbreekt, bezit je alleen kennis. Een voorbeeld hiervan is het memoriseren. Wanneer kennis ontbreekt, bezit je alleen ervaring. Afhankelijk van de inhoud en de intensiteit van de ervaring kan deze grote gevolgen hebben voor de persoon (doorgaans in negatief opzicht), omdat er iets met de persoon gebeurt waarvan hij/zij niet weet wat het is; waar het vandaan komt; wat de betekenis er van is; of wat hij/zij ermee aan moet; of hoe het valt te begrijpen of te interpreteren. De persoon zal dit in de regel ervaren als *'iets dat hem/haar is overkomen*'.

## C) Het tot stand brengen van de dialoog tussen enerzijds het groepslid en de trainer; en anderzijds tussen het groepslid en de overige groepsleden

Wanneer het afzonderlijke groepslid zich meer thuis begint te voelen in de trainingsgroep, zal hij/zij voorzichtig en langzaam het accent van 'het Ik' gaan verschuiven naar 'het Ik en de groep'. Hij/zij begint meer oog te krijgen voor de overige groepsleden en de trainer. Dit wil niet zeggen dat het groepslid tijdens de eerste groepsbijeenkomsten iedereen en alles ontkent, maar zijn/haar aandacht ligt veel meer bij zichzelf dan bij anderen. Niet omdat hij/zij zichzelf meer vertrouwt dan de andere groepsleden. Integendeel, hij/zij twijfelt sterk aan zichzelf. Dit is een defensieve houding: *"Ik wil door anderen worden geaccepteerd? Wat kunnen zij aan mij zien, wat ik zelf niet weet? Hoe vinden anderen mij? Hoe presenteer ik mijzelf? Wat moet ik doen? Zal ik mijzelf niet te veel op de voorgrond plaatsen? Waar moet ik over praten? Hoe moet ik mij kleden? Moet ik meteen al mijn problemen vertellen? Misschien is het toch niet zo verstandig om aan deze trainingsgroep deel te nemen*". Al dit soort gedachten getuigen enerzijds aan een gebrek van zelfvertrouwen en anderzijds beschermen zij de persoon tegen al te hoge verwachtingen of tegenvallers wanneer hij/zij bijvoorbeeld niet door de trainingsgroep wordt geaccepteerd of wanneer hij/zij zelf de trainingsgroep niet ziet zitten. *"Heb ik het niet gezegd!?"*

Het geeft hem/haar ook een gevoel van bescherming omdat hij/zij zich kwetsbaar opstelt en dit ook als zodanig ervaart.





De aandacht bij jezelf houden dient dan hetzelfde doel, als een lange regenjas voor een exhibitionist: Het groepslid kan zelf bepalen wanneer en welke facetten hij/zij van zichzelf kan en wil blootgeven aan de trainingsgroep.

Bij het groepslid, is er sprake van een spanningsveld tussen het zichzelf blootgeven aan andere onbekende mensen en het zichzelf willen verstoppen. Dit spanningsveld roept een angstprikkel op ( "*Stel je voor dat ik door de ander flink wordt aangepakt? Of dat de ander misbruik maakt van mijn kwetsbaarheid*"), en een provocerende en dwangmatige prikkel om zichzelf bloot te geven. "*Dan is het er ook maar meteen eruit! Wat kan mij het schelen! Dan heb ik het gehad!*"

Het spanningsveld kan voor sommige groepsleden al een doel op zich zijn. Het kan een kick geven omdat het betekent dat zij min of meer zelf het moment kunnen bepalen waarop zij aandacht willen ontvangen van de trainer en de overige groepsleden. Dit is een vorm van psychisch exhibitionisme.

Het is van belang om groepsleden de ruimte te geven om zelf te bepalen *of, wanneer* en *ten opzichte van wie* zij zich bloot willen geven. Naarmate er meer oefeningen en opdrachten worden geïntroduceerd waarbij de groepsleden onderling moeten samenwerken, begint de dialoog tussen de groepsleden onderling op gang te komen, als ook tussen de groepsleden en de trainer.

Bij het tot stand brengen van een goede dialoog is het belangrijk om een vertrouwensband te realiseren tussen de trainer en de groepsleden. Hierbij spelen echtheid, non-directieve acceptatie en congruentie een niet te onderschatten rol. De dialoog in de inclusiefase bestaat hoofdzakelijk uit het stimuleren en het motiveren om over verschillende aspecten van het persoonlijk en/of beroepsmatig functioneren met andere groepsleden te praten. Hierdoor kan een persoon kennis en ervaring bij zichzelf en/of bij een medegroepslid vrijmaken.

## 2. Drie aandachtspunten van de beheersingfase

### A) Het beheersen van machts-, gezags-, en beïnvloedingssystemen

Het eerste aandachtspunt is het officieel introduceren van het beheersen van de krachten en de machten binnen de trainingsgroep. Dit wil zeggen dat de trainer, door middel van de programmering van de bijeenkomsten de noodzaak om posities in te nemen vergroot; het belang om (secundaire) rollen te verdelen toeneemt; uitdaagt om het leiderschap gestalte te geven.

Het actualiseren kan geschieden door gebruik te maken van oefeningen, spellen of groepsdiscussies over onder andere waarden en normen, doel- en taakstellingen of over de vraag of afwijkend gedrag binnen de trainingsgroep moet worden getolereerd. Tegelijkertijd zal ook zichtbaar worden hoe moeilijk de groepsleden tot een keuze kunnen komen. Met name omdat iedere keuze er één lijkt waarop men later niet meer terug kan komen of kan wijzigen. Als een besluit wordt genomen, is het (naar alle waarschijnlijkheid) een resoluut besluit.

### B) Het integreren van de vrijgemaakte of verworven kennis en ervaringen, met de reeds voorhanden zijnde kennis en ervaringen. Hierdoor ontstaan associaties en nieuwe combinaties die kunnen leiden tot veranderend of nieuw gedrag

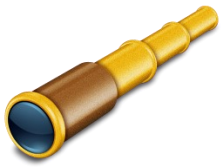
Het tweede aandachtspunt overlapt gedeeltelijk het eerste aandachtspunt: Het nemen van een besluit in een nieuwe situatie of onder veranderende omstandigheden, vraagt om een bewuste afweging van één of meerdere opties.

Wat in de dagelijkse omgang een beslissing uit gewoonte zou zijn, wordt nu een beslissing uit noodzaak. Er is geen plaats voor 'doen alsof'. Daarom kan, bijvoorbeeld, het geregeld te laat komen van één van de groepsleden, al snel worden opgepakt als een 'ernstige misstap'. Zeker in de beheersingsfase waarin veel zaken zwart/wit worden benaderd.

Omdat er belangrijke beslissingen moeten worden genomen door de trainingsgroep en de afzonderlijke groepsleden, beroept een groepslid zich op:

- ⌘ Ervaringen uit het verleden die betrekking hebben op een soortgelijke situatie.
- ⌘ Geïntrojecteerde kennis ten aanzien van de problematiek waarop de situatie berust.
- ⌘ Kennis die is opgedaan tijdens de groepsbijeenkomsten.
- ⌘ Ervaringen die zijn opgedaan tijdens de groepsbijeenkomsten.





Naar aanleiding hiervan ontstaan er reële en/of irreële associaties die betrekking hebben op de 'hier-en-nu'-situatie waarin de trainingsgroep verkeert. Wanneer er één of meerdere werkbare ideeën op tafel komen op basis van de associaties, kunnen deze worden vertaald in doelen en taken. Hiermee worden zij geformaliseerd en kan de persoon er naar streven om deze doelen en taken binnen de trainingsgroep te gaan realiseren.

**Opmerking:** Het formaliseren van doelen en taken kent behalve voordelen, ook nadelen. Een nadeel is wanneer een groepslid een bepaalde associatie formaliseert, terwijl het niet een realistische doel en/of taak is. Als trainer kun je dan twee dingen doen: [a] jouw vermoeden bespreekbaar maken; [b] het groepslid er zelf achter laten komen.

### *C) Het uitbreiden en/of verdiepen van de basisvaardigheden en technieken van het groepslid.*

Wanneer een groepslid aan de slag gaat met het willen realiseren van de persoonlijke en groepsdoelen, zal hij/zij al snel bemerken dat hij/zij 'vastloopt'. Omdat het groepslid vooral gebruik maakt van de technieken en vaardigheden, die hij/zij beheerst. Deze zijn ontoereikend en/of ineffectief. Juist daarom neemt het groepslid deel aan de training om nieuwe vaardigheden, technieken of kundigheden te ontwikkelen. Alleen heeft het groepslid daar nog niet veel aan omdat hij/zij het nog met de 'oude' vaardigheden en technieken moet doen. Daarom is het van belang om de persoon niet te bevestigen in zijn/haar onvermogen, maar in zijn/haar nog tot ontwikkeling te brengen mogelijkheden en talenten. Dit gebeurt door aan de slag te gaan met het leren van basisvaardigheden en technieken die een ondersteuning kunnen vormen bij het realiseren van de gestelde doelen en taken.

Opmerking: de basisvaardigheden hebben vooral betrekking op het bevorderen van de interactie, het plegen van intro– en intraspectie, het leren nemen van besluiten, het leren dragen van verantwoordelijkheid voor de genomen besluiten en de hieruit voortvloeiende consequenties. De specialistische vaardigheden, technieken of kundigheden zullen pas in de genegenheidfase aan bod komen.

## *3. Drie aandachtspunten van de genegenheidfase*

### *A) Het uiten en tonen van genegenheid*

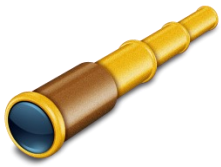
In de kwaliteitswereld van het groepslid zal de trainingsgroep hem/haar veiligheid en bescherming bieden tijdens de genegenheidfase. Het groepslid voelt zich verbonden en kan zich met de trainingsgroep en de groepsleden identificeren. Het groepslid koestert (overwegend) positieve gevoelens ten opzichte van meerdere groepsleden. Hierdoor zal hij/zij ook geneigd zijn om steeds meer van zichzelf te laten zien. Het groepslid zal gemakkelijker over gevoelens, angsten, twijfels, verlangens en ideeën praten. Hij/zij zal zichzelf steeds meer als referentiekader gaan gebruiken en meer verantwoording gaan dragen voor datgene wat hij/zij voelt, beleeft, ervaart, denkt, uit en meemaakt. Belangrijk hierbij is echter wel dat het groepslid in staat is om zijn/haar genegenheid ten opzichte van de trainingsgroep, de groepsleden en de trainer tot uitdrukking te brengen. En dan niet door middel van een negatieve ontlading, zoals grapjes, toespelingen, afbrekende kritiek, cynisme of sarcasme!

Het uiten en tonen van genegenheid dient bij voorkeur op een *onvoorwaardelijke directe wijze* te gebeuren. Dus bij het uiten niet praten over: *"Het is wel een aardige meid"*, wanneer een groepslid bedoelt: *"Jose, ik vind je een toffe meid!"* En bij het tonen van genegenheid Jan niet een klap op zijn schouders geven, wanneer het groepslid hem een hug wil geven.

Hoe 'klef' dit overkomt, wil ik je er nogmaals op wijzen dat het juist voor groepsleden van wezenlijk belang is om te ervaren wat ze voelen en te ervaren wat het betekent om deze gevoelens te uiten en te tonen. Het is een vorm van eerlijkheid ten opzichte van jezelf en de ander. Zo is het in het dagelijks leven niet altijd mogelijk of wenselijk om de positieve gevoelens te uiten zoals het groepslid deze ervaart. Wanneer de trainingsgroep dit uiten en tonen van genegenheid toestaat en uitvoert, zal er een diepe verbondenheid tussen de groepsleden onderling ontstaan.

**Opmerking:** Als trainer kun je met de trainingsgroep genegenheid delen. De beperking blijft echter dat de trainingsgroep en de groepsleden er baat bij moeten hebben. Wanneer jij, als trainer, iets van jezelf onthult moet dat altijd ter zake doende zijn en constructief van aard. Tegelijkertijd mag het niet een groepslid of de trainingsgroep, in een niet voor hen ongewenste positie of situatie manoeuvreren.





### *B) Het op waarde schatten van de associaties en de expressie die het groepslid binnen de trainingsgroep laat zien*

Wanneer de groepsleden hun genegenheid 'vrij' kunnen uiten binnen de trainingsgroep, zullen zij dit in eerste instantie niet meteen als prettig ervaren. Sommige groepsleden zullen de positieve gevoelens veroordelen als abnormaal, schandelijk, of met een bijbedoeling, onaanvaardbaar of als onwenselijk. Daarom is het van belang dat de groepsleden bewust worden dat de belemmeringen die zij ervaren niet van buitenaf worden opgelegd, maar dat zij hier zelf verantwoordelijk voor zijn. Een positief gevoel is een positief gevoel, dat positief gewaardeerd kan worden. Zelfs wanneer dit de eerste keren onwennig, vreemd of kinderlijk aanvoelt!

Wanneer een positief gevoel negatief wordt gewaardeerd, is dat een teken dat de persoon een vorm van zelfcensuur toepast. Hij/zij mag van zichzelf deze gevoelens niet tot uitdrukking brengen. Als trainer probeer je duidelijk te krijgen dat de waardering die het groepslid geeft aan een gevoel en/of een uitdrukkingswijze, niet in overeenstemming hoeft te zijn met de associatiegedachten die hij/zij hierbij krijgt. Het groepslid zal de associatiegedachten afzonderlijk moeten waarderen en kijken welk doel zij dienen.

*Opmerking: Het is niet zo dat tijdens de genegenheidfase alleen maar positieve gevoelens tot uitdrukking mogen worden gebracht. Echter ervaren gewoonlijk de groepsleden weinig problemen met het tot uitdrukking brengen van negatieve gevoelens. Dit in tegenstelling tot het uiten en tonen van positieve gevoelens binnen de trainingsgroep.*

### *C) Het in een breder verband brengen en het tot uitdrukking brengen van de resultaten van de geïntegreerde kennis en ervaringen*

Wanneer het groepslid erin slaagt om in oud gedrag veranderingen aan te brengen of zelfs in het geheel te vervangen, wijst dit op de integratie van kennis en ervaringen met het persoonlijk en/of beroepsmatig functioneren. Anders gezegd: het in trainen van de vaardigheden, de technieken of de kundigheden zijn succesvol geweest.

Nu wordt geprobeerd of het groepslid intentioneel en doelgericht de vaardigheden, technieken en/of kundigheden kan inzetten. Dit gebeurd door middel van oefeningen en opdrachten in een 'laboratoriumsetting'.

De genegenheidfase is een echte 'doe'-fase. Een fase van experimenteren, praktijkervarend leren, het maken van fouten en het vergroten van het zelfvertrouwen.

## *4. Drie aandachtspunten van de afscheidsfase*

### *A) Het afronden van het groepsproces*

Onder het afronden van het groepsproces wordt in dit verband het afronden van de trainingsgroep bedoeld. Dit houdt in dat de groepsleden afstand leren nemen van elkaar en de trainer.

Het groepslid moet over het vertrouwen beschikken om intentioneel en doelgericht de geleerde vaardigheden, technieken en/of kundigheden toe te kunnen passen.

Het afsluiten van het groepsproces wil nog niet zeggen dat een persoon *'er al is'*. Het groepslid zal nog moeten leren om te volharden in het consequent toepassen van de geleerde vaardigheden, technieken en/of kundigheden in de praktijk van alledag.

### *B) Het volharden in de op gang gezette groei en ontwikkeling*

Dit aandachtspunt overstijgt de context van de trainingsgroep. Het volhardingsproces vraagt om een actief bewustzijn van het persoonlijk en/of beroepsmatig functioneren. Het actief (be-)leven. Het actief optreden. Het incasseringsvermogen vergroten. Het geloof in jezelf vergroten.

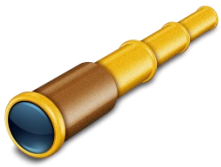
### *C) Het integreren van (nieuwe) kennis en ervaringen met het persoonlijk en/of beroepsmatig functioneren*

Wanneer het groepslid wil volharden in de op gang gezette persoonlijke en/of beroepsmatige ontwikkeling, zal hij/zij zijn/haar opgedane kennis en ervaringen moeten integreren met zijn/haar persoonlijkheid. Pas dan kan er sprake zijn van een langdurig (of zelfs blijvend) positief effect. Ook dit aandachtspunt overstijgt de  context van de trainingsgroep.

De symbolische betekenis hiervan is om aan te geven dat de trainingsgroep slechts een fase is uit de ontwikkeling van de

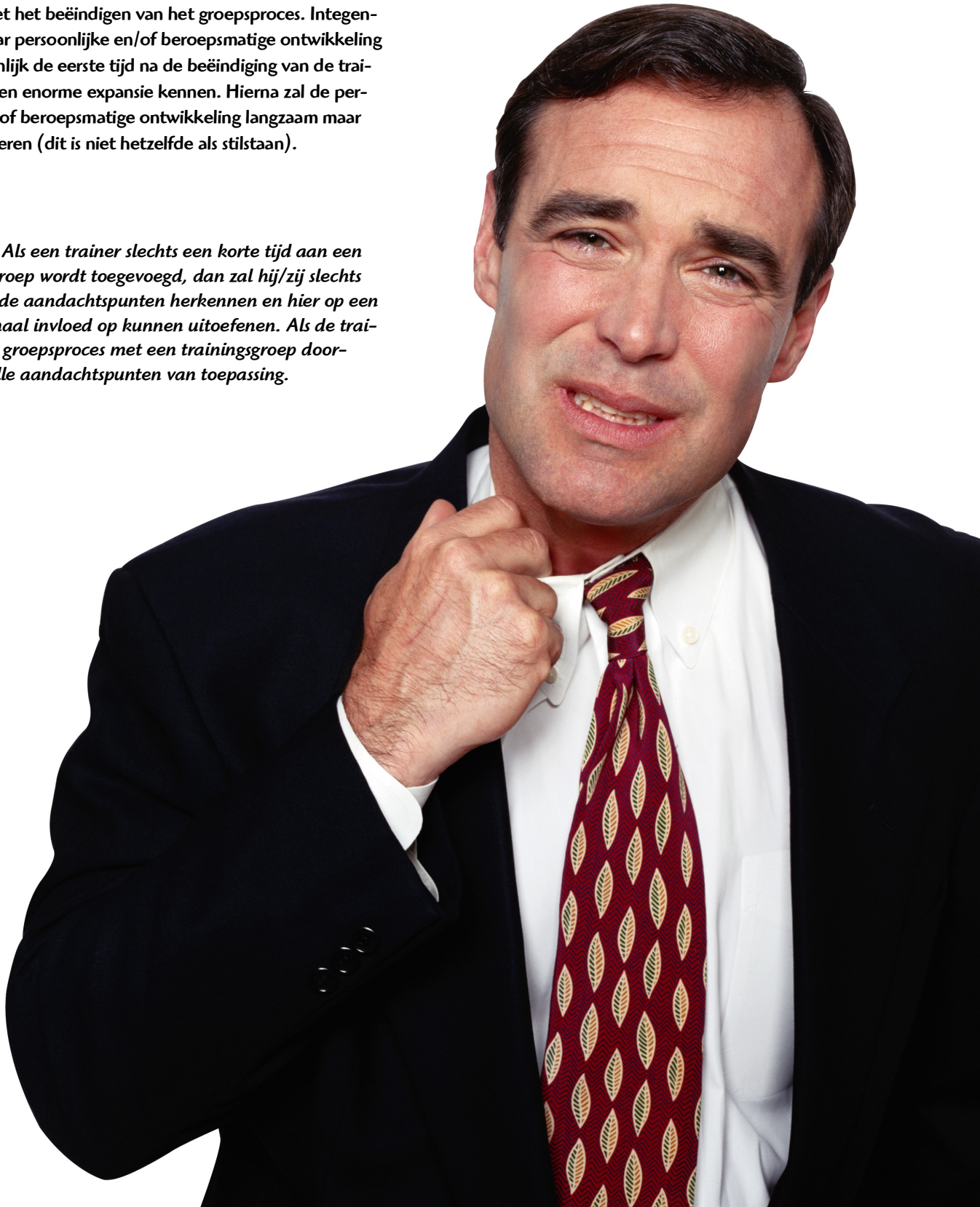


THINKBOX



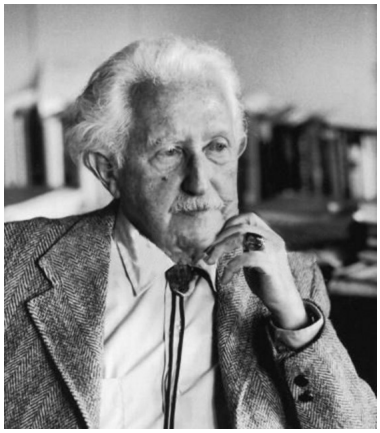
persoon is. Het groepslid zal het vanaf hier zelf moeten doen. Zijn/haar persoonlijke en/of beroepsmatige ontwikkeling stopt niet met het beëindigen van het groepsproces. Integendeel, zijn/haar persoonlijke en/of beroepsmatige ontwikkeling zal waarschijnlijk de eerste tijd na de beëindiging van de trainingsgroep een enorme expansie kennen. Hierna zal de persoonlijke en/of beroepsmatige ontwikkeling langzaam maar zeker stabiliseren (dit is niet hetzelfde als stilstaan).

*Opmerking: Als een trainer slechts een korte tijd aan een bestaande groep wordt toegevoegd, dan zal hij/zij slechts flarden van de aandachtspunten herkennen en hier op een beperkte schaal invloed op kunnen uitoefenen. Als de trainer het hele groepsproces met een trainingsgroep doorloopt, zijn alle aandachtspunten van toepassing.*



# *5. De ontwikkeling van 8 kwaliteiten*

Een kwaliteit is een eigenschap van de persoon waardoor hij een specifiek doel kan realiseren en/of waardoor de persoon geschikt is om aan een rol gestalte te geven, in het bijzonder de secundaire rollen, de beroepsrollen en de functierollen.



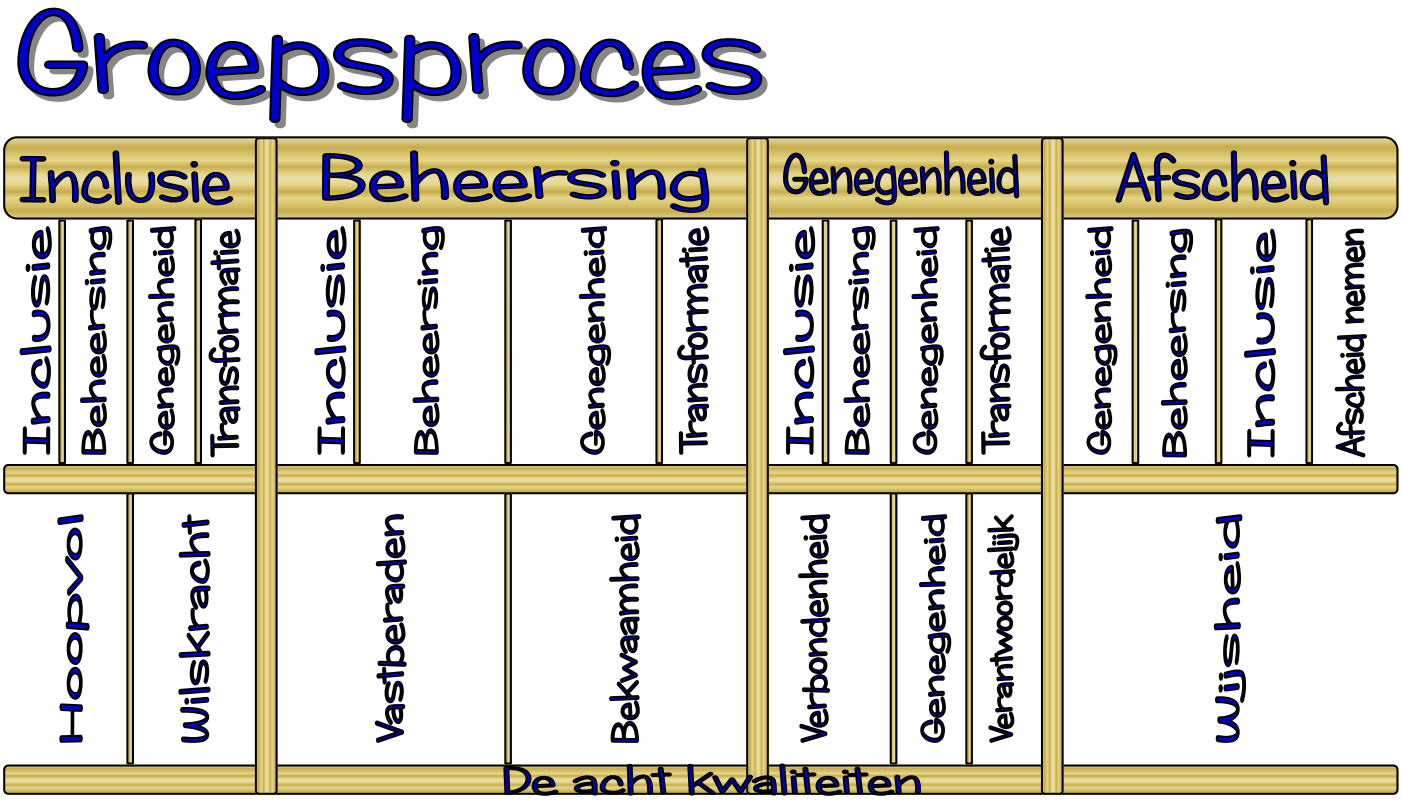
*Erik Erikson*

Het groepsproces heeft niet alleen betrekking op de ontwikkeling van de groep vanaf het ontstaan tot aan het opheffen van de groep, maar ook op de ontwikkeling van het *individuele groepslid*.

*Opmerking: Er zijn drie ontwikkelingslijnen die actief zijn voor een persoon die deelneemt aan een groep, te weten: [a] De ontwikkeling als een groepslid; [b] De ontwikkeling van de persoonlijke groei; [c] De ontwikkeling van één of meerdere rollen. In deze paragraaf staat de ontwikkeling van ontwikkelingslijn [a] centraal.*

Er zijn totaal acht kwaliteiten die tijdens de ontwikkelingslijn van de individuele groepsleden ingezet dienen te worden tijdens het groepsproces.

*Opmerking: De acht kwaliteiten zijn vrij gebaseerd op de fasen van de psychosociale ontwikkeling zoals deze door Erik Erikson zijn verwoord.*



De acht kwaliteiten spelen alleen een rol bij het overwinnen van specifieke dilemma's waarmee het groepslid te maken krijgt gedurende het groepsproces, te weten:

1. *Kwaliteit Hoopvol:* Het groepslid krijgt tijdens stap 1 + 2 van de inclusiefase te maken met het dilemma: Vertrouwen ↔ Wantrouwen. Het dilemma manifesteert zich onder andere in vragen als: "Zijn de andere groepsleden wel te vertrouwen?", "Is de groepsleider te vertrouwen?", "Welke dingen roepen wantrouwen bij mij op?", "Is het slim om open te zijn over wie ik ben en te vertellen over mijn achtergrond?" Het groepslid kan dit dilemma alleen maar overwinnen door 'in het diepe te springen.' Zeg maar 'op hoop van zegen'. Het groepslid kan op basis van de gebeurtenissen nog niet goed inschatten of zijn/haar vertrouwen zal worden beschaamd door andere groepsleden. Een groepslid die op basis van wantrouwen besluit om zichzelf niet open te stellen voor de invloeden van de andere groepsleden en de groepsleider, doet dit op basis van *innerlijke object representaties*.

2. *Kwaliteit Wilskracht:* Het groepslid krijgt tijdens stap 3 + 4 van de inclusiefase te maken met het dilemma: Onafhankelijkheid ↔ Afhankelijkheid. Het dilemma manifesteert zich onder andere in vragen als: "Wat gebeurd er als ik teveel op andere groepsleden of de groepsleider ga vertrouwen?", "Doe ik er niet veel beter aan om op eigen kracht aan de groep deel te nemen?", "Wat heb ik straks nog in te brengen binnen de groep?", "Heb ik anderen echt nodig om te veranderen?" Het groepslid kan het dilemma alleen overwinnen door een beroep te doen op zijn/haar wilskracht. De wil om door te zetten en risico's te lopen door zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de groepsleden, de groepsleider en de groep. Een groepslid wat besluit om een onafhankelijke positie in te nemen binnen de groep, heeft te maken met een sterke twijfel of dat een afhankelijke positie binnen de groep wel gunstig voor hem/haar is. Het groepslid heeft nog onvoldoende ervaringen op kunnen doen om te staven dat het inderdaad een slecht idee is om afhankelijk te zijn in de groep.

3. *Kwaliteit Vastberadenheid:* Het groepslid krijgt tijdens stap 1 + 2 van de beheersingsfase te maken met het dilemma: Proactief ↔ Reactief. Het dilemma manifesteert zich onder andere in vragen als: "Is het verstandig om mijn nek uit te steken door te vertellen wat ik vind?", "Hoe belangrijk is het om te laten horen hoe ik er over denk?", "Waarom zou ik het initiatief nemen?", "Wat heb ik hier in de pap te brokke-

len?", "Waarom zou ik het risico nemen?" Het groepslid kan het dilemma alleen overwinnen door een beroep te doen op zijn/haar vastberadenheid om 'er iets van te maken met de groep'. Het profileren is belangrijk omdat er binnen de groep afspraken worden gemaakt met betrekking tot de omgangsregels, de geldende waarden en normen, de (secundaire) rollen die worden verdeeld, het verdelen van de taken, het vaststellen en/of aanpassen van groepsdoelen/ leerdoelen, het vaststellen van de (formele) hiërarchie et cetera. Een groepslid wat besluit om een reactieve positie binnen de groep in te nemen, is bang voor conflicten en/of confrontaties en neigt tot het behagen van andere groepsleden. Hiermee plaats het groepslid zichzelf laag op de groepshiërarchie.

4. *Kwaliteit Bekwaamheid:* Het groepslid krijgt tijdens stap 3 + 4 van de beheersingsfase te maken met het dilemma: Werkzaamheid ↔ Passiviteit. Het dilemma manifesteert zich onder andere in vragen als: "Wie ben ik om mijn diensten aan te bieden aan de groep?", "Wie zit er op mijn bijdragen te wachten?", "Kan ik wel een zinvolle bijdrage leveren aan de groep?", "Ben ik geschikt om deze taak uit te voeren?", "Als ik een fout maak, word ik dan niet het zwarte schaap van de groep?", "Wil ik wel de handen uit de mouwen steken?" Het groepslid kan het dilemma alleen overwinnen door te vertrouwen op één of meerdere competenties die hij/zij kan inzetten ten behoeve van de groep. Een groepslid wat besluit om een passieve positie binnen de groep in te nemen, ontbreekt het aan relevante competenties of het groepslid denkt dat het hem/haar aan relevante competenties ontbreekt. Dit heeft gewoonlijke negatieve gevolgen voor de eigenwaarde van het groepslid.

5. *Kwaliteit Verbondenheid:* Het groepslid krijgt tijdens stap 1 + 2 van de genegenheidfase te maken met het dilemma: Identiteit ↔ Rolidentiteit. Het dilemma manifesteert zich onder andere in vragen als: "Verlies ik mijzelf niet teveel in de groep?", "Moet ik mijn belangen echt op de tweede plaats zetten en de groepsbelangen op de eerste plek?", "Kan ik wel mijzelf zijn binnen de groep?", "In hoeverre moet ik mijzelf aanpassen aan dat wat andere groepsleden willen en verwachten?", "Ik ben meer als een groepslid, maar hoe maak ik dat duidelijk binnen de groep?" Het groepslid kan het dilemma alleen overwinnen door een interpersoonlijke verbinding aan te gaan met andere groepsleden, waarbij ook persoonlijke voorkeuren, sympathiën en antipathiën een rol spelen. Anders gezegd: het groepslid hoeft niet met

ieder medegroepslid op een goede voet te staan, om toch effectief samen te kunnen werken. Een groepslid wat besluit om geen interpersoonlijke verbinding aan te gaan met andere groepsleden, zal zich 'zakelijk' proberen op te stellen binnen de groep. Gewoonlijk wordt dit als 'koud', 'afstandelijk', 'kil' en 'onpersoonlijk' geclassificeerd binnen de groep.

6. *Kwaliteit Genegenheid:* Het groepslid krijgt tijdens stap 3 van de genegenheidfase te maken met het dilemma: Socialiteit ↔ Sociale isolatie. Het dilemma manifesteert zich onder andere in vragen als: "Hoe kan ik de genegenheid die ik ervaar voor andere groepsleden tot uitdrukking brengen?", "Maak ik mijzelf niet belachelijk door mijn positieve gevoelens te tonen?", "Niemand geeft toch om mij binnen de groep, wel dan?", "Wat moet ik doen? Als andere groepsleden ontdekken hoe ik echt ben, dan zien ze mij niet meer staan, toch?", "Moet dat kleffe gedoe?", "Waarom kan het niet allemaal wat zakelijker?" Het groepslid kan het dilemma alleen overwinnen door genegenheid te uiten en te tonen binnen de groep. Het wordt gemakkelijker voor de groepsleden om de taken uit te voeren en de gestelde doelen te realiseren. Alsook kunnen de groepsleden meer genieten van hun behaalde successen. Dit is de *bloeiperiode* van de groep. Een groepslid wat besluit om geen genegenheid tot uitdrukking te gaan brengen, komt gewoonlijk in een sociaal isolement terecht binnen de groep. Hierdoor loop het groepslid het risico om 'onzichtbaar' te worden voor de overige groepsleden en zal niet delen in de behaalde successen. Een echte party pooper.

7. *Kwaliteit Verantwoordelijkheid:* Het groepslid krijgt tijdens stap 4 van de genegenheidfase te maken met het dilemma: Samenwerken ↔ Tegenwerken. Het dilemma manifesteert zich onder andere in vragen als: "Heb ik niet genoeg voor de groep gedaan, dat het nu tijd word om aan mijzelf te gaan denken?", "Hoe kan ik mijn persoonlijke doelen gaan verwezenlijken?", "Hoeveel tijd kost het om de groepsdoelen te gaan realiseren?", "Wanneer kies ik voor mijzelf en wanneer voor de groep?", "Wanneer mag ik de vruchten plukken van het succes van de groep?" Het groepslid kan het dilemma overwinnen door de verantwoordelijkheid te nemen voor zijn/haar deelname aan de groep en de taken blijven uitvoeren die hij/zij heeft aangenomen. Een groepslid wat besluit om niet de verantwoordelijkheid te nemen voor zijn/haar deelname aan de groep, zal gaan tegenwerken door de aandacht te richten op het bevredigen van de persoonlijke be-

hoeften en het realiseren van de persoonlijke doelen. Hierdoor ondermijnt het groepslid de gemaakte afspraken om groepsdoelen te gaan realiseren door de bijbehorende taken uit te voeren. Zelfs als de belangrijkste doelen zijn verwezenlijkt of op het punt staan om verwezenlijkt te worden.

8. *Kwaliteit Wijsheid:* Het groepslid krijgt met name tijdens stap 1 + 2 van de afscheidsfase te maken met het dilemma: Voldaanheid ↔ Vertwijfeling. Het dilemma manifesteert zich onder andere in vragen als: "Was het dit?", "Wat ben ik nu opgeschoten door deel te nemen aan deze groep?", "Wat heb ik allemaal niet bereikt?", "Was deelname aan de groep de moeite waard?", "Wat is er met mijn persoonlijke doelen gebeurd?", "Wat verwacht ik nog van de andere groepsleden en de groepsleider?" Het groepslid kan het dilemma overwinnen door zich door wijsheid te laten leiden en niet door sentimenten of 'ad hoc'-denken. Wijsheid = een inzicht die het groepslid heeft opgedaan tijdens of na een levenservaring. Hierdoor zal het groepslid voldaan zijn over zijn/haar deelname aan de groep. Een groepslid wat besluit om te gaan twijfelen over de deelname aan de groep en de behaalde resultaten, kan in vertwijfeling raken over wat hij/zij nu allemaal heeft gedaan tijdens het groepsproces en wat hij/zij heeft opgeofferd om aan de groep deel te kunnen nemen.

Het is belangrijk als trainer om te begrijpen dat een persoon niet *zomaar* transformeert in een groepslid. Anders gezegd: formeel ben je een groepslid op het moment dat je deel uitmaakt van de groep, maar feitelijk groei je langzaam in de rol van groepslid en groei je er naar toe om de rol van groepslid ook weer los te laten.

Tijdens het groeien in de rol van groepslid gaan de psychosociale dilemma's spelen, zoals deze hierboven worden genoemd. Als de persoon een geslaagd groepslid wil worden, zal hij/zij de dilemma's moeten overwinnen.

Het niet overwinnen van de psychosociale dilemma's heeft niet alleen gevolgen voor het vervullen van de rol: groepslid, maar ook voor het functioneren van de persoon in de groep. Hierdoor kunnen andere groepsleden of de groep te maken krijgen met functioneringsproblemen, waardoor het realiseren van de gestelde doelen en de bijbehorende taken in gevaar kan komen.

Het leren overwinnen van de dilemma's maakt ook deel uit van het praktijkervarend leren.



### *Meevaller*

**Als trainer hoef je geen interventie te plegen of een extra activiteit uit te gaan voeren op het moment dat groepsleden erin slagen om de dilemma's te overwinnen. Hierbij geldt dat het normalieter niet erg is voor de groepsontwikkeling als een 20% van de groepsleden wel moeite hebben met het overwinnen van de dilemma's. De overige groepsleden zullen hen mee 'op sleeptouw' nemen. Boven de 20% is het wel belangrijk om een interventie te gaan plegen of een extra activiteit uit te gaan voeren. In het Oefeningenboek 1 + 2 tref je hiertoe diverse oefeningen aan. Heel soms kan het gebeuren dat één groepslid zoveel 'drama' weet te creëren met het niet kunnen overwinnen van een dilemma, dat hierdoor de groep stagneert. In die situatie is het verstandig om buiten de groepsbijeenkomsten om een afspraak te maken met het betreffende groepslid om te bekijken hoe het dilemma alsnog kan worden overwonnen.**

# 6. Het leervermogen

Het is niet verrassend dat een aanzienlijk aantal trainers weinig tot geen rekening houden met de leeftijd van de groepsleden voor wat betreft het leervermogen. In de regel wordt het leervermogen van een tiener of een jong adolescent aangehouden. Echter sluit dit niet zo goed aan bij het leervermogen van een volwassen groepslid.

## 6.1 Is het erg om geen gebruik te maken van het volwassen leervermogen?

Het leervermogen van een volwassen wijkt op een aantal punten essentieel af van die van een jongere. Hierdoor komen de interessepunten voor een volwassene anders te liggen, dan die voor een tiener of een jong adolescent.

*Opmerking: Het leervermogen staat los van de vormgeving van het lesmateriaal. Ook al leven daar ook andere voorkeuren bij volwassene, dan bij jongeren.*

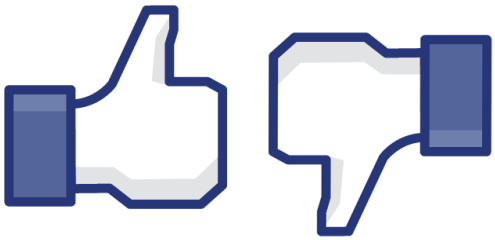
Volwassen groepsleden dienen op het inhoudelijke en abstracte niveau meer uitgedaagd te worden dan jongeren. Hierdoor zal de leer– en nieuwsgierigheid toenemen, als ook dat de volwassene zich gemakkelijker verbindt met het les– of trainingsmateriaal. Echter zal het voor jongeren juist moeilijker zijn om de fascinatie voor het volwassen lesmateriaal vast te houden.

Het is dus meer dan wenselijk om het les– en trainingsmateriaal af te stemmen op het leervermogen van een volwassen, als je met volwassenen (25+) werkt.

## 6.2 Aandachtspunten van het volwassen leervermogen

1. *Kennis bezit een waarde:* een volwassene kent aan ieder kennisonderwerp een waardeoordeel toe. Het waardeoordeel geeft de mate van belangrijkheid aan die het kennisonderwerp voor de persoon heeft. Op basis hiervan kan de volwassene een structuur (oftewel: een hiërarchie) in zijn kennisonderwerpen aanbrengen. Het intentioneel gebruik maken van waardeoordelen binnen een training, helpt bij

het vaststellen hoe belangrijk een onderwerp door de groepsleden wordt gewaardeerd. Hoe hoger de waardering, hoe groter de wens is om aan de slag te gaan met dat betreffende onderwerp. Hoe lager de waardering is, hoe onbelangrijker het voor de volwassene is om iets met het onderwerp te gaan doen. De laag gewaardeerde kennisonderwerpen komen onderaan op een 'to-do-list' te staan en blijven daar een hele poos staan, totdat ze op een gegeven moment verdwijnen in het niets. Anders gezegd: aan de hand van de waardering voor een onderwerp, vindt er een selectie plaats van de onderwerpen waarmee de volwassene achtereenvolgens gaat werken.

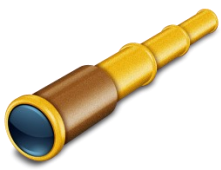


*Opmerking: Bij jongeren gaat het om een andere vorm van waarderen: 'leuk' of 'niet leuk'. Dit is het selectiecriteria om al dan niet te gaan verdiepen in het onderwerp.*

2. *Het om kunnen gaan met tegenstellingen en dubbelzinnigheden:* een volwassene is veel beter in staat om na te denken over tegenstellingen, paradoxen en dubbelzinnigheden, zonder hierbij in een 'zwart/wit'-strijd terecht te komen met zichzelf en/of andere personen. Een volwassene kan *beiden* kanten van een tegenstelling overdenken en zonder direct partij te kiezen voor het ene of het andere. Het relativeervermogen is sterker ontwikkelt. Hierdoor betekent dat als de volwassene 'voor' één standpunt is, niet automatisch hoeft te betekenen dat hij 'tegen' het andere standpunt is. Als in het lesmateriaal en het trainingprogramma tegenstellingen, paradoxen en dubbelzinnigheden zitten, is dit gewoonlijk een extra uitdaging voor het volwassenen groepslid, die hem/haar aan het denken zet en alert houdt. Bij jongeren is het juist aantrekkelijk als er een flinke discussie op het programma staat.
3. *Het kunnen accepteren van uiteenlopende denkbeelden:* een volwassene is beter in staat om open te staan voor denkbeelden zonder dat dit betekent dat de volwassene de denkbeelden hoeft over te nemen of het eens hoeft te zijn met de denkbeelden. Anders gezegd kan de volwassene accepteren dat er andere denkbeelden leven, zonder hierover een strijd te hoeven voeren of het afsluiten voor alternatieve zienswijzen. Dit betekent niet dat de volwassene niet het gesprek of de discussie aan gaat over de voor hem/haar afwijkende denkbeelden, maar het betekent dat de volwassene het accepteert dat de ander deze denkbeelden heeft en ook tot uitdrukking mag brengen. Het voordeel van dit ken-

merk is dat er onderwerpen (in principe) van alle kanten kunnen worden bekeken en behandeld binnen de groep. Hierdoor neemt onder andere de kans toe op het bedenken van creatieve oplossingen voor dilemma's, problemen en obstakels die een effectieve samenwerking in de weg staan. Voor jongeren is het veel moeilijker om te willen luisteren naar afwijkende denkbeelden van andere personen. In de regel worden deze zo snel mogelijk afgeserveerd, belachelijk gemaakt, gestopt of direct met bravoure uitgedaagd. Het creëren van de mogelijkheid om binnen trainingen ruimte te maken voor uiteenlopende denkbeelden, zorgt ervoor dat er creatieve oplossingen worden bedacht met betrekking tot hoe om te gaan met deze denkbeelden in de praktijk van alledag.

4. *Het verenigen van tegenstrijdigheden binnen een twistgesprek, meningsverschil, debat, discussie, confrontatie of conflict:* een volwassene is beter dan een jongere in staat om een 'bruggenbouwer' te zijn door tegenstrijdigheden met elkaar te verbinden, door de scherpe angel eruit te halen. Hierdoor verkrijgen discussies, debatten, confrontaties (e.d.) juist een meerwaarde en is de kans kleiner dat deze verzanden in een woordenstrijd. Hieraan ligt het besef ten grondslag dat de groepsleden samen verder moeten, terwijl bij jongeren dit veel minder speelt als er sprake is van tegenstrijdigheden. Het is dan belangrijker om 'je gelijk te behalen en als dat betekent dat het niet lukt dan maar uit elkaar'. Het kunnen verenigen van tegenstrijdigheden zorgt er ook voor dat de volwassene steeds beter wordt in het kritisch en abstract denken. Overeenkomsten verbinden en verschillen maken de tegenstellingen zichtbaar. Een volwassene begrijpt beter dat de overeenkomsten zorgen dat groepsleden gaan samenwerken aan het realiseren van de gestelde doelen en de bijbehorende taken. Een jongere heeft de neiging om de focus te leggen op de tegenstellingen die er zijn en hierdoor neemt de kans op tegenwerken binnen de groep toe. Voor het lesmateriaal en de training betekent dit dat volwassenen extra worden uitgedaagd als zij 'bruggenbouwers' worden, om werkbare omstandigheden te creëren voor het realiseren van doelen en de bijbehorende taken.



***Gelden deze aandachtspunten voor iedere volwassene?***

**Jammer genoeg niet, maar wel bij een meerderheid van de volwassenen boven de vijfendertig jaar met minimaal een MBO opleiding. Hierbij draait het minder om het type opleiding, maar om de mate van het abstraheervermogen van een persoon, die overeenkomt met iemand die met succes een MBO opleiding afrond.**

**Het is voor trainers belangrijk om te weten of het abstraheervermogen van groepsleden hoog genoeg is om de aandachtspunten te integreren in het trainingsprogramma. Als dit voor de meerderheid van de groepsleden niet het geval is, dan dient het trainingsprogramma te worden afgestemd op jongeren (ook al nemen er alleen volwassenen aan deel).**

**Zo vinden opdrachtgevers het gewoonlijk lastig om een eerlijke inschatting te maken of te geven van het niveau van de groep die zij willen laten trainen. Zo herinner ik mij een training in een psychiatrisch ziekenhuis van een team receptie– en secretariaatsmedewerkers. Iets meer dan de helft van het team bestond uit beveiligers die ook receptiewerkzaamheden verrichten. De werkgever had aangegeven dat de medewerkers een MBO denk– en werkniveau hadden. Het trainingsprogramma werd hierop aangepast en tijdens de eerste trainingsdag werd het al snel duidelijk dat 5 van de 7 beveiligers slecht of niet konden lezen en schrijven. Hierdoor was het niet meer mogelijk om het trainingsprogramma uit te voeren, zoals dit was voorbereid. Achteraf gaf de opdrachtgever aan dat formeel de medewerkers over MBO denk– en werkniveau moeten beschikken, maar dat door de bezuinigen gekozen was om externe krachten in te huren (de beveiligers) om het team op volle sterkte te kunnen houden.**

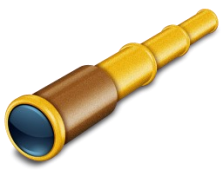
5. *Het vermogen om op basis van eerder opgedane ervaringen het begrijpen, invoelen, aanvoelen en doorvoelen van situaties, omstandigheden, problemen, personen et cetera:* een volwassene beschikt over een grotere ervaringsdatabase dan een jongere. Hierdoor is het voor een volwassene gemakkelijker om zich empathisch in te leven in een andere persoon, situatie of omstandigheid. Een beetje volgens het principe: “I have been there. I have done that and got the T -shirt”. Hoewel dat jongeren niet zelden over een levendige fantasie beschikken, is dat niet hetzelfde als het kunnen inschatten en inleven in een situatie op basis van ervaringen. Zelfs bij jongeren die veel hebben meegemaakt, blijft het moeilijk om empathisch in te leven in een situatie (etc) die niet die van hun is. Volwassene slagen hier veel beter in. Hierdoor kunnen persoonlijke ervaringen van volwassenen een extra meerwaarde geven aan groepsbijeenkomsten, als deze tenminste afgestemd zijn op het onderwerp wat op dat moment aan bod is.

## *6.3 Enkele verschillen tussen het leren aan jongeren en volwassenen*

1. *De rol van de trainer:* bij jongeren is de trainer bepalend voor wat, wanneer en hoe er wordt geleerd. Als ook om te bepalen of de lesstof is geleerd door de jongeren. Bij de volwasseneneducatie is de trainer verantwoordelijk voor het actief stimuleren om actief te gaan leren, waarbij de groepsleden zelf verantwoordelijk zijn voor het inhoudelijke leerproces; of, wat, hoe en wanneer zij willen leren. De trainer is een facilitator.
2. *De inbreng van de groepsleden:* bij jongeren is de inhoudelijke inbreng van ongeschikt belang en dient hooguit ter illustratie van de lesstof. Bij de volwasseneneducatie is de inbreng juist belangrijk, omdat op basis hiervan veel meer to-the-point kan worden geoefend met de te leren vaardigheden, technieken of kundigheden en zij direct in de praktijk kunnen worden gebracht.
3. *Het breed georiënteerd leren of het specifiek gerichte leren:* jongeren worden geacht om te leren zodat zij klaar zijn om in de toekomst bepaalde taken uit te gaan voeren (breed georiënteerd). Hierbij ligt het accent gewoonlijk op het slagen, dan wel falen van de jongere. Bij de volwassenenedu-

catie is er sprake van een smalle orientatie, oftewel: het specifiek gerichte leren. De basis om te gaan leren wordt gevormd door een expliciete leervraag, behoefte, situatie of omstandigheid, waardoor het groepslid of de groep te maken heeft met één of meerder functioneringsproblemen. Door passende vaardigheden, technieken of kundigheden te leren, kunnen de functioneringsproblemen worden overwonnen.

4. *De pay off van het leren:* bij jongeren is het belangrijker om een directe pay off van het geleerde te krijgen. Echter bestaat deze pay off gewoonlijk uit het ontvangen van een beloning, omdat doorgaans het ontbreekt aan praktijksituaties om het geleerde intentioneel en doelgericht in te zetten ('voor het echt'). Anders gezegd: de pay off zit gekoppeld aan de prestatie die de jongere heeft geleverd en in mindere mate aan het resultaat van het inzetten van een vaardigheid, techniek of kundigheid in de praktijk. Bij een volwassene is de prestatie van het leren minder belangrijk, dan het effectieve, intentionele en doelgerichte inzetten van de geleerde vaardigheden, technieken of kundigheden.
5. *Het experimenteel leren:* bij volwassenen is het niet alleen gemakkelijker, maar ook productiever om experimentele leerwijzen in te zetten. Hierbij kun je onder andere denken aan: het case gericht werken; het op de werkvloer leren van vaardigheden en technieken; het doorvoeren van simulatie oefeningen; het voeren van inhoudelijke groepsdiscussies; het uitvoeren van diverse vormen van psychodrama; veldonderzoek; het verzorgen van demonstraties en presentaties. Het volwassen groepslid leert als zelfstandig werkende hoe hij/zij een vaardigheid, een techniek of een kundigheid onder de knie kan krijgen. Jongeren ervaren hier veel meer problemen mee en hebben baat bij gestructureerde oefeningen en opdrachten, waarbij het eindresultaat op voorhand al goeddeels duidelijk is en gemakkelijk kan worden behaald ('een concreet punt om naar toe te werken'). Bij volwassen is het doel duidelijk, maar niet hoe het eindresultaat eruit moet komen te zien en bestaat er een redelijke kans dat het doel niet wordt gerealiseerd.
6. *Het kritisch denken:* volwassenen zijn in staat om op een kritische manier te denken, door [a] het herkennen en uitdagen van veronderstellingen, [b] het duidelijk krijgen van de context waarbinnen de veronderstellingen zijn gemaakt, [c] de bereidwilligheid om andere mogelijkheden te onder-



### *Op safe spelen als trainer?*

**Nogal wat trainers spelen graag op safe met het samenstelling en uitvoeren van een training. Het veiligst is om een training te maken die geschikt is voor jongeren, waarbij de eenduidigheid, de gestructureerdheid, de resultaat gerichtheid (is iets anders dan doelgerichtheid), het entertainmentgehalte en de afbakening van de lesstof, helder, duidelijk en direct inzetbaar zijn.**

**Echter bij een trainingsgroep met een minimaal MBO denk– en werkniveau is het wellicht een amusante training, maar zal het onvoldoende uitdagend zijn om ook na de training met de lesstof bezig te blijven in de praktijk van alledag.**

**Ook kunnen groepsleden al tijdens de training verveeld raken en hun aandacht op andere zaken richten om niet in slaap te vallen. Denk hierbij aan telefoons, tablets, laptops, leesmateriaal die allemaal ineens intensiever worden gebruikt. Zelfs als de groepsleden niets van een onderwerp afweten, kan het uitermate saai zijn als het uitdagingsniveau van de training te laag is en de inbreng van de groepsleden onvoldoende is geïntegreerd in de training.**

**Als dit gebeurd tijdens een training, dan zoeken trainers vaak op de verkeerde plek naar een verklaring. Gewoonlijk wordt er dan een volgende keer nog meer of andere vormelementen gebruikt (voorbeeld: een game app.), in plaats van het verhogen van het denk– en werkniveau van de training. En dus ook het risico dat de training niet met een 'happy end' stopt.**

**Opmerking: ook groepsleden van een saaie training zullen in de belevingsbeoordeling van de training, de trainer en het programma met een rapportcijfer 7—8 waarderen (het gemiddelde is 7,2). Dit is de meest neutrale beoordeling, waar niemand zich aan kan storen of lastige vragen over gaat stellen.**

zoeken dan de veronderstellingen suggereren, [d] het inzetten van het realistisch scepticisme. Jongeren daarentegen beschouwen het kritisch denken als tegengesteld denken. Anders gezegd: als een persoon kritisch denkt, dan is hij/zij tegen de denkbeelden van een ander groepslid ('zwart/wit').



1. Afstemmen op het denk– en werkniveau van de trainingsgroep, waarbij een jongeren trainingsprogramma wordt gebruikt als het denk– en werkniveau onder het MBO-niveau zit.
2. In het trainingsprogramma de aandachtspunten voor de volwasseneneducatie verwerken en hierbij ruimte creëren voor de inbreng en de ervaringen van de groepsleden.
3. Ontdekken waar je kwaliteiten liggen, bij de volwasseneneducatie of bij de jongereneducatie. Het is niet evident dat je in beide educatievormen over gelijkwaardige kwaliteiten beschikt. Vervolgens ook trainingen uitvoeren die passen bij je kwaliteiten. Indien je ook actief wil worden in de andere educatievorm dan niet proefondervindelijk gaan uitproberen, maar hiervoor een opleiding of training volgen of onder begeleiding van een ervaren trainer gaan werken.
4. Een trainingsprogramma voor volwassenen hoeft niet een sprookjeseinde te kennen: *"En ze leefden nog lang en gelukkig…."*, dit in tegenstelling tot een trainingsprogramma voor jongeren. Voor het volhardingsproces is het meer dan wenselijk om het sprookjeseinde achterwege te laten en de groepsleden de verantwoordelijkheid te geven om aan de slag te blijven met de vaardigheden, technieken en kundigheden in de praktijk van alledag.
5. Accepteer diversiteit binnen een trainingsgroep en probeer niet om de neuzen allemaal dezelfde kant uit te krijgen. Hierdoor loop je kans op groupthink of het ontwikkelen van een probleemloze groep. Bovendien zorgt diversiteit voor een aantrekkelijke en uitdagende leeromgeving.
6. Beloon resultaten en geen prestaties van volwassen groepsleden. Een resultaat is het verwezenlijkte doel en een prestatie is de inspanning die is geleverd om taken uit te voeren.



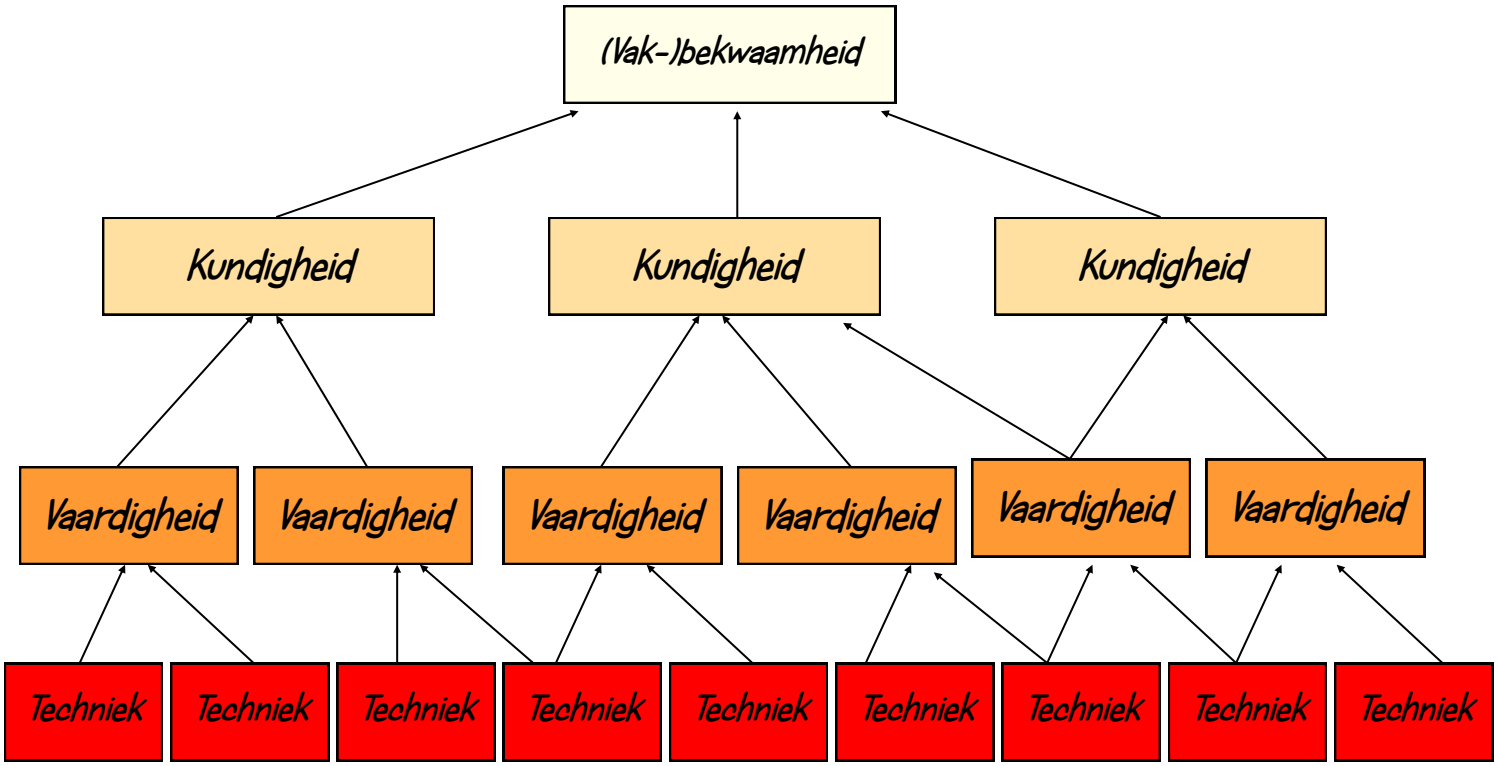
1. Het niet vaststellen van het denk– en werkniveau van de trainingsgroep, uit ongemak, schaamte of angst om een eventueel opdracht kwijt te raken.
2. Wees niet gemakzuchtig door te kiezen voor een jongeren trainingsprogramma, terwijl de trainingsgroep over minimaal een MBO denk– en werkniveau beschikt. Het op veilig spelen levert ook leerervaringen op die misschien leuk zijn maar geen toegevoegde waarde bezitten op langere termijn.
3. Opdrachtgevers gaan met hun tijd mee en verlangen up-to-date trainingsmateriaal. Veelal vormelementen die aansluiten bij de nieuwste trends en ontwikkelingen. Het maakt uiteindelijk niet zoveel uit in welke fles de wijn zit, zolang de wijn maar van een goede kwaliteit is. Anders gezegd: op vorm is het gemakkelijk om consessies te doen aan opdrachtgevers, op het inhoudsniveau niet. Hoewel de techniek snel veranderd, zijn onze hersenen in de afgelopen 40.000 jaar niet veranderd. Hou het onderscheid tussen vorm en inhoud scherp.
4. De trainer is bij volwasseneneducatie niet verantwoordelijk voor het daadwerkelijk leren door de groepsleden, dat is een verantwoordelijkheid die thuis hoort bij de groepsleden.
5. Indien een groepslid niet wil leren, oefenen, trainen of huiswerk uitvoeren, dan niet aparte regels gaan maken voor dit groepslid, bijvoorbeeld: extra gesprekken, individuele begeleiding, ontslaan van verantwoordelijkheden. In plaats daarvan het accent leggen op wat de gevolgen zijn voor het samenwerken binnen de groep als het groepslid zich aan zijn verantwoordelijkheden onttrekt. Als er extra begeleiding nodig is, dan dient de groep dit op te vangen, dan wel als groep aan de trainer een verzoek in te dienen. Anders gezegd: geen uitzonderingen, tenzij de meerderheid van de groep hierom vraagt.

# 7. Het leren van een techniek, een vaardigheid of een kundigheid

Binnen het praktijkervarend leren draait alles om het onder de knie krijgen van een vaardigheid, een techniek of het verwerven van een kundigheid. Maar hoe leer je dit aan groepsleden?

## 7.1 De onderlinge verbanden

Eerst is het belangrijk om de relaties tussen diverse leerelementen duidelijk in beeld te krijgen.




*Toelichting:*

Een techniek is één doelgerichte handeling die fysiek en/of mentaal wordt uitgevoerd. Een techniek kan op uiteenlopende wijzen door de persoon worden gebruikt. Als ook dat dezelfde techniek deel kan uitmaken van diverse vaardigheden.

Een vaardigheid is het uitvoeren van een reeks handelingen volgens een vast patroon. De vaardigheid kan fysiek en/of mentaal worden uitgevoerd. Als ook dat dezelfde vaardigheid deel kan uitmaken van diverse kundigheden.

Een kundigheid (oftewel: een competentie) geeft de persoon het vermogen om een situatie te beoordelen en/of intentioneel en doelgericht handelend op te treden in de 'hier-en-nu'-situatie door gebruik te maken van één of meerdere vaardigheden.

Een (vak-)bekwaamheid is een verzameling van samenhangende kundigheden. die de persoon in staat stellen om vanuit een rol intentioneel en doelgericht te handelen en hierdoor op een succesvolle manier de gestelde doelen en de bijbehorende taken weet te realiseren.

Een *vaardigheid* is opgebouwd uit diverse technieken (mentale en/of fysieke handelingen), die coherent zijn en in een chronologische volgorde worden uitgevoerd. Hierdoor is een persoon in staat om complexere taken te volbrengen.

*Opmerking: een techniek is alleen geschikt om een enkelvoudige taak uit te voeren.*

Een *kundigheid* (oftewel een competentie) bestaat uit twee of meerdere vaardigheden, die coherent zijn en op diverse manieren en momenten kunnen worden ingezet om doelgericht te handelen en/of het vermogen om een situatie te kunnen beoordelen.

Een *bekwaamheid* is een verzameling van coherente kundigheden, die de persoon in staat stellen om intentioneel en doelgericht een rol te vervullen en hierdoor de gestelde doelen en taken op een succesvolle wijze te verwezenlijken.

*Opmerking: alleen als het een beroepsrol betreft, wordt het vakbekwaamheid i.p.v. bekwaamheid.*



***Net een baboeska!***

**De grootste baboeska is een bekwaamheid. Hierna volgt er een kleinere baboeka: een kundigheid. Als de baboeska wordt geopend wordt een nog kleinere baboeska zichtbaar, met de naam: vaardigheid. Tot slot verschijnt er de kleinste baboeska: techniek.**

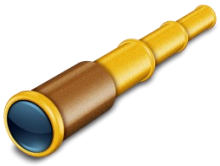
## *7.2 Waar te beginnen?*

Een volwassene heeft tijdens zijn leven veel kennis en ervaringen opgedaan en om weten te zetten in nieuw gedrag. Een trainer maakt hier dankbaar gebruik van tijdens de training.

Hierbij geldt dat een trainer gemakkelijker een beroep kan doen op de al ontwikkelde technieken en vaardigheden van groepsleden, dan op kundigheden en (vak-)bekwaamheden. De reden hiervoor is eenvoudig: technieken en (in iets mindere mate) vaardigheden zijn multi-inzetbaar, terwijl dat kundigheden en al helemaal (vak-)bekwaamheden complex en specialistisch zijn en daardoor alleen binnen specifieke omstandigheden kunnen worden ingezet.

*Opmerking: een techniek is concreet en expliciet, terwijl een bekwaamheid een abstractie is en zich impliciet manifesteert. Het is dan ook gemakkelijker om groepsleden een techniek te leren dan een bekwaamheid.*

Het is belangrijk om te beginnen met het inventariseren van de kundigheden (competenties) van de afzonderlijke groepsleden. Hierdoor wordt het duidelijk welke kundigheden niet of in onvoldoende mate zijn ontwikkeld. Als ook welke kundigheden er wel zijn ontwikkeld.



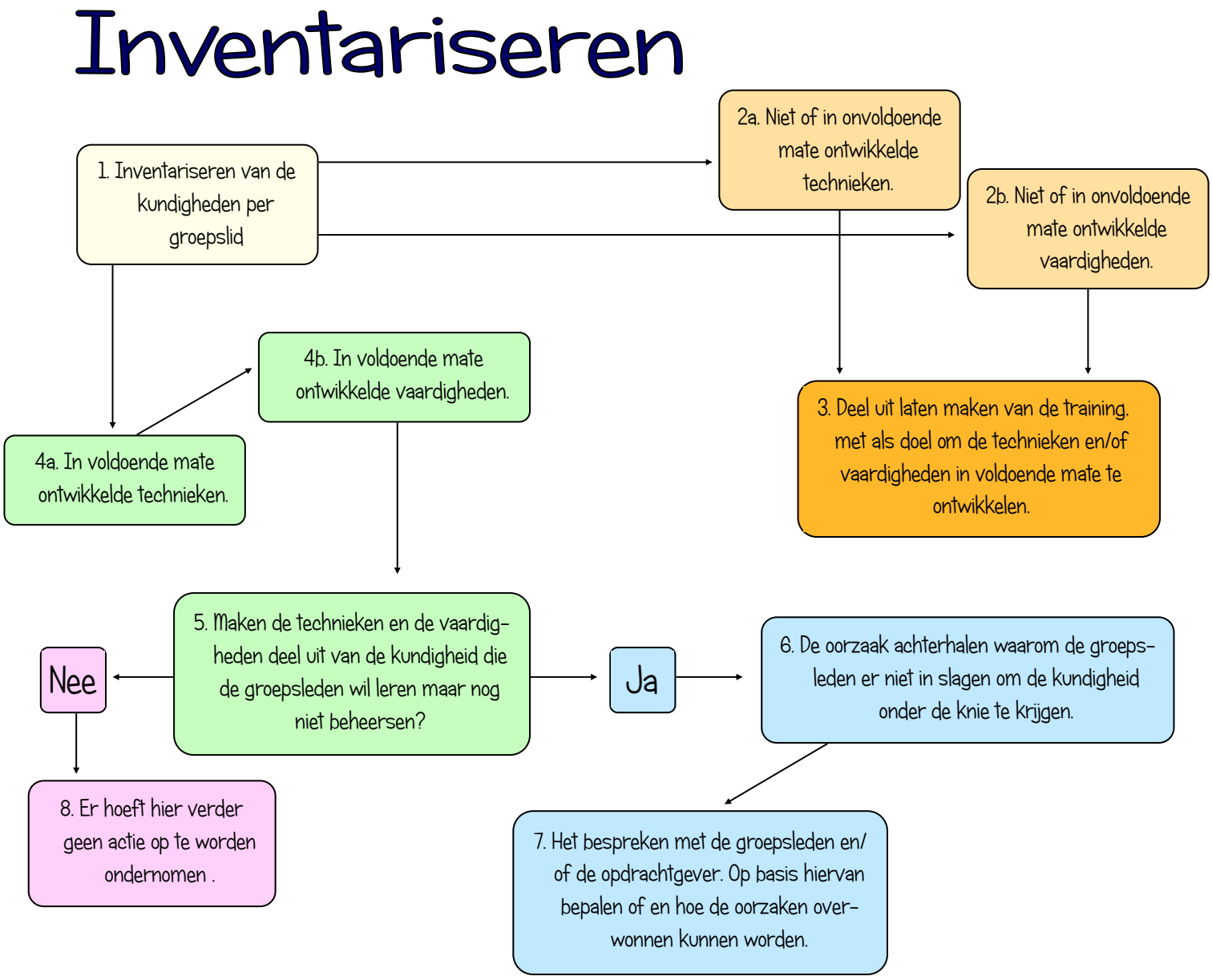
***Niet bij nul beginnen!***

**Als je met volwassen groepsleden gaat trainen, dan begin je nooit bij nul. Normaliter beschikken volwassenen over meerdere technieken en vaardigheden waarop je, als trainer, een beroep kunt doen.**

**Echter is het belangrijk om vast te stellen of de voorhandenzijnde technieken en vaardigheden relevant zijn voor de kundigheid en/of de (vak-)bekwaamheid die centraal staat binnen de training. Als ook om te bepalen of de groepsleden de technieken en vaardigheden op een juiste wijze hebben geleerd. Indien dit niet het geval is, moeten de groepsleden eerst de juiste techniek en/of vaardigheid leren.**

Aan de hand van de ontwikkelde kundigheden, kan de trainer vaststellen welke technieken en vaardigheden de afzonderlijke groepsleden beheersen.

Vervolgens kan de trainer gaan onderzoeken of de technieken en vaardigheden die een groepslid beheerst ook deel uitmaken van de kundigheden die bij het groepslid niet of onvoldoende zijn ontwikkeld. Als blijkt dat er technieken of vaardigheden ontbreken, kan de trainer deze opnemen in het trainingsprogramma. Als blijkt dat alle technieken en vaardigheden voorhanden zijn, maar het groepslid de kundigheid toch niet beheerst, is er nader onderzoek nodig om vast te stellen wat hiervan de reden is. Afhankelijk van de uitkomst kan de trainer dit bespreken met het groepslid en/of de opdrachtgever, dan wel deel laten uitmaken van het trainingsprogramma.



## *7.2.1 Stap 1*

1. Inventariseren van de kundigheden per groepslid

De kundigheden die de trainer gaat inventariseren zijn:

[a] Bepaald door de werkgever en/of een leidinggevende, en/of een opdrachtgever en zijn vastgelegd in functiebeschrijvingen en/of rolbeschrijvingen.

} Informatie inwinnen bij de opdrachtgever

[b] Bepaald door de groepsleden en zijn verwoord in de vorm van een wens.

} Informatie inwinnen bij de groepsleden

[c] Bepaald door een derde partij, waarmee het groepslid, de groep en/of de opdrachtgever/werkgever rekening mee moet houden. Deze liggen gewoonlijk vastgelegd in bepalingen.

} Informatie inwinnen bij de opdrachtgever

[d] Basaal van aard en maken deel uit van de deelname aan een taakgerichte groep en/of interpersoonlijke relaties.

} Het inbrengen van informatie door de trainer

Het is van belang om zoveel mogelijk specifieke informatie te verzamelen over de kundigheden waarover de groepsleden 'vrij' kunnen beschikken en die kundigheden die wel gewenst zijn maar die door de groepsleden onvoldoende of niet worden beheerst.

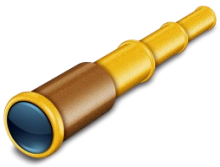
*Opmerking: het 'vrij' kunnen inzetten, betekent het direct, intentioneel en doelgericht kunnen gebruiken van de kundigheid.*

Het inwinnen van de benodigde informatie kan op diverse manieren, bijvoorbeeld: het houden van een uitgebreide intake; het laten invullen van een (online) vragenlijst door groepsleden, groepsleider, werkgever/opdrachtgever; het inzetten van een TeamScan (www.prt-scan.com).

De informatie die de trainer inwint, kan in twee groepen worden onderverdeeld, te weten:

1. *Voorgeschreven informatie:* dit is informatie over de kundigheid die is vastgelegd in functie– en/of rolbeschrijvingen, regels, voorschriften, bepalingen, procedures en dergelijke. ('Zoals het idealiter zou moeten zijn')
2. *Feitelijke informatie:* dit is informatie over de uitvoering van de kundigheid door de afzonderlijke groepsleden. Deze informatie kan afkomstig zijn van het groepslid zelf, een medegroepslid, een groepsleider, een observator en dergelijke. ('Zoals het daadwerkelijk is')

De voorgeschreven informatie is de toetssteen om te bepalen of de uitvoering van de kundigheid door een groepslid hieraan voldoet.



***Wat is het uitgangspunt?***

**Als trainer heb je een toetssteen nodig om te kunnen bepalen of een groepslid een kundigheid op de gewenste wijze ten uitvoer brengt. De toetssteen bestaat uit de voorgeschreven informatie die uit diverse bronnen afkomstig is, zoals: de werkgever/ opdrachtgever en derde partijen.**

**Het komt vaker voor dat de voorgeschreven informatie niet correct en/of onvolledig is. Het is dan ook belangrijk om de voorgeschreven informatie te controleren, omdat dit de basis vormt voor het trainingsprogramma. Check bijvoorbeeld of dat de functiebeschrijving actueel en recent is. Is dit niet het geval, dan heeft het weinig zin om actief aan de slag te gaan met het beoordelen van de kundigheden die de groepsleden in de praktijk laten zien. *Let op: nogal wat opdrachtgevers/ werkgevers hanteren gedateerde gegevens die niet meer aansluiten met de praktijk van alledag. Bovendien vinden zij het gewoonlijk lastig om de gegevens bij te werken en vervolgens uit handen te geven.***

Het verdient de voorkeur om de *feitelijke informatie* af te zetten tegen de *voorgeschreven informatie*, omdat hierdoor het trainingsprogramma zo optimaal mogelijk wordt afgestemd op de dagelijkse realiteit van de groepsleden binnen de organisatiestructuur. Hoe groter de inbreng van de trainer is, hoe verder de training van de praktijk van alledag af komt te staan.

*Opmerking: sommige trainers en ook sommige opdrachtgevers willen ook graag dat de training meer in algemene termen technieken, vaardigheden of kundigheden aan bod laat komen. Hierdoor hopen zij eventuele botsingen, confrontaties, discussies, conflicten, weerstand en wrijvingen te voorkomen. Echter betekent dit ook dat de training minder diepgang zal kennen en het veranderende of nieuwe gedrag een vroege dood zal sterven.*

Indien duidelijk is: [a] welke kundigheden er binnen de training aan bod dienen te komen; [b] wat de voorgeschreven informatie is m.b.t. de kundigheden die binnen de training aanbod dienen te komen; [c] wat de feitelijke informatie is m.b.t. de kundigheden die binnen de training aanbod dienen te komen; [d] welke technieken in (on)voldoende mate zijn ontwikkelt; [e] welke vaardigheden in (on)voldoende mate zijn ontwikkelt, gaat de trainer het gemiddelde vaststellen voor de scores van alle groepsleden tezamen. Het doel hiervan is om de gemeenschappelijke delers te ontdekken waarin de groepsleden al dan niet in moeten worden getraind.

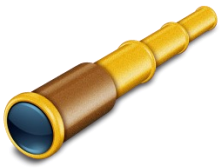
*Opmerking: indien van de tien groepsleden er, bijvoorbeeld, twee groepsleden een kundigheid niet in voldoende mate hanteren, dan ligt het voor de hand om deze kundigheid NIET mee te nemen in een training. Het is verstandiger om de twee groepsleden binnen een coachingstraject aan het verwerven van de kundigheid te laten werken. Indien de helft + één groepslid in onvoldoende mate een kundigheid beheersen, dan dient het wel in de training te worden meegenomen.*

Als de trainer duidelijk voor ogen heeft welke technieken en/of vaardigheden in onvoldoende mate zijn ontwikkelt bij het merendeel van de groepsleden, kan hij/zij verdergaan naar stap 2.



### *Het samenstellen van een database*

**Het is adviseerbaar om, als trainer, een database op te gaan bouwen met betrekking tot de samenstelling van kundigheden (competenties). Dit kun je voor iedere trainingsgroep maken of een algemene database die op meerdere groepen van toepassing is. Op de volgende pagina tref je een formulier aan wat kan helpen met het in kaart brengen van de kundigheden.**



### *Het vaststellen van kundigheden door het groepslid*

**Het is het gemakkelijkste voor de trainer als een groepslid de feitelijke informatie over een kundigheid aanreikt die aansluit bij de voorgeschreven informatie. Maar soms lukt dat niet omdat de voorgeschreven informatie vaag of in algemene niets-zeggende termen is verwoord, dan wel omdat de informatie ontbreekt of achterhaalt is. Of dat het groepslid geen rekening houdt met de voorgeschreven informatie of hiervan niet op de hoogte is.**

**In die gevallen dient het groepslid aan de slag te gaan met een vijf stappenplan om relevante ervaringen te herkennen, benoemen en waarderen:**

1. **Het onder woorden brengen van de relevante ervaringen, bijvoorbeeld van de kundigheid luisteren.**
2. **Het aangeven welke technieken en/of vaardigheden er intentioneel en doelgericht zijn inzet binnen de relevante ervaring, bijvoorbeeld: het actief luisteren.**
3. **Het vergelijken van de intentioneel en doelgerichte technieken en/of vaardigheden met eerdere relevante ervaringen, bijvoorbeeld: het actief luisteren.**
4. **Het op waarde schatten van de intentioneel en doelgerichte technieken of vaardigheden, om te bepalen of het beter, slechter of hetzelfde is gebleven in vergelijking met de eerdere ervaringen.**
5. **Indien de intentioneel en doelgerichte technieken en/of vaardigheden hetzelfde dan wel lager wordt gewaardeerd, betekent dit dat er verbeterpunten zijn.**

**Deze uitkomst kan worden gebruikt voor stap 2a en/of stap 2b.**

Kundigheid:

# Kundigheid in kaart gebracht

Omschrijving van de kundigheid:

Bevat de volgende vaardigheden:

Bevat de volgende technieken:

De kundigheid wordt voornamelijk gebruikt om:

Gekoppeld aan de (functie)rollen:

Opmerkingen:

## *7.2.2 Stap 2a*

In deze stap worden de technieken beschreven die niet of onvoldoende mate zijn ontwikkeld door het merendeel van de groepsleden. *Zie hiervoor ook het formulier op de volgende pagina.*

2a. Niet of in onvoldoende mate ontwikkelde technieken.

Vervolgens dient te worden vastgesteld op welke punten van de techniek, de meeste groepsleden er niet in slagen om de handeling uit te voeren. Deze punten worden verwerkt bij stap 3 in het trainingsprogramma.

Het kan ook zijn dat de groepsleden wel de handelingen van de techniek kunnen uitvoeren, als hier volledig de focus op wordt gericht. Echter lukt het niet meer als er meer beïnvloeders zijn, waardoor het niet lukt om de aandacht volledig op de uitvoering van de techniek te richten. In dat geval zal er in het trainingsprogramma veel ruimte zijn om de techniek te kunnen repeteren, zodat de techniek steeds meer een automatische handeling wordt.

## *7.2.3 Stap 2b*

In deze stap worden de vaardigheden beschreven die niet of onvoldoende mate zijn ontwikkeld door het merendeel van de groepsleden. *Zie hiervoor ook het formulier op één van de volgende pagina's.*

2b. Niet of in onvoldoende mate ontwikkelde vaardigheden.

Vervolgens dient te worden vastgesteld op welke punten van de vaardigheid, de meeste groepsleden er niet in slagen om de reeks van handelingen uit te voeren.

Als de reden bij de technieken gezocht moet worden, ga dan terug naar stap 2a. Alle overige punten worden verwerkt bij stap 3 in het trainingsprogramma.

## *7.2.4 Stap 3*

In deze stap worden de aandachtspunten uit stap 2a en stap 2b omgezet in doelen. Vervolgens gaat de trainer werkvormen zoeken en/of bedenken waardoor de doelen kunnen worden gerealiseerd. Op basis van de werkvormen worden er taken bij de doelen geformuleerd. Tot slot worden de doelen, taken en de werkvormen opgenomen in het programmaboek voor de training.

3. Deel uit laten maken van de training. met als doel om de technieken en/of vaardigheden in voldoende mate te ontwikkelen.

Techniek:

# Techniek in kaart gebracht

Omschrijving van de techniek:

Verloop van de technieken in stappen:

De techniek wordt voornamelijk gebruikt om:

Opmerkingen:

# Vaardigheid in kaart gebracht

Vaardigheid:

Omschrijving van de vaardigheid:

Verloop van de vaardigheid in stappen:

De vaardigheid wordt voornamelijk gebruikt om:

De vaardigheid bestaat uit de volgende technieken:

Opmerkingen:

## *7.2.5 Stap 4a*

In deze stap worden de technieken beschreven die in voldoende mate zijn ontwikkeld door het merendeel van de groepsleden. *Zie hiervoor ook het formulier op één van de volgende pagina's.* Ga vervolgens naar stap 4b.

*Opmerking: indien mocht blijken dat de groepsleden één of meerdere technieken in onvoldoende mate mocht beheersen, ga dan alsnog naar stap 2a.*

4a. In voldoende mate ontwikkelde technieken.

## *7.2.6 Stap 4b*

In deze stap worden de vaardigheden beschreven die in voldoende mate zijn ontwikkeld door het merendeel van de groepsleden. *Zie hiervoor ook het formulier op één van de volgende pagina's.* Ga vervolgens naar stap 5.

*Opmerking: indien mocht blijken dat de groepsleden één of meerdere vaardigheden in onvoldoende mate mocht beheersen, ga dan alsnog naar stap 2b.*

4b. In voldoende mate ontwikkelde vaardigheden.

## *7.2.7 Stap 5*

In de stap 4a + 4b is vastgesteld welke technieken en vaardigheden de meeste groepsleden beheersen. Echter is het bij stap 5 belangrijk om te bepalen of de technieken en de vaardigheden deel uitmaken van de kundigheid die de groepsleden wil leren maar nog niet beheersen.

Als het merendeel van de groepsleden vinden dat zij één of meerdere kundigheden niet of in onvoldoende mate beheersen, ga dan naar stap 6.

Als het merendeel van de groepsleden vinden dat zij één of meerdere kundigheden in voldoende mate beheersen, ga dan naar stap 8.

5. Maken de technieken en de vaardigheden deel uit van de kundigheid die de groepsleden wil leren maar nog niet beheersen?

## *7.2.8 Stap 6*

Bij deze stap gaat de trainer één of meerdere oorzaken achterhalen waarom de meeste groepsleden er niet in slagen om de kundigheid onder de knie te krijgen, terwijl zij wel de benodigde technieken en vaardigheden beheersen. Een veelvoorkomende oorzaak is dat het de groepsleden ontbreekt aan voldoende of de juiste middelen, te weinig tijd krijgen om te oefenen en/of geen relevante feedback en feed forward ontvangen. Ga vervolgens naar stap 7.

6. De oorzaak achterhalen waarom de groepsleden er niet in slagen om de kundigheid onder de knie te krijgen.

## *7.2.9 Stap 7*

Bij deze stap gaat de trainer de oorzaken met de opdrachtgever en/of de groepsleden bespreken. Het doel van het gesprek is om te achterhalen hoe de opdrachtgever en/of de groepsleden willen dat de oorzaken worden overwonnen. Hier zijn meerder opties voor mogelijk, afhankelijk van de oorzaken en de voorkeuren van de opdrachtgever en/of de groepsleden, bijvoorbeeld: teaminterventie, teamcoaching, coaching voor individuele groepsleden, teambuilding, training of moet de opdrachtgever eerst de randvoorwaarden verbeteren.

7. Het bespreken met de groepsleden en/of de opdrachtgever. Op basis hiervan bepalen of en hoe de oorzaken overwonnen kunnen worden.

## *7.2.10 Stap 8*

Er hoeft geen verdere actie te worden ondernomen. Er zijn geen onderwerpen naar voren gekomen, die tijdens een training uitgewerkt dienen te worden.

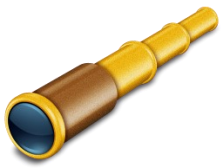
8. Er hoeft hier verder geen actie op te worden ondernomen .

# *7.3 Het bepalen of maken van geschikte oefeningen*

Binnen het praktijkervarend leren is veel tijd gereserveerd voor het oefenen en experimenten met het opdoen van ervaringen met de kennis waarover de groepsleden beschikken en/of aangereikt hebben gekregen.

## *7.3.1 Techniek oefeningen*

Het oefenen met technieken is een basale activiteit, waarbij een afgebakende set van handelingen stap-voor-stap worden doorlopen en in getraind. Als de techniek wordt begrepen door het groepslid en de handelingen op een juiste wijze worden uitgevoerd, begint het repeteren van de techniek. Totdat het groepslid de techniek kan uitvoeren zonder te hoeven nadenken wat de volgende handeling is. Tot slot gaat het groepslid experimenteren met het inzetten van de techniek binnen diverse situaties om zo te ontdekken wat de effecten van de techniek zijn ('wanneer werkt het wel en wanneer niet?').



***Techniek oefenen***

**Stap 1: Kennis check of het groepslid over voldoende relevante informatie beschikt om te gaan oefenen.**

**Stap 2: Het één voor één doorlopen van de handelingen waaruit de techniek is opgebouwd.**

**Stap 3: Het oefenen van de afzonderlijke handelingen onder begeleiding om te zorgen dat het groepslid de handelingen op een juiste wijze uitvoert.**

**Stap 4: Het zelfstandig repeteren van de handelingen zodat het groepslid de techniek kan uitvoeren zonder na te hoeven denken over wat de volgende handeling is.**

**Stap 5: Het experimenteren met de techniek door op verschillende momenten en binnen uiteenlopende situaties de techniek in te zetten om zo te ontdekken wat het effect van de techniek is.**

**Stap 6: Het volharden in uitvoeren van de techniek.**





**Iedere techniek is psychomotorisch van aard. Ongeacht of een persoon een 'afsprong'-techniek oefent, of een openingszet bij het schaken, of het leren samenvatten wat een andere persoon vertelt.**

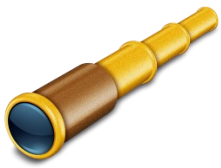


De resultaten van het oefenen met een techniek zijn direct toetsbaar en zo nodig vindt er een correctie plaats indien de resultaten slecht zijn.

## *7.3.2 Vaardigheid oefeningen*

Een vaardigheid bestaat uit diverse technieken die worden samengevoegd om een specifiek doel te kunnen realiseren. Bij een vaardigheid zijn de technieken gewoonlijk in een vaste volgorde gerangschikt.

Om een vaardigheid te leren, dient het groepslid eerst de afzonderlijke technieken te beheersen. Vervolgens worden de technieken in de gewenste volgorde doorlopen, met als doel om de overgangen tussen de technieken te laten vervagen zodat het één vloeiende handeling wordt. Hierna gaat het groepslid experimenteren met het inzetten van de vaardigheid binnen diverse situaties om zo te ontdekken wat de effecten van de vaardigheid zijn ('wanneer werkt het wel en wanneer niet?').



***Vaardigheid oefenen***

**Stap 1: Check of het groepslid de benodigde technieken beheerst.**

**Stap 2: Het één voor één doorlopen van de technieken waaruit de vaardigheid is opgebouwd.**

**Stap 3: Het onder begeleiding oefenen van de overgangen tussen de technieken om ervoor te zorgen dat het groepslid de technieken op een vloeiende wijze uitvoert.**

**Stap 4: Het zelfstandig repeteren van de opeenvolgende technieken en de overgangen zodat het groepslid de vaardigheid kan uitvoeren zonder na te hoeven denken over wat de volgende techniek of overgang is.**

**Stap 5: Het experimenteren met de vaardigheid door op verschillende momenten en binnen uiteenlopende situaties de vaardigheid in te zetten om zo te ontdekken wat het effect van de vaardigheid is.**

**Stap 6: Het volharden in uitvoeren van de vaardigheid.**





**Iedere vaardigheid bestaat uit psychomotorische handelingen. Ongeacht of een persoon een gymnastische routine uitvoert, of de koning in zo min mogelijk beurten schaak wil zetten, of het checken van je samenvatting en hieraan een vraag koppelen voor de andere persoon.**



De resultaten van het oefenen met een vaardigheid zijn direct toetsbaar en zo nodig vindt er een correctie plaats indien de resultaten slecht zijn.

## *7.3.3 Kundigheid oefeningen*

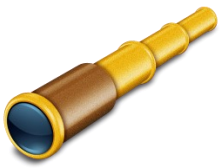
Een kundigheid bestaat uit diverse vaardigheden en technieken die worden samengevoegd om een specifiek doel te kunnen realiseren. Echter staat de samenstelling en de volgorde van de handelingen niet op voorhand vast. Bij een kundigheid stemt de persoon af op de gegeven omstandigheden en probeert de technieken en de vaardigheden zo effectief mogelijk in te zetten. Dit is intentioneel, doelgericht en strategisch handelen.

Om een kundigheid te leren, dient het groepslid eerst de afzonderlijke vaardigheden en technieken te beheersen. Vervolgens wordt de 'hier-en-nu'-situatie en de gegeven omstandigheden beoordeeld. Op basis hiervan besluit het groepslid welke vaardigheden en losse technieken hij/zij wil inzetten, in welke volgorde en met welk doel. Hoe effectiever het groepslid er in slaagt om de gestelde doelen te realiseren, hoe kundiger hij/zij is. Hierna gaat het groepslid experimenteren met het inzetten van de kundigheid binnen diverse situaties om zo te ontdekken wat de effecten van de kundigheid zijn ('wanneer werkt het wel en wanneer niet?').






**Iedere kundigheid bestaat uit psychische handelingen (o.a. strategisch denken) en psychomotorisch handelingen. Ongeacht of de kundigheid leidt tot het winnen van een medaille, of het bedenken van een plan om een schaakwedstrijd te winnen, of een trainer met succes een doorbraak weet te bereiken met meerdere groepsleden.**



***Kundigheid oefenen***

**Stap 1: Check of het groepslid de benodigde technieken en vaardigheden beheerst.**

**Stap 2: Het leren doorlichten van de 'hier-en-nu'-situatie en het bepalen van de gegeven omstandigheden.**

**Stap 3: Het leren beoordelen van de 'hier-en-nu'-situatie en de gegeven omstandigheden op basis van stap 2.**

**Stap 4: Het leren formuleren van één of meerdere doelen op basis van stap 3.**

**Stap 5: Het leren samenstellen van vaardigheden en losse technieken tot een set van handelingen, om op een effectieve manier de gestelde doelen (stap 4) te realiseren.**

**Stap 5: Het experimenteren met de kundigheid door op verschillende momenten en binnen uiteenlopende situaties te oefenen om het effectief, intentioneel, doelgericht en strategisch handelen in de vingers te krijgen.**

**Stap 6: Het volharden in uitvoeren van de kundigheid.**






## *7.3.4 (Vak-)bekwaamheid*

Een (vak-)bekwaamheid bestaat uit diverse kundigheden, vaardigheden en technieken die worden samengevoegd om:

[a] Specifieke doelen te realiseren.

[b] Een functierol en/of een beroepsrol uit te kunnen voeren.

[c] Gedragingen, houdingen en attituden te ontwikkelen en in te zetten die stroken met de functierol en/of de beroepsrol.

[d] Complexe handelingen te verrichten die de 'hier-en-nu'-situatie overstijgen.

[e] Het to-the-point kunnen anticiperen op veranderende omstandigheden.

[f] Het planmatig, strategisch, intentioneel, effectief en doelgericht kunnen denken en handelen.

[g] Het actief inzetten van persoonlijke eigenschappen, eerdere ervaringen, opgedane kennis ten bate van het realiseren van de gestelde doelen en de bijbehorende taken.

[h] Nieuwe technieken, vaardigheden en kundigheden te ontwikkelen en uit te voeren.

[i] Kennis over te dragen aan andere personen.

[j] Andere personen in staat te stellen om ervaringen op te doen met de aangereikte kennis.

[k] Het creëren dan wel het kunnen beïnvloeden van de gegeven omstandigheden.

[l] Het kunnen voorzien in de randvoorwaarden die nodig zijn om effectief en doelgericht te kunnen handelen.

[m] Het evalueren van het handelen en op basis hiervan nieuwe inzichten en kennis verwerven, om hier nieuwe ervaringen mee op te doen.

Een (vak-)bekwaamheid wordt gewoonlijk niet tijdens een training geleerd, maar binnen een (beroeps-)opleiding of een beroepstraining.

*Opmerking: een beroepstraining beslaat meerdere trainingsdagen over een langere periode van tijd, waarbij de groepsleden al reeds over de belangrijke basiskennis van het beroep beschikken. Dan wel de basiskennis leren buiten de beroepstraining om. Denk bijvoorbeeld aan een 'train-de-trainer'-programma.*



## *Kompas: waar ben je nu?*

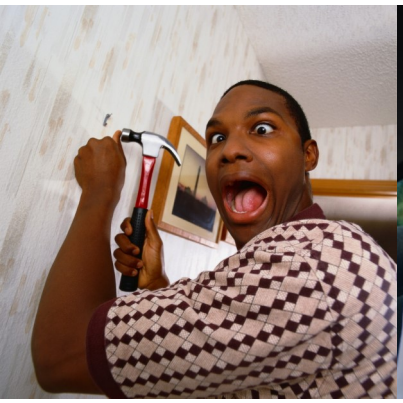
In dit thema heb je geleerd: [a] wat praktijkervarend leren is; [b] waar je rekening mee dient te houden als je actief aan de slag gaat met het praktijkervarend leren; [c] hoe het praktijkervarend leren van technieken, vaardigheden en kundigheden in zijn werk gaat.



Het praktijkervarend leren is onlosmakelijk verbonden aan het trainen van groepsleden en is bepalend voor hoe het trainingsprogramma wordt opgebouwd en uitgevoerd. Een trainer is dan ook op de eerste plaats een facilitator en slechts in beperkte mate een docent.

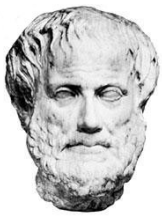
Binnen een training leren de groepsleden hoe zij op basis van het praktijkervarend leren daadwerkelijk de beschikbare of opgedane kennis in intentioneel en doelgericht handelen kunnen omzetten. Als ook hoe technieken en vaardigheden op een strategische wijze kunnen worden benut, om de gestelde doelen en de bijbehorende taken succesvol te realiseren.

Het volgende thema gaat over het samenstellen van een programmaboek voor een training en sluit naadloos aan op het thema: praktijkervarend leren.






Wat men moet leren doen, leert men door het te doen



Aristotelis








# Thema: Programmaboek

# Thema: Programmaboek

In het programmaboek staat het verloop van een training van A tot Z beschreven. Er bestaan twee verschillende programmaboeken. Zo kan een programmaboek een vaststaande training beschrijven, die voor meerdere groepen van toepassing is. Of een programmaboek wordt op maat gemaakt voor een groep. Het grootste verschil tussen beide programmaboeken, is dat bij een op maat gemaakt programmaboek ook informatie over de trainingsgroep is opgenomen. Zodat de trainer alle relevante informatie bij de hand heeft en niet hoeft te gaan zoeken in verschillende (tastbare en/of digitale) mapjes.

*Opmerking: In dit hoofdstuk wordt 'het programmaboek op maat' besproken.*

Het werken in groepen is complex. Zo dient een trainer niet alleen het groepsproces in de gaten te houden, maar ook de individuele processen van de groepsleden, de interpersoonlijke processen tussen de groepsleden, de interpersoonlijke processen tussen de groepsleden en de trainer, het verloop van de bijeenkomsten en de training, het realisatieproces van de gestelde doelen en de bijbehorende taken en de invloeden van een derde partij. Het programmaboek helpt de trainer tijdens de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van bijeenkomsten, door er structuur in aan te brengen. Hierdoor bezit het programmaboek ook een kompasfunctie, zodat de trainer steeds kan refereren aan de rode draad door de training. Zo blijft het duidelijk welke doelen en bijbehorende taken er verwezenlijkt dienen te worden en legt de trainer zichzelf restricties op om met 'ad hoc'-doelen aan de slag te gaan.

*Opmerking: 'Ad hoc'-doelen komen tijdens het uitvoeren van oefeningen aan het oppervlak drijven. Het is verleidelijk om hier direct mee aan de slag te willen gaan, omdat het zich nu eenmaal aandient. Echter 'dient het zich aan' als een uitvloeisel van een oefening. Anders gezegd: het maakt deel uit van de oefening en moet binnen het kader van de oefening worden aangepakt. Er is één uitzondering: als er zoveel weerstand leeft in de groep die niet wordt opgeroepen door de oefening. In dat geval zal de aandacht naar de oorzaak van de weerstand worden gebracht, maar (bij voorkeur) binnen de oefening!*



### *Mythe: Het flexibele programmaboek!*

**Trainers (zowel zelfstandig werkenden, als bij internationale trainingbureaus) werken het liefst met een 'flexibel' programmaboek. Of zoals een trainer het omschreef: *"Als het op 1 A4-tje kan, dan is het voldoende! Ik laat mij inspireren door wat er tijdens de groepsbijeenkomsten gebeurd".***

**Het programmaboek is bedoeld om het freewheelen in te perken en de groepsleden en de opdrachtgever te garanderen dat er een weldoordacht programma wordt uitgevoerd. De oefeningen en activiteiten zijn afgestemd op het 'Zwitsers uurwerk' en zodanig gepland dat er een evenwicht is in onder andere energieverbruik, tijd, emoties, denken & doen. Indien het nodig is om tijdens een groepsbijeenkomst af te wijken van het programma, dan kan een ervaren trainer bijvoorbeeld een oefening vervangen omdat deze beter aansluit bij de gebeurtenissen van het moment binnen de trainingsgroep. Om vervolgens hierna weer terug te gaan naar het programmaboek. Echter is het dan wel belangrijk dat de trainer beschikt over parate kennis van vele oefeningen en activiteiten om uit te kunnen kiezen.**

**Buiten het op een flexibele wijze gebruiken van een programmaboek, is er ook nog zoiets als een 'flexibel' samengesteld programmaboek. Het is een 'scrapbook' zoals de Amerikanen het zouden noemen: knip- en plakwerk ('control C + control V'). Een trainer pikt hier en daar een oefening op die interessant is en plakt deze vervolgens onder elkaar in het programmaboek. De kwaliteit van de oefeningen is op zijn best wisselend en gewoonlijk ontbreken relevante instructies en aanwijzingen om de oefeningen uit te voeren. Bovendien neemt door het 'knip– en plakwerk' de kans toe dat de afzonderlijke afspraken voor de trainer aansprekelijk zijn, maar niet passend zijn met andere oefeningen en/of het principe van het Zwitsers uurwerk.**

**De flexibiliteit hoeft en zit niet in het programmaboek, maar in de kundigheid van de trainer om de oefeningen tot leven te brengen en de gestelde oefeningendoelen te realiseren!**

# *1. Het programmaboek op maat*

Het op maat maken van een programmaboek is een uitermate dure en tijdrovende aangelegenheid, tenminste in de betekenis dat er speciaal voor de trainingsgroep oefeningen, technieken, vaardigheden, kundigheden of (vak-)bekwaamheden worden ontwikkeld.

Echter is dat doorgaans niet wat opdrachtgevers en trainers bedoelen als zij praten over 'maatwerk'. In dit geval vraagt de opdrachtgever of de trainer een training wil samenstellen op basis van bestaande en doeltreffende oefeningen ('hand picked'). Dit kost minder geld, is minder tijdrovend en de kans dat de oefeningen slagen is groter omdat zij hun bestaansrecht al hebben aangetoond.

En soms betekent het 'op maat maken' niets meer dan een reclameslogan, omdat opdrachtgevers dit nu eenmaal verwachten. De trainer pakt een bestaand trainingsprogramma uit de kast en verkoopt dit als maatwerk. In de regel komt de opdrachtgever er toch niet achter dat de training een standaardtraining is.

*Opmerking: Er is niets mis met standaardtrainingen. Alleen is het verkopen van een standaardtraining als een maatwerk training, een vorm van misleiding. Zeker als de opdrachtgever extra moet betalen voor ontwikkelingskosten en/of dat er extra voorbereidingstijd worden berekend.*

In deze paragraaf komt het 'hand picked' programmaboek aan bod. Anders gezegd: de trainer stelt het trainingsprogramma samen op basis van bestaande oefeningen en materialen. Het programmaboek bestaat uit de volgende elementen:

1. Voorblad.
2. Restrictiepagina, aangeven wie het programmaboek mag lezen.
3. Informatie over de training, inclusief gegevens over opdrachtgever en de trainer(s).
4. Informatie over de trainingsgroep, inclusief gegevens over de groepsleden.
5. Programma's van de bijeenkomsten.
6. Rapportages n.a.v. de bijeenkomsten.
7. Evaluaties n.a.v. de bijeenkomsten.
8. Extra informatie.
9. Achterblad.

*Opmerking: Bij een programmaboek voor een standaardtraining komen de punten 3 + 4 te vervallen.*



**De trainers uit de steekproefgroep geven zichzelf gemiddeld een rapportcijfer 6 voor het maken van een programmaboek. Voor wat betreft de schrijfvaardigheid geven de trainers zichzelf een rapportcijfer van 6,3. Het evalueren van de training in een rapport, krijgt eveneens het rapportcijfer 6.**



***Mythe: Zelf doen!***

**Het zelf bedenken en creëren van oefeningen is voor nogal wat trainers een teken van hun kundigheid, die het bovendien goed doet bij marketingactiviteiten en in de sociale media. Het geeft de trainer de kans om zich als een veelzijdig talent te presenteren.**

**Als je goed bent als een trainer, betekent dit nog niet dat je goed bent in het creëren van oefeningen en het ontwikkelen van oefeningen of een trainingsprogramma. Dit is een andere kundigheid, die voor een belangrijk deel geleerd kan worden, maar waarbij er ook sprake is van aanleg.**

**Er zijn vele die een oefening kunnen bedenken, maar er zijn er maar weinigen die een groepsdynamische oefening kunnen bedenken die de gestelde doelen ook daadwerkelijk weet te realiseren bij uiteenlopende groepen en onder diverse omstandigheden.**

**Het is uitstekend als je jezelf wilt uitdagen met het bedenken en creëren van nieuwe oefeningen en trainingprogramma's, maar laat een ervaren trainer en ontwikkelaar naar de oefeningen kijken en test ze vervolgens uit in verschillende proefgroepen. In een proefgroep zitten personen die niet te maken hebben met beperkende persoonlijke en/of beroepsmatige functioneringsproblemen, en die geen trainer, coach of counselor zijn. Bespreek de resultaten met een ervaren trainer en ontwikkelaar. Verwerk de uitkomst en ga opnieuw aan de slag met een andere proefgroep.**

**Als je een trainer bent met minder dan 7500 feitelijke trainingsuren op de groep, richt je aandacht dan op het professionaliseren van je trainerschap. Anders gezegd: schoenmaker blijf bij je leest!**

# *1.1 Het voorblad*

Het voorblad is niet alleen functioneel om aan te geven om welk programmaboek het gaat, maar ook om geen directe kijk op de inhoud van het programmaboek mogelijk te maken.

Op het voorblad dienen de volgende elementen te staan:

1. Naam van de training.
2. Doorloopperiode van de training.
3. Naam van de trainer(s).
4. Contactgegevens + logo van de organisatie van de trainer(s).

Op de volgende pagina tref je een voorbeeld aan voor een voorblad van een programmaboek.

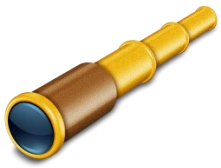




1. Gebruik hetzelfde lettertype voor het gehele programmaboek.
2. Probeer zoveel mogelijk to-the-point te zijn in het programmaboek.
3. Probeer zo min mogelijk afkortingen te gebruiken in het programmaboek.
4. Indien er meerdere programmaboeken in omloop gaan, vergeet dan niet om deze te nummeren.
5. Zorg dat alle programmaboeken aan het einde van de training worden ingeleverd.



1. Bespreek het programmaboek alleen met collega's die bevoegd zijn. Ga niet zonder toestemming met een externe partij het programmaboek doornemen.
2. Ga zorgvuldig te werk met het samenstellen, het invullen en bijwerken van het programmaboek. Een slordigheid kan een lastig probleem worden tijdens de uitvoering van het programmaboek.
3. Hou steeds voor ogen dat het programmaboek een functioneel hulpmiddel is en niet dient om te laten zien hoe goed je bent.



## *Omgaan met het programmaboek*

**Er zijn een aantal beduidende regels voor het omgaan met het programmaboek.**

1. **Zorg voor een papieren programmaboek die je bij de hand hebt tijdens het doorvoeren van de training (zelfs als je een digitaal exemplaar hebt).**
2. **Het programmaboek moet afsluitbaar zijn, dan wel opgeborgen kunnen worden in een afsluitbare tas, onder andere om de persoonlijke gegevens te beschermen. Het digitale exemplaar moet beveiligd zijn met een wachtwoord van tenminste 12 tekens.**
3. **Verlies het programmaboek niet uit je oog en al helemaal niet laten rondslingeren in de werkruimte.**
4. **Groepsleden mogen het programmaboek niet inzien, doorbladeren, kopiëren of op een andere wijze verspreiden.**
5. **Als je pagina's uit het programmaboek verwijderd (zeker met persoonlijke gegevens erop), versnipper deze door een shredder te gebruiken.**
6. **Zorg dat het programmaboek in een 'los inbindsysteem' zit, bijvoorbeeld een klappermap. Hierdoor is het gemakkelijk om bijvoorbeeld rapportages er aan toe te voegen.**
7. **Maak gebruik van tabbladen in het programmaboek, zodat je gemakkelijke de verschillende onderdelen kunt vinden.**
8. **Je hoeft de instructies van oefeningen niet uit het hoofd te leren, daarvoor kun je gebruik maken van het programmaboek tijdens de training.**
9. **Schrijf duidelijk leesbaar in het programmaboek, zodat een co-trainer of een eventuele vervangende trainer je op– en/of aanmerkingen kan lezen en begrijpen.**
10. **Schrijf niet voor jezelf in het programmaboek, maar voor een collega-trainer die eventueel de training moet overnemen, bijvoorbeeld in het geval als je ziek bent.**
11. **Realiseer je dat het programmaboek een formeel document is, dat na afloop het archief in gaat. Zorg dat je niets opschrijft, waar je spijt van kunt krijgen.**

# NAAM
## van de training
### 1-1-2022 t/m 31-5-2022




*Naam van organisatie*
*Adres + huisnummer*
*Postcode + plaatsnaam*
*Telefoonnummer*
*E-mailadres*

**Trainer(s):**

*Plaats hier de naam of namen van de trainers.*

# *1.2 Restrictiepagina*

Op de tweede bladzijde van het programmaboek staan de volgende restricties vermeld:

1. Niet kopiëren en/of verspreiden.
2. Alle rechten voorbehouden.
3. Niet voor onbevoegde lezers.

Het is van belang om de restrictiepagina niet te vergeten op te nemen in het programmaboek, omdat de trainer hiermee het document wettelijk beschermd. Indien de trainer en/of het trainingsbureau niet over bepaalde rechten beschikt, dient dit ook aangegeven te staan op de restrictiepagina.

Op de volgende pagina tref je een voorbeeld aan van een restrictiepagina.



### *Mythe: Goede bescherming*

**Het beschermen van het intellectuele eigendom en/of beeldmateriaal is in Nederland wettelijk geregeld. Echter is het bijzonder gemakkelijk de wettelijke regels te omzeilen, waardoor het in de praktijk moeilijk en kostbaar is om tegen overtredingen van het gebruikersrecht op te treden. Extra kosten maken door het bij een gespecialiseerd auteursrechtenbureau onder te brengen, levert weinig op als je geen *top selling author* bent. Bovendien kan een dergelijk bureau je niet meer bieden dan wat de wet al biedt.**



### *Wat een goede tekst!*

**Enkele jaren geleden vernam ik dat een goede kennis een boek had geschreven en ging publiceren via een uitgeverij. Toen ik hem ging feliciteren met de aanstaande publicatie, vertelde de kennis dat hij veel aan mijn teksten en vragenlijsten had gehad. Op dat moment ging er een belletje rinkelen en vroeg ik om inzage in het manuscript. De helft van het nieuwe boek bestond uit mijn teksten en materiaal. De teksten waren hier en daar aangepast door woorden te vervangen, daardoor waren het niet langer meer mijn teksten. De vragenlijsten, inclusief de verwerkingslijsten, waren letterlijk overgenomen. Daar heb ik toen bezwaar tegen gemaakt en vervolgens is er diverse keren in het boek erbij geplaatst van wie de vragenlijsten afkomstig zijn.**

**Het boek is in een bescheiden oplage verschenen en de kennis wilde graag dat ik aan hem het eerste exemplaar uitreikte. Daar heb ik lang over nagedacht…**

***Het probleem is niet het gebruik van de teksten en het materiaal, maar dat er geen toestemming is gevraagd voor het commerciële gebruik ervan.***





1. **Leer het jezelf aan om in documenten een regel op te nemen als: *Alle rechten voorbehouden aan (naam) © (jaartal).***
2. **De eerste keren kan het ongemakkelijk aanvoelen om je teksten en materialen wettelijk te beschermen door eraan toe te voegen dat alle rechten aan jou zijn voorbehouden. Niets van aan trekken en gewoon doen! Hierdoor stijgt ook je eigenwaarde. Mooi meegenomen, toch?**
3. **Indien je even niet weet of je het juiste hebt gedaan, roep dan de hulp in van een collega om even over je schouder mee te kijken!**



1. **Laat je niet verleiden door verzekeringsagenten om een rechtsbijstandsverzekering af te sluiten om zo beter beschermt te zijn tegen schendingen van het auteursrecht. Bespaar je het geld en als de nood aan de man komt, doe dan een beroep op een gespecialiseerde zelfstandig gevestigde advocaat.**
2. **Sommige opdrachtgevers verkeren in de veronderstelling dat zij de auteursrechten kopen, op het moment dat zij betalen voor een training. Dit is NIET het geval. De opdrachtgever koopt de dienst: een training op maat die een x-aantal keren wordt uitgevoerd. Let op: als je in loondienst bent, zijn de auteursrechten doorgaans voor de werkgever.**

# Restricties

***Beperkingen voor het lezen en het gebruik van dit document***




*Het document is alleen toegankelijk voor bevoegde trainers en medewerkers van (naam organisatie). Het is niet toegestaan om zonder schriftelijke toestemming dit document te lezen of aan derden ter beschikking te stellen, dit om de persoonsgegevens, de organisatiegegevens, rapportages, evaluaties, observaties en trainernotities te beschermen tegen onbevoegd gebruik. Ook mag er geen materiaal uit dit document worden gebruikt voor en/of door derden. Alleen de bevoegde trainers mogen het materiaal tijdens de training, binnen de gestelde termijn, uitvoeren. Het materiaal mag niet voor privédoeleinden worden gebruikt of zonder schriftelijke toestemming van de auteur en de organisatie voor andere trainingen.*



Ga zorgvuldig om met persoonsgegevens!

*Alle rechten zijn voorbehouden aan (naam van de auteur) © 2020 en (naam van organisatie) te (plaatsnaam). Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, prints, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de auteur.*

*Teksten en afbeeldingen die niet tot het publieke domein behoren en waarvan het gebruiksrecht niet in het bezit zijn van de auteur en/of de organisatie, zullen in het document als zodanig worden aangegeven. Hierbij geldt dat de auteur en/of de organisatie toestemming hebben gekregen om de tekst(en) en/of afbeelding(en) te gebruiken, dan wel dat de auteur en/of de organisatie niet in staat is geweest om eventuele belanghebbenden te achterhalen. In dit laatste geval zullen de betreffende tekst(en) en/of afbeelding(en) op verzoek van de belanghebbenden worden verwijderd.*

## *1.3 Informatie over de training*

Het derde deel van het programmaboek bestaat uit relevante informatie over de training die praktisch en noodzakelijk kan zijn. Hierbij kun je denken aan:

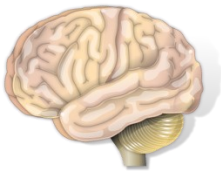
1. Informatie over de training.
2. Informatie over de opdrachtgever.
3. Informatie over de trainingslocatie.
4. Informatie over de trainers.
5. Informatie over voorzieningen.
6. Informatie over hulpdiensten.

Op de volgende pagina's tref je een voorbeeld aan van dit derde deel van het programmaboek.

<u>Toelichting van enkele begrippen:</u>

- Intaker: Dit is de persoon die de opdracht heeft geformaliseerd namens het trainingsbureau.
- Off limits-activiteiten: Dit zijn handelingen, oefeningen of activiteiten die door de opdrachtgever en/of het trainingsbureau als onwenselijk worden beschouwd. Zo kan bijvoorbeeld een opdrachtgever willen dat de groepsleden niet deelnemen aan confronterende oefeningen of opdrachten.
- Office back-up: Welke collega kan de trainer benaderen in het geval als hij/zij ziek wordt tijdens een training (voor vervanging) of ruggespraak mee kan houden als de groepsbijeenkomsten niet verlopen zoals gepland en de realisatie van de gestelde doelen in gevaar dreigt te komen.
- Contactpersoon: Dit is de persoon waarmee er in het geval van een calamiteit contact wordt opgenomen aan de zijde van de opdrachtgever.
- Informant: Dit is de persoon, bij het trainingsbureau, die je kunt benaderen voor meer informatie over de opdrachtgever, de contactpersoon en de organisatie van de opdrachtgever.
- Speciale wensen: Bij een meerdaagse training kan een trainer bijvoorbeeld een eigen slaapkamer willen of aangepast eten. Dit valt allemaal onder het kopje: speciale wensen.
- Voorzieningen: Hieronder vallen allerlei mogelijkheden waar bij de training niet in was voorzien of bij de opvang van een calamiteit.
- BHV-er: Wie is de bedrijfshulpverlener waarop een beroep kan worden gedaan tijdens de training.

*Opmerking: Het is verleidelijk om niet alle gegevens in te vullen in het derde deel, omdat je ze (hopelijk) niet nodig hebt. Maar je vult de formulieren in voor het geval je ze WEL nodig mocht hebben.*



***"Het probleem bij goede mensen is dat ze zo slecht voorbereid zijn"***

***Russell Davies***



# Informatie over de training

Intaker:

Offertenummer:

Omschrijving van de trainingsvraag:

Hoofddoelen + taken:

Trainingsdata + locatie:

Off limits-activiteiten:

Office back-up:

Bijzonderheden:

# Informatie over de opdrachtgever

Intaker:

Offertenummer:

Omschrijving van de organisatie van de opdrachtgever:

De contactgegevens van de opdrachtgever:

De contactgegevens van de contactpersoon namens de opdrachtgever:

De gemaakte afspraken met de opdrachtgever:

Informant:

Bijzonderheden:

# Informatie over de trainingslocatie

Intaker:

Offertenummer:

Omschrijving van de trainingslocatie:

De contactgegevens van de trainingslocatie:

Routebeschrijving naar de trainingslocatie:

De gemaakte afspraken met de trainingslocatie:

Reserveringen:

Bijzonderheden:

Intaker:

Offertenummer:

# Informatie over de trainers

Omschrijving van de trainingsopdracht:

De contactgegevens van de hoofd-trainer:

Contactgegeven van de co-trainer:

De gemaakte afspraken met de trainer(s):

Speciale wensen:

Bijzonderheden:

# Informatie over voorzieningen

Intaker:

Offertenummer:

Verzekeringen die van toepassing zijn op de training:

Materiaalvoorzieningen:

Reisvoorzieningen:

De contactgegevens van de contactpersoon:

Bijzonderheden:

# Informatie over hulpdiensten

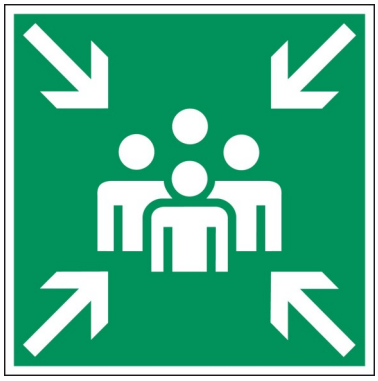
1-1-2 ALS ELKE SECONDE TELT

0900 8844 GEEN SPOED, WEL POLITIE

Huisartsenpost of arts:

Ziekenhuis/eerste hulp:

De BHV-er:



*Bepaal vooraf de verzamel-plaats in het geval van een calamiteit!*

Bijzonderheden:

## *1.4 Informatie over de trainingsgroep*

In het vierde deel van het programmaboek komt relevante informatie over de trainingsgroep te staan. Hierbij kun je denken aan:

1. Informatie over de trainingsgroep.
2. Informatie over de groepsleden.
3. Informatie over de formele groepsleider in het geval van een bestaande groep.

Op de volgende pagina's tref je een voorbeeld aan van dit vierde deel van het programmaboek.

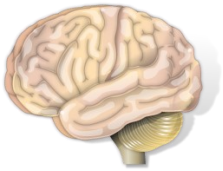


### *Mythe: Geen informatie nodig!*

**Sommige trainers hebben geen extra informatie nodig om met de groepsleden te kunnen werken. Hoe lovenswaardig dit ook klinkt, is het trainen van groepsleden geen 'Hollands got talent'-show waarin de trainer bewijst met hoe weinig informatie hij/zij kan werken.**

**Informatie zorgt ervoor dat het selecteren van de oefeningen voor de training gemakkelijker gaat en doelgericht verloopt. Als ook dat de trainer tijdens de training niet voortdurend hoeft te worden bijgepraat door groepsleden.**

***"Iedere groep voelt zich eenmaal sterk als er een zondebok is gevonden"***



***Mignon McLaughlin***







1. **Maak duidelijke afspraken met de intaker wie, welke informatie inwint bij de groepsleden, de formele groepsleider en de opdrachtgever. Voorkom dat twee keer dezelfde vragen worden gesteld.**
2. **Het werken met foto's van groepsleden maakt het gemakkelijker om de namen en eventuele bijzonderheden te onthouden.**
3. **Zorg dat je relevante bijzonderheden weet van de groepsleden om problemen tijdens de training te voorkomen, bijvoorbeeld of een groepslid een blessure heeft, vegetariër is i.v.m. het eten of medicijnen slikt.**



1. **Groepsleden kunnen het vervelend vinden dat je informatie over hen hebt. Ongeacht hoe logisch het ook is dat je informatie moet hebben. Pas op dat je aangeeft dat je *van iedereen wel iets weet* of dat *alle informatie in het programmaboek staat*.**
2. **Informatie zijn inlichtingen over o.a. de groepsleden en de formele groepsleider. De informatie kan niet correct zijn of onvolledig. Beschouw de informatie niet als vaststaande feiten en presenteer deze ook niet als zodanig binnen de trainingsgroep.**
3. **Ga niet de foto's van groepsleden bespreken in de trainingsgroep. Ook niet tijdens de lunch.**

# Informatie over de groep

Intaker:

Offertenummer:

Beschrijving van de trainingsgroep:

Aanleiding voor de training:

Gevoeligheden van de groep:

Functioneringsproblemen van de groep:

Bijzonderheden:

# Informatie de groepsleden

Intaker:

Offertenummer:



Naam:

Tel.nr:

E-mail:

Bijzonderheden:



Naam:

Tel.nr:

E-mail:

Bijzonderheden:



Naam:

Tel.nr:

E-mail:

Bijzonderheden:



Naam:

Tel.nr:

E-mail:

Bijzonderheden:



Naam:

Tel.nr:

E-mail:

Bijzonderheden:



Naam:

Tel.nr:

E-mail:

Bijzonderheden:

Intaker:

Offertenummer:

# Informatie de groepsleider



Naam:

Tel.nr:

E-mail:

Bijzonderheden:

Omschrijving van de belangrijkste taken van de formele groepsleider:

De gemaakte afspraken met de formele groepsleider:

Aandachtspunten:

# *1.5 Programma's van de bijeenkomsten*



In het vijfde deel van het programmaboek worden de bijeenkomsten van de training beschreven. Hierbij geldt dat een groepsbijeenkomst maximaal 1 dagdeel van 3 uur duurt. Een trainingsdag beslaat maximaal 3 dagdelen.

*Opmerking: Indien een oefening langer duurt dan 3 uur, dan vindt het plaats in twee bijeenkomsten. Dit is belangrijk voor de afspraken met de opdrachtgever uit hoeveel dagdelen de training dient te bestaan.*

Ieder programma van een bijeenkomst bestaat uit een introdductiepagina, gevolgd door de beschrijving van de oefeningen.




***In het oefeningenboek tref je honderden oefeningen aan die direct te gebruiken zijn.***

***Je kunt de oefeningenboeken gratis downloaden, scan de QR-code.***






***Mythe: Wennen aan het deelnemen***

**Weerstand komt in vele vormen en maten voor. Eén bekende vorm van weerstand is dat een groepslid zegt dat hij/zij moet wennen aan het deelnemen aan de groep. Hoe logisch en begrijpelijk dit standpunt ook in de oren klinkt, is de onderliggende boodschap anders. Een ieder van ons maakt al sinds de vroegste jeugd deel uit van uiteenlopende groepen. Het idee om te wennen aan een groep is irrationeel omdat een ieder van ons een specialist is in het deelnemen aan taakgerichte groepen. Echter als wij de kat uit de boom willen kijken en ons (nog) niet willen verbinden met de groep (inclusiefase), dan werkt het niet door te zeggen tegen de groepsleider en de andere groepsleden: *"Beginnen jullie maar vast en dan bepaal ik later wel of ik ook mee ga doen!"* Hierdoor richt het groepslid juist de aandacht op zichzelf en is het onmogelijk om de kat uit de boom te blijven kijken. Het werkt beter om aan te geven dat het wennen is om aan deze groep deel te nemen. Het doel van de weerstand is uiteindelijk om tot een inschatting te komen, hoeveel risico het groepslid denkt te lopen door zijn/haar deelname aan de groep. Als het groepslid denkt dat alles veilig is, komt de kat uit de boom. Tip: Wacht niet tot de kat uit de boom komt, maar jaag de kat uit de boom en leer het groepslid dat hij/zij niet op veilig kan spelen tijdens zijn/haar deelname aan de trainingsgroep. Wake up and smell the coffee!**

# Introductie op de bijeenkomst

Trainer:

Co-trainer:

Beschrijving van de bijeenkomst in steekwoorden:

Doelen van de bijeenkomst:

Aandachtspunten:

Taakverdeling tussen trainer + co-trainer:

## *Algemeen*

**Naam van de oefening: Expressieblok: lopen!**

**Onderwerp van de oefening: Het leren om expressiever jezelf tot uitdrukking te brengen en spelenderwijs ontdekken hoe je het lichaam actiever kunt inzetten tijdens presentaties, groepsbijeenkomsten en gesprekken.**

**Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het actief en energiek uitvoeren van de oefeningen. [2] Het expressief uiten door middel van beweging, toneelspelen en stemgebruik. [3] Ervaringen opdoen in het expressief uiten.**

**Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het opvolgen van de instructies van de groepsleider. [2] Het doelbewust inzetten van het lichaam om gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen. [3] De aandacht richten op de 'hier-en-nu'-situatie en proberen om alleen bezig te zijn met het uitvoeren van de expressie opdrachten.**

**Stap van de fase van het groepsproces: Genegenheid van de inclusiefase**

**Niveau van de oefening:** ★ ★

**Code van de oefening: Instinctieve code**

**Tijdsduur van de oefening: ± 30 minuten**

**Benodigde middelen: Muziek**

**Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Dramatiseren (techniek) en expressie (werkvorm).**

## *Voorbereiding*

**Prepararende activiteiten:** Het is belangrijk om muziek uit te kiezen die goed aansluit bij de afzonderlijke oefeningen.

**Stage en aankleding:** De stage dient zoveel mogelijk leeg te zijn, zodat de groepsleden voldoende beweegruimte hebben.

## *De uitvoering*

**Inleiding op de oefening:** De groepsleider vraagt of de groepsleden willen gaan staan.

**Het doorvoeren van de oefening:**

1. Loopoefening 1: de groepsleider vraagt of de groepsleden rond willen gaan lopen. Hij/zij roept achter elkaar (met tussenpauzes) diverse manieren van lopen. Zodra het groepslid een loopwijze hoort, past hij/zij zijn/haar lichaamshouding en wijze van lopen aan. De loopwijzen zijn: hinkelen, slenteren, sprinten, huppelen, op de hakken lopen, reuzenstappen, doorstappen, wandelen, sloffen, op teenpunten lopen, achteruit lopen, hink-stap-sprong, zijwaarts lopen, hoppen, statig lopen, kikkersprong, 1 stap vooruit en twee achteruit, als jezelf lopen. (5 minuten)

2. Loopoefening 2: de groepsleider vraagt of de groepsleden rond willen gaan lopen. Hij/zij roept achter elkaar (met tussenpauzes) diverse emoties. Zodra het groepslid een emotie hoort, past hij/zij zijn/haar lichaamshouding en wijze van lopen aan. De emoties zijn: blijheid, verlegenheid, boosheid, angst, teleurgesteld, schaamte, opluchting, verliefd, opgewonden, woest, alertheid, pijn, intens gelukkig, passievol, terneergeslagen, chagrijnig, ondeugend. *Let op: het is belangrijk dat de groepsleden de kans krijgen om zich in te kunnen leven in de emoties.* (6 minuten)
3. Loopoefening 3: de groepsleider vraagt of de groepsleden rond willen gaan lopen. Hij/zij roept achter elkaar (met tussenpauzes) diverse rollen. Zodra het groepslid een rol hoort, past hij/zij zijn/haar lichaamshouding en wijze van lopen aan. De rollen zijn: bouwvakker, priester, hoer, autodealer, koningin, marinier, dameskapper, bekende Nederlander, politieagent, rechter, Sinterklaas, heks, model, kapper, marinier, professor, HEMA-verkoopster, non of monnik, Eskimo. (5 minuten)
4. Loopoefening 4: de groepsleider vraagt of de groepsleden rond willen lopen. Hij/zij roept achter elkaar (met tussenpauzes) een rol, een wijze van lopen en een emotie. Zodra het groepslid dit hoort, past hij/zij zijn/haar lichaamshouding en wijze van lopen aan. (5 minuten) De combinaties zijn:
    - Dameskapper + statig lopen + intens gelukkig.
    - Marinier + kikkersprong + pijn.
    - Hoer + huppelen + verlegenheid.
    - Bouwvakker + sloffen + angst.
    - Koningin + 1 stap vooruit en twee stappen achteruit + verliefdheid.
9. Loopoefening 5: De groepsleider geeft aan dat hij roept hoe de groepsleden moeten klinken en handelen, de onderwerpen zijn: een leeg lopende ballon, een gillende keukenmeid, gierende banden tijdens een noodstop, een vliegende meeuw met landingsproblemen, het ineens leeglopen van een verstopte wasbak, Tarzan die tussen de bomen slingert, een robot die het begeeft tijdens het lopen. (5 minuten)

**Ter uitgeleide:** De groepsleider zet de muziek af en vraagt of de groepsleden een stoel erbij willen pakken.

## *Evaluatie*

**Opruimen:** Niet nodig.

**Evaluatie:** Door middel van een kringgesprek wordt het spel doorgesproken. De groepsleden krijgen kans om hun ervaringen, gedachten en emoties tot uitdrukking te brengen.

**Volharding:** Hoe gaat de persoon hier de komende tijd mee aan de slag? Formuleer eventueel (korte termijn) doel- en taakstellingen.

## *1.5.1 Opbouw van een oefening*

Voordat je kunt gaan grasduinen met het selecteren van oefeningen, is het belangrijk dat je weet hoe iedere oefening is samengesteld en beschreven. Hierdoor weet je niet alleen het verloop van een oefening, maar onder andere ook de doelen, de tijdsduur, de werkvorm en de 'kleur' (oftewel: de sfeercode) van een oefening.

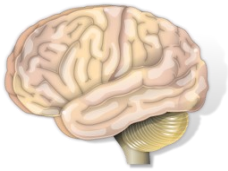
Mijn advies is als je een beginnende groepswerker of trainer bent, om je te houden aan de beschrijving van de oefening en niet te gaan improviseren. Anders gezegd: eerst leren fietsen voordat je fietsacrobatiek kunt laten zien.

Misschien ben je bevreesd dat je als groepswerker of trainer onvoldoende je 'eigen inbreng' hebt door oefeningen strikt uit te gaan voeren, maar die vrees is onterecht. In de instructies van een oefening staat hoe de oefening het beste uit de verf komt binnen de stap van de fase van het groepsproces. Echter blijf jij de persoon die vorm gaat geven aan de oefening binnen de groep en dit doe je altijd op jouw eigen wijze. Stel voor dat je een oefening vrolijk en luchtig dient te houden, dan is jouw manier van het vrolijk en luchtig houden een andere als de mijne of van een andere trainer. De wijze *hoe* je de oefening vrolijk en luchtig houdt, bepaal jij. Echter geven de instructies van de oefening aan *wat* het beoogde effect is, in dit geval: vrolijk en luchtig houden.

Mocht je naar aanleiding van een oefening behoefte hebben aan een toelichting of verdieping, onderneem dan actie om aan de benodigde informatie te komen.

<u>Voordat je een keuze maakt voor een oefening, zorg dat je vooraf weet:</u>

1. In welke stap van de fase van het groepsproces de groep verkeerd.
2. Het thema en het hoofddoel van de groepsbijeenkomst.
3. Wat de beschikbare tijd is.
4. Welke middelen je tot je beschikking hebt.
5. Hoeveel groepsleden er aan de bijeenkomst meedoen.
6. Met welke beperkende factoren je rekening dient te houden, bijvoorbeeld: lichamelijk en/of psychische beperkingen van één of meerdere groepsleden, en de gehorigheid van de werkruimte.



***"Goed onderricht leert op de kortst mogelijke wijze wat men moet najagen en wat men dient te vermijden"***

***Erasmus***



# *1.5.2 De structuur van een oefening*



Hieronder staat een 'lege' oefening waardoor de structuur (oftewel: het skelet) van de oefening zichtbaar wordt. In de volgende paragrafen zullen de afzonderlijke onderdelen van de structuur worden toegelicht.



***Algemeen***

**Naam van de oefening:**

**Onderwerp van de oefening:**

**Doelstelling(en) van de oefening:**

**Taakstellingen t.b.v. de oefening:**

**Stap van de fase van het groepsproces:**

**Niveau van de oefening:**

**Code van de oefening:**

**Tijdsduur van de oefening:**

**Benodigde middelen:**

**Gehanteerde techniek(en)/werkvorm:**

***Voorbereiding***

**Prepararende activiteiten:**

**Stage en aankleding:**

***De uitvoering***

**Inleiding op de oefening:**

**Het doorvoeren van de oefening:**

**Ter uitgeleide:**

***Evaluatie***

**Opruimen:**

**Evaluatie:**

**Volharding:**

# *1.5.3 Algemeen*




Het eerste deel van de oefeningstructuur bestaat uit relevante informatie over de oefening, zonder dat het directe instructies bevat met betrekking tot het verloop van de oefening.

1. *De naam van de oefening:* een oefening is herkenbaar aan de naam. Soms zal de naam bovenaan de oefeningstructuur worden vermeld en soms onder het kopje *algemeen*. Een goede naam voor een oefening spreekt tot de verbeelding en/of duidt op een essentieel onderdeel van de oefening, bijvoorbeeld: *De hete stoel*.

2. *Onderwerp van de oefening:* een oefening wil de groepsleden 'iets' leren (= kennis verwerven en hiermee ervaringen opdoen om zo veranderend of nieuw gedrag te ontwikkelen). Het onderwerp van de oefening heeft betrekking op één of meerdere leerdoelen en geeft de context aan waarbinnen de leerdoelen vallen. Zo kan een leerdoel zijn: 'nee leren zeggen'. Het onderwerp zou dan kunnen zijn: *assertief handelen*.

3. *Doelstelling(en) van de oefening:* een doel is een gedefinieerde waarde (in de vorm van een wens, een hoop, een verlangen, een verwachting, een behoefte of een beeld) van een persoon en/of een groep, die nog niet is gerealiseerd. Een doel heeft altijd betrekking op een groeiproces en kan alleen worden gerealiseerd door corresponderende taken te gaan uitvoeren.

4. *Taakstelling(en) t.b.v. de oefening:* een taak is een opdracht die een persoon en/of een groep zichzelf heeft gesteld of is opgedragen. De opdracht heeft altijd betrekking op het verrichten van handelingen die nodig zijn om het corresponderende doel (gedeeltelijk of totaal) te kunnen realiseren. *Let op: ieder doel heeft zijn eigen taken!*

5. *Stap van de fase van het groepsproces:* hier komt in de oefeningbeschrijving te staan in welke stap van een fase van het groepsproces, de oefening optimaal kan worden ingezet. Het uitgangspunt hierbij is het Zwitsers uurwerk.

6. *Niveau van de oefening:* de moeilijkheidsgraad van de oefening wordt hier aangegeven door middel van sterren: 1 ster geeft aan dat het een eenvoudige oefening is. 2 sterren geeft aan dat de oefening eenvoudig is

maar moeilijker dan het laagste niveau. 3 sterren geeft aan dat het een oefening is die niet eenvoudig is en ook niet te zwaar of te moeilijk is voor de groepsleden (een middenmoter). 4 sterren geeft aan dat de oefening bovengemiddeld zwaar is maar nog niet tot het zwaarste niveau behoort. 5 sterren geeft aan dat het een zware en/of moeilijke oefening betreft die (waarschijnlijk) een grote impact heeft op de groepsleden.




7. *Code van de oefening:* elke oefening dient de juiste sfeer uit te ademen en de gepaste toon aan te slaan. Welke sfeer en toonzetting er wordt gehanteerd is mede afhankelijk van de doelstellingen, de keuze van het onderwerp en het niveau van de oefening; als ook van de gegeven omstandigheden, de middelen en de persoonlijkheid van de groepswerker/trainer. Aan een presentatie kunnen vijf codes ten grondslag liggen, te weten:

   - *De strengheidscode*
     De sfeer en toonzetting dient gedisciplineerd van aard te zijn en heeft soms tot doel om te straffen. Denk bijvoorbeeld aan 'het stellen van een voorbeeld' binnen militaire dienst.
   - *De emotionele code*
     De sfeer en toonzetting hebben tot doel om als een uitlaatklep van het onbewuste te dienen. Hierdoor krijgen emoties de vrije hand. Denk bijvoorbeeld aan een afscheidsrede bij een begrafenis.
   - *De contemplatieve code*
     De sfeer en toonzetting hebben tot doel om bespiegelend of beschouwend te werken. Denk bijvoorbeeld aan een filosofische verhandeling of een gebed.
   - *De intellectuele of analytische code*
     De sfeer en toonzetting hebben tot doel om een analyse of een intellectuele wijze van benadering van het onderwerp mogelijk te maken. Denk bijvoorbeeld aan een scriptiebespreking.
   - *De instinctieve code*
     De sfeer en toonzetting worden niet gestuurd en vinden spontaan en intuïtief plaats. Denk bijvoorbeeld aan het onvoorbereid presenteren van jezelf binnen een groep.

8. *Tijdsduur van de oefening:* hier staat een indicatie van hoeveel tijd de oefening onder ideale omstandigheden in beslag neemt. Hou er rekening mee dat dit in de praktijk anders kan uitpakken.

9. *Benodigde middelen:* hier staan alle middelen vermeld die nodig zijn om de oefening te kunnen uitvoeren tijdens een groepsbijeenkomst.

10. *Gehanteerde techniek(en)/werkvorm:* hier staan de techniek(en) genoemd, die voor de oefening nodig is om de doelstellingen te kunnen realiseren. Ook kan de werkvorm hier vermeld staan om aan te geven waaronder de oefening valt (en dus gebruik maakt van de technieken die bij deze werkvorm horen).




De tien onderdelen van het eerste deel van een oefening vormen tezamen de randvoorwaarden om met de oefening aan de slag te gaan. Als ook om te bepalen of de oefening geschikt is voor de groep(sbijeenkomst) die jij voor ogen hebt.

## *1.5.4 De voorbereiding*

Een oefening bestaat uit twee opeenvolgende elementen:

1. *Prepararende activiteiten*, dit zijn voorbereidende handelingen die voorafgaande aan de groepsbijeenkomst moeten worden uitgevoerd. Hierbij kun je denken aan bijvoorbeeld het bespreken van de werkruimte en de bijbehorende apparatuur, het aanschaffen of huren van eventuele benodigdheden, het maken van werkafspraken, materialen kopiëren en/of gebruiksklaar maken.

2. *Stage en aankleding*, dit zijn voorbereidende handelingen die tijdens de groepsbijeenkomst moeten worden uitgevoerd. Hierbij kun je denken aan bijvoorbeeld het aantal benodigde stoelen op de juiste plaats in de werkruimte opstellen of het klaarzetten van een beamer.

## *1.5.5 De uitvoering*

De uitvoering heeft betrekking op het ten uitvoer brengen van de oefening tijdens de groepsbijeenkomst. Dit onderdeel van de structuur van een oefening is een draaiboek voor de groepswerker/trainer van hoe in chronologische volgorde te handelen tijdens de oefening.

1. *Inleiding op de presentatie:* de groepswerker/trainer introduceert de oefening door het onderwerp van de oefening toe te lichten en/of door instructies te geven,

met als doel dat de groepsleden weten wat de oefening inhoudt (= doel) en wat er van hen wordt verwacht tijdens het verloop van oefening (= taken). In feite vormt dit het startschot van de oefening.

2. *Het doorvoeren van de presentatie:* hier staan de opeenvolgende stappen van de oefening genoemd t.b.v. de groepswerker/trainer. Soms betreft het hier instructies, soms beschrijvingen en soms woordletterlijke opdrachten voor groepsleden.

3. *Ter uitgeleide:* hier staat vermeld hoe en wanneer de oefening dient te worden afgerond.

De uitvoering heeft betrekking op de feitelijke uitvoering van de oefening.




## *1.5.6 Evaluatie*

Het nabespreken van de oefening vindt plaats tijdens de evaluatie. De belangrijkste aandachtspunten voor een evaluatie zijn:

- Zijn de gestelde doelen gerealiseerd?
- Hoe is het realiseren van de taken verlopen door de afzonderlijke groepsleden?
- Hoe is de samenwerking tussen de groepsleden verlopen?
- Wat is er opgevallen aan het procesmatige verloop van de oefening?

<u>De evaluatie bestaat uit drie onderdelen, te weten:</u>

1. *Opruimen:* de stage van de oefening wordt opgeruimd, zodat ook visueel duidelijk wordt aangegeven dat de oefening is afgelopen. Bovendien wordt er een nieuwe stage gemaakt voor de evaluatie, bijvoorbeeld een kring met stoelen. Soms is het niet nodig om de stage van de oefening op te ruimen omdat er bijvoorbeeld geen extra materialen zijn gebruikt, dan is bijvoorbeeld het plaats nemen in een gesprekskring, voldoende om het begin van de evaluatie te markeren.

2. *Evaluatie:* hier staat de wijze beschreven hoe de oefening stapsgewijs kan worden geëvalueerd. Ook dit onderdeel bezit de functie van een draaiboek.

3. *Volharding:* hier staat aangegeven hoe de groepsleden ook na de bijeenkomst verder kunnen werken aan het: [a] verdiepen op het onderwerp van de oefening, [b] zelf verder ervaring kunnen opdoen met de pas verworven kennis. Soms zal dit zijn in de vorm van huiswerkopdrachten en soms in de vorm van tips en adviezen.

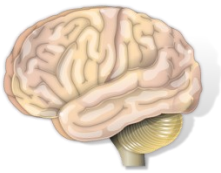



Met de evaluatie wordt de oefening afgerond en de groepswerker/trainer kan verder gaan naar een andere oefening of een ander onderdeel van de bijeenkomst.

# *1.6 Rapportages naar aanleiding van de bijeenkomsten*

In het zesde deel van het programmaboek worden de rapportages naar aanleiding van een groepsbijeenkomst of een trainingsdag opgeslagen.

Op de volgende pagina's tref je een voorbeeld van een groepsrapportage aan.



***"Wie zich niet kan beperken, kan niet schrijven"***

***Nicolas Boileau***





1. Schrijf het groepsrapport bij voorkeur direct na de groepsbijeenkomst. De informatie zit dan nog vers in je geheugen. Hierdoor ben je minder tijd kwijt met rapporteren.
2. De rapportages vormen de basis voor het eindrapport voor de opdrachtgever en/of het trainingsbureau. Wees dus secuur en kernachtig in het formuleren van de gebeurtenissen tijdens de groepsbijeenkomsten.
3. Indien je twijfelt of er inhoudelijk en/of taalfouten in het rapport staan, bespreek het rapport dan met een collega.



1. Stel het schrijven van het groepsrapport niet langer uit dan 4 uur na de groepsbijeenkomst. Hierna is het een stuk moeilijker om een correcte rapportage te schrijven.
2. In het blok: verslag, van het rapport is het niet toegestaan om er een persoonlijke kleuring of interpretatie aan mee te geven. Schrijf daar een zo objectief mogelijk verloop van de groepsbijeenkomst op. Je persoonlijke mening kun je kwijt in het blok: bijzonderheden.
3. Ga niet iets verzinnen om maar een blok uit het rapport vol te schrijven! Heb je ruimte over, dan is dat geen probleem.





***Mythe: Ik heb geen aanleg om te rapporteren***

Komt dat goed uit dat je geen aanleg hebt om te rapporteren, omdat je het dan kunt leren!

Alleen is het leren rapporteren voor de meeste trainers een vervelende aangelegenheid en al helemaal om dan ook nog na iedere bijeenkomst of trainingsdag een HEEL rapport te schrijven. Het is misschien niet de reden waarom je een trainer bent geworden, maar het rapporteren maakt weldegelijk een belangrijk deel uit van het trainersvak.

Gelukkig voor jou hoef je het niet leuk te vinden om te rapporteren, om te leren rapporteren en het consequent uit te voeren. Maar eerlijk is eerlijk: als je het leuk begint te vinden, dan is het schrijven van een rapport meer dan het noteren van de gebeurtenissen tijdens een bijeenkomst. Het is een bron aan waardevolle kennis die helpt bij het voorbereiden van een volgende bijeenkomst en bij het verder ontwikkelen van jou als een trainer.

# Rapportage groepsbijeenkomst

Datum:

Begin- en eindtijd:

Programma onderdelen:

Thematiek:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:

Blad 2

# Rapportage groepsbijeenkomst



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:

# Rapportage groepsbijeenkomst

Verslag van de bijeenkomst:

Blad 4

# Rapportage groepsbijeenkomst

Bijzonderheden:

Gerealiseerde doelen:

Volhardingspunten:

Huiswerk:

Trainer:

Co-trainer:

# *1.7 Evaluaties naar aanleiding van de bijeenkomsten*

In het zevende deel van het programmaboek worden de evaluaties naar aanleiding van een groepsbijeenkomst of een trainingsdag opgeslagen.

Op de volgende pagina's tref je de volgende evaluatievormen aan:

1. Schriftelijke evaluatie voor groepsleden: Het formulier dient op het einde van iedere bijeenkomst door de groepsleden te worden ingevuld. Op basis hiervan kan er een gemiddelde score worden berekend hoe de groepsleden onderdelen van de bijeenkomsten hebben ervaren.
2. Eindevaluatie voor groepsleden: Het doel van dit formulier is om na de training vast te stellen hoe de groepsleden de bijeenkomsten hebben ervaren. Het waarderingssysteem kent een schaal van 1 tot en met 5. Om de evaluaties te kunnen lezen als een beoordeling met rapportcijfers is er een vertaling nodig van de waardering, te weten:

   1 = 2 = slecht
   2 = 4 = onvoldoende
   3 = 6 = voldoende
   4 = 8 = goed
   5 = 10 = uitmuntend

   Om een eindscore in een rapportcijfer te berekenen dien je alle scores op te tellen (van vraag 1 tot en met 14). De minimum score is 38 en de maximum score is 190. De berekeningsformule luidt:

   *Score vermenigvuldigd met 2*
   *en gedeeld door 38 = rapportcijfer*

3. Eindevaluatie voor trainer(s): Het doel van het formulier is om te achterhalen hoe de trainer de training heeft ervaren en welke problemen, resultaten en successen er zijn geboekt.

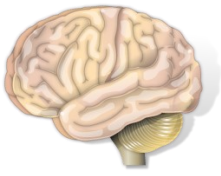


***Mythe: Een belevingsevaluatie zegt iets over de kwaliteit van de training.***

**Een evaluatie waarbij de beleving centraal staat zegt niets over de kwaliteit van een training of over een daadwerkelijke gedragsverandering, of over het vakkundig handelen van een trainer.**

**Een belevingsevaluatie zegt alles over hoe een groepslid of een trainer een groepsbijeenkomst heeft beleefd. Hierdoor is het een indicator met welke onderwerpen, oefeningen, opdrachten, activiteiten of personen hij/zij het moeilijk heeft. Hier kan de trainer op inspelen tijdens een volgende bijeenkomst.**

**Feitelijke gedragsveranderingen kunnen worden vastgesteld door bijvoorbeeld vooraf en achteraf de groepsleden een TeamScan te laten uitvoeren. De verschillen maken veranderingen in de groep en bij groepsleden zichtbaar.**



***"Vanwaar die pretentie die je over anderen doet oordelen, waar je jezelf niet aan een kritisch onderzoek onderwerpt"***

***Frans Buyens***

# Evaluatie groepsleden

## *Algemeen*

**Naam van de oefening: Schriftelijke evaluatie**

**Onderwerp van de oefening: Het schriftelijk evalueren van de bijeenkomst door gebruik te maken van een evaluatieformulier.**

**Doelstelling(en) van de oefening: Het schriftelijk evalueren van de bijeenkomst.**

**Taakstellingen t.b.v. de oefening: Het invullen van het evaluatieformulier.**

**Stap van de fase van het groepsproces: Is in alle fasen en stappen van het groepsproces te gebruiken.**

**Niveau van de oefening:** 

**Code van de oefening: Intellectuele code**

**Tijdsduur van de oefening: ± 5 minuten**

**Benodigde middelen: Het evaluatieformulier**

**Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Ritualiseren (techniek) en introspectie (werkvorm).**

## *Voorbereiding*

**Prepararende activiteiten:** De evaluatieformulieren dienen in voldoende mate klaar te liggen.

**Stage en aankleding:** Geen bijzondere vereisten.

## *De uitvoering*

**Inleiding op de oefening:** De groepsleider deelt de evaluatieformulieren uit.

**Het doorvoeren van de oefening:** De groepsleider vraagt of de groepsleden het evaluatieformulier willen invullen en vervolgens bij hem/haar willen inleveren. *Let op: dit is de allerlaatste activiteit van een bijeenkomst. Hierna vertrekken de groepsleden!*

**Ter uitgeleide:** De groepsleider wenst ieder groepslid nog een fijne dag.

## *Evaluatie*

**Opruimen:** De evaluatieformulieren bij elkaar in een map stoppen, zodat ze op een later tijdstip gemakkelijk te verwerken zijn (op dezelfde wijze als de schema's in het persoonlijk logboek, zie hiervoor ook het boek: Doorpakken).

**Evaluatie:** Niet van toepassing.

**Volharding:** Niet van toepassing.

# Evaluatie vragenlijst

Naam:
Datum:
Groep:

| | | |
|---|---|---|
| **1. Hoeveel heb ik over mijzelf geleerd?** | **Weinig** | **Veel** |
| **2. Hoeveel ervaring heb ik opgedaan?** | **Weinig** | **Veel** |
| **3. Hoeveel kennis heb ik opgedaan?** | **Weinig** | **Veel** |
| **4. Hoe heb ik mijzelf kunnen uiten?** | **Slecht** | **Goed** |
| **5. Hoe groot was mijn inbreng in de groep?** | **Weinig** | **Veel** |
| **6. Hoe ben in staat om de kennis te hanteren?** | **Slecht** | **Goed** |
| **7. Hoe heeft de groep problemen aangepakt?** | **Verward** | **Doelbewust** |
| | **Oppervlakkig** | **Diepgaand** |
| | **Zonder succes** | **Met succes** |
| | **Rationeel** | **Emotioneel** |
| **8. Hoe is de onderlinge samenwerking geweest?** | **Slecht** | **Goed** |
| **9. Hoe heb ik mijzelf tijdens de bijeenkomst ervaren en gevoeld?** | **Geremd** | **Ontspannen** |
| | **Onproductief** | **Productief** |
| | **Afgeleid** | **Geconcentreerd** |
| | **Niet begrepen** | **Begrepen** |
| | **Afhankelijk** | **Zelfstandig** |
| | **Reactief** | **Actief** |
| | **Vreemd** | **Vertrouwd** |
| | **Afgewezen** | **Geaccepteerd** |
| | **Verveeld** | **Geïnteresseerd** |
| | **Niet verantwoordelijk** | **Verantwoordelijk** |
| | **Rustig** | **Opgewonden** |
| **10. Hoe graag ben ik in de groep geweest?** | **Niet graag** | **Graag** |

# Evaluatie vragenlijst
## Waarderingscijfers

***De waarderingscijfers kunnen worden omgezet in rapportcijfers (indien gewenst):***

***-3 = 0***

***-2 = 2,5***

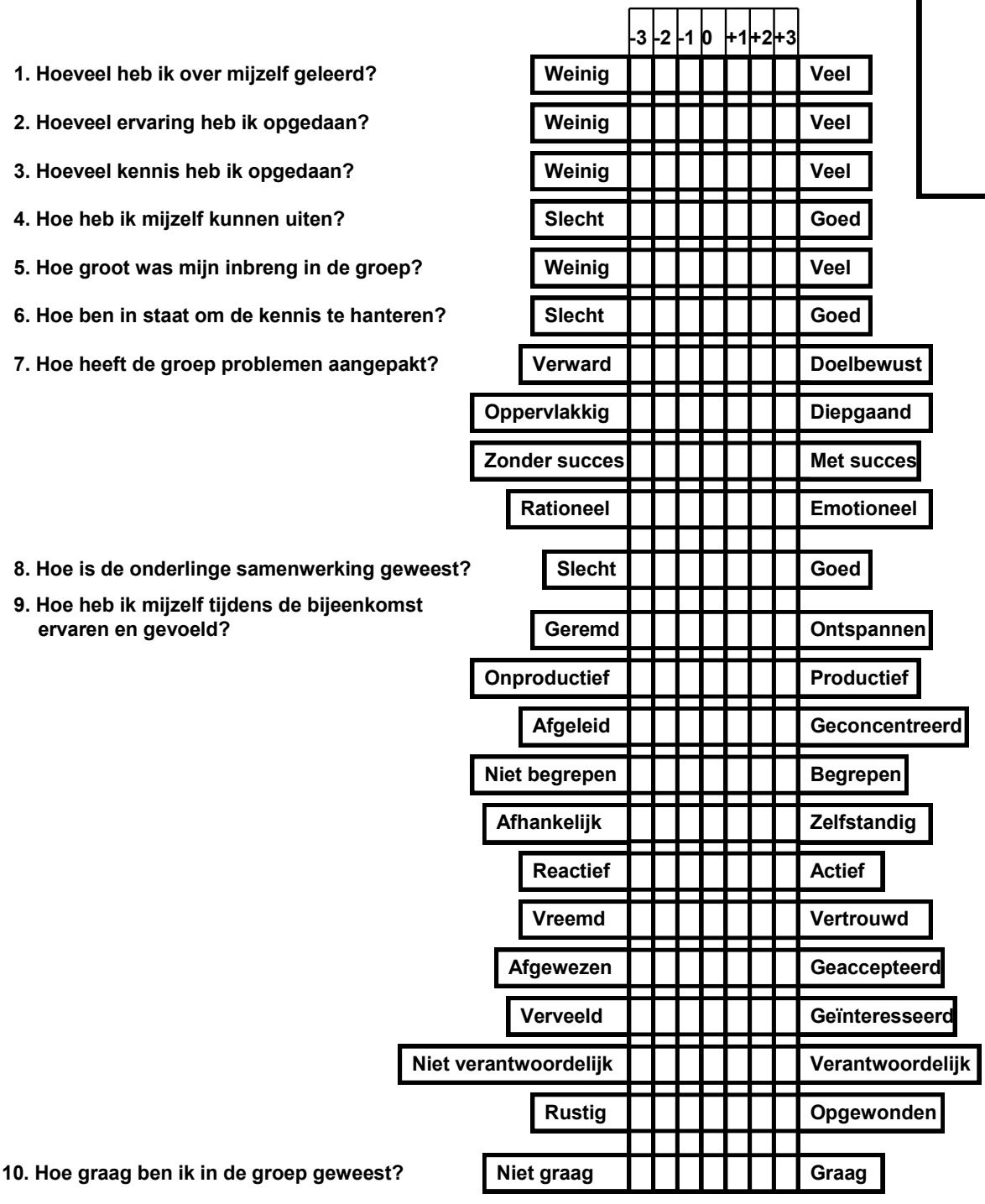
***-1 = 4***

***0 = 5,5***

***+1 = 7***

***+2 = 8,5***

***+3 = 10***



# Eindevaluatie groepsleden

# Eindevaluatie

Datum:

Naam:

Adres:

Postcode:

Woonplaats:

Telefoon:

E-mail:

Man / Vrouw

Leeftijd:

Organisatie:

Team:

Ik heb deelgenomen aan de volgende training:

Tijdvak waarin de training heeft plaatsgevonden:

Wie was de trainer? En wie was de co-trainer?

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Hoeveel heb ik over mijzelf geleerd? | Weinig | | | | | | Veel |
| 2. Hoeveel ervaringen heb ik opgedaan? | Weinig | | | | | | Veel |
| 3. Hoeveel ter zake doende kennis heb ik opgedaan? | Weinig | | | | | | Veel |
| 4. Hoe heb ik mijzelf kunnen uiten binnen de trainingsgroep? | Slecht | | | | | | Goed |
| 5. Hoe groot was mijn inbreng binnen de trainingsgroep? | Weinig | | | | | | Veel |

# Eindevaluatie

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. Hoe ben ik in staat om de ingewonnen kennis te hanteren? | Slecht | | | | | | Goed |
| 7. Hoe is de onderlinge samenwerking geweest? | Slecht | | | | | | Goed |
| 8. Als ik aan de training denk, dan voel ik mijzelf... | Onprettig | | | | | | Prettig |
| | Angstig | | | | | | Zelf–verzekerd |
| | Ongelukkig | | | | | | Gelukkig |
| | Boos | | | | | | Tevreden |
| | In de steek gelaten | | | | | | Gesteund |
| | Alleen | | | | | | Verbonden |
| 9. Hoe effectief is de training geweest? | Niet | | | | | | Enorm |
| 10. Als ik de training beoordeel, dan heb ik deze ervaren als... | Slecht | | | | | | Goed |
| | Saai | | | | | | Interessant |
| | Ondoordacht | | | | | | Doordacht |
| | ‘Ouwe koek’ | | | | | | Uitermate leerzaam |
| | Langdradig | | | | | | Fascinerend |

# Eindevaluatie

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Ontspannend |
| Gespannen | | | | | | |
| | | | | | | Productief |
| Onproductief | | | | | | |
| 11. Ik heb de begeleiding ervaren als... | | | | | | |
| Onvoldoende | | | | | | Voldoende |
| | | | | | | Vrij |
| Opgedrongen | | | | | | |
| | | | | | | Alert |
| Onoplettend | | | | | | |
| | | | | | | Correct |
| Incorrect | | | | | | |
| | | | | | | Betrokken |
| Onverschillig | | | | | | |
| 12. Ik voelde mij door de trainer(s) in het algemeen... | | | | | | |
| Niet begrepen | | | | | | Begrepen |
| | | | | | | Gesteund |
| In de steek gelaten | | | | | | |
| | | | | | | Serieus genomen |
| Niet serieus genomen | | | | | | |
| | | | | | | Gewaardeerd |
| Onder gewaardeerd | | | | | | |
| 13. Ik heb de trainer(s) ervaren als... | | | | | | |
| | | | | | | Goed |
| Slecht | | | | | | |
| | | | | | | Deskundig |
| Ondeskundig | | | | | | |
| | | | | | | Persoonlijk |
| Onpersoonlijk | | | | | | |
| | | | | | | Verantwoor-delijk |
| Niet verantwoordelijk | | | | | | |

# Eindevaluatie

14. Ik heb de gehanteerde werkwijze ervaren als...

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Onbekend | | | | | | Bekend |
| Ondoorzichtig | | | | | | Inzichtelijk |
| Niet praktisch | | | | | | Praktisch |
| Niet doelmatig | | | | | | Doelmatig |

Eventuele op– en/of aanmerkingen:

Handtekening:

# Eindevaluatie trainers

# Evaluatie trainer

Datum:

Trainingsdata:

Training:

Team:

Trainer(s):

Rapporteur:

1. Korte omschrijving van de training:

2. Waar heeft de training plaatsgevonden?

3. Ben je te spreken over de accommodatie? Licht je antwoord toe!

4. Was de accommodatie goed te bereiken?

5. Op– en aanmerkingen m.b.t. de accommodatie:

6. Wat zijn de doelen van de training geweest?

7. Zijn er tijdens de training doelen, afspraken en/of voorwaarden aangepast? Licht je antwoord toe!

# Evaluatie trainer

8. Wat is je algehele indruk van de training?

9. Hoe is de samenwerking met de co-trainer verlopen? Licht je antwoord toe!

10. Hoe is de samenwerking met de groepsleden verlopen?

11. Hoe effectief en doelgericht is de training volgens jou geweest? Licht je antwoord toe!

# Evaluatie trainer

12. Wat zijn je persoonlijke leerdoelen en/of aandachtspunten tijdens de training geweest?

13. Wat is er van je persoonlijke leerdoelen en/of aandachtspunten terecht gekomen? Licht je antwoord toe!

# Evaluatie trainer

14. Wat waren de belangrijkste leerdoelen en/of aandachtspunten van de groepsleden tijdens de training?

15. Wat is er van de leerdoelen en/of aandachtspunten van de groepsleden terecht gekomen? Licht je antwoord toe!

# Evaluatie trainer

16. Als jij de training beoordeelt, hoe heb je deze dan ervaren? Als...

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Slecht | | | | | | Goed |
| Saai | | | | | | Interessant |
| Ondoordacht | | | | | | Doordacht |
| ‘Ouwe koek’ | | | | | | Uitermate leerzaam |
| Langdradig | | | | | | Fascinerend |
| Gespannen | | | | | | Ontspannend |
| Onproductief | | | | | | Productief |

17. Eventuele op– en aanmerkingen

# Evaluatie trainer

18. Hoe heb jij de betrokkenheid van de groepsleden ervaren? Als...

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Onvoldoende | | | | | | Voldoende |
| Onverschillig | | | | | | Betrokken |
| Onoplettend | | | | | | Alert |
| Incorrect | | | | | | Correct |

19. Eventuele op– en aanmerkingen

20. Hoe heb jij je, over het geheel genomen, gevoeld tijdens de bijeenkomst?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Niet begrepen | | | | | | Begrepen |
| In de steek gelaten | | | | | | Gesteund |
| Niet serieus genomen | | | | | | Serieus genomen |
| Onder gewaardeerd | | | | | | Gewaardeerd |

21. Eventuele op– en aanmerkingen

22. Hoe heb jij de groepsleden ervaren? Als...

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Onpersoonlijk | | | | | | Persoonlijk |
| Ondeskundig | | | | | | Deskundig |
| Onverantwoordelijk | | | | | | Verantwoordelijk |
| Ondoelmatig | | | | | | Doelmatig |
| Niet praktisch | | | | | | Praktisch |
| Oninteressant | | | | | | Interessant |
| Onbelangrijk | | | | | | Belangrijk |
| Ondoorzichtig | | | | | | Inzichtelijk |
| Vertragend | | | | | | Meegaand |
| Passief | | | | | | Actief |
| Ongemotiveerd | | | | | | Gemotiveerd |
| Gesloten | | | | | | Open |

23. Eventuele op– en aanmerkingen

24. Inhoudelijk verslag van de training:

24. Inhoudelijk verslag van de training (vervolg):

# Evaluatie trainer

25. Hebben de groepsleden de evaluatieformulieren ingevuld en ingeleverd?

26. Zijn de evaluatieformulieren hierbij gevoegd?

27. Is de overeenkomst die met de opdrachtgever is afgesloten volledig nagekomen? Licht je antwoord toe.

28. Heb je klachten, vragen en/of opmerkingen gehad tijdens of na de training? Licht je antwoord toe.

29. Is er een afspraak gemaakt om de training na te bespreken? Zo ja, met wie, wanneer, waar en wat is de agenda van dit gesprek? Zo nee, wanneer wordt er een afspraak gemaakt?

30. Welke bijlagen heb je aan deze evaluatie toegevoegd?

31. Eventuele op– en/of aanmerkingen:

Handtekening:

## *1.8 Extra informatie*

In het achtste deel van het programmaboek is er ruimte om extra informatie op te slaan. Hierbij kun je onder andere denken aan:

⊙ Ontvangen visitekaartjes.
⊙ De offerte.
⊙ Uitgeprinte e-mails.
⊙ Bijlagen.
⊙ Foto's van de training.
⊙ Folders.

## *1.9 Achterblad*

Tot slot dient het programmaboek een achterblad te hebben, zodat de inhoud niet direct zichtbaar is en wordt beschermt tegen bijvoorbeeld koffie– of theevlekken.






### *Kompas: waar ben je nu?*

**In dit thema heb je geleerd hoe een 'hand picked' programmaboek is samengesteld en gebruikt kan worden voor trainingen die niet kant-en-klaar zijn of die 'from scratch' moeten worden ontwikkeld.**

**Het programmaboek is vooraf en tijdens een training een 'levend' document. Steeds worden er nieuwe items aan toegevoegd (bijvoorbeeld rapportages en evaluaties) en kunnen er ook elementen uit worden veranderd, bijvoorbeeld doelen of de invulling van een bijeenkomst. Na de training is het programmaboek een dossier geworden, waarin het verloop van een training van A tot en met Z staat vermeld.**

**Het programmaboek is het kompas voor de trainer om zijn weg te vinden binnen het verloop van een training. Hierdoor wordt het impulsief en 'ad hoc' gaan improviseren beperkt, wat de kwaliteit van de training alleen maar ten goede komt. Waarom? Omdat door regelmatig te gaan improviseren het steeds moeilijker wordt voor een (beginnende) trainer om weer aansluiting te vinden bij het programmaboek.**

**Het volgende thema gaat over het verschijnsel: de co-trainer.**





# Thema:

# co-trainer

# Thema: Co-trainer

Er is heel weinig geschreven over de co-trainer en de reden hiervoor maakt de foto duidelijk: *de co-trainer is nadrukkelijk aanwezig zonder direct in het oog te springen.* Hierdoor wordt de co-trainer wel vaker over het hoofd gezien of domweg vergeten door groepsleden en soms ook door een trainer. Voorbeeld: tijdens het maken van een groepsfoto, ontbreekt de co-trainer gewoonlijk omdat hij/zij de foto maakt. Hierdoor zou je bijna vergeten dat de co-trainer belangrijke taken vervuld binnen een taakgerichte groep.



*Liu Bolin, Chinese kunstenaar*

## *1. Twee soorten co-trainers*

Er bestaan twee soorten co-trainers, te weten: [a] de formele co-trainer, [b] de lerende co-trainer. Hierbij geldt dat iedere vorm van co-trainerschap eigen kenmerken bezit.

## *1.1 De formele co-trainer*

De formele co-trainer is een volwaardige trainer die in samenspraak met een collega trainer (en/of een derde partij) de rol van co-trainer voor zijn/haar rekening neemt tijdens een training. Het idee er achter is in wezen eenvoudig: *er kunnen geen twee kapiteins op een schip zijn.* Misschien dat de trainers hier zelf geen moeite mee hebben (of zeggen te hebben), maar het is voor groepsleden dan vaak onduidelijk bij welke trainer zij moeten zijn voor bepaalde vragen, onderwerpen, problemen en dergelijke.

*Opmerking: Er is altijd sprake van een machtshiërarchie binnen de groep en ook de trainers ontkomen hier niet aan. Anders gezegd: een trainer staat hoger in de hiërarchielijn dan de andere trainer. Het ontkennen dat dit het geval is, veroorzaakt alleen maar onduidelijkheid en onrust. Zo gaan groepsleden, net als kinderen bij hun opvoeders, die trainer aanspreken van wie zij denken iets gedaan te krijgen of ze gaan de trainers tegen elkaar uitspelen.*



***Mythe: Een minder goede trainer***

**Sommige trainers vinden het onplezierig als zijzelf of een collega, *slechts* een co-trainer is. Alsof een co-trainer een soort tweederangs groepsleider is, die minder capabel is in het uitvoeren van taken. Dit is een incorrecte veronderstelling, omdat het een rol– en taakverdeling betreft met als doel om de trainingsgroep zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Door samen te werken kunnen de trainer en de co-trainer doelgerichter interveniëren en anticiperen op wat er binnen de groep leeft en plaatsvindt. Hierbij is de trainer het formele aanspreekpunt en de co-trainer het informele aanspreekpunt voor de groepsleden, waardoor de groepsleden op twee manieren worden gezien, gehoord en erkent. Dit is voor een trainer die solo werkt veel moeilijker om te bewerkstelligen.**

Door een formele rol– en taakverdeling scheppen de trainers duidelijkheid voor de groepsleden. Hierdoor wordt ook meteen de officiële machtshiërarchie tussen de trainers glashelder gemaakt.

*Opmerking: De officiële hiërarchielijn is statisch van aard, terwijl de feitelijke hiërarchielijn dynamisch van aard is en verandert per onderwerp of activiteit, of handeling et cetera. Echter hechten groepsleden gewoonlijk veel waarde aan de officiële hiërarchielijn, omdat zij zich hierop kunnen beroepen tijdens een oefening of een activiteit. Met andere woorden: de groepsleden weten bij wie zij moeten aankloppen als iets niet gaat zoals gepland of waar zij het niet mee eens zijn.*

De formele rol– en taakverdeling is ook voor de trainers prettig omdat het duidelijk is wie wat op welk moment gaat doen tijdens de training. Hierdoor neemt de efficiëntie toe en kan er binnen de trainingsgroep effectiever doelgericht worden gewerkt.

## *1.1.1 De rolinvulling van de co-trainer*

De trainer is de formele groepsleider tijdens een training en de co-trainer vervult de rol van de informele groepsleider tijdens een training. Hierdoor kan de co-trainer zich vrij bewegen in de trainingsgroep en met iedereen het contact aangaan zonder dat hierbij vraagtekens worden gesteld.

Een co-trainer staat voor de moeilijk opgave om in te blenden met de trainingsgroep en tegelijkertijd *'niet één van de jongens te worden'*. Met andere woorden: de co-trainer opereert een kleine 70% van de tijd onder de radar, waardoor hij/zij onzichtbaar wordt en toch nadrukkelijk invloed uitoefent op het verloop van een oefening, een activiteit, een gesprek enzovoorts.

De co-trainer kan door zijn/haar positie binnen de groep extra uitleg geven bij een opdracht of een oefening. Of kan een groepslid een extra hart onder de riem steken, of even apart nemen om bijvoorbeeld over zijn/haar weerstand te praten om een oefening uit te voeren. Of de co-trainer kan met een oefening meedoen als de groep iemand te kort komt.

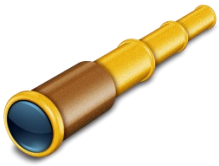
Een co-trainer is een soort grote broer/zus voor groepsleden, die soms wijs is, op andere momenten begripsvol en dan weer stoer of uitdagend. Net als bij een grote broer/zus kunnen de groepsleden niet zeggen wat hij/zij moet doen, maar kunnen ze wel vragen stellen of de hulp van hem/haar inroepen. Hierdoor neemt de co-trainer een bijzonder waardevolle positie in binnen de trainingsgroep.



***Mythe: Minder invloed***

**Een hardnekkige mythe is dat een co-trainer minder invloed heeft op het verloop van het groepsproces. De trainers bepalen samen hoe zij invulling gaan geven aan het programmaboek voor de training; Waar zij accenten willen zetten tijdens bepaalde oefeningen of activiteiten; Welke sfeercode zij willen hanteren tijdens een groepsbijeenkomst; Welk groepslid extra ondersteuning kan gebruiken et cetera. Tijdens de training wordt pas vorm gegeven aan de rol van trainer en die van co-trainer. Voor het oog van de groepsleden kan het zijn dat de co-trainer de tweede viool speelt, maar dit is roleplay. De co-trainer kan hierdoor gemakkelijker en zelfs 'onzichtbaarder' opereren binnen de groep.**





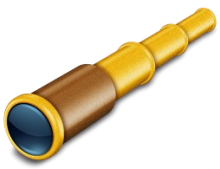
***Formele groepsleider***

**Als de trainer met een bestaande groep werkt, dan neemt hij/zij de baton van formele groepsleider over voor de duur van de training. Echter wordt de formele groepsleider van de bestaande groep wel steeds als de *echte* groepsleider aangesproken en benoemt. Dit om te voorkomen dat zijn/haar positie onder druk of zelfs ter discussie komt te staan.**

## *1.1.2 De taken van een co-trainer*

De taken van de co-trainer hangen nauw samen met die van de trainer omdat ze complementair zijn of tegengesteld.

1. *Good cop:* Een klassieke taakverdeling tussen de trainer en de co-trainer is die van *good cop and bad cop*. De trainer is de bad cop. Hij/zij is de formele groepsleider die de groepsleden confronteert, feedback en feed forward geeft, corrigerend optreedt, de groepsregels nauwgezet naleeft en de macht heeft om groepsleden te belonen en te sanctioneren. De co-trainer is de good cop. Hij/zij is de informele groepsleider die:
   - ❖ De groepsleden ondersteunt.
   - ❖ De scherpe kantjes van confrontaties er afhaalt.
   - ❖ Begripsvol is voor de argumenten en woorden van de groepsleden.
   - ❖ De boodschap van de trainer in 'zachtere woorden' omschrijft waardoor de boodschap beter wordt begrepen, dan wanneer het meteen in 'zachte woorden' was vertelt.
   - ❖ De groepsleden stimuleert om voor zichzelf op te komen.
   - ❖ De trainer uitdaagt door tegen zijn/haar op– en /of aanmerkingen in te gaan (voorbeeldfunctie voor niet-assertieve groepsleden).
   - ❖ De instructies in andere woorden nogmaals uitlegt.
   - ❖ De groepsleden opvangt als het *'allemaal even te veel wordt'* en in een '1 op 1'-situatie eerst een luisterend en begripsvol oor is en vervolgens het punt van de trainer probeert uit te leggen en te plaatsen.
   - ❖ De groepsleden praktisch ondersteunt bij vragen en opmerkingen tijdens het uitvoeren van oefeningen of het maken van opdrachten.
   - ❖ Corrigerend kan optreden bij individuele groepsleden die ondermijnend te werk gaan tijdens het uitvoeren van een oefening of het maken van een opdracht.
   - ❖ Achtergrondinformatie kan geven over onderwerpen, oefeningen, activiteiten en opdrachten. Als ook informatie kan inwinnen over het persoonlijk en/of beroepsmatig functioneren van de groepsleden.
   - ❖ De groepsleden stimuleert en motiveert om taken uit te voeren.
   - ❖ De vertrouwenspersoon is voor de groepsleden.
   - ❖ Voorbeeldrol voor groepsleden.
   - ❖ Het empathisch relativeren van gebeurtenissen en belevingen.

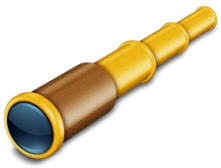


***Man of vrouw?***

**De ervaring leert dat in het geval van een man/vrouw trainersduo, een vrouw als co-trainer in de regel meer gedaan krijgt dan een mannelijke co-trainer. De man/vrouw vooroordelen spelen hier een belangrijke rol, waar in dit geval ook dankbaar gebruik van kan worden gemaakt. Enkele vooroordelen: de man is geloofwaardiger als een bad cop en de vrouw is begripsvoller en is beter in staat om empathisch in te leven.**

**Bij man-man, of vrouw-vrouw trainersduo geldt wie van de trainers het 'zachtaardigst' over komt, vervuld de rol van co-trainer.**



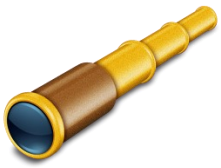



***Indirecte communicatie***

**De trainer en de co-trainer dienen gebaren af te spreken om op een indirecte wijze met elkaar te kunnen communiceren. Hierbij kun je o.a. denken aan gebaren voor: tempo verhogen, tempo verlagen, groepslid apart nemen, meer naar de voorgrond, meer naar de achtergrond, noodrem, tijdsduur, plaats innemen in de werkruimte, focus op een bepaalde activiteit en/of groepsleden, pauze, overstap naar een andere oefening of activiteit.**

Bij de 'good cop and bad cop' is het belangrijk dat de trainer en de co-trainer in de gesprekscirkels zoveel mogelijk tegen over elkaar zitten en NIET naast elkaar. Ook tijdens het oefenen of het uivoeren van de opdracht hebben ze zo min mogelijk direct contact met elkaar. Alleen als het hoognodig is en niet kan wachten tot een evaluatiepauze.

2. *Het maken van aantekeningen:* de co-trainer maakt tijdens de bijeenkomst korte aantekeningen die de basis vormen voor het groepsrapport.
3. *Het structureren van de informele activiteiten:* de trainer structureert de groepsbijeenkomsten en dient zich verre te houden van informele activiteiten die de groepsleden willen ondernemen tijdens een trainingsdag of een meerdaagse training. Daar tegenover staat dat de co-trainer wel invloed uitoefent op de wijze hoe de informele activiteiten tijdens de training worden gestructureerd. Voorbeeld: bij een meerdaagse training zijn er doorgaans groepsleden die tijdens de avonduren alcohol willen gaan drinken. Hoewel het gebruik van alcohol wordt afgeraden direct voor, tijdens en na trainingsbijeenkomsten, is het soms onvermijdbaar dat de groepsleden alcohol gaan drinken. Echter kan de co-trainer hier invloed op uitoefenen zodat er zo min mogelijk alcohol wordt gedronken. Dit om te voorkomen dat er problemen ontstaan, grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt, emotionele rollercoasters ontstaan, te laat naar bed gaan en de volgende ochtend niet fris genoeg zijn om aan een nieuwe trainingsdag te beginnen.
4. *Contactpersoon:* de co-trainer is de persoon die met het personeel van de trainingslocatie problemen bespreekt, afspraken maakt en het aanspreekpunt is. Als ook de persoon die de kamerindeling regelt; zorgt voor afspraken over koffie en thee of een extra deken. Het doel hiervan is om te voorkomen dat de groepsleden zelf afspraken gaan maken met het personeel van de trainingslocatie. Of dat personeelsleden van de trainingslocatie instructies geven aan groepsleden. Dit levert vaak genoeg verwarring en onderlinge irritatie op.
5. *Grensbewaker:* de co-trainer maakt de training voor een deel mee vanuit de positie van een groepslid en kan op basis hiervan een inschatting maken of de trainer, in het moment, niet te veel eist van de groepsleden en/of voor bepaalde groepsleden te confronterend is. Stelregel hierbij is: *om de gestelde doelen te bereiken moeten de groepsleden over hun grenzen heen, omdat zij anders geen veranderend of nieuw gedrag ontwikkelen. Echter mogen de groepsleden niet al te ver over de grenzen heen gaan, omdat er dan functioneringsproblemen gaan ontstaan.* Indien nodig kan de co-trainer aan de noodrem trekken.
6. *Reserve:* de co-trainer kan ook meedoen aan oefeningen als er te weinig groepsleden zijn. Hierbij is het belangrijk dat het groepslid actief participeert, zonder al te veel persoonlijke informatie prijs te geven.

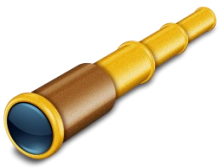


### *Evaluatiepauze*

**Het geschikte moment voor de trainer en de co-trainer om te overleggen is na iedere bijeenkomst, als er een pauze is voor de groepsleden, bijvoorbeeld lunch. Op die momenten bespreken de trainer en de co-trainer (kort) het verloop van programma, de deelname van groepsleden, het uitvoeren van taken en het realiseren van doelen. Indien nodig worden er interventies afgesproken voor de volgende bijeenkomst of wijzigingen in het programma en/of de uitvoering doorgevoerd. De groepsleden maken geen deel uit van deze evaluatie.**




### *Mentorrol*



**In de afgelopen jaren bieden ook vaker co-trainers zich aan om groepsleiders te ondersteunen tijdens het trainen van groepsleden. Het doel hierbij is dat de co-trainer een mentorfunctie heeft en de groepsleider van tips en adviezen voorziet hoe effectiever, doelgerichter en succesvoller te handelen. Echter is dit geen co-trainerschap, maar een verkoopterm omdat groepsleiders hierdoor geen gezichtsverlies lijden en/of gemakkelijker de diensten van de mentor inkopen.**

7. *Het verloop van het programmaboek:* de co-trainer houdt in de gaten of het programmaboek wordt gevolgd en de trainer niet te veel gaat free-wheelen.
8. *Signaleringsfunctie:* de co-trainer probeert onverwachte veranderingen in de trainingsgroep tijdig te signaleren en dit bespreekbaar te maken met de trainer en/of de groepsleden.
9. *Invalkracht:* de co-trainer neemt de training over als de trainer ziek is of onverwacht wordt weggeroepen.
10. *Het bevorderen van de groepscohesie:* de co-trainer probeert de groepscohesie te vergroten door de groepsleden actief te laten samenwerken tijdens het uitvoeren van taken, waarbij niet steeds dezelfde groepsleden met elkaar een opdracht maken of een oefening uitvoeren, of steeds bij elkaar in een subgroep zitten.

## *1.1.3 De verantwoordelijkheid*

Er mag geen enkele twijfel bestaan met betrekking tot wie er hoofdverantwoordelijk is voor het verloop van de training: beiden trainers zijn even verantwoordelijk. Het leiden van de training is een gemeenschappelijke activiteit, waarbij de trainers ieder een specifieke rol vervullen.

De tweede vorm van verantwoordelijkheid heeft betrekking op het vorm geven van de rol: trainer, en de rol: co-trainer. Zowel de trainer, als de co-trainer bespreken van te voren uitvoerig door hoe zij vorm willen gaan geven aan het programmaboek. Echter zullen zij tijdens de trainingsbijeenkomsten zelfstandig bepalen hoe zij vanuit de rol gaan handelen. De keuzes die de trainer of de co-trainer hierin maken, zijn hun eigen verantwoordelijkheid. Uiteraard dienen zij wel de gemaakte keuzes achteraf uit te kunnen leggen en de consequenties (positief en/of negatief) voor hun rekening te moeten nemen. Zo kan bijvoorbeeld een co-trainer aan de noodrem trekken tijdens een oefening, waardoor alles stil komt te liggen en eerst de reden van de noodrem moet worden aangepakt. Indien het een onnodige ingreep was, zal de co-trainer zich moeten verantwoorden in de trainingsgroep en de consequenties hiervan moeten dragen. De trainer kan de co-trainer niet redden omdat hierdoor de positie van de co-trainer binnen de trainingsgroep wordt ondermijnt.

De derde vorm van verantwoordelijkheid heeft te maken met het in de rol blijven tijdens een trainingsdag of een meerdaagse training buiten de groepsbijeenkomsten om. Sommige trainers vinden het lastig om een *bad cop* te zijn en die willen het met de groepsleden weer goed maken tijdens pauzes of 's-avonds bij een informele bijeenkomst. Hierdoor valt de trainer uit zijn/haar rol en roept hij/zij veel meer vragen op, dan hij/zij antwoorden geeft. Bovendien ondermijnt de trainer zijn/haar geloofwaardigheid als trainer. Niet zelden zal de trainer dan als een faker worden ervaren, iemand die



***Mythe: Eens een co-trainer altijd een co-trainer***

**Een hardnekkige overtuiging is dat als je één keer co-trainer bent geweest, altijd co-trainer zou moeten zijn. Het is niet een (on-)geschreven regel dat je telkens weer de rol van co-trainer moet gaan uitvoeren. Echter is het wel waar dat het tijd en training kost om een goede co-trainer te worden. Het is niet zo dat een co-trainer gewoon maar iets doet wat hem/haar te binnenschiet of leuk lijkt. Er is vakbekwaamheid voor nodig om een constructieve co-trainer te worden. Net zoals het vakbekwaamheid vraagt om een trainer te worden. Het is belangrijk om je vakbekwaamheid actief verder te ontwikkelen in de rol die als het ware op je lijf is geschreven. Hierna kun je de focus verleggen op de rol waarin je je vakbekwaamheid nog moet ontwikkelen. Anders gezegd: doe vooral dat waar je goed in bent en waarvoor je een talent hebt. Ga daar actief mee aan de slag, zodat je die rol in de vingers hebt. Hierna kun je je aandacht op een andere rol gaan richten.**



zich anders voordoet dan hij/zij in werkelijkheid is.

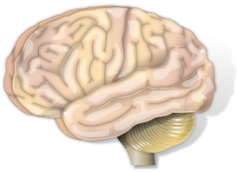
De vierde verantwoordelijkheid heeft betrekking op de wijze hoe de trainer en de co-trainer het trainingsbureau representeren bij een trainingslocatie, de groepsleden, andere gebruikers van een trainingslocatie en eventueel een opdrachtgever.



## *1.1.4 Ondersteunende formulieren*

Op de volgende pagina's tref je enkele ondersteunende formulieren aan die co-trainer kan gebruiken tijdens de groepsbijeenkomsten.

***"Vergissen is menselijk, in die vergissing volharden is idioot"***



***Marcus Tullius Cicero***



1. Het is belangrijk om te oefenen met het indirect communiceren met gebaren, zodat het tijdens de groepsbijeenkomsten de groepsleden niet of nauwelijks opvalt.
2. Het is adviseerbaar om als trainer en co-trainer te oefenen om op elkaar ingespeeld te raken voordat jullie een belangrijke (commerciële) opdracht gaan uitvoeren.
3. Zorg steeds voor een professionele relatie met elkaar als trainers. Hierbij kunnen onder vier ogen wel persoonlijke vraagstukken worden besproken, zolang deze maar niet zorgen voor functionerings– en/of samenwerkingsproblemen.



1. Bespreek met groepsleden NOOIT eventuele samenwerkingsproblemen die je ervaart met je collega-trainer.
2. Ga geen ondermijnend gedrag vertonen als trainer of co-trainer omdat je het niet eens bent met de gang van zaken. Indien absoluut noodzakelijk trek je aan de noodrem of anders maak je het bespreekbaar tijdens een pauze evaluatiegesprek.
3. Ga niet halverwege de training van rol verwisselen, zodat de trainer een co-trainer wordt en de co-trainer een trainer.
4. Wees consequent in je handelwijze als een trainer en ga niet ineens andere regels stellen omdat dit beter uitkomt.





De trainers uit de steekproefgroep geven zichzelf gemiddeld een rapportcijfer 6,2 voor het samenwerken met een co-trainer. Het zelf werken als co-trainer waarderen de trainers met het rapportcijfer 5,5. Het co-trainerschap is niet populair bij de steekproefgroep. Er is slechts 1 co-trainer op de 26 trainers.

# Afsprakenlijst voor de bijeenkomst

Trainer:

Co-trainer:

Actie + aandachtspunten trainer:

Actie + aandachtspunten co-trainer:

Bijzonderheden:

# Aantekeningen over groepsleden

Datum:

Co-trainer:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:



Bijzonderheden:

# Signaleringslijst voor de bijeenkomst

Datum:

Co-trainer:

Signalering:

Tijdstip:

Signalering:

Tijdstip:

Signalering:

Tijdstip:

# *1.2. De lerende co-trainer*

De lerende co-trainer is een aspirant-trainer die op basis van het praktijkervarend leren zijn/haar vakbekwaamheid wil vergroten als een trainer of als een co-trainer. De relatie tussen de formele trainer en de lerende co-trainer is die van een opleider en een stagiair.

De machtshiërarchie tussen de trainer en de lerende co-trainer is volstrekt duidelijk en niet alleen voor de trainers zelf maar ook voor de groepsleden. Dit omdat de lerende co-trainer ook als zodanig aan de groepsleden wordt voorgesteld.

*Opmerking: sommige lerende co-trainers vinden dit uitermate ongemakkelijk, omdat het lijkt dat zij hierdoor voor spek-en-bonen meedoen. Zeker als de lerende co-trainer aan het begin van zijn/haar carrière staat, zullen er momenten voorkomen dat hij/zij inderdaad langs de zijkant staat toe te kijken. Echter is dit niet het uitgangspunt van het leertraject. Doordat het meteen wordt benoemd t.o.v. de groepsleden hoeft de lerende co-trainer de lat niet te hoog te leggen voor zichzelf door zichzelf te willen bewijzen hoe goed hij/zij is als een trainer. Als ook dat het voor iedereen duidelijk is dat hij/zij (flinke) fouten zal gaan maken en dit gegeven wordt in gedachten meegenomen, zodat het gewoonlijk geen big issue is als de fouten ook echt worden gemaakt.*

Anders dan bij een formele co-trainer zal de lerende co-trainer tijdens de groepsbijeenkomsten vaker switchen tussen het verrichten van activiteiten die normaliter worden uitgevoerd door de trainer en de activiteiten die thuis horen bij de formele co-trainer. Anders gezegd: de lerende co-trainer gaat alle voorkomende trainersactiviteiten oefenen. Alleen niet tijdens één training maar over een langere periode van (minimaal) 1000 effectieve trainingsuren.



***Mythe: Ik heb mijn diploma!***

**Een vak als dat van een trainer leer je niet op een opleiding, maar tijdens het werken met trainingsgroepen. En dit is ook precies wat de meeste trainers die net een diploma op zak hebben willen gaan doen. Echter niet door eerst een lerende co-trainer te worden, maar door zelfstandig te gaan werken als een formele trainer. Hierdoor loopt de afgestudeerde trainer het risico dat hij/zij de vakbekwaamheid op een verkeerde of onwenselijke manier vorm geeft. Het advies is dan ook om de eerste 1000 daadwerkelijke trainingsuren op de groep, als een lerende co-trainer vol te maken. Gun jezelf de tijd om uiteenlopende situaties mee te maken, zodat je je comfortabel voelt in het toepassen van o.a. interventietechnieken, het confronteren van groepsleden, het geven van instructies, het ondersteunen van groepsleden en het verwerken van gegevens naar aanleiding van een bijeenkomst.**





***Leerproces verdeeld over 1000 trainingsuren***

**De eerste 200 trainingsuren is de lerende co-trainer een observator en leert om de administratieve handelingen te verrichten, zoals het schrijven van een rapport, het invullen van een signaleringslijst en het maken van aantekeningen m.b.t. hoe de individuele groepsleden functioneren.**

**Na 200 tot 500 trainingsuren gaat de lerende co-trainer taken van de formele co-trainer in trainen. Uiteraard blijft de lerende co-trainer ook de administratieve taken uitvoeren.**

**Na 500 tot 700 trainingsuren gaat de lerende co-trainer op programma-onderdelen taken van de trainer uitvoeren. Dit begint met het doorvoeren van opwarmoefeningen en naarmate het aantal trainingsuren vordert komen hier ook oefeningen uit de uitvoering (zie opbouw van een oefening) erbij. Het is belangrijk om hierbij de lerende co-trainer niet te overvragen. Op de momenten dat hij/zij niet de taken van de trainer uitvoert, voert hij/zij de taken van de formele co-trainer uit.**

**Na 700 tot 1000 trainingsuren gaat de lerende co-trainer een begin maken met een hele groepsbijeenkomst als trainer uit te voeren. In het begin is de verdeling 1 bijeenkomst door de lerende co-trainer op de 5 bijeenkomsten. Dit aantal wordt opgevoerd tot 2 bijeenkomsten op de 5 bijeenkomsten.**

De lerende co-trainer is *additioneel* voor de trainingsgroep en de trainer mag er niet opbouwen dat de lerende co-trainer als een vakbekwame beroepskracht functioneert. Dit betekent voor de trainer een extra investering van tijd, energie en aandacht in de lerende co-trainer, omdat buiten de reguliere taken er ook nog begeleidingsgesprekken moeten worden gehouden.

## *1.2.1 De taken van de lerende co-trainer*

De taken van de lerende co-trainer hangen samen met het aantal feitelijk gedraaide traininguren.

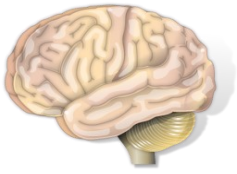
- *Klusjes en karweitjes:* de lerende co-trainer verricht alle voorkomende klussen en karweitjes, zoals het zetten van koffie en thee; het klaarzetten van kopjes, suiker, melk en roerstokjes; het opruimen van afwas; het afwassen; het schoonmaken van de tafel waar de koffie– en theekannen op hebben gestaan; het in orde brengen van de werkruimte; het klaar leggen van materialen; indien nodig stofzuigen en het toilet poetsen; prullenbakken leegmaken; gebruikte flip-over vellen verwijderen op het einde van de training et cetera.
- *Het observeren:* de lerende co-trainer gaat aan de hand van een observatieopdracht leren werken met het observatieformulier. Na 50 trainingsuren gaat de lerende co-trainer het observeren gebruiken om aantekeningen te maken per groepslid tijdens een bijeenkomst. Na 75 trainingsuren komt hierbij het invullen van de signaleringslijsten.
- *Het rapporteren:* de lerende co-trainer gaat na 100 trainingsuren de ingewonnen informatie uit de observaties, de aantekeningen en de signaleringslijsten, verwerken in het rapportformulier. De rapporten moeten worden goedgekeurd door de trainer.
- *De reserve:* de lerende co-trainer kan na 125 trainingsuren meedoen aan oefeningen en/of opdrachten als er te weinig groepsleden zijn.

*0 tot 200 trainingsuren, blok 1*



*De lerende co-trainer dient de benodigde middelen voor een groepsleider bij zich te hebben en te gebruiken. Meer informatie hierover vind je in het boek: "De beginnende groepsleider".*

***"Je moet leren om de dingen die je te zeggen hebt, steeds eenvoudiger te zeggen. Je moet je bevrijden van je eigen retoriek"***



***J.C. Bloem***

- *Administratieve handelen:* de lerende co-trainer blijft de administratieve handelingen verrichten uit blok 1.
- *Klusjes en karweitjes:* de lerende co-trainer blijft hand– en spandiensten verrichten om de groepsbijeenkomst zo spoedig mogelijk te laten verlopen zonder onnodige onderbrekingen waarbij de groepsleden 'huishoudelijke taken' gaan verrichten in plaats van de doel gerelateerde taken.
- *Good cop:* de lerende co-trainer gaat vanaf 200 trainingsuren oefenen met de rolverdeling good cop & bad cop.
- *Het bevorderen van de groepscohesie:* de lerende co-trainer gaat vanaf 300 trainingsuren proberen om de groepscohesie te vergroten door de groepsleden actief te laten samenwerken tijdens het uitvoeren van taken, waarbij niet steeds dezelfde groepsleden met elkaar een opdracht maken of een oefening uitvoeren en/of steeds bij elkaar in een subgroep gaan zitten.
- *Het verloop van het programmaboek:* de lerende co-trainer gaat vanaf 400 trainingsuren in de gaten houden of het programmaboek wordt gevolgd en de trainer niet te veel gaat free-wheelen.

*201 tot 500 trainingsuren, blok 2*

- *Alle activiteiten uit blok 2 blijven gehandhaaft.*
- *Onderdelen van oefeningen verzorgen:* de lerende co-trainer gaat vanaf 500 trainingsuren in overleg met de trainer bepaalde onderdelen van oefeningen uitvoeren.
- *Onderdelen van het programma verzorgen:* de lerende co-trainer gaat vanaf 600 trainingsuren in overleg met de trainer programmaonderdelen van een bijeenkomst verzorgen, beginnende met de opwarmers.
- *Grensbewaker:* de lerende co-trainer gaat vanaf 650 trainingsuren de grenzen bewaken. Stelregel hierbij is: *om de gestelde doelen te bereiken moeten de groepsleden over hun grenzen heen, omdat zij anders geen veranderend of nieuw gedrag ontwikkelen. Echter mogen de groepsleden niet al te ver over de grenzen heen gaan, omdat er dan functioneringsproblemen gaan ontstaan.* Indien nodig kan de co-trainer aan de noodrem trekken.
- *Interventietechnieken:* de lerende co-trainer gaat vanaf 675 traininguren oefenen met het intentioneel en doelgericht inzetten van (non)directieve interventietechnieken.

*501 tot 700 trainingsuren, blok 3*

- *Alle activiteiten uit blok 3 blijven gehandhaafd.*
- *Het structureren van de informele activiteiten:* de lerende co-trainer gaat hier vanaf 700 trainingsuren mee aan de slag. De trainer structureert de groepsbijeenkomsten en dient zich verre te houden van informele activiteiten die de groepsleden willen ondernemen tijdens een trainingsdag of een meerdaagse training. Daar tegenover staat dat de co-trainer wel invloed uitoefent op de wijze hoe de informele activiteiten tijdens de training worden gestructureerd.
- *Het uitvoeren van bijeenkomsten:* de lerende co-trainer gaat vanaf 750 trainingsuren zelfstandig bijeenkomsten leiden als een trainer. De frequentie is 1 bijeenkomst op de 5 bijeenkomsten. Na 800 trainingsuren wordt de frequentie verhoogd naar 2 bijeenkomsten op de 5 bijeenkomsten.
- Invalkracht: de lerende co-trainer gaat vanaf 950 trainingsuren ook dienst doen als een invalkracht in het geval de trainer ziek is of onverwacht wordt weggeroepen.

*701 tot 1000 trainingsuren, blok 4*

## *1.2.2 Attituden en houdingsaspecten voor de lerende co-trainer*

Een essentieel onderdeel van het leerproces van de lerende co-trainer is het in trainen van attituden en houdingsaspecten die horen bij het vakbekwaam zijn.

## *1.2.3 De verantwoordelijkheden*

De lerende co-trainer is verantwoordelijk voor het zo optimaal mogelijk doorlopen van het leerproces. Echter is de trainer verantwoordelijk voor de activiteiten van de lerende co-trainer tot aan het punt dat de lerende co-trainer destructief gedrag gaat vertonen. De trainer dient steeds paraat te staan om de impact van de fouten die door de lerende co-trainer worden gemaakt, niet de groepsleden op een onwenselijke manier benadelen in het uitvoeren van hun taken en het realiseren van de gestelde doelen.

# *1.2.4 Ondersteunende formulieren*

Op de volgende pagina's tref je formulieren aan die de lerende co-trainer kan gebruiken, dan wel die de trainer kan inzetten ten bate van de lerende co-trainer, te weten:

1. *Stageovereenkomst:* het is belangrijk om vooraf aan het leerproces duidelijke afspraken tussen de trainer en de lerende co-trainer te maken en vast te leggen. Het is niet nodig om nog als student aan een opleiding te zijn verbonden om stage te kunnen lopen. De stageovereenkomst wordt dan ook overeengekomen tussen het bedrijf, de organisatie of instelling waarvan de trainer eigenaar is, dan wel bij in dienst is en de stagiair. Het stageplan kan worden gebaseerd op de taken uit 1.2.1.
2. *Observatieformulier (groot):* in blok 1 gaat de lerende co-trainer aan de slag met het oefenen van het observeren van groepsleden, activiteiten, handelingen en de groep als een geheel. Het eerste observatieformulier is uitgebreid en daardoor niet altijd even praktisch, maar wel belangrijk om te leren observeren. Dit formulier kun je downloaden via de volgende weblink:
3. *Observatieformulier (klein):* dit observatieformulier is handzamer en kan redelijk snel worden ingevuld tijdens de groepsbijeenkomst. Echter is er wel sprake van een toename in subjectiviteit van de observator.
4. *Rapport + aantekeningen:* deze formulieren zijn al reeds aan bod gekomen.



***Mythe: Een gratis beroepskracht***

**Jammer genoeg komt het nog geregeld voor dat de lerende co-trainer wordt gezien als een gratis beroepskracht die het vuile werk voor de trainer doet.**

**Het tegendeel is waar: een lerende co-trainer kost tijd, energie, aandacht en geld, zonder dat hier een zinvolle productiviteit tegenover staat. Hoewel de lerende co-trainers zelf vaak wel vinden dat zij van onmisbare waarde zijn, dient de trainer steeds de vinger aan de pols te houden, te corrigeren, te controleren, te evalueren, te beschermen, de vakinhoudelijke kennis te vergroten, leersituaties te creëren, technieken en vaardigheden te laten trainen, voortgangsgesprekken te houden, het leerproces te bewaken enzovoorts!**

**Het is belangrijk om als een trainer je iedere keer weer af te vragen of je een dergelijke investering in een specifieke co-trainer wilt doen. Als trainer kun je niet halverwege er de brui aangeven, tenzij de lerende co-trainer grensoverschrijdend gedrag vertoont en geenszins van plan is om dit te veranderen.**



1. **Toon respect voor je collega trainer.**
2. **Iedereen heeft zijn/haar eigen leerproces. Ga dus niet jouw leerproces opdringen aan een ander, maar ga onderzoeken hoe het leerproces van de ander constructief kan worden gestimuleerd.**
3. **Heb respect voor je persoonlijke leerroute en maak het jezelf dus niet gemakkelijk door jezelf te ontslaan voor het uitvoeren van vervelende taken.**



1. **Ga niet zwetsen, zeuren of liegen als je een antwoord niet weet, of als je niet weet hoe te handelen in een situatie. Geef aan dat je het nu niet weet en hier op een later tijdstip op terug komt of roep de hulp van de trainer in.**
2. **Ga niet de strijd zoeken met de collega trainer en al helemaal niet als er groepsleden bij aanwezig zijn.**
3. **Ga niet proberen te bewijzen hoe goed je bent. Doe je best en blijf dit consequent volhouden, dan doe je al voldoende.**



# Stage overeenkomst

Naam stagegever:

Gevestigd te:

Vertegenwoordigd door:

In de functie van:

Hierna te noemen *"stagegever"*

en

Naam stagiair:

Adres:

Woonplaats:

Geboortedatum:

E-mail:

Hierna te noemen *"stagiair"*

Verklaren het volgende te zijn overeengekomen:

## *Artikel 1*

1. De stagegever stelt de stagiair in de gelegenheid om op basis van het praktijkervarend leren stage te lopen als een lerende co-trainer.
2. De stage beoogt de stagiair die leeractiviteiten te laten ontplooien die in het stageplan zijn opgenomen.
3. De stagegever draagt de stagiair slechts taken op die passen bij de functie van een lerende co-trainer.
4. Het stageplan maakt onderdeel uit van deze overeenkomst.

## *Artikel 2*

1. De stage omvat in totaal .....uur. Zij vangt aan op ..... en eindigt op.....
2. De stage vindt plaats op de door de stagegever aangewezen stageplaats(en) en tijdstippen.

## *Artikel 3*

1. De begeleiding van de stagiair zal vanuit de stagegever plaatsvinden.
2. De stagegever verbindt zich om voldoende tijd aan het begeleiden van de stagiair te besteden en wijst een stagebegeleider aan die belast is met de begeleiding van de stagiair waar het gaat om het feitelijk verrichten van werkzaamheden. Vanuit de stagegever zal als stagebegeleider optreden:
   .....

# Stage overeenkomst

## *Artikel 4*

De stagiair volgt bij de stagegever de aanwijzingen van de stagebegeleider op.

## *Artikel 5*

1. De stagegever draagt er zorg voor dat de werkplek en –situatie van de stagiair voldoet aan de geldende wet- en regelgeving.
2. De stagiair neemt in het belang van orde, veiligheid en gezondheid de door de stagegever gegeven gedragsregels en aanwijzingen in acht.
3. De stagiair is verplicht tot geheimhouding van hetgeen hem/haar gedurende zijn/haar stageperiode ter kennis is gekomen en waarvan hij/zij weet of redelijkerwijs behoort te weten dat het van vertrouwelijke aard is. Voor publicatie van het stageverslag is voorafgaande toestemming van de stagegever vereist.

## *Artikel 6*

In het geval van ziekte of afwezigheid wegens een dringende reden, alsmede van hervatting na ziekte of na afwezigheid, stelt de stagiair de stagegever onverwijld op de hoogte. Zodra de afwezigheid een zodanig betekenende omvang heeft dat er naar het oordeel van de stagegever een onvoldoende basis is om het leerproces met goed gevolg te doorlopen, zullen partijen trachten tot nadere afspraken te komen (b.v. overeenkomstige verlenging van de oorspronkelijke afspraken).

## *Artikel 7*

Gedurende de stage zal er van generlei vergoeding sprake zijn,

## *Artikel 8*

Bij problemen tijdens de stage richt de stagiair zich allereerst tot de stagebegeleider. Geschillen tussen de stagiair en de stagebegeleider worden voorgelegd aan de stagegever.

## *Artikel 10*

De stagegever heeft een aanvullende verzekering voor wettelijke aansprakelijkheid afgesloten die ook op de stagiair gedurende diens feitelijke stagewerkzaamheden van toepassing is.

# Stage overeenkomst

## *Artikel 11*

1. Alle tijdens de stage gebruikte eigendommen van de stagegever blijven diens eigendom.
2. Intellectuele eigendomsrechten berusten, tenzij anders overeengekomen, bij de stagegever.

## *Artikel 12*

De stageovereenkomst eindigt aan het einde van het onder artikel 2 genoemde tijdvak. Tussentijdse beëindiging geschiedt bij onderling goedvinden van beide partijen.

## *Artikel 13*

Deze stageovereenkomst is geen arbeidsovereenkomst in de zin van artikel 7:610 van het Burgerlijk Wetboek.

### Aldus overeengekomen en in tweevoud getekend,

Plaats:

Datum:

(namens de stagegever) (de stagiair)

Toegevoegde bijlagen:

- ❖ Stageplan.
- ❖ Kopie van het paspoort of identiteitskaart van de stagiair.
- ❖ Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) van de stagiair.



### *Kompas: waar ben je nu?*



In dit thema heb je geleerd welke twee vormen van co-trainerschap er bestaan, te weten: de formele co-trainer en de lerende co-trainer.

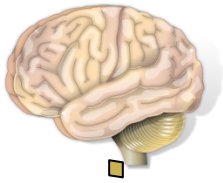
De formele co-trainer is een bekwaamheid en kan als een zelfstandig beroep worden uitgeoefend. De formele co-trainer beschikt over eigen taken om uit te voeren en doelen om te realiseren. Binnen de machtshiërarchie staat de formele co-trainer onder de trainer tijdens de groepsbijeenkomsten, maar heeft een even grote inbreng tijdens de voorbereidingen als de trainer.

De lerende co-trainer is een stagiair die op basis van het praktijkervarend leren zich wil ontwikkelen als co-trainer en als trainer. De lerende co-trainer gaat aan de slag op basis van een stageplan, dat door de trainer, al dan niet in samenspraak met de stagiair, is opgesteld. De fase van de lerende co-trainer duurt minimaal 1000 effectieve trainingsuren.

De trainer is tijdens de groepsbijeenkomsten formeel verantwoordelijk voor het verloop van het groepsproces en het creëren van de omstandigheden zodat de groepsleden aan de realisatie van de gestelde doelen kunnen werken door de bijbehorende taken uit te voeren.

Het volgende thema gaat over het verschijnsel: vaardigheden voor de trainer.

# De daad is alles, de roem niets





Goethe





# Thema: Vaardigheden voor de trainer

# Thema: Vaardigheden voor de trainer

Om misverstanden te voorkomen, is het goed om te weten dat er in dit hoofdstuk *geen* basisvaardigheden worden besproken die deel uitmaken van het instrumentarium van een groepswerker of een teamworker. Wat in dit thema wel aanbod komt zijn die vaardigheden waar gewoonlijk niet veel over wordt gesproken. Ook hierbij geldt eerst de kennis tot je nemen om vervolgens ervaringen met de kennis op te gaan doen. Oefening baart kunst.



## *1. Twee realiteiten splitsen*

Waarschijnlijk heb je het al meerdere keren meegemaakt, dat er tijdens een groepsbijeenkomst iets opmerkelijks gebeurt: *meerdere groepsleden praten over het handelen van zichzelf en/of anderen, zonder dat er daadwerkelijk wordt gehandeld.* Hierdoor ontstaat er een gesprek waarbij onder andere procedures, regels, ervaringen, veronderstellingen, overtuigingen en de gevoelsbeleving centraal staan. Het is duidelijk dat er weinig tot geen actie gaat komen door taken te gaan uitvoeren. Wat bovendien opvalt is dat er bij één of meerdere groepsleden sprake is van een toenemende emotionele arousal en het groepslid persoonlijk is geraakt door de te verrichten taak, door wat er is gezegd of met wie samen de taak zou moeten worden volbracht. Als een observator is het een vreemde gewaarwording om te zien hoe het lijkt te gaan om *'schouders eronder te zetten, omdat we aan de slag gaan'*, terwijl er allerlei (inter-)persoonlijke obstakels op de rails worden gegooid. Eerst moet er het een en ander worden opgelost, om daarna te constateren dat er nieuwe obstakels op de rails liggen.

*Opmerking: het gaat hierbij niet om macht- en/of beheersingsproblemen, zoals deze kenmerkend zijn voor de beheersingsfase van het groepsproces.*

### *Wat is eraan de hand?*

Er is sprake van een botsing tussen twee realiteiten. De eerste realiteit is de gebeurende werkelijkheid (oftewel: de groepsrealiteit) en de tweede realiteit is de persoonlijke werkelijkheid (oftewel: de persoonlijke realiteit) van ieder groepslid.



***Mythe: Het is onwil!***

**In vrijwel iedere groep wordt het activeren van een persoonlijke gevoeligheid (vroeg of laat) gezien als een intentionele vorm van sabotage van de vooruitgang van het groepsproces. Zeker als dit vaker gebeurt bij hetzelfde groepslid.**

**Echter is er geen sprake van onwil, maar van een oprechte overtuiging dat er 'iets' ernstigs gebeurt binnen de groep. Zo erg dat het eerst moet worden aangepakt en opgelost. Het groepslid realiseert zich niet dat er bij hem/haar een persoonlijke gevoeligheid is geactiveerd waardoor hij/zij niet langer een productieve en constructieve bijdrage levert aan de groep.**

Op het moment dat de persoonlijke realiteit niet strookt met de groepsrealiteit, dan zal het groepslid de aandacht richten op de persoonlijke realiteit. Anders gezegd: het groepslid gaat er zonder enige twijfel vanuit dat de persoonlijke realiteit 100% correct en waar is. Het groepslid accepteert dit uitgangspunt zonder verder onderzoek (mentale luiheid). Het groepslid gaat het gesprek aan met andere groepsleden vanuit de persoonlijke realiteit en het gevolg is doorgaan een toename in de emotionele arousal, waardoor het nog moeilijker wordt om af te stemmen op de 'hier-en-nu'-situatie.

Hoe groot echter de impact is van de emotionele arousal, hangt af van welke persoonlijke gevoeligheden er bij het groepslid zijn getriggerd. Zo kan de impact klein en beperkt zijn, waardoor het snel kan worden overwonnen. Of de impact is groot en ontwricht het fucntioneren van de groep.

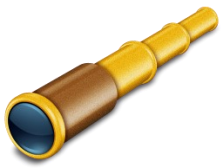
Bij het activeren van een persoonlijke gevoeligheid kun je denken aan bijvoorbeeld:

- De wijze hoe een groepslid kijkt naar een ander groepslid.
- Het smiespelen van twee groepsleden.
- De intonatie of de toonhoogte, of het volume (et cetera) waarmee er iets wordt gezegd.
- Een onderwerp wat persoonlijk gevoelig ligt of taboe is.
- Het aanhalen van eerdere ervaringen of belevingen.
- Het idee dat er onrecht wordt aangedaan.
- Het idee dat de persoon wordt achtergesteld, gepest, niet serieus genomen en dergelijke.
- Het insinueren dat de persoon de kantjes er vanaf loopt of onkundig is.

Zo kan een groepsbijeenkomst voorspoedig verlopen, waarbij de neuzen allemaal dezelfde kant opgaan (= de focus is gericht op de groepsrealiteit) en dan wordt er iets gezegd of gedaan waardoor de persoonlijke gevoeligheid wordt geactualiseerd. Nu wordt de focus bij het groepslid verlegt van de groepsrealiteit naar de persoonlijke realiteit. Alleen nu wordt het functioneren van het groepslid gekleurd door de persoonlijke realiteit, waarin de persoonlijke gevoeligheid de hoofdrol speelt. Alles wat het groepslid zegt of doet heeft te maken met de gekwetstheid, het verdriet, de boosheid, het onbegrip, het niet gezien worden, het teleurgesteld zijn (et cetera), wat het groepslid ervaart in het moment.

Echter denkt het groepslid dat hij/zij nog steeds gefocust is op de groepsrealiteit en dat zijn/haar bijdrage zinvol en nuttig is. Als hier opmerkingen over worden gemaakt door andere groepsleden, dan zal het groepslid zich alleen nog maar meer vastbijten in de persoonlijke realiteit. Anders gezegd: het groepslid kan niet herkennen dat hij/zij bezig is met een persoonlijke activiteit en op dat moment aan het tegenwerken is. Het groepslid verkeerd in de veronderstelling dat hij/zij juist aan het samenwerken is, maar dat andere groepsle-





***Niet afhankelijk van het inhoudelijke onderwerp***

**Dezelfde persoonlijke gevoeligheden worden getriggerd bij verschillende onderwerpen binnen de groep. Met andere woorden: niet de groepsonderwerpen zijn bepalend, maar de wijze hoe een groepslid interpreteert hoe een onderwerp aanbod komt en/of met welke intentie medegroepsleden zich gedragen. Zo kan de persoonlijke gevoeligheid worden geactiveerd tijdens het bespreken van de geboekte resultaten van de afgelopen maand, maar ook als er wordt gevraagd wie er zin heeft in een kopje koffie. Het is belangrijk om vast te stellen of er een persoonlijke gevoeligheid actief is.**

den hem/haar aan het tegenwerken zijn. Hierdoor dreigt het groepslid de voortgang van de groep te blokkeren, omdat hij/zij de andere groepsleden in een emotionele gijzeling heeft. Eerst moet er iets worden opgelost zodat de persoonlijke gevoeligheid van het groepslid weer gedeactiveerd wordt. Uiteraard heeft het betreffende groepslid niet in de gaten dat hij/zij obstakels op de rails gooit, omdat hij/zij in zijn/haar recht staat (= the good guy). Andere groepsleden werken tegen en dus zijn zij the bad guys. *'Wie moet er dan iets gaan doen? Natuurlijk the bad guys!'*

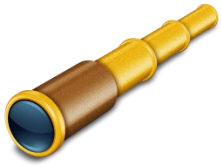
Het vervelend is dat als een groepslid vanuit de persoonlijke realiteit deelneemt aan de groepsactiviteit, dit irritatie kan oproepen bij andere groepsleden of dat andere groepsleden zich juist gaan herkennen in de persoonlijke gevoeligheid van de ander. Het gevolg is gewoonlijk dat er bij meerdere groepsleden persoonlijke gevoeligheden worden getriggerd. Het tegenwerken breidt zich uit en het wordt steeds moeilijker om de groepsleden de taken te laten uitvoeren die op het programma staan.

*Voor de duidelijkheid: het groepslid bij wie de persoonlijke gevoeligheid is getriggerd, gaat met de beste bedoelingen op een kruistocht om het onrecht te bezweren. Soms is het een luidruchtige kruistocht en soms is het meer een stille omtocht.*

Het is voor de voortgang in een groep funest als er niet vanuit de groepsrealiteit door de groepsleden worden gehandeld. Zo is al menig goed voorstel in de prullenbak terecht gekomen, omdat er bij één of meerder groepsleden persoonlijke gevoeligheden zijn geactiveerd, bijvoorbeeld omdat een groepslid die het voorstel inbrengt net een verkeerd woord heeft gebruikt of het voorstel op een verkeerde wijze introduceert. Het op een later tijdstip terug op de groepsagenda plaatsen van het voorstel is lastig tot zelfs onmogelijk, afhankelijk van de omvang van de emotionele gijzeling. Omdat alleen al het voorstel benoemen een nieuwe trigger is geworden om een persoonlijke gevoeligheid te activeren.

*Opmerking: probeer het verschijnsel te herkennen tijdens diverse groepsbijeenkomsten, bijvoorbeeld vergaderen. Je zult waarschijnlijk ontdekken dat het veel vaker voorkomt, dan je nu kunt vermoeden. Dit is een belangrijke oorzaak waarom de productiviteit in een groot aantal teams en (trainings-) groepen laag is. Bovendien vraagt het om een fikse investering, wat betreft tijd, energie en het gebruik van middelen, die niets oplevert voor wat betreft het uitvoeren van taken en het realiseren van de gestelde doelen.*

Het is belangrijk voor de trainer om aan de groepsleden uit te leggen wat het verschil is tussen de groepsrealiteit en de persoonlijke realiteit. Het tijdstip om dit te doen is *niet* als er een persoonlijke gevoeligheid is geactiveerd, maar als alle neuzen dezelfde kant uitwijzen. Het voordeel hiervan is dat op het moment als er wel een persoonlijke gevoeligheid is getriggerd, de trainer kan refereren aan de uitleg over de twee realiteiten.



### *De stappen van een getriggerde persoonlijke gevoeligheid*

1. **Het groepslid maakt een op– of aanmerking, of stelt een vraag die niet aansluit bij de groepsrealiteit.**
2. **Het groepslid is niet tevreden met het antwoord of de reactie van andere groepsleden. De emotionele arousal neemt toe.**
3. **Het groepslid ervaart onrecht en is hierover verbolgen en/of gekwetst en gaat problematiseren. De reacties worden steeds meer gekleurd door de emotionele arousal.**
4. **Het groepslid gaat steeds meer het accent leggen op het idee dat hij/zij niet serieus wordt genomen en hij/zij opzettelijk dwars wordt gezeten door andere groepsleden. Er wordt steeds meer psychisch lawaai gecreëerd. Het groepslid creëert Groot Drama.**
5. **Het groepslid verliest iedere connectie met de groepsrealiteit en heeft het idee dat hij/zij zich moet beschermen tegen vijandige acties van andere groepsleden. Vaak in de vorm van koppig zwijgen. Door het afsluiten is het voeren van een dialoog moeilijk tot onmogelijk.**
6. **Het groepslid krijgt met zoveel emotionele arousal te maken, dat de negatieve effecten van stress ervoor zorgen dat het 'ruitenwissers'-effect zijn intrede doet. Hierdoor is het 'leeg' in het hoofd van het groepslid.**
7. **Het groepslid wordt een slachtoffer die gered wil (moet) worden door andere groepsleden.**

De trainer dient het groepslid met de geactiveerde persoonlijke gevoeligheid in verleiding te brengen om de mentale luiheid op te geven, door te gaan *checken* en niet de persoonlijke gevoeligheid voor waar aan te nemen.

*Opmerking: Checken kan door te herhalen wat het groepslid denkt wat er is gezegd en te vragen of dit correct is. Andere hulpmiddelen hierbij zijn: het ABC-model of het VIS-model.*

Het is van belang dat het groepslid de aandacht richt op de andere groepsleden en niet op de innerlijke belevingswereld. Hierdoor is het groepslid afgestemd op de 'hier-en-nu'-situatie (de groepsrealiteit) en kan er een dialoog plaatsvinden.

Indien het groepslid zich heeft vastgebeten in de persoonlijke gevoeligheid, dan is het raadzaam om een 'break' te introduceren. Dit kan door: [a] letterlijk in beweging te gaan komen door een handeling te gaan doen, bijvoorbeeld een oefening waarbij er beperkt wordt gesproken; [b] een ander onderwerp te introduceren zonder dat het voorafgaande onderwerp wordt afgerond.

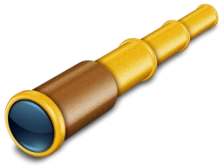
*Opmerking: Het inlassen van een pauze is geen 'break' en werkt gewoonlijk als een katalysator.*

Op een later tijdstip opnieuw het onderwerp introduceren, waardoor de persoonlijke gevoeligheid was getriggerd. Soms wordt de trigger nu niet meer geactiveerd en doorgaans gebeurt dat wederom. Alleen nu dient de trainer hier meteen bovenop te zitten en het groepslid zijn veronderstellingen te laten checken, dan wel door uit te leggen wat het onderwerp in de groepsrealiteit is en dat dit niet het onderwerp is waarover het groepslid nu spreekt.

Indien het groepslid niet in beweging te brengen is om de aandacht te verleggen van de persoonlijke realiteit naar de groepsrealiteit, dan:

- Afspraak maken voor een '1 op 1'-gesprek tussen de trainer en het groepslid. Dit kan buiten de training om of gedurende een trainingsdag bijvoorbeeld tijdens de lunchpauze.
- Het isoleren van het probleem door als trainer de aandacht te leggen op de groepsrealiteit en het niet actief investeren in het groepslid. Dus ook zomin mogelijk oogcontact of vragen stellen. Hierdoor wordt de emotionele gijzeling beëindigd. Op het moment dat het groepslid ervaart dat er geen 'winst' valt te behalen, zoekt hij/zij weer contact met de groep of haakt hij/zij af (letterlijk).

Indien het mogelijk is, kan het nuttig zijn om een groepsbijeenkomst te wijden aan persoonlijke gevoeligheden van de afzonderlijke groepsleden, die meer dan eens worden geactiveerd binnen de groep. Niet door deze te gaan analyseren (want hierdoor worden ze getriggerd), maar door te *praten over* het verschijnsel persoonlijke gevoeligheden en de effecten hiervan. Als ook hoe dat je dit bij jezelf en anderen kunt herkennen.



8. **Het groepslid kan niet verder in de groep zolang deze situatie voortduurt. Hierdoor worden andere groepsleden vaker gestimuleerd om 'aan te geven' aan het groepslid dat het misschien niet allemaal terecht was en dat hij/zij echt een belangrijk persoon is voor deze groep (of iets van deze strekking).**
9. **Het groepslid is echter niet met alles tevreden en wacht totdat het 'magische woord' is gezegd. Kenmerkend voor het 'magische woord' is dat het door het groepslid zelf is bedacht als een oplossing voor deze situatie. Dit kan betrekking hebben op een excuus of een compliment, of een erkenning enzovoorts.**
10. **Het groepslid accepteert het 'magische woord' en kan zichzelf direct weer richten op de groepsrealiteit ('alsof er een knop wordt omgezet').**

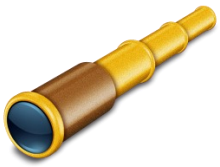
**Indien dezelfde persoonlijke gevoeligheid meerdere keren is geactualiseerd binnen de groep en de groep heeft op basis hiervan te maken gekregen met functioneringsproblemen, dan ontstaat er de neiging om potentiële triggers te vermijden zodat de persoonlijke gevoeligheid niet wordt geactiveerd. Of krijgt het betreffende groepslid een 'airbag'. Anders gezegd: potentiële triggers worden omzichtig ingeleid en/of er wordt vaag taalgebruik gehandteerd. Zodra er toch een persoonlijke gevoeligheid dreigt te worden getriggerd, worden direct geruststellende acties verricht door andere groepsleden. Tot slot: de persoonlijke gevoeligheid kan over een langere periode geactiveerd blijven!**

*Opmerking: het eerst herkennen van de persoonlijke gevoeligheden bij anderen zorgt ervoor dat het gemakkelijker wordt om de persoonlijke gevoeligheden bij jezelf te herkennen.*

Bij een bestaande groep krijgt de trainer te maken met een verzameling van persoonlijke gevoeligheden die in het groepsverleden al meerdere keren zijn geactiveerd. Het is een verrassing voor de trainer waarmee hij/zij te maken krijgt. Het is daarom ook belangrijk dat de trainer zo snel mogelijk het patroon probeert te ontdekken wanneer, hoe en bij wie de persoonlijke gevoeligheden worden geactiveerd. Hierbij is er sprake van een interactiepatroon, als de groep uit de inclusiefase is.

Het interactiepatroon (oftewel: communicatieweb) bestaat er uit dat als erbij groepslid Kees een persoonlijke gevoeligheid wordt getriggerd, hierdoor automatisch een persoonlijke gevoeligheid bij groepslid Els wordt geactiveerd, bijvoorbeeld door geïrriteerd te worden of in gedachten af te gaan dwalen. Wat weer een effect heeft op Kees en/of andere groepsleden. Als de trainer ontdekt hoe de dominante interactiepatronen binnen de bestaande groep verlopen, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat het wordt doorbroken en wordt teruggebracht tot het groepslid die vooraan staat in de reactieketen.

Een groep waarbij er sprake is van een interactiepatroon op basis van de persoonlijke gevoeligheden, slaagt er niet in om de gestelde doelen en de bijbehorende taken op een succesvolle wijze te verwezenlijken. Ook is er geen rechtstreekse dialoog mogelijk tussen de groepsleden die hun aandacht richten op de persoonlijke realiteit en/of met groepsleden die hun aandacht op de groepsrealiteit richten. Er ontstaat een Babylonische verwarring doordat er vanuit verschillende realiteiten wordt gesproken en gehandeld, zonder dat er sprake is van een causaal verband tussen de realiteiten. Echter denken de groepsleden dat zij het 'recht' aan hun kant hebben en de waarheid spreken zoals die werkelijk is (binnen hun realiteit). Hierdoor zijn de groepsleden niet in staat om samen te werken. Volgens het motto: *"Voordat de taken uitgevoerd kunnen worden, moet er eerst een aantal zaken recht worden gezet".* Hierdoor kan er een praatcultuur en een bureaucratie binnen de groep ontstaan. Anders gezegd: het groepslid met de persoonlijke gevoeligheid wil eerst dat hij/zij zich 'goed voelt binnen de groep' voordat er daadwerkelijk gewerkt kan worden aan de realisatie van de gestelde groepsdoelen en de bijbehorende taken. In plaats daarvan werkt het groepslid eerst aan de verwezenlijking van persoonlijke doelen, bijvoorbeeld door gelijk te krijgen. Door als trainer de aandacht te richten op de gestelde groepsdoelen en de bijbehorende taken, kan het groepslid ontdekken dat dit afwijkt van wat hij/zij hoopt te realiseren. De trainer kan dan duidelijk maken dat het realiseren van de groepsdoelen de voornaamste reden is om deel te nemen aan de groep en de persoonlijke doelen alleen kunnen worden gerealiseerd als de groepsdoelen worden verwezenlijkt.



### *Opmerking over de reactieketen*

**Opmerking: sommige trainers hebben de neiging om aan ieder groepslid uit de reactieketen evenveel aandacht te geven en hun persoonlijke gevoeligheid te gaan onderzoeken. Dit is mission impossible, omdat hierdoor er weer nieuwe interactiepatronen worden geactiveerd. Het is een dynamisch gegeven en geen statische realiteit. De trainer kan hierdoor zelf te maken krijgen met het activeren van persoonlijke gevoeligheden. De trainer dient steeds de gestelde doelen en de bijbehorende taken in de gaten te houden, als ook het (blijven) afstemmen op de groepsrealiteit.**

# *2. De waarschijnlijke voorspelbaarheid*

Het voorspellen wat er gaat gebeuren, maakt deel uit van de menselijke biologie die tijdens de eerste levensjaren snel ontwikkelt en steeds beter inzetbaar wordt naarmate het kind hier meer ervaringen mee heeft opgedaan. Na de vroegste kindertijd blijft het vermogen om te voorspellen zich verder ontwikkelen, maar op een langzamer tempo.

Het doel van het voorspellen is snel en adequaat te kunnen reageren op potentiële dreigingen. De reden dat de mens het voorspellen nodig heeft, is eenvoudig: *er gaat tijd voorbij tussen het moment van zintuiglijk waarnemen en het verwerken van deze informatie in de hersenen.* Alhoewel het hier om een fractie van een seconde gaat, betekent dit dat een mens niet weet wat er in het moment ('nu') gebeurd. Pas een moment later weet hij/zij wat er in het vorige moment heeft plaatsgevonden.

Voorbeeld: een goochelaar gooit een bal in de lucht en vangt de bal weer met dezelfde hand op. De goochelaar herhaalt diverse keren dezelfde beweging en dan maakt de goochelaar een gooi-beweging: de bal lijkt in het niets te verdwijnen. De toeschouwer is verbaasd: *'Waar is de bal gebleven?'* De illusie van de goochelaar heeft gewerkt. De bal zit echter nog gewoon in de hand van de goochelaar. Hoe kan dat? Doordat de goochelaar diverse keren de bal omhoog gooit, verwacht de toeschouwer dat bij de laatste gooi ook weer de bal omhoog wordt gegooid (= een voorspelling). Echter gooit de goochelaar niets omhoog, maar maakt hij/zij slechts een gooi-beweging. Voor onze hersenen maakt het niets uit dat de goochelaar niets omhoog gooit, omdat dit eenvoudigweg door de hersenen wordt ingevuld. Anders gezegd: de hersenen gaan er gewoon vanuit dat die bal opnieuw de lucht in gaat en zien dat ook in gedachten. De persoon is gaan handelen (het hoofd mee omhoog bewegen) op basis van de voorspelling. Uit onderzoek van de Brunel universiteit, onder leiding van Gustav Kuhn, blijkt dat de ogen al die tijd gefocust zijn op de hand van de goochelaar waar de bal in zit. De ogen worden niet misleid door de gooi-beweging. Het duurt even voordat de persoon in de gaten heeft dat de bal is verdwenen.

In het geval van een illusietruc is er geen sprake van een bedreiging, waardoor de persoon fysieke en/of mentale schade zou kunnen oplopen. Maar gedurende de dag krijgt een persoon wel met meerdere dreigingen te maken die schade zouden kunnen veroorzaken. Denk bijvoorbeeld aan het oversteken op een druk kruispunt of een mes wat verkeerd ligt op een snijplank. Of een collega die de persoon wil confronteren met een fout die hij/zij heeft gemaakt. Door het voorspellen is het mogelijk dat een persoon terugspringt voor een aanstormende auto, voordat hij/zij het zelf goed en wel in de gaten heeft. Of de persoon legt het mes goed op de snijplank zonder het zelf te beseffen. Of hij/zij vermijdt het gesprek aan te gaan met de confronterende collega (angstreactie).



***Mythe: voorspellen is een paranormale activiteit***

**Het voorspellen is een menselijke activiteit die noodzakelijk is om te kunnen overleven. Ieder persoon past het toe om te kunnen anticiperen op dat wat gaat komen. Hierdoor kunnen potentiële dreigingen en gevaren vroegtijdig worden onderkent. Het voorspellen is gebaseerd op de opgedane ervaringen. Hiervoor is er geen paranormale begaafdheid nodig. Alleen veel training met name in de vroegste kindertijd. De gave om te voorspellen blijft zich verder ontwikkelen tijdens de volwassenheid.**





*Instrument wat de oogstand volgt*

De voorspelbaarheid heeft niet alleen te maken met reële dreigingen. Een persoon gaat ook voorspellingen doen op basis van irreële dreigingen die worden gecreëerd in de hersenen. Dit is leuk als je een horrorfilm kijkt en je de vrouwelijke hoofdpersoon bij een trap naar de kelder ziet staan, maar het wordt vervelender als je denkt dat er iets ergs met je gebeurt als je een stadsbus instapt.

Het is dus niet zo dat je kiest om te gaan voorspellen of niet. Onder normale fysieke en mentale omstandigheden voorspel je de hele tijd zolang je bij bewustzijn bent. Echter kun je wel de voorspelbaarheid trainen in een specifieke richting, door ervaringen op te doen. Voorbeeld: hoe meer feitelijke trainingsuren je maakt, hoe beter je het gedrag van groepsleden kunt voorspellen en de ontwikkeling van de groep.

De trainer dient het registreren van specifieke signalen te trainen, die belangrijk zijn om een relevante voorspelling te kunnen maken. De signalen zijn:

1. *De persoon (spel),* hierbij aandacht voor:
   - ❖ Lichaamstaal, denk hierbij onder andere aan gebaren, houdingen, voetposities, handposities.
   - ❖ Psychomotoriek, denk hierbij aan bewegingen die handelingen verrichten op basis van wilskracht, bijvoorbeeld een kopje koffie optillen en naar de mond brengen.
   - ❖ Communicatieve boodschappen, denk hierbij onder andere aan het woordgebruik, de zinsconstructie en de boodschap die een persoon over wil brengen op een andere persoon.
   - ❖ Metataal, denk hierbij onder andere aan de toonhoogte, de intonatie, het tempo, het ritme, de pauzes waarmee een persoon spreekt.
   - ❖ Paralanguage, denk hierbij aan ondersteunende geluiden, zoals zuchten, steunen en kreunen.
   - ❖ Territoriumgedrag, denk hierbij aan het afbakenen van grenzen.
2. *Het onderwerp (de inhoud),* hierbij aandacht voor:
   - ❖ Het onderwerp van aandacht van het groepslid en de groep.
   - ❖ Het onderwerp van gesprek tussen twee of meerdere groepsleden.
   - ❖ Het onderwerp van handeling van meerdere groepsleden, bijvoorbeeld een opdracht uitvoeren.
3. *De gegeven omstandigheden*, hierbij aandacht voor de vorm.

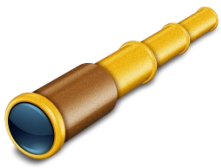
Door de signalen te combineren en te vergelijken met eerdere ervaringen ontstaat er een *waarschijnlijke voorspelbaarheid*. Het gaan handelen op basis van deze waarschijnlijke voorspelbaarheid maakt het als trainer mogelijk om alert,



***Mythe: Voorspellingen zijn inzichten die je hebt opgedaan***

**Het voorspellen is meer dan alleen maar inzichten opdoen (= kennis).**

**Een voorspelling initieert ook één of meerdere handeling door te anticiperen op dat wat jij denkt dat er gaat gebeuren. Voor de hersenen is de voorspelling ook echt wat er gaat gebeuren en als het niet gebeurt duurt het even voordat het besef doordringt dat er iets anders is gebeurd.**



***Tijdrovende activiteit***

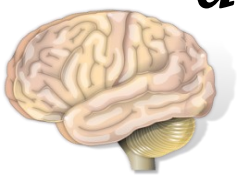
**In het begin kost het veel tijd om enerzijds de signalen te herkennen en met elkaar in verband te brengen; en anderzijds om de signalering te gaan vergelijken met de database van opgedane ervaringen. Net zoals het strikken van schoenveters in het begin misschien wel een uur per keer heeft geduurd. Echter door het praktijkervarend leren wordt de uitvoeringstijd bekort naarmate je de techniek steeds beter in de vingers krijgt. Tot aan het moment dat het een automatisme wordt.**

snel, intentioneel en doelgericht te functioneren binnen de 'hier-en-nu'-situatie.

De waarschijnlijke voorspelbaarheid heb je nodig om onder andere het Zwitsers uurwerk in de groepspraktijk te kunnen herkennen en op basis hiervan een programma te ontwikkelen en uit te voeren. Als ook om effectief en doelgericht te kunnen interveniëren tijdens een groepsbijeenkomst. En het begeleiden van een oefening, een bijeenkomst en het groepsproces.

***"De beste manier om de toekomst te voorspellen is deze te creëren"***

***Peter F. Drucker***







### *Niet Ik-gericht*

**Misschien wel overbodig om het te vermelden, maar de waarschijnlijke voorspelbaarheid levert een onwenselijke uitkomst op als de trainer 'Ik-gericht' is. Anders gezegd: als er bij de trainer persoonlijke gevoeligheden zijn geactiveerd. Het uitgangspunt voor de voorspellingen is niet de groepsrealiteit, maar de persoonlijke realiteit van de trainer. Hierdoor zullen de voorspellingen niet succesvol zijn en worden ze geïnterpreteerd dat de trainer wordt tegengewerkt door meerdere groepsleden.**



### *Geen veronderstelling*

**Bij de waarschijnlijke voorspelling is de kunst om te leren een zo'n exact mogelijke voorspelling te kunnen doen binnen uiteenlopende groepssituaties en met verschillende groepsleden.**

**Echter betekent dit niet dat de waarschijnlijke voorspelling dominant is, zoals dit wel het geval is bij een veronderstelling. Anders gezegd: bij een veronderstelling gaat de persoon er vanuit dat 'iets' feitelijk juist is, zonder dit te checken aan de hand van de feiten. De persoon komt in het hoofd tot de conclusie dat 'iets' zo is, zoals hij/zij dit heeft bedacht....*'het kan gewoon niet anders zijn!'* (En dit is het gewoonlijk wel in het geval van een veronderstelling)**

**De waarschijnlijke voorspelling wordt direct losgelaten zodra het niet overeenstemt met de gebeurende werkelijkheid en er ontstaat een nieuw voorspelling.**

## *In de verkoop*



**Hieronder staan een aantal artikelen die te koop zijn in een speciale artikelenwinkel. Stel je voor dat ieder artikel door een andere vriend(in) of een collega zou worden verkocht. Wat zou hij/zij dan doen met het artikel? Vastpakken? Showen? Demonstreren? Doorgeven? Hoe zou hij/zij het artikel aanprijzen? Schrijf dit per artikel en per vriend(in) of collega op. Nu komt het experimenteel deel van de oefening: zoek de artikelen bij elkaar (of als dat niet lukt, vervang ze door andere artikelen). Nodig je vrienden en/of collega's uit om deel te nemen aan dit experiment. Laat iedere vriend (in) of collega aan elkaar het artikel proberen te verkopen, wat jij aan de persoon hebt gekoppeld. Stel vast hoe goed je waarschijnlijke voorspelbaarheid is!**

**Variatie: Je kunt ook de vrienden en/of collega's een voorspelling op laten schrijven en vervolgens de artikelen aan elkaar laten verkopen.**



*Zweep*



*Herenhoed*



*Masker*



*Handtrommel*



*fohn*



*Ballonen*



*Gute bürgerliche Küche*

# *3. Interventietechnieken integreren*

Interventie betekent 'tussenkomst' of 'inmenging'. Door een interventie toe te gaan passen, wordt het verloop van een gesprek, een activiteit of een handeling van koers verandert. Hierdoor komt er een *'twist'* in de interactie of het uitvoeren van een taak. Het interveniëren is belangrijk om onder andere tijd te besparen of als er niet langer doelgericht wordt gehandeld, of om te helpen met het tot de kern doordringen van een onderwerp, of als een gesprek ontspoort, of als er te vaag taalgebruik wordt gehanteerd, of als er onderhuidse processen actief zijn die voor onwenselijke spanningen binnen de groep kunnen zorgen.

Binnen taakgericht groepswerk bestaan er diverse vormen van interventietechnieken. Het is van betekenis om te begrijpen dat één interventietechniek niet op zichzelf staat. De combinatie van interventietechnieken in een situatie zorgen gewoonlijk voor een succesvolle inmenging. Het integreren van de interventietechnieken is een vaardigheid die alleen door middel van het praktijkervarend leren kan worden getraind.

## *3.1 Gespreksinterventies*

De gespreksinterventies kunnen onderverdeeld worden in twee groepen, te weten: directieve interventies en non-directieve interventies.

Een non-directieve interventie heeft tot doel om de persoon stil te laten staan bij zijn/haar eigen woorden. Of om de persoon te stimuleren om door te vertellen. Of om de persoon vertrouwen te geven. Of om de persoon om verduidelijking te vragen. Non-directieve interventies zijn *nooit sturend* van aard en bezitten geen waardeoordeel.

Directieve interventies zijn sturende interventies, die vragen om een actieve opstelling en het te kennen geven van een voorkeur, een waardering, een acceptatie, een oordeel.



***Mythe: Interveniëren is gevaarlijk***

**Een groepsleider, een trainer, een docent, een cursusleider (en dergelijke) zetten tijdens iedere groepsbijeenkomst diverse keren interventietechnieken in als zij tenminste doelgericht te werk gaan. Anders gezegd: Het doelgericht werken met groepen kan NIET zonder frequent gebruik te maken van interventietechnieken.**

**Het interveniëren is NIET gevaarlijk, omdat het helpt bij het kanaliseren van het groepsproces en het realisatieproces van de gestelde doelen. Het laten meanderen van het groepsproces en het realisatieproces is veel gevaarlijker voor wat betreft de effectiviteit, de functionaliteit en de doelgerichtheid van een groep.**

**Het interveniëren kan gevaarlijk zijn als de groepsleider is getriggerd door persoonlijke gevoeligheden en hierdoor de groepsrealiteit uit het oog is verloren. De interventies worden dan op een verkeerde wijze ingezet en kunnen een 'backfire'-effect veroorzaken.**

**Natuurlijk kan het interveniëren gevaarlijk zijn als een groepsleider hier intentioneel misbruik van wil maken om er persoonlijk beter van te worden. Echter geldt voor alles waar opzettelijk misbruik van wordt gemaakt, dat dit onwenselijk is en tegen gegaan moet worden. Zo kan zelfs een auto een moordwapen worden in de verkeerde handen. Gelukkig betreft het hier uitzonderingen.**



*Aanslag op Koninginnedag 2009 in Apeldoorn*

# *3.1.1 Non-directieve interventies*

Lees als eerste de interventie en probeer voor jezelf te omschrijven wat het voor een interventie is.

## *Hardop meedenken*

Bedoelt om de gedachtestroom van de persoon te structureren. Of om de persoon al dan niet conclusies te laten trekken. Of om een 'mindfuck' te stoppen, of om de persoon uit zijn/haar hersenspinsel naar het hier en nu terug te halen. Of om onuitgesproken gedachten van de persoon uit te spreken. Of om op de gedachten van de persoon verder door te denken.

## *Eigen mening geven*

Het weergeven van de eigen opvattingen, visie, gevoelens, gedachten of beleving over een onderwerp, handeling of vraagstelling die zowel betrekking heeft op de persoon als op de trainer.

## *Interpreteren*

Het uitleggen van een opvatting, een mening, een gevoel, een idee, een gedachte, een beleving, een handeling van de persoon door de trainer.

## *Het kortsluiten van lange voorbeelden*

De essentie van een lang voorbeeld eruit lichten, zodat de aandacht niet verder wordt afgeleid van de essentie. Ook wel het terug herleiden naar de rode draad van een gesprek genoemd.

## *De context in het hier-en-nu plaatsen*

Wanneer de persoon over het hier en nu in de 'verleden tijd' praat, wordt dit gecorrigeerd in de tegenwoordige tijd. Verhalen, voorbeelden, anekdotes uit het verleden die in verband staan met de problematiek van het nu (of die de problematiek van het nu moeten illustreren), worden niet geapprecieerd. De persoon wordt verzocht voorbeelden uit het hier en nu te gebruiken. Dan wel naar het verleden te kijken vanuit het hier en nu.



***Mythe: Zacht praten met een fluwelen stem***

**Er is sprake van een hardnekkige overtuiging dat non-directieve interventies met een zachte fluwelen stem dienen te worden uitgesproken. Dit zou de geloofwaardigheid vergroten van de interventie. Een voorbeeld hiervan is Memien Holboog, een typetje van Kooten & de Bie.**

**Hou er rekening mee dat er nogal wat groepsleden moeite hebben met het horen van wat je zacht uitspreekt. De redenen hiervoor zijn legio: het geluid vervaagd in de werkruimte of er is een nagalm; een groepslid is verkouden; voor jezelf heb je het idee hard te praten, terwijl dit niet het geval is, enzovoorts.**

**Maak jezelf verstaanbaar door duidelijk te spreken, zodat je goed verstaanbaar bent in de werkruimte. Vergeet niet om te checken of dit ook echt het geval is!**



*Memien Holboog*

# *3.1.2 Directieve interventies*

## *Teruggeven van een gedragsobservatie*

Het verbaal en/of non-verbaal feedback geven hoe de persoon er letterlijk bij zit of staat. Wat zijn lichaamstaal jou, als trainer, zegt.

## *Het uiten van gevoelens*

Als trainer ervaar je tijdens gesprekken ook een breed scala van gevoelens. Wanneer deze gevoelens een positieve bijdrage kunnen leveren aan het groepsproces, mag en kan de trainer deze uiten.

*Opmerking: irritatie of boosheid uiten kan ook een positief effect op het groepsproces hebben. Het doel hiervan kan zijn dat ze bij de persoon verheldering, inzicht of duidelijkheid verschaft. Of dat de persoon ervaart dat het uiten van gevoelens niet negatief hoeft te zijn of iets waarvoor je je zou moeten schamen. Ook in dit geval heeft de trainer een voorbeeldrol voor de persoon.*

## *Het delen van gevoelens*

Hierbij is sprake van een uitwisseling van gevoelens tussen de persoon en de trainer. Bijvoorbeeld het delen van verdriet, teleurstelling, blijheid, woede.

## *Het problematiseren*

Het formaliseren van een vorm van onvermogen als een probleem, waarvan de persoon zich nog niet bewust was.

## *Het visualiseren*

Het figuurlijk of letterlijk verbeelden van een situatie, een handeling, een eigenschap, een probleem, een vorm van onvermogen of een voorbeeld. Dit kan door manuele expressie, bewegingsexpressie, dramatische expressie of psychodrama, of een geleide fantasie oefening.



***Mythe: Laat gaan!***

**Het delen van gevoelens lijkt voor sommige groepsleiders een oproep te zijn om de ervaren gevoelens de vrije loop te laten. Dit is NIET de bedoeling van de directieve interventie: het delen van gevoelens.**

**Het delen van gevoelens met groepsleden dient functioneel te zijn en hierbij mag de groepsleider nooit de controle verliezen over de wijze hoe de gevoelens worden getoond, de mate waarin de gevoelens tot uitdrukking worden gebracht en de duur van hoelang de gevoelens worden geuit.**

**Het tot uitdrukking brengen van een gevoel is iets anders dan het toegeven aan het gevoel. In het laatste geval ben je de controle kwijt en moet je, in het slechtste geval, worden getroost door één of meerdere groepsleden.**

## *Het symboliseren*

Het probleem, de vorm van onvermogen, een gedachte, een situatie, een gegeven omstandigheid, een eigenschap symboliseren in de vorm van:

- Een mythologisch figuur en/of verhaal.
- Persoonlijk symbool door expressie.
- Verpersonaliseren.
- Transformeren in een andere hoedanigheid.

## *Het confronteren*

Confronteren is een vorm van spiegelen waarbij niet alleen een zuivere ('objectieve') weergave van de waarnemingen van de trainer wordt gegeven, maar ook een subjectieve weergave. Gekleurd door gevoelens, interpretaties en één of meerdere waardeoordelen. Het confronteren wordt doorgaans als 'conflictmatig' ervaren.

## *Bezinningsmoment*

Het geforceerd opleggen van een moment van bezinning met als doel het tot de persoon te laten doordringen wat de gevolgen zijn van een bepaalde houding, uiting, emotie, gedachte, probleem, vorm van onvermogen en/of relatie.

## *Adviserend*

Het geven van raad om op een bepaalde manier te handelen.

## *Introductie van een 'nieuw' onderwerp*

Het introduceren van een 'nieuw' onderwerp kan zinvol zijn, wanneer de persoon op 'veilig wil spelen' en weinig tot geen diepgang in gesprekken wil brengen. Dit kan zich manifesteren door een bepaald onderwerp als een 'stokpaard' te gebruiken, terwijl de feitelijke problematiek buiten schot blijft.



***Mythe: Een goddelijke interventie***

**Een bezinningsmoment roept vaker een scala aan verwachtingen op bij een trainer. Alles lijkt erop gericht te zijn, dat er iets wonderbaarlijks moet gaan gebeuren. Het inzicht wordt ingeleid door een engelenkoor en een groot symfonieorkest. Als het inzicht toeslaat, dan kijkt het groepslid de trainer met een opwellende traan in een ooghoek aan en zegt: "Dank je wel".**

**Alleen zijn de associaties met spiritualiteit, meditatie, levensbeschouwing en 'het in contact komen met het diepste van je ziel', incorrect.**

**Het bezinningsmoment is 'plat leggen' van alle activiteit, zodat het groepslid tijd en ruimte krijgt om na te gaan denken, zonder psychisch lawaai te gaan creëren.**

## *Goedkeuring uiten*

Het uiten van goedkeuring is het geven van een waardeoordeel. Soms kan dit nodig zijn wanneer een persoon een voor hem/haar belangrijke stap heeft ondernomen om de vorm van onvermogen stap voor stap te overwinnen.

## *Ondersteuning betuigen*

Een soort trouw aan de goede zaak zweren. Anders gezegd: het nadrukkelijk uiten en tonen van ondersteuning op kritieke momenten van het groepsproces, als een vorm van motiveren om door te zetten.

## *Het polariseren*

Wanneer een persoon te veel, te gemakkelijk, te lang dezelfde positie blijft innemen binnen de groepsbijeenkomsten, kan het zinvol zijn om:

1. Als trainer de polariserende positie in te nemen om zo de persoon te stimuleren om van zijn/haar (veilige) positie te veranderen.
2. Als trainer dezelfde positie in te nemen om zo de persoon te stimuleren om van positie te veranderen.

Eén van de aangrenzende polarisatieposities in te nemen als trainer, om zo de persoon te stimuleren om van positie te veranderen. Het veranderen van positie door de persoon kan belangrijk zijn, wanneer dit de persoon verhindert om te gaan experimenteren met veranderend nieuw gedrag. Of wanneer de persoon geen risico's durft te nemen om fouten te maken. Of wanneer de persoon de kantjes er vanaf loopt en bang is om met de trainer in conflict te komen.

## *Stilte*

Het niet verbaal reageren op uitspraken, handelingen en/of houdingsaspecten van de persoon. Het inlassen van een stilte om de persoon zich gewaar te laten worden van zijn/haar gevoelens, gedachten en/of lichaam.



***Mythe: Waardeoordelen geven is taboe***

**Een trainer dient zo objectief mogelijk te zijn ten opzichte van de groepsleden. Althans dat is een hardnekkige veronderstelling. Geen waardeoordelen geven omdat hierdoor het groepslid in problemen kan raken. Echter wordt gewoonlijk bedoelt het geven van *negatieve* waardeoordelen.**

**Het is wenselijk als een groepsleider probeert om zijn/haar vooringenomenheid en veronderstelling tot een minimum te beperken. Echter door het doelgericht geven van waardeoordelen (positief en negatief) ontwikkelt het groepslid o.a. zijn/haar 'innerlijke toetssteen'. Hierdoor kan hij/zij leren inschatten hoe dat zijn/haar gedragingen door andere personen worden beleefd en gewaardeerd. Hierdoor is het gemakkelijker om te leren afstemmen op anderen.**

## *Doorvragen*

Op ieder antwoord van de persoon een nieuwe vraag stellen die dieper op het vorige antwoord ingaat, om zo verduidelijking van een bepaald gevoel, mening, visie en/of idee van de persoon te verkrijgen. Het doel is dat de persoon een bepaalde conclusie trekt over zijn/haar tot uitdrukking gebrachte gevoel, mening en/of visie.

## *Het ontwijken van antwoorden of opmerkingen*

Het bewust niet ingaan op antwoorden of opmerkingen van de persoon.

## *Het negeren*

Een persoon negeren wanneer hij/zij niet op één of andere manier tot een dialoog of (zelf-)reflectie te bewegen is.

## *Zelfonthulling*

Het laten ervaren en bewust maken van blinde vlekken. Of het samen doorgronden van dromen, persoonlijke symbolen en/of mythen.

## *Verwijzing naar een vorig gesprek*

Het refereren aan een eerder gesprek of opmerking. Dit om (ongewenste) herhalingen te voorkomen. Of om de persoon aan bepaalde afspraken te herinneren.

## *Afwijzing*

De trainer probeert het gedrag en/of de percepties van de persoon te corrigeren door op een actieve wijze ander gedrag of interpretaties te adviseren dan welke de persoon momenteel bezigt.



***Mythe: Een groepslid mag niet worden afgewezen!***

**Sommige groepsleden laten gedragingen zien binnen de groep die niet door de beugel kunnen. Indien de groepsleden geen rekening willen houden met de geldende (on-)geschreven waarden en normen en omgangsregels binnen de groep, dan is het adviseerbaar dat de groepsleider het gedrag van het groepslid afwijst.**

**Let op: niet de persoon wordt afgewezen, maar het gedrag wat de persoon laat zien in de rol van groepslid.**

**Het afwijzen is een corrigerende interventie, waarbij de groepsleider aangeeft wat wel conform de geldende waarden, normen en omgangsregels is binnen de groep.**

## *Spiegelen*

Het aan de persoon teruggeven van je waarnemingen. Dit kan zowel verbaal als non-verbaal. Het heeft betrekking op datgene wat je ziet en/of hoort en/of voelt (tastzin) en/of proeft en/of ruikt.

## *Samenvatten*

De kern van het betoog van de persoon kort herhalen en vragen of hij/zij dit ook als zodanig heeft willen zeggen.

## *Betrokkenheid tonen*

Het uiten en tonen van verbondenheid met de persoon. Het geven van vertrouwen en aandacht.

## *Non-directieve acceptatie tonen*

Het zonder veroordelen aanhoren en onvoorwaardelijk accepteren van een persoon.

## *Empathisch luisteren*

<u>Goed luisteren naar de persoon:</u>

- Zonder diagnoses te stellen.
- Zonder te analyseren.
- Zonder te oordelen.
- Zonder de verantwoordelijkheid aan de spreker te onttrekken.
- Zonder de spreker te sturen.
- Zonder de spreker in de mond te leggen wat hij/zij voelt en/of beleeft.

Je bent als luisteraar betrokken, sensitief, actief, accuraat en vol begrip.



***Mythe: De gave van non-directieve acceptatie***

**Hoewel het een prestige moet zijn voor sommige groepsleiders is de vaardigheid van de non-directieve acceptatie geen gave, maar het product van technieken leren en deze samenvoegen in een verdraaid lastige vaardigheid.**

**Waarom is het een lastige vaardigheid? Omdat het bestaat uit handelingen die tegengesteld zijn aan onze menselijke natuur. Het is dan ook een illusie om te verwachten van jezelf dat je de vaardigheid tot in de puntjes gaat beheersen.**

**Bij deze vaardigheid is het *streven* belangrijker om zonder vooroordelen te luisteren naar een groepslid en de communicatieve boodschappen onvoorwaardelijk te accepteren, dan van jezelf te verwachten de vaardigheid volledig te beheersen.**

### *Het vragen van informatie*

Ter verduidelijking van jezelf als luisteraar of ter verduidelijking van de persoon om zijn/haar eigen woorden nogmaals te laten herhalen.

## *3.2 Interventies op het territoriumgedrag*

De interventies vinden plaats door veranderingen aan te brengen in het territorium van groepsleden en/of de groep als een geheel. Hierbij kun je denken aan:

- De opstelling van tafels en/of stoelen.
- De fysieke afstand en nabijheid.
- Het aangeven van grenzen.

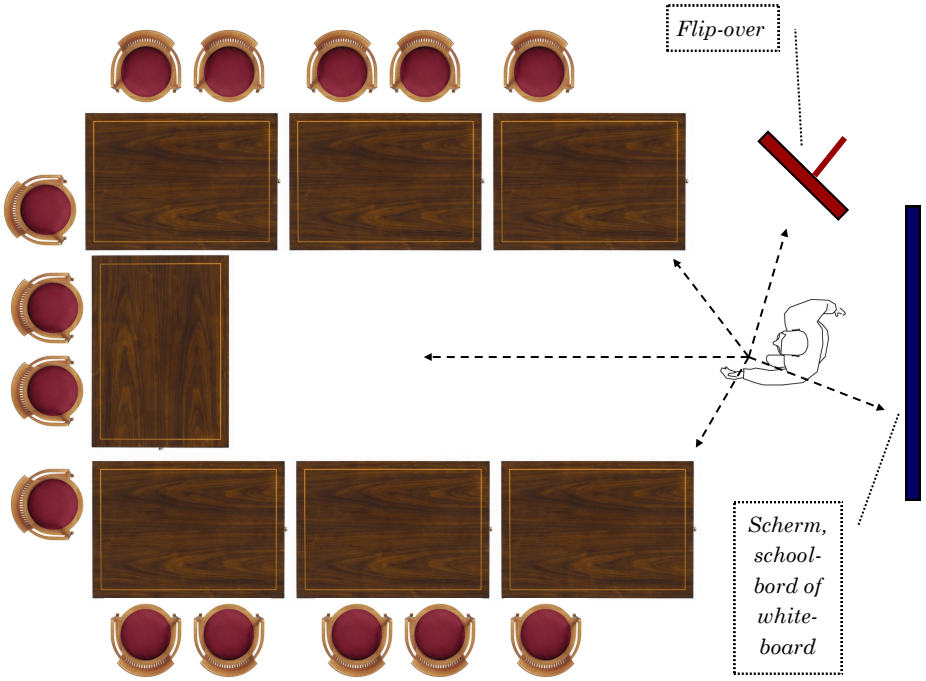
## *3.2.1 De opstelling van tafels en/of stoelen*

Het placeren van de groepsleden bij aanvang van een groepsbijeenkomst is belangrijk om de start van een bijeenkomst zo goed mogelijk te laten verlopen. Zo is het neerzetten van tafels en stoelen in een hoefijzervorm populair als er wordt gewerkt met een beamer en/of een flip-over, en/of een whiteboard.

Wat nogal eens wordt vergeten is dat ook tijdens de bijeenkomst de schikking van de tafels en stoelen zinvol is, bijvoorbeeld omdat er tijdens een oefening in subgroepen wordt gewerkt. Maar het kan ook nuttig zijn om groepsleden van plaats te laten wisselen, om zodoende 'blok'-vorming tegen te gaan tijdens, bijvoorbeeld, een vergadering.

Het veranderen van de tafel en de stoelschikking tijdens een bijeenkomst klinkt ingrijpender, dan dit in werkelijkheid doorgaans het geval is. Groepsleden zijn gewend dat bij een nieuwe activiteit (bijvoorbeeld een nieuwe oefening), hier een andere indeling van de werkruimte hoort. Zorg voor natuurlijke overgangen!

Op de volgende pagina's tref je diverse tafel en stoelschikkingen aan die zowel kunnen worden gebruikt bij aanvang van een groepsbijeenkomst, als ook tijdens een changementwisseling tijdens de bijeenkomst.




## *Hoefijzervorm*

De ideale tafel– en stoelschikking voor het geven van een presentatie, het verzorgen van een les, het werken met een flip-over en/of een schoolbord/whiteboard.

De uiteinden van het 'hoefijzer' dient geen groepslid te gaan zitten, zodat de groepsleider ook gemakkelijk kan lopen tijdens de uitleg of de presentatie. Bovendien voorkomt het dat de groepsleden last krijgen van een stijve nek als zij op de flip-ver of het scherm moeten kijken.

Door de hoefijzervorm kunnen de groepsleden ook gemakkelijk met elkaar praten en naar elkaar kijken. Als ook naar het scherm en/of de flip-over en de groepsleider kijken. De interactiviteit is groot, waarbij de groepsleden ook nog de mogelijkheid hebben om te schrijven, te lezen of te werken met een laptop/tablet.

De groepsleider kan de cirkel van aandacht gemakkelijk verkleinen door in het 'hoefijzer' te gaan lopen. Bovendien heeft de groepsleider maximale vrijheid om te bewegen.



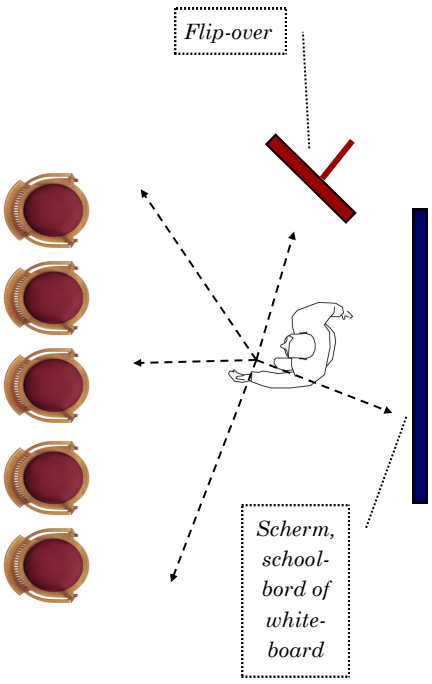
## *Theatervorm*

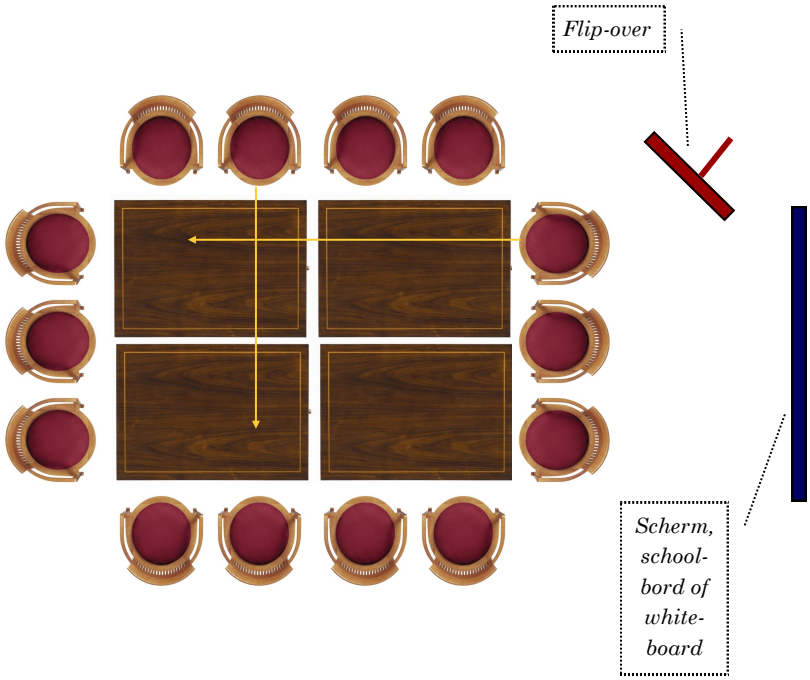
De ideale tafel– en stoelschikking voor het geven van een presentatie, het verzorgen van een les, het werken met een flip-over en/of een schoolbord/whiteboard, waarbij er geen directe interactie tussen de groepsleden nodig is.

Als ook dat het niet noodzakelijk of wenselijk is dat de groepsleden schrijven, lezen of werken met een laptop/tablet.

De groepsleider beschikt over bewegingsvrijheid, maar beperkter als bij het hoefijzer. Zo blijft de afstand met de achterin zittende groepsleden bestaan.








## *Vierkant*

De ideale tafel– en stoelschikking voor vergadering en overlegsituaties. Als ook voor het spelen van een bordspel op groot formaat, het schrijven, lezen of werken met een laptop/tablet.

De groepsleden hebben voldoende afstand ten opzichte van elkaar (in de richting van de tegenover staande stoel). Terwijl de groepsleden naast elkaar zitten in de samenwerkingspositie.

De groepsleider neemt geen bijzondere stoelpositie in.

## *Eclips*

De ideale tafel– en stoelschikking voor het werken in een kleinere groep of een subgroep om bijvoorbeeld een spel te spelen, het voeren van een groepsgesprek of een discussie waarbij er directe interactie tussen de groepsleden nodig is.

Als ook dat het niet noodzakelijk of wenselijk is dat de groepsleden schrijven, lezen of werken met een laptop/tablet.

De groepsleider neemt geen bijzondere stoelpositie in.



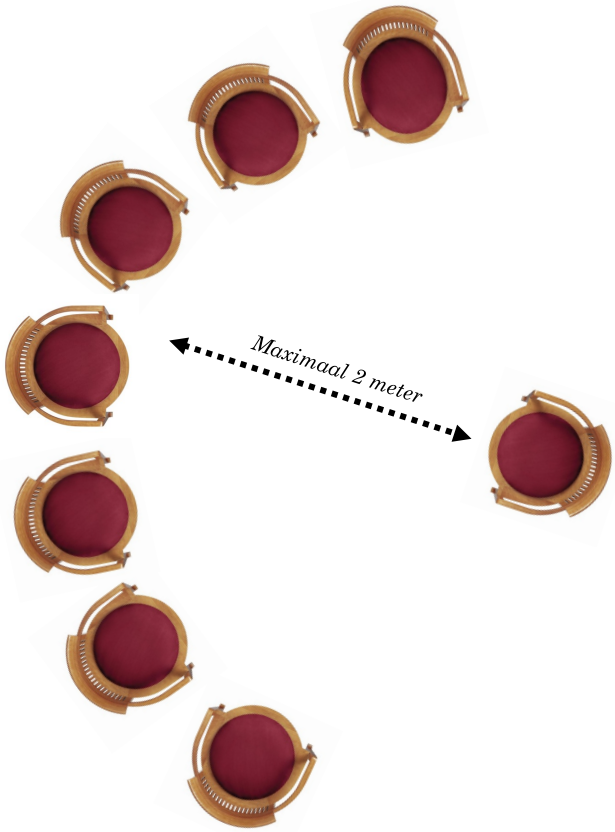


## *Cirkel*

De ideale tafel– en stoelschikking voor het werken in een kleine groep of een subgroep om bijvoorbeeld een spel te spelen, het voeren van een groepsgesprek of een discussie waarbij er directe interactie tussen de groepsleden nodig is.

Als ook dat het niet noodzakelijk of wenselijk is dat de groepsleden schrijven, lezen of werken met een laptop/tablet.

De groepsleider neemt geen bijzondere stoelpositie in.




## *Halve cirkel*

De ideale stoelschikking voor het vertellen van een verhaal, het geven van een persoonlijke presentatie, het afleggen van verantwoordelijkheid.

De groepsleden in de halve cirkel nemen samenwerkingsposities in, terwijl het groepslid op de centrale stoel op een niet-confronterende wijze in het centrum van de aandacht staat.

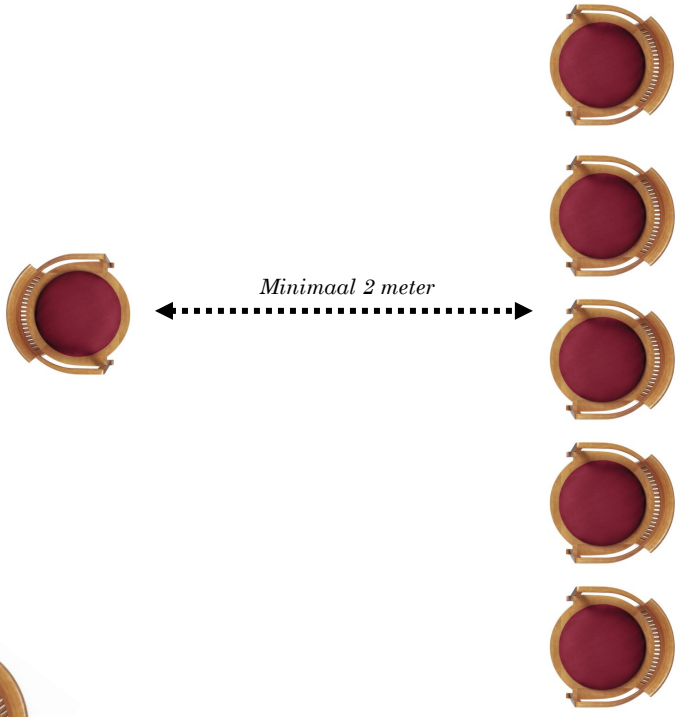
De groepsleider neemt geen bijzondere stoelpositie in.

## *Confrontatielijn*

De ideale stoelschikking voor het confronteren of ter verantwoording roepen van een groepslid.

De groepsleden in de rij nemen samenwerkingsposities in, terwijl het groepslid op de centrale stoel op een confronterende wijze in het centrum van de aandacht staat.

De groepsleider neemt geen bijzondere stoelpositie in.



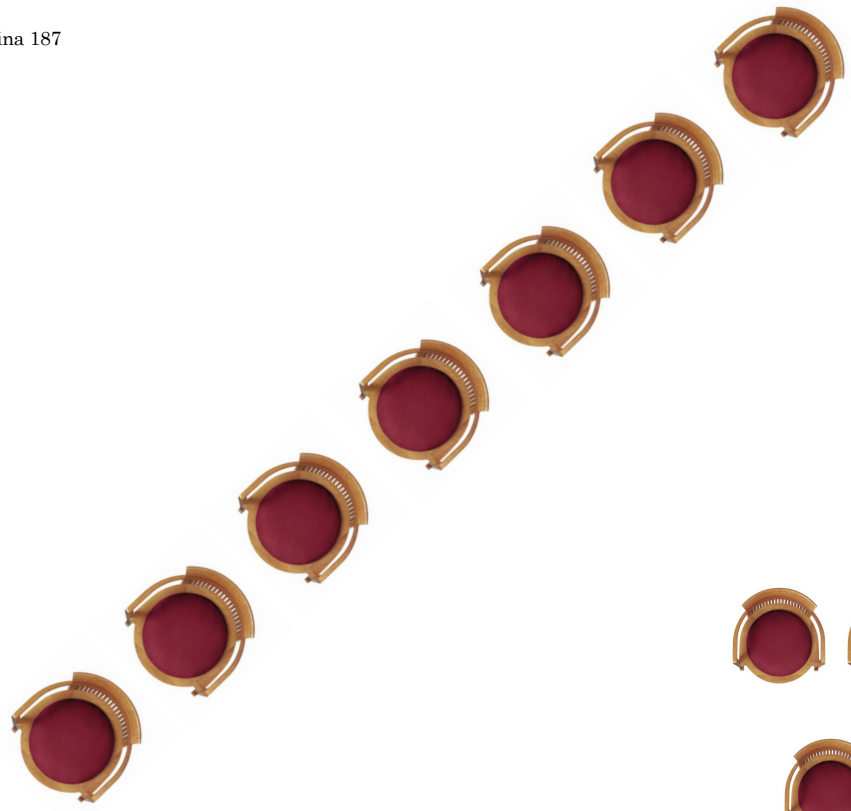



## *Gesprekskring*

De ideale stoelschikking voor het voeren van een groepsgesprek of een discussie waarbij er directe interactie tussen de groepsleden nodig is.

Als ook dat het niet noodzakelijk of wenselijk is dat de groepsleden schrijven, lezen of werken met een laptop/tablet.

De groepsleider neemt geen bijzondere stoelpositie in.

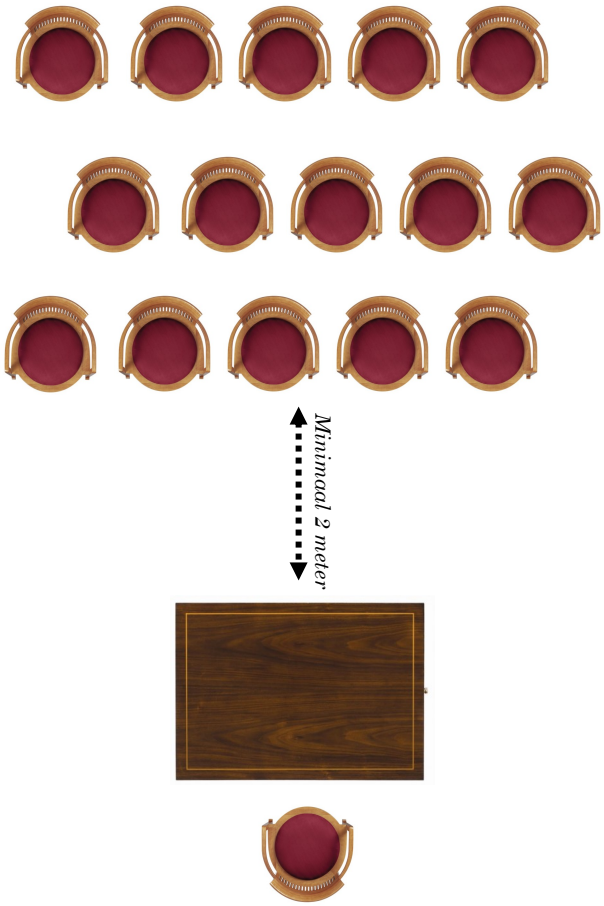


## *Hierarchielijn*

De ideale stoelschikking voor het visueel zichtbaar maken van de hiërarchielijn binnen de groep.

Het is ook een uitgangspositie voor oefeningen waarbij het draait om macht– en beheersingsproblemen.

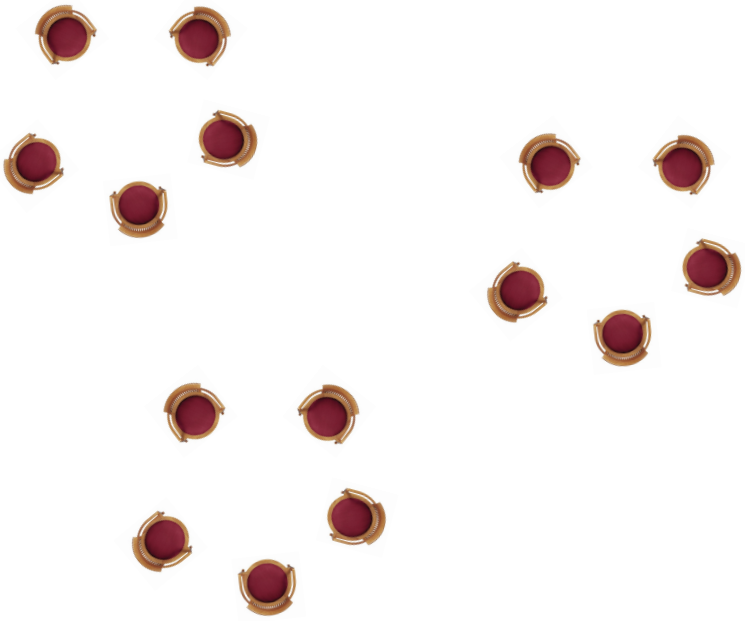
De groepsleider neemt niet plaats in de rij.




## *Formele ontmoeting*

De ideale stoelschikking voor een formele of een classicale bijeenkomst, waarbij de groepsleider in het centrum van de aandacht staat. Het gesprek verloopt via de groepsleider die achter de tafel zit.

De groepsleden in de rijen nemen samenwerkingsposities in, terwijl de groepsleider een dominante positie inneemt.



## *Informele ontmoeting*

De ideale stoelschikking voor informele activiteiten in de groep, bijvoorbeeld tijdens pauzes, een nadere kennismakingsronde, het bespreken van de actualiteit (zonder duidelijke structuur).

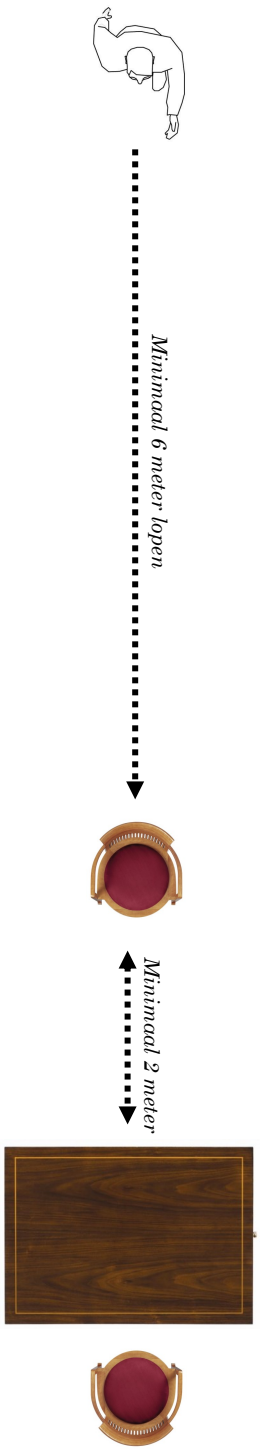
Als ook dat het niet noodzakelijk of wenselijk is dat de groepsleden schrijven, lezen of werken met een laptop/tablet.

De groepsleider neemt geen bijzondere stoelpositie in.

## *Het beoordelingsgesprek*

De ideale stoelschikking voor het oefenen van formele gesprekken waarbij het groepslid op een of andere wijze wordt beoordeeld, bijvoorbeeld een functioneringsgesprek, een beoordelingsgesprek of een sollicitatiegesprek.

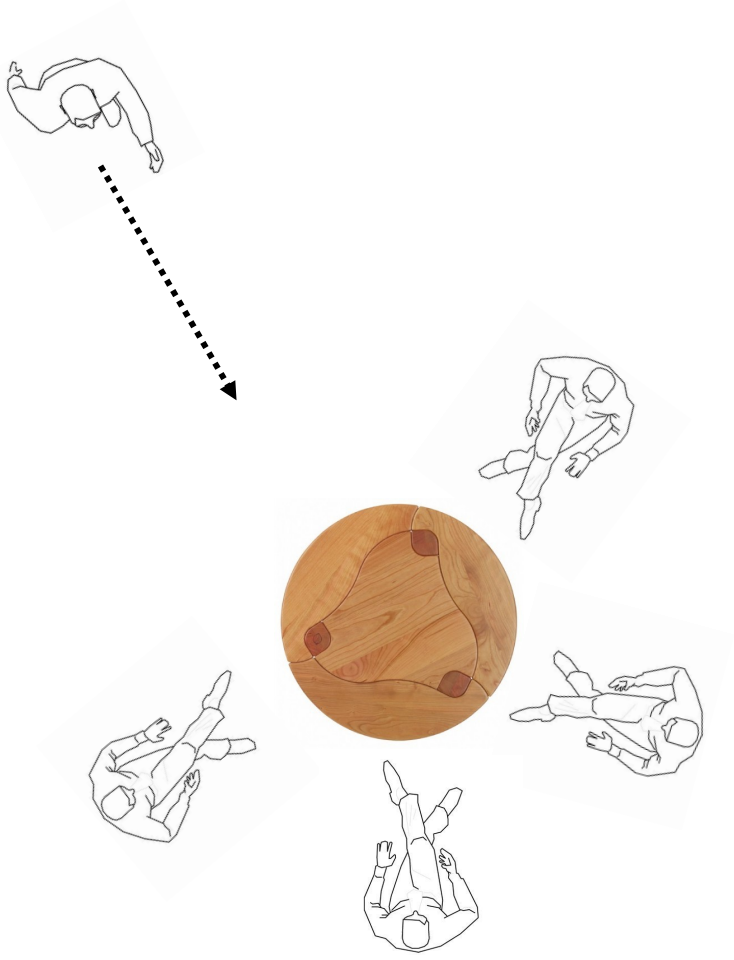
De groepsleider zit achter de tafel en komt niet in beweging. Door de loopafstand en de afstand tot de tafel, zal het groepslid zich geïntimideerd voelen. De reacties die dit oproept komen overeen op het moment dat het groepslid onder druk staat tijdens een echt beoordelingsgesprek (psychodramatechniek).




## *In het spotlicht*

De ideale stoelschikking voor het activeren van groepsleden in een kleinere groep door eenvoudigweg één stoel in het spotlicht te plaatsen. Wie gaat daar zitten?

De groepsleden dienen direct een opdracht uit te voeren, die minimaal 20 minuten duurt. De groepsleider gaat niet zitten.



## *Stoel te weinig*

De ideale stoelschikking voor het activeren van groepsleden in een kleinere groep door eenvoudigweg één stoel te weinig klaar te zetten en het groepslid kan nergens anders zo snel een stoel vandaan halen.

De groepsleden dienen direct een opdracht uit te voeren, die minimaal 20 minuten duurt. De groepsleider gaat niet zitten.

## *Een gammele stoel*



De ideale stoelschikking voor het activeren van groepsleden in een kleinere groep door eenvoudigweg één stoel gammele of ongemakkelijke stoel te plaatsen. Wie gaat daar zitten?

De groepsleden dienen direct een opdracht uit te voeren, die minimaal 20 minuten duurt. De groepsleider gaat niet zitten.



## *Hoogteverschil*

De ideale stoelschikking voor het activeren van groepsleden in een kleinere groep door eenvoudigweg één kleinere stoel te plaatsen. Wie gaat daar zitten?

De groepsleden dienen direct een opdracht uit te voeren, die minimaal 20 minuten duurt. De groepsleider gaat niet zitten.

Opmerking: hier zijn diverse variaties op mogelijk, bijvoorbeeld met één vieze stoel of één hele comfortabele stoel.

## *Ruimteverdeling*

Groepsleden zijn gevoelig voor waar in de ruimte de tafels en/of stoelen staan opgesteld. Hierdoor kan een groepslid of een subgroep zich al gemakkelijk benadeeld voelen of geprivileerd, afhankelijk van de toelichting die door de groepsleider wordt gegeven. Ook op dit gegeven kan veel worden gevarieerd.





*Opmerking: De interventiemogelijkheden worden nog groter als de trainer de tafel– en stoelschikkingen combineert met het variëren van de diverse zitposities. Zie hiervoor ook de aangeraden literatuur en presentaties.*

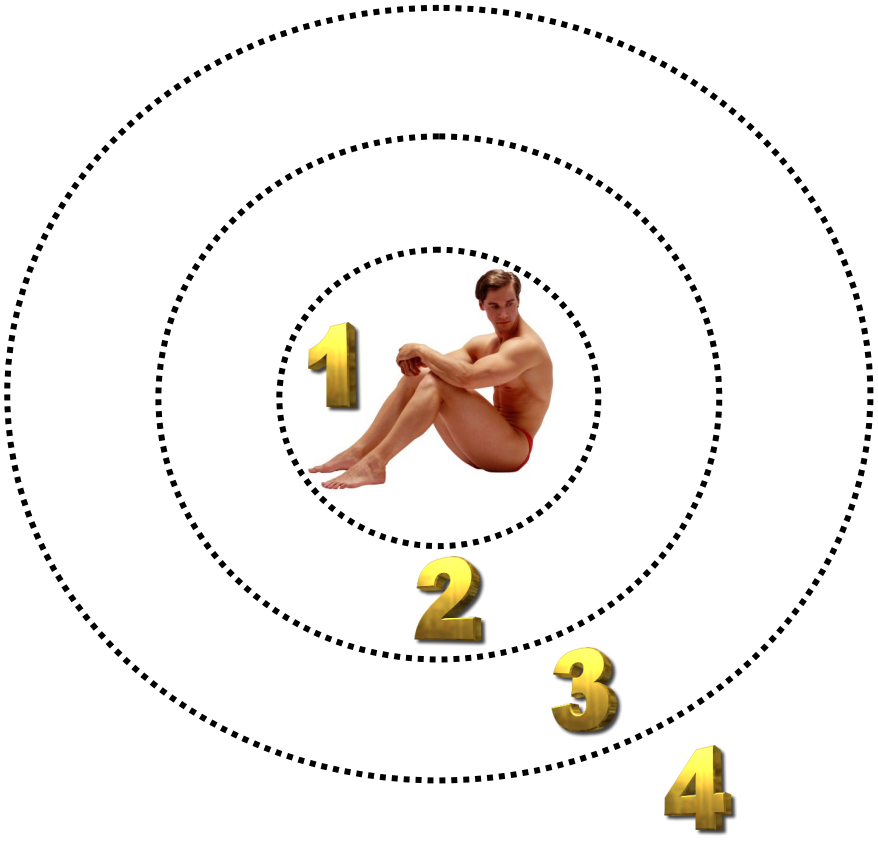


## *3.2.2 De fysieke afstand en nabijheid*

Als je gaat experimenteren met de territoriumcirkels en de cirkels van aandacht, dan ontdek je al heel wat het effect is van kleine veranderingen in de afstand tussen jou en de ander. Als ook het veranderen van het richten van de aandacht.

### *Territoriumcirkels*

Om ieder mens bevinden zich onzichtbare cirkels, die de begrenzing aangeven van het territorium van de persoon. Iedere begrenzing stelt haar eigen eisen aan (on-)gewenste binnendringers. In het geval van ongewenste binnendringers zal de persoon de schending als indringender en kwalijker beschouwen, naarmate de ander letterlijk dichter bij de huid komt.




*De territoriumzones kunnen per land of cultuur verschillen!*

### *De territoriumzones*

1. *De intieme zone:* (0 tot 30 centimeter) In deze zone mogen alleen personen komen die je heel aardig vindt of tijdens een vijandige aanval). Wanneer twee (of meer) personen de intieme zone delen zal de spraak tot een minimum zijn teruggebracht. Evenals de volume waarmee gesproken wordt. De tast- en reukzin nemen de rol van de spraak over.

2. *De persoonlijke zone:* (30 tot ongeveer 120 centimeter) Tot deze zone worden personen toegelaten met wie je op goede voet staat, bijvoorbeeld: familieleden, vrienden en kennissen. Binnen deze zone vinden de zogenaamde interpersoonlijke contacten plaats.

3. *De sociale zone:* (120 tot ongeveer 360 centimeter) Hier binnen vinden de zakelijke en/of maatschappelijke contacten plaats met personen die je niet goed kent dan wel niet goed mee overweg kunt. Het is binnen deze zone mogelijk om met elkaar te spreken maar dit is geen vereiste. Je kunt je aandacht gemakkelijk op iets anders richten.

4. *De voordrachtszone:* (vanaf 360 centimeter) Binnen deze zone vinden de informele contacten plaats zonder dat er sprake is van een persoonlijk contact. Bijvoorbeeld een docent die voor de klas staat. Binnen deze zone is qua communicatie overwegend sprake van een éénrichtingsverkeer.

De trainer kan interveniëren door de afstand met één of meerdere groepsleden te verkleinen of juist te vergroten, afhankelijk van het doel, voorbeelden:

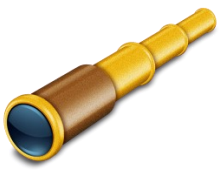
- *Niet de aandacht erbij:* de trainer kan de afstand tot het groepslid verkleinen tot zone 2 in de confronterende positie. Alleen al door de beweging in de richting van het groepslid is gewoonlijk voldoende om al de aandacht te trekken.
- *Negeren:* het groepslid negeert de groepsactiviteit door bijvoorbeeld te kletsen met een ander groepslid, te spelen met een telefoon/tablet of door te blijven lezen. De trainer kan de afstand tot het groepslid verkleinen tot zone 1 in de samenwerkingspositie. *Opmerking: dit kan ook worden ingezet als het groepslid volhard in weerbarstigheid / betweterigheid.*
- *Opstandigheid:* het groepslid daagt op een agressieve wijze de trainer of andere groepsleden uit. De trainer vergroot de afstand tot zone 4 in de confronterende positie. De trainer dient de 'docentenpositie' in te nemen.
- *Verdriet:* het groepslid ervaart verdriet naar aanleiding van bijvoorbeeld een oefening, een opdracht, een gesprek, een instructie of het trainingsmateriaal. De trainer kan de afstand tot het groepslid verkleinen tot zone 2 in de samenwerkende positie, dan wel lager gaan zitten dan het groepslid in de confronterende positie. *Ga bij voorkeur niet zone 1 in!*

# *Cirkels van aandacht*

Bij de cirkels van aandacht gaat het om de gerichtheid van de aandacht die je schenkt aan één of meerdere groepsleden, zonder direct in beweging te hoeven komen. Bij de cirkels van aandacht wordt met name gebruik gemaakt van de bijzondere eigenschap van de ogen om grotere afstanden te overbruggen, door alleen maar te kijken.

De cirkels van aandacht pakken niet alleen maar de aandacht van de ander, maar zorgt er ook voor dat persoon buiten de cirkel niet de betrokkenheid ervaart en zich buitengesloten zal voelen (al dan niet gewenst).

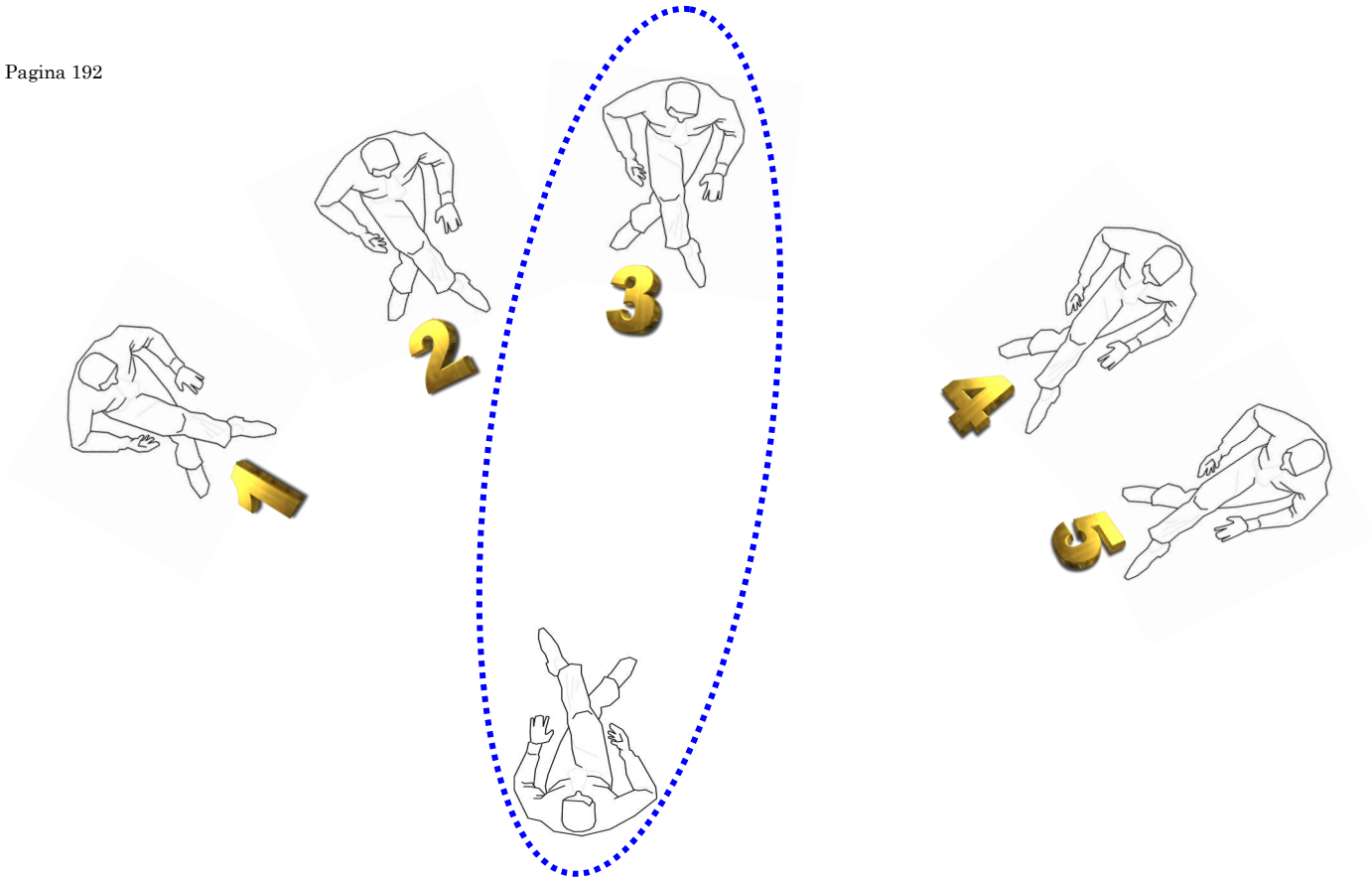
Op de volgende pagina staan diverse voorbeelden van de cirkels van aandacht.



***Priemende ogen***

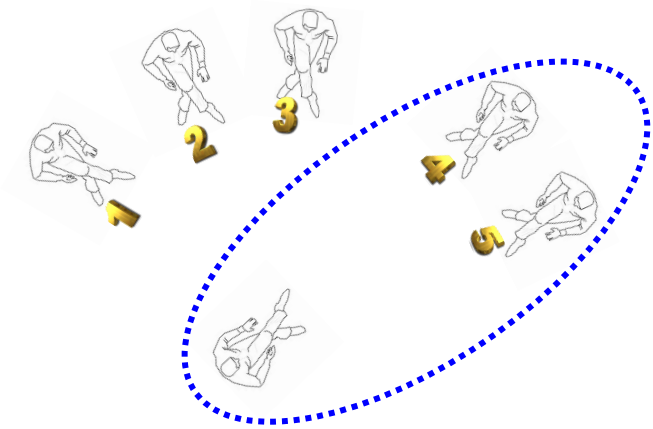
**Waarschijnlijk ken je ook situaties waarin je priemende ogen kon voelen van iemand die op een flinke afstand van je stond.**

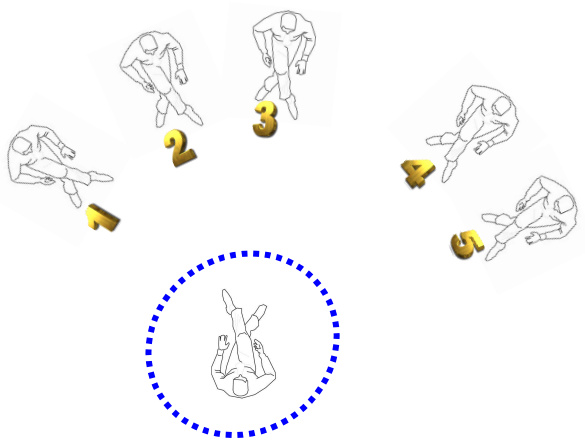
**Zo kun je, bijvoorbeeld, op het centraal station oogcontact maken met een andere persoon die 5 of 6 sporen verder weg staat en ook nog duidelijk maken wat de intentionaliteit van de blik is. Dit is de kracht van de ogen.**

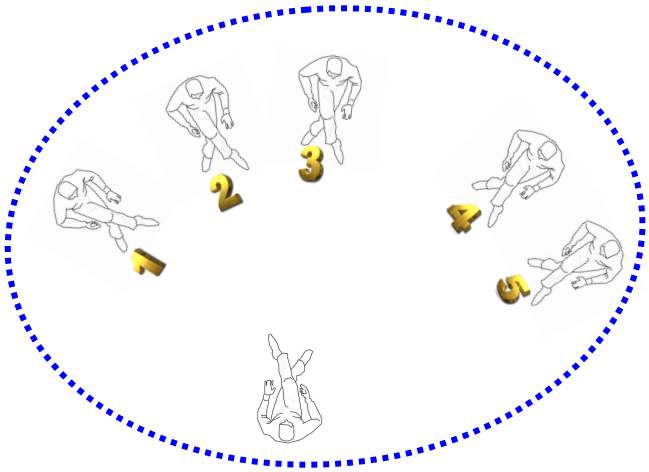



*Toelichting:*

De trainer richt de aandacht op groepslid 3 en vormt hierdoor een cirkel van aandacht. De groepsleden 1,2, 4 en 5 vallen buiten de cirkel van aandacht. Hierdoor wordt groepslid 3 het centrum van de aandacht. Indien groepslid 3 de aandacht van de trainer beantwoordt, dan is de cirkel van aandacht rond.



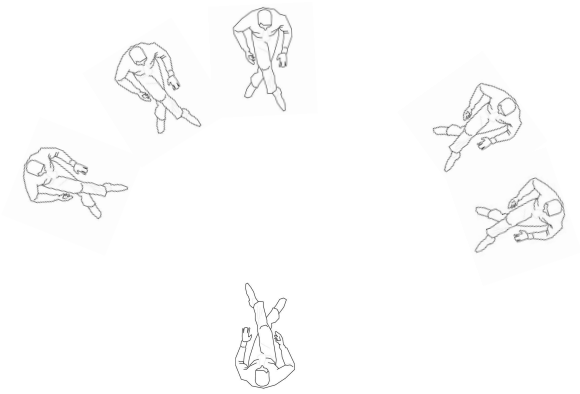




*Toelichting*

De cirkel van aandacht kan ook worden gericht op twee of meerdere groepsleden. Als ook dat de trainer de cirkel van aandacht op zichzelf richt. Hierdoor sluit de trainer iedereen, op dat moment, buiten. De cirkels van aandacht kunnen elkaar in een hoog tempo opvolgen, dan wel een langere tijd op één of meerdere groepsleden gericht zijn.

## *3.2.3 Het aangeven van grenzen*

De trainer kan ook grenzen aangeven door gebruik te maken van hulpmiddelen. Enkele voorbeelden:



- *Leegte:* Er worden twee of meerdere subgroepen gevormd door een leeg vak aan te brengen. Op basis van het principe: lotgemeenschap, zullen de groepsleden die bij elkaar zitten en gescheiden worden met de andere groepsleden, samen een subgroep gaan vormen.
- *Geluiden:* Twee of meer subgroepen krijgt ieder een muziekinstrumentje, een bel, een toeter of een fluitje. Zodra een groepslid van een andere subgroep over de grens gaat wordt er een geluid gemaakt. Het is ook mogelijk dat er een scheidsrechter wordt benoemd, die fluit als er over de grens wordt gegaan.
- *Licht:* Spelvlakken worden door licht afgebakend.
- *Linten:* Een spelvlak wordt aangegeven door het op de vloer af te tapen. Of door het met linten/touw/doeken/ gordijnen aan te geven.
- *Object:* Het spelvlak kan ook worden afgebakend door gebruik te maken van voorwerpen, bijvoorbeeld een tafel, een matras (als reddingsboot voor de gelijknamige oefening), kamerschermen, planten of decorwanden.

Ook bij het aangeven van grenzen geldt dat je er verstandig aandoet om actief te gaan experimenten, om zo in de praktijk te ontdekken wat de effecten zijn binnen een groep.

*Opmerking: de mogelijkheden om te interveniëren nemen toe als je gaat combineren met andere interventietechnieken. Probeer het uit!*



## *3.3 Gedragsmatige interventies*

Het intentioneel en doelgericht inzetten van de lichaamstaal, de metataal en de paralanguage is uitermate effectief om het gedrag van groepsleden te beïnvloeden.



## *3.3.1 Lichaamstaal*

Vooral de communicatieve functie van de lichaamstaal is geschikt om als interventietechniek in te zetten, bijvoorbeeld:

- *Gebaren:* de trainer maakt gebruik van één of meerdere gangbare gebaren die aansluiten bij de culturele achtergrond van de groepsleden. Denk onder andere aan het 'oké'-teken, de duim omhoog, de duim omlaag, het dichtritsen van de mond, de vinger op de mond leggen.
- *Mimiek:* de trainer maakt gebruik van de mimiek om communicatie boodschappen over te brengen, onder andere door de wenkbrauw vragend op te trekken, het ophalen van de neus, het hoofd schudden en tegelijkertijd de ogen sluiten of breed te gaan glimlachen.
- *Armen-, benen- en voetenwerk:* de trainer kan ook communicatie boodschappen overbrengen door armenhoudingen aan te nemen, zoals: de handen over elkaar of het ondersteunen van het hoofd. Iets soortgelijks geldt voor het benen- en voetenwerk, bijvoorbeeld: de 4-houding aannemen, de benen kruisen, de voetensluiting of de richting van de voeten naar de gesprekspartner toe.
- *Lichaamshouding:* de trainer kan de lichaamshouding aanpassen door bijvoorbeeld door de knieën te zakken of naar voren te buigen, of door te gaan 'hangen' tegen een muur aan.



*Opmerking: ook hierbij geldt dat in de presentaties over lichaamstaal in De Boekenhoek uitvoerig wordt stil gestaan bij de diverse elementen van de lichaamstaal. Ga beginnen met het experimenteren!*

## *3.3.2 Metataal*

Metataal heeft betrekking op de wijze hoe een persoon de communicatie boodschap uitspreekt. Hierbij kun je onder meer denken aan: intonatie, tempo, toonhoogte, ritme, volume, ingelaste stiltes en melodie.

De trainer kan interveniëren door intentioneel en doelgericht gebruik te maken van één of meerdere elementen van de metataal, bijvoorbeeld door harder te gaan praten of door juist te gaan fluisteren. Of door staccato-achtig te gaan praten of juist heel snel.

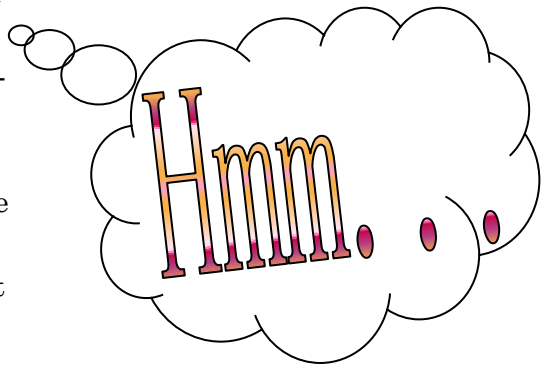
De meeste groepsleden koppelen bepaalde elementen aan elkaar, zoals: bij een laag tempo van praten hoort een lage stem. Bij een hoog tempo hoort een hoge stem. Door niet te voldoen aan de verwachting, worden de groepsleden verrast, bijvoorbeeld een hoge stem bij een langzame wijze van praten. Hierdoor worden de groepsleden direct alert en richten zij hun aandacht op de trainer. Enkele voorbeelden:

- Bij hard praten wordt er nadrukkelijk gesproken in afgebeten zinnen.
- Weinig melodie in de stem betekent dat iemand saai is of zich saai voelt. In de regel gaat dit samen met langzamer praten.
- Bij grote melodiewisselingen horen ritmewisselingen.
- Bij een stilte hoort een traag tempo.

*Opmerking: bekijk de presentatie over metataal en ontdek nog meer aspecten over de metataal en hoe je deze kunt inzetten als een interventietechniek.*

## *3.3.3 Paralanguage*

Het inzetten van de paralanguage is gemakkelijk om te doen en vereist geen bijzondere handelingen van de trainer. Desondanks mag het effect er zijn. De elementen van de paralanguage zetten de accenten binnen de interpersoonlijke communicatie, dit kan variëren van zuchten, gapen, geeuwen, kreunen, steunen, smakken, met de tong klikken, ‘euh’, ’euhm’ of ‘aha’ zeggen enzovoorts. De frequentie en de mate waarmee je de paralanguage elementen inzet, bepalen of het ondersteunend werkt of juist gaat irriteren bij de gesprekspartner. Wat is je doel? Wat wil je bereiken met de interventie?




## *3.4 Interventies door middelen in te*

## *zetten*



*Voorkom het groene kikker-effect!*

De trainer kan ook interveniëren door intentioneel en doelgerichte middelen in te zetten. Soms om hierdoor de groepsleden te verrassen omdat zij niet weten waarom het middel is ingezet en soms om een actie of een handeling van groepsleden te onderstrepen. Of om een activiteit een hele andere richting uit te sturen of de accenten binnen een oefening te verleggen.

Je kunt het zo gek niet bedenken of het kan wel binnen een training worden gebruikt. Het gaat dan ook niet zozeer om het voorwerp wat je wilt gaan gebruiken, maar *waarvoor* je het voorwerp wilt gebruiken. Als je niet precies weet wat je met een voorwerp hoopt te bereiken, dan *niet* gebruiken.

Voorbeeld: enkele jaren geleden ging een trainer in opleiding een groepsbijeenkomst uitvoeren. Op het moment dat de bijeenkomst gaat beginnen, loopt de trainer de werkruimte uit om even later als een enorme groene kikker te verschijnen. In het begin is het grappig om hierna te kijken, maar na vijftien minuten begint het irritant te worden omdat het volstrekt onduidelijk was *waarom* de trainer het kikkerpak droeg. Halverwege de bijeenkomst trok de trainer het pak uit (omdat het te warm was) en legde het zo neer op tafel dat het leek alsof er nog steeds iemand in zat. De resterende tijd bleef dat kikkerpak de groepsleden aankijken. Tijdens de evaluatie vroeg een groepslid gefrustreerd: “Nu wil ik toch wel even weten wat de bedoeling van dat pak was!?” De trainer antwoordde: “Nergens voor. Ik vind het een leuk pak en dacht dat het wel grappig zou zijn”.

Alles wat je gebruik aan middelen tijdens een training dient intentioneel en doelgericht te worden ingezet. *Geen uitzonderingen.* Voorbeelden van middelen die je kunt inzetten binnen een training:

- *Chocolade zoenen (mini):* groepsleden vinden het in de regel moeilijk om tijdens de inclusie- en de beheersingsfase waardeoordelen tijdens een groepsbijeenkomst te geven over medegroepsleden. Zeker als het waardeoordeel negatief is. Het verzekeringsprincipe (= denkstraat) treedt dan in werking: alles wat ik zeg of doe kan tegen mij worden gebruikt, dus als ik de ander red of positief tegen de ander ben, dan zal de ander ook mij komen redden of positief ten opzichte van mij zijn. Om de groepsleden te verleiden om toch uitspraken over het functioneren van medegroepsleden te doen, zijn de mini chocolade zoenen een ideaal hulp-



middel. De trainer vraagt na een onderdeel van een oefening of het programma, om beurten aan de groepsleden wie er een chocolade zoentje heeft verdiend. Ieder groepslid mag per keer maar één chocolade zoentje weggeven. De trainer houdt de doos met daarin de diverse soorten chocolade zoentjes voor aan het gelukkige groepslid. Groepsleden die een chocolade zoentje krijgen, ervaren het compliment wat door de lekkernij wordt gesymboliseerd. Het koekje smaakt hierdoor ook echt lekkerder doordat de hersenen in een 'winnaarsstemming' komen en gelukshormonen vrijkomen.



Groepsleden die geen chocolade zoentje krijgen, ervaren dit als vervelend omdat zij wel iemand hebben gewaardeerd maar zelf geen positieve waardering hebben gekregen.

Het krijgen van een chocolade zoentje in de volgende ronde, wordt belangrijk. Hierdoor gaan de groepsleden steeds meer hun eerlijke gedachten en ervaren gevoelens uitspreken, die zij voor de medegroepsleden koesteren.



Naarmate de waarderingsronden elkaar opvolgen, wordt ook steeds meer duidelijk wie goed of slecht scoort binnen de groep. Hierdoor ontstaat er op een speelse wijze een sociogram, waarover vervolgens kan worden gesproken in een groepsgesprek.

*Opmerking: waarom mini chocolade zoentjes, omdat deze niet vullend zijn en een persoon er meerdere achter elkaar kan opeten.*

Variatie hierop is het inzetten van drie echte plastic medailles. Zo gaan de groepsleden tijdens de evaluatie van een oefening bepalen wie er een bronze, een zilveren of een gouden medaille heeft verdiend. Om het nog spannender te maken is er slechts één echte plastic mini prijsbeker beschikbaar om uit te delen. Welk groepslid heeft deze prijsbeker verdiend?



*Opmerking: de plactic medailles en mini prijsbeker kun je onder andere kopen in een feestwinkel en kosten slechts 1 tot 5 euro. Hoe goedkoper, hoe beter. Bij dure varianten gaat het speelse effect weg. De groepsleden moeten weten dat het echt om een speelgoed medaille gaat.*

- *Prikkeldraad (plastic):* feest- en fopwinkels zijn een bron voor inspiratie, bijvoorbeeld: plastic prikkeldraad. Dit kan

bij diverse oefeningen worden gebruikt als een visueel middel om het speelvlak af te zetten. Denk bijvoorbeeld aan het landje pik-spel. Ook kan het worden gebruikt om symbolisch te worden gebruikt bij het maken van een levend sociaal atoom. Het prikkeldraad kan ook worden gebruikt om aan te geven waar groepsleden niet in de werkruimte mogen komen.



- *Theaterspot:* het geeft de trainer de mogelijkheid om een groepslid in de schijnwerpers te plaatsen, maar ook om het speelveld mee af te bakenen en ter ondersteuning van presentaties, optredens, psychodrama's, sociodrama's en rollenspelen.



- *Collectebus:* wederom een klassieker uit de feest– en fopwinkel. De groepsleden krijgen de opdracht om een actie voor een goed doel te maken. Het goede doel kunnen zij zelf zijn of een ander groepslid, of de groep. Echter mag het geen bestaand goed doel zijn. Het doel is dat het groepslid het goede doel weet te verkopen. De medegroepsleden krijgen speelgeld en stoppen, na de presentatie, wel of geen geld in de collectebus. Hoe verdelen de groepsleden hun speelgeld? In welke collectebus gaat het meeste geld in? Waarom? Alleen maar vanwege de goede presentatie? Of omdat het goede doel zo aanspreekt? Of is het een strategische gift? Of misschien wel een combinatie van het voorafgaande?





- *Theaterschmink:* het gebruik van theaterschmink bij (actualiserende) sociodrama's, psychodrama's, rollenspelen, 'bonte avonden' of beter gezegd 'bonte bijeenkomsten', vergroot niet alleen het inlevingsvermogen in een rol, maar kan ook symbolisch worden gebruikt. Bijvoorbeeld om bewust te worden van schaduwinhouden en/of maskers.



- *Officiële officieuze documenten:* de groepsleden moeten, bijvoorbeeld, bij aanvang van een training een overeenkomst of een verklaring tekenen voor de duur van de training of de bijeenkomst. Voorbeeld: voor een training leren omgaan met conflicten, kregen de groepsleden een overeenkomst voorgelegd. De inhoud van de overeenkomst kwam in het kort op neer dat de groepsleden geen conflicten of nodeloze problemen zouden veroorzaken tijdens de training. Dit leverde meteen conflicten op, nog voordat de training goed en wel was begonnen.



- *Ijsjes:* als een trainingsgroep geen zin heeft om aan de slag

te gaan omdat het bijvoorbeeld warm weer is of dat er sprake is van hardnekkige weerstand, dan is het tijd voor het wondermiddel: het waterijsje. Het roept associaties op aan de kindertijd (dit hebben waterijsjes meer dan de luxere ijsjes) en het is een vorm van erkenning (= beloning). Het waterijsje overstijgt rangen en standen, teamleden van de werkvloer zijn er even gevoelig voor als leden van de directie. Het beste komt als het ijsje op is, omdat een ieder van ons heeft geleerd om dan weer terwille te zijn aan de ouderfiguur, in dit geval de trainer. Hieraan ligt het economische principe ten grondslag: *je geeft om te ontvangen en je ontvangt om te geven.*



- *Beamer:* een zeer geliefd hulpmiddel van menig trainer is de beamer. Echter wordt de beamer vaak ten overvloede of te lang gebruikt tijdens een training. De presentatie, film, foto's, website of ander digitaal materiaal dient to-the-point te zijn en betrekking te hebben op een instructie, een oefening of een opdracht. Te veel of te lang de beamer gebruiken, zorgt ervoor dat de groepsleden reactiever worden en moeilijker te motiveren zijn om te gaan handelen.



Tip: bedenk vooraf *hoe* je middelen wilt gaan inzetten en met *welk* doel.

## *3.5 Actualiserende interventies*

Het doel van een actualiserende interventie is om een activiteit, een oefening, een gesprek of een opdracht op scherp te zetten. De groepsleden worden alert gemaakt, zodat zij niet op de automatische piloot te werk gaan of verveeld raken. Omdat soms een oefening allemaal net iets te gemakkelijk verloopt en hierdoor het gestelde (leer)doel niet wordt gerealiseerd. Als de leerprikkel verdwijnt of ontbreekt, gaan groepsleden zich vervelen, klagen, zeuren en kunnen recalcitrant gedrag gaan vertonen.




*Actualiserende interventies hebben wel iets weg van een mistmachine*

Het idee achter de actualiserende interventie is eenvoudig: *spelen met informatie*, waardoor de communicatieve boodschap voor onrust zorgt. Anders gezegd: door informatie achter te houden of op een andere wijze te presenteren, worden de groepsleden gestimuleerd om zelf aan de slag te gaan met als doel om alsnog de juiste informatie te krijgen, te vinden of te bedenken. Voor de duidelijkheid: het is *niet* de opzet om de

groepsleden tegen je in het harnas te jagen of ze op te zadelen met een onmogelijke taak. Het is de bedoeling dat de groepsleden actief gaan worden en betrokken raken bij de oefening, de opdracht, het gesprek (e.d.). De actualiserende interventies worden pas ingezet vanaf stap 3 van de beheersingsfase en tijdens de genegenheidfase van het groepsproces.

*Wat kan de trainer zoal gebruiken als een actualiserende interventie?*

- *Het verstrekken van onvolledige informatie:* de trainer houdt informatie achter waardoor het niet mogelijk is voor de groepsleden om succesvol met de informatie aan de slag te gaan. Als de groepsleden de informatie gaan checken zullen zij al snel ontdekken dat er informatie ontbreekt.
- *Het verstrekken van misleidende informatie:* de trainer suggereert iets of zinspeelt op iets wat niets te maken heeft met de oefening, de opdracht, het gesprek (e.d.) Hierdoor kunnen de groepsleden op het verkeerde been worden gezet. Echter dient de misleidende informatie van de trainer op zichzelf wel correct te zijn. Alleen niet passend binnen de gegeven omstandigheden.
- *De juiste informatie als puzzelstukken aanbieden:* de trainer voorziet de groepsleden niet in één keer van de benodigde informatie, maar in delen. Soms in de vorm van een spel waarbij de groepsleden informatie kunnen winnen en soms alsof de trainer ineens weer iets te binnenschiet.
- *Het verstrekken van foutieve informatie:* de trainer voegt een onlogisch element toe aan de informatie waardoor het niet mogelijk is voor de groepsleden om succesvol met de informatie aan de slag te gaan. Tenminste als de groepsleden de informatie gebruiken zoals die wordt aangeboden (= mentale luiheid). Als de groepsleden de informatie gaan checken zullen zij al snel de fout kunnen ontdekken.
- *Het ontbreken van materiaal:* het ontbreekt aan het juiste materiaal. De groepsleden zullen creatief moeten worden hoe zij met het materiaal wat wel voorhanden is, toch de opdracht kunnen uitvoeren.
- *Beperkingen aanbrengen voor wat betreft de tijdsduur en/of de mogelijkheden:* de trainer legt de groepsleden restricties op bijvoorbeeld wat betreft de beschikbare tijd om een opdracht uit te voeren. Of door de opties van de groepsleden in te perken.



- *De trainer weet niet hoe iets aan te pakken:* de trainer geeft aan dat een oefening of een opdracht, boven zijn/haar pet is. Hij/zij weet niet hoe nu verder te handelen en doet een dringend beroep op de groepsleden om mee te denken.
- *Het vals spelen:* de trainer gaat tussentijds spelregels veranderen of gaat bij een bordspel ouderwets vals spelen. Of kan niet tegen zijn/haar verlies. Laat het kind in je maar wakker worden!
- *Het geven van een overvloed aan informatie:* de trainer geeft de groepsleden veel te veel informatie en het liefst ook op verschillende manieren. Zo zijn grafieken altijd goed voor verwarring, omdat de meeste groepsleden een grafiek niet goed kunnen lezen en al helemaal moeite heeft om de kennis van de grafiek te koppelen aan de oefening, de opdracht, het gespreksonderwerp (e.d.). Een grafiek in combinatie met een tekst over de uitkomsten van twee of meer onderzoeken, is voldoende om de groepsleden op het verkeerde been te zetten.

*Opmerking: het is echt nodig dat je plezier hebt in de actualiserende interventies. Er hoort wat bravoure bij en het lef hebben om intentioneel en doelgericht groepsleden op het verkeerde been te zetten!*



***Mythe: Alles moet open en eerlijk zijn***

**Als er iets niet klopt, ontbreekt of er sprake is van een fout, dan worden de meeste mensen actief en alert. Ze begrijpen dat ze moeten opletten, omdat zij anders met de gevolgen blijven zitten. En groepsleden zijn per slot van rekening ook maar mensen.**

**Groepsleden gaan, net als alle andere mensen, zich snel vervelen als zij weten dat de kans klein is als er iets gebeurt wat niet hoort, zoals een foutje of een leugentje om bestwil door de trainer.**

**Een beetje stout zijn maakt het leven interessanter en uitdagender, ook voor groepsleden. Als je, bijvoorbeeld, weet dat een trainer alles goed, mooi en positief vindt wat je doet, dan hoef je geen inspanning meer te leveren. Het begrip, de uitleg en de compensatie waarom iets niet goed is gegaan, komt dan vanzelf. Echter zit zo het dagelijkse leven niet in elkaar. Een ieder van ons heeft het nodig om de ander te kunnen betrappen op een fout en te laten zien wat het eigenlijk had moeten zijn.**

**De deelname aan de trainingsgroep dient uitdagend te zijn en van de groepsleden mag worden verwacht dat zij alert zijn en onderzoekend.**




## *3.6 Interventies voor groepsgesprekken*

Deze groep interventies worden met name ingezet tijdens groepsgesprekken, waarbij de groepsleden van te voren hebben gewerkt in een subgroep, dan wel deel uitmaken van een werkgroep of een subgroep. Of een (tijdelijke) informele subgroep vormen.

### *Negeren van subgroep*

Een subgroep wordt door de trainer genegeerd, omdat zij het woord van een groepslid of een andere subgroep hebben ontnomen om hun standpunten en/of ideeën naar voren te brengen. De trainer geeft het woord terug aan het groepslid of de subgroep die het spreken onmogelijk was gemaakt.

### *De noodrem*

Een subgroep vertoond ontoelaatbaar gedrag volgens de groepswaarden en normen en daarom trekt de trainer aan de noodrem om het ontoelaatbare gedrag te benoemen en

aan te geven dat dit niet past in de omgangswijze binnen de groep. Het is de bedoeling dat de subgroep geen gelegenheid krijgt om een heel betoog te gaan houden over het hoe en waarom van het ontoelaatbare gedrag. De trainer kan wijzen op andere mogelijkheden om dit te bespreken, maar niet op deze wijze.

## *Problematiseren*

Het formaliseren van een vorm van onvermogen als een probleem, waar de groep nog niet bewust van was. Het doel is dat de groepsleden gaan onderzoek hoe de ervaren vorm van onvermogen van de groep kan worden overwonnen.

## *Confronteren*

De confrontatie heeft tot doel om de sociale verhoudingen te veranderen en wel op een zodanige wijze dat de wederzijdse grenzen worden gerespecteerd. Dit doel komt overeen met het doel van een positief conflict: het veranderen van de sociale verhoudingen. De trainer die confronteert accepteert niet de grensoverschrijdingen door meerdere groepsleden en wil dat de sociale verhoudingen veranderen, waardoor de groepsleden de gestelde grenzen niet langer overschrijden.

## *Niets doen*

De trainer neemt een passieve en reactieve houding aan en laat de groepsleden initiatieven ontplooien. Dit is vooral belangrijk bij 'verwende' groepen, waarbij een groepsleider steeds zorgt voor de groep. Als ook bij probleemloze groepen en groepen die last hebben van groupthink.

## *Polariseren*

Als tijdens een groepsbijeenkomst de groepsleden te veel overhellen naar één kant van de (groeps-)boot en er weinig ruimte is voor afwijkende meningen of visies, dan kan de trainer polariserende posities innemen (roos van Leary), Het doel is om de diversiteit in de groep te vergroten, zodat groepsleden met een andere mening ook beter durven om hun stem te laten horen.

## *Frustreren*

Groepsleden die zoveel mogelijk vermijden om risico's te nemen en zoveel mogelijk op safe willen spelen in hun opvattingen, handelwijzen en het uitvoeren van taken, worden geprikkeld door de groepsleider om uit hun comfortzone te stappen. Een efficiënt middel is door het *prikkelen* de groepsleden te frustreren. Hierdoor komen de groepsleden in beweging.



***Mythe: Een groep is toch een verzameling van mensen en dus hebben groepsleden een probleem en niet de groep***

**Een groep is inderdaad een verzameling mensen, die allemaal hun eigen problemen hebben. Echter als het samenwerken niet succesvol is, dan kunnen de gestelde doelen en taken niet worden gerealiseerd. Hiermee komt de basis onder de groep te vervallen. Nu kan het zijn dat de individuele groepsleden geen problemen hebben om een bepaalde taak te verrichten, maar zodra deze taak samen met andere groepsleden moet worden verricht, kunnen er problemen ontstaan. De problemen zijn groepsgebonden en de groepsleden moeten ontdekken dat zij de problemen (en de onderliggende vorm van onvermogen) alleen kunnen overwinnen binnen de groep. Anders gezegd: een groepsprobleem is gewoonlijk gebonden aan de wijze van samen– en/of tegenwerken door de groepsleden binnen de 'hier-en-nu'-situatie**

**Opmerking: Er zijn ook groepsproblemen die te maken hebben met de beschikbare middelen en de gegeven omstandigheden. Dit zijn *triggers* voor de samenwerkingsproblemen, omdat het erom gaat hoe de groepsleden omgaan met bijvoorbeeld te weinig middelen. Zo zal de ene groep lam zijn geslagen door tegenslag, terwijl de andere groep juist creatief aan het werk gaat.**



## *De rollen mixer*

De groepsleden nemen steeds vergelijkbare groepsrollen in en hierdoor ontstaat er een voorspelbare en statische groepsrealiteit. Door rollen te wisselen (bijvoorbeeld door rolomkering), worden de groepsleden uitgedaagd om op een andere wijze te gaan handelen en zich te gedragen tijdens de groepsbijeenkomst.

## *Stoelendans*

De trainer geeft de groepsleden een opdracht waarbij het noodzakelijk is dat zij in beweging komen en op een andere plaats gaan zitten, bijvoorbeeld voor een kort kennisquiz in drie teams. Deze interventie is handig als enkele groepsleden in de weerstand zitten en elkaar er ook in houden, bijvoorbeeld door te blijven kletsen of het blijven spelen met hun mobiel/tablet. Na de opdracht, hervat de trainer de oorspronkelijke activiteit en laat de groepsleden op de plek zitten waar zij de quiz hebben gespeeld.

## *Uitspelen*

De trainer vraagt of twee of meerdere groepsleden een situatie die wordt besproken, willen gaan uitspelen. Het doel van het inzetten van deze psychodrama techniek is om *'het praten over'* te beperken en *'het ervaren van'* te vergroten. Hierdoor kan het praktijkervarend leren worden geactiveerd door tijdens het spelen te gaan onderzoeken hoe de spelsituatie anders kan worden aangepakt.

## *Check!*

Als één of meerdere groepsleden uitspraken doen uit naam van de groep, dan kan de trainer aan ieder groepslid vragen of hij/zij het eens is met de mening, de opvatting, het idee of het voorstel. Het doel is om te achterhalen of een groepslid ook echt namens de overige groepsleden spreekt en om de overige groepsleden te stimuleren om hun eigen stem te laten horen. Als het groepslid niet namens de andere groepsleden spreekt, dan terugkoppelen naar het groepslid dat hij/zij voor zichzelf spreekt.

## *Schorsing*

De trainer besluit om de groepsbijeenkomst voor een kortere of een langere tijd te schorsen, dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een pauze of een retraitemoment voor de groepsleden, of eerst het verder (uit)werken in een subgroep. Deze interventietechniek is nuttig als een discussie dreigt vast te lopen of als er geen overeenstemming bereikt kan worden over een onderwerp. Of als meerdere groepsleden met weerstand te maken hebben en de voortgang van de groepsbijeenkomst bemoeilijken.



***Mythe: niet te veel onrust creëren in de groep omdat daardoor de groep slechter gaat functioneren!***

**Een statische groepsrealiteit kost enorm veel inspanning, energie en onderdrukking. Onderdrukking van ideeën, meningen, gevoelens (ook irritaties), ervaringen en handelwijzen. In de gebeurende werkelijkheid bestaan er geen statische groepen.**

**Aan de wens om een statische groepsrealiteit te hebben, ligt altijd een angst aan ten grondslag. Bijvoorbeeld een angst dat de groep er niet in zal slagen om nieuwe uitdagingen succesvol aan te gaan en in plaats daarvan gaan de groepsleden hun oude successen herhalen. Maar er kan ook een angst spelen dat als er verschillende ideeën en meningen worden geuit, de groep zal splijten en misschien zelfs ophoudt met te bestaan.**

**Hoewel de gedachte: *een statische groepsrealiteit zorgt voor stabiliteit*, op zichzelf wel logisch klinkt, is dit alles behalve waar. De gedachte vormt de basis van groupthink en die van een probleemloze groep. Er leeft, onder het tapijt, veel onvrede en onmin bij groepsleden die niet binnen de groep mag worden geuit. Het gevolg is gewoonlijk roddel en achterklap tijdens de ontmoetingen bij het koffieapparaat. Als ook het ontstaan van informele subgroepen buiten de formele groepsbijeenkomsten om.**

**Het loslaten van de perceptiebeelden dat er een statische groepsrealiteit wenselijk is en goed is voor het functioneren van de groep, gaat gepaard met heel wat onrust en onbehagen. Omdat de groepsleden hun *bedachte* zekerheid moeten opgeven en het idee dat zij hiermee ook de controle verliezen over de ontwikkeling van de groep.**

**Alleen in de dynamische groepsrealiteit is verandering mogelijk!**

### *Taak introduceren*

De trainer geeft twee of meerdere groepsleden een taak op om uit te gaan voeren. De interventietechniek kan in het bijzonder worden ingezet als een groepsgesprek dreigt te verzanden of te lang duurt, of als de groepsleden het groepsgesprek willen rekken, of als de groepsleden verward raken door wat er allemaal is gezegd.

### *De trechter inzetten*

Als het groepsgesprek te breed is en/of onduidelijk is, kan de trainer besluiten om *de trechter* in te zetten. Dit is een model wat helpt om snel tot de kern te komen van (in dit geval) het gesprek en op basis hiervan het gesprek opnieuw met elkaar aangaan.

### *Taken rouleren*

Sommige groepsleden ontlenen status en aanzien omdat zij bepaalde taken verrichten ten bate van de groep en op basis hiervan bezitten de groepsleden bepaalde voorrechten, bijvoorbeeld om vrijstelling te krijgen voor bepaalde taken die zij liever niet doen of dat hun mening zwaarder meetellen in de groep. De trainer kan ervoor zorgen dat de aanziengevende taken gaan rouleren en niet steeds door dezelfde groepsleden worden uitgevoerd. Zelfs als dit betekent dat het resultaat minder succesvol is.

### *Niet begrijpen*

Twee of meerdere groepsleden doen een beroep op de trainer om in te stemmen met een uitzonderingspositie die zij willen innemen. De trainer begrijpt toch wel dat de groepsleden dispensatie krijgen voor een bepaalde taak of dat zij een beroep kunnen doen op bepaalde privileges, omdat dit in het verleden ook kon. De trainer kan dan de interventie: *het niet begrijpen*, inzetten. Met andere woorden: de trainer weet niet waarover de groepsleden het hebben en/of legt het steeds verkeerd uit wat de groepsleden willen. Het doel is om andere groepsleden erbij te betrekken om hun mening uit te spreken over hoe zij denken over het willen innemen van de uitzonderingsposities door de groepsleden.

### *Humor inzetten*

De trainer kan humor inzetten op de momenten als het groepsgesprek te vijandig dreigt te worden, dan wel te abstract is geworden of als meerdere groepsleden zich vervelen. De interventie heeft tot doel om de sfeer te veranderen (sfeerbreker).

## *3.7 Drogredenen ontmaskeren*

Een drogreden is een denkfout die aannemelijk lijkt maar niet klopt. Zo kan een groepslid een reden benoemen om iets niet of juist wel te doen, maar dit wil niet zeggen dat de reden en/of de bijbehorende redenatie correct is.

In taakgerichte groepen bestaat de neiging, zeker in de inclusiefase en de eerste stap van de beheersingsfase, om niet te gaan twijfelen aan wat een ander groepslid vertelt. Omdat dit opgepakt kan worden als een persoonlijke aanval. Het niet kritisch zijn activeert de mentale luiheid, door aan te nemen wat er aan redenen wordt aangedragen juist is. Groepsleden illustreren dit vaker door een opmerking in de trant van: *"Wie ben ik om dat ter discussie te stellen?"*

Het reduceren van het aantal drogredenen en het bewust maken van het bestaan en de werking van drogredenen), is enerzijds belangrijk om minder vaak de persoonlijke gevoeligheden te activeren en anderzijds om inhoudelijke groepsgesprekken te kunnen voeren, die hout snijden.

*Opmerking: het is niet nodig om iedere drogreden eruit te pikken en in de kiem te smoren. Het is veel belangrijker dat de groepsleden en de formele groepsleider ontdekken hoe ondermijnend drogredenen kunnen zijn voor de groepscohesie op termijn.*

In deze paragraaf kun je kennismaken met een *selectie* van drogredenen die regelmatig worden gebruikt.

## *Argument van de onwetendheid*

Bij deze drogreden wordt er vanuit gegaan dat iets waar is omdat niet kan worden bewezen dat het niet waar is. Voorbeelden uit enkele discussies:

- "Je kunt niet aantonen wat ik heb gedaan, dus kan de conclusie niet anders zijn dat ik het niet heb gedaan".
- "Je kunt niet bewijzen dat god niet bestaat, dus bestaat God".
- "Wie zegt dat zoiets niet kan? Bewijs het maar eens!"
- "Als hij echt die dure laptop heeft gekocht, dan hadden wij hem er allang een keertje mee zien werken".

***Belangrijk om aan te pakken?***



De persoon die de drogreden hanteert, is uit het oog verloren dat niet de ander moet aantonen wat waar is, maar hij/zij zelf. Anders gezegd: je kunt niet door het ongelijk van de ander, concluderen dat jij gelijk hebt. De enige conclusie die je kunt trekken is dat de ander ongelijk heeft en/of niet kan bewijzen wat jij zegt.

Het argument van de onwetendheid heeft al menig discussie de das om gedaan en onnodige frustraties opgeroepen.

## *Vals dilemma*

Bij een vals dilemma krijgt een groepslid slechts twee keuze-

mogelijkheden voorgelegd, terwijl er meer zijn. Hierdoor wordt een gesprek, een discussie of een besluitvorming erg zwart/wit. Voorbeelden:

- "Als je niet meedoet, ben je een spelbreker!"
- "Het is het kiezen uit twee kwaaien".
- "Als je je gewoon aanpast, is er niets aan de hand".
- "Dit zijn de twee opties waaruit je kunt kiezen".

Het in de hoek laten drijven door slechts twee keuzemogelijkheden, betekent dat de persoon kan kiezen uit meegaan met de persoon of de (sub-)groep die de keuzemogelijkheden voorlegt of niet meegaan in datgene wat de persoon of de (sub-)groep voorstelt.

Het is adviseerbaar om de groepsleden te leren dat er *altijd* minimaal drie keuzes bestaan: [1] wel doen, [2] niet doen, [3] iets anders doen.

***Belangrijk om aan te pakken?***






*Er valt altijd meer te kiezen...*

## *Wie zwijgt stemt toe*

Een veel gebruikt gezegde, maar desondanks incorrect: omdat een groepslid geen weerwoord heeft of niets zegt, betekent dit nog niet dat hij/zij hierdoor instemt met wat de ander zegt en/of voorstelt. Het groepslid kan vele redenen hebben waarom hij/zij zwijgt, bijvoorbeeld dat hij/zij niet in de problemen wil komen als hij/zij aangeeft dat hij/zij wel of niet instemt, of voorstander is van totaal iets anders. Voorbeeld: "Niemand heeft er iets aan toe te voegen, dan ga ik er vanuit dat iedereen het er mee eens is".

Het letterlijk uitspreken van: *'Wie zwijgt stemt toe'*, is provocatief en moet er voor zorgen dat de gesprekspartner zeker niet moet zeggen dat hij/zij er niet mee instemt.

***Belangrijk om aan te pakken?***



## *Argument van de stok*

Bij deze drogreden staat het bedreigen van een opposant centraal. Voorbeelden:

- "Weet je zeker dat je daar voor kiest, want dan kies je ook voor de consequenties en dat wil je zeker niet, toch?"
- "Het is misschien niet zo slim om dit soort uitspraken te doen. Je weet nooit wie het hoort".
- "Je moet het zelf weten wat je zegt, maar je wilt toch zeker niet dat iemand iets te weten komt?"

Het argument van de stok is een vorm van emotionele chantage waarbij het accent komt te liggen op de eventuele schade die het groepslid kan oplopen als hij/zij over een onderwerp praat of toch een bepaalde handeling wil verrichten.

***Belangrijk om aan te pakken?***



## *Het volgt er niet uit*

Wie kent het niet: je bent aan het luisteren naar een medegroepslid en dan blijkt dat de conclusies die hij/zij trekt niet overeenstemmen met de argumenten die door hem/haar zijn aangedragen. In de regel staan de conclusies van te voren vast en beredeneert het groepslid naar de conclusies toe, echter zonder rekening te houden of de argumenten wel de conclusies rechtvaardigen.

***Belangrijk om aan te pakken?***



Een andere invulling van deze drogreden is dat het groepslid twee of meerdere argumenten met elkaar in verband brengt zonder dat sprake is van een causaal verband. Voorbeeld: *"Tien procent van de treinreizigers worden het slachtoffer van een zakkenroller en negentig procent van de treinreizigers zit gedurende de treinreis. Conclusie: de zittende treinreizigers worden niet beroofd door zakkenrollers".*

## *De consequenties van het argument*

De consequenties die gebonden zijn aan een argument of een beredenering zijn onwenselijk voor een persoon en dus moet het argument niet correct zijn. Het is een drogreden die vaak terugkeert in allerlei formele groepen, voorbeelden:

***Belangrijk om aan te pakken?***



- "De directeur is niet corrupt. Als ik daarvan uit moet gaan dan zou dat grote gevolgen hebben voor de hele organisatie".
- "De groepsleider heeft geen verkeerde bedoelingen. Als ik daarvan uit moet gaan, dan hebben wij onze tijd, energie en middelen verspild. Er moet een andere redenen zijn!"

De drogreden betreft het intentioneel sluiten van de ogen voor de eventuele mogelijkheden die vervelende gevolgen kunnen hebben voor de groep en/of de afzonderlijke groepsleden.

## *Het honen van de opposant*

Het groepslid krijgt een steekhoudend weerwoord op één of meerdere van zijn/haar argumenten. Vervolgens gaat het groepslid niet inhoudelijk reageren, maar begint hij/zij met een directe persoonlijke aanval. Voorbeeld: *"Ach als Hans weer eens niet iets heeft gevonden om over te gaan zeuren. Het is ook altijd hetzelfde met hem!"*

***Belangrijk om aan te pakken?***



Een variatie hierop is niet zozeer een persoonlijke aanval, maar een aanval op de directe sociale omgeving van de tegenstander. Voorbeeld: "Ach dat heb je zeker op die opleiding van je geleerd, wat weten zij nou van hoe het hier in het team eraan toe gaat".

Een tweede variant is dat er wordt geprobeerd om het steekhoudende weerwoord in diskrediet te brengen door terug te grijpen naar eerdere uitspraken van de tegenstander. Voorbeeld: "Echt consequent ben je ook niet. Nu zeg je dit, terwijl je vorig jaar heel wat anders hebt gezegd. Weet je dat nog?"

Het honen van de opposant is niet alleen beledigend, maar

getuigt ook nog eens van het slecht tegen het verlies kunnen. Bizar genoeg zijn gewoonlijk altijd wel medestanders in een groep te vinden, die een duit in het zakje doen met het honen van de opposant. Het is dan ook belangrijk dat de trainer hier tegen optreedt.



***Belangrijk om aan te pakken?***



## *Onterechte conclusie*

Een groepslid wint een dispuut, een discussie of weet een woordelijke aanval goed te pareren met als gevolg dat de opposant op dit punt heeft verloren. De winnaar trekt op basis hiervan een onterechte conclusie: *de verliezer is overtuigt van de juistheid van de argumenten van de winnaar*. Voorbeelden:

- "Nu het duidelijk is dat Peter ongelijk heeft, zal hij zich voor de volle 100% inzetten om de problemen op te lossen op de door mij voorgestelde wijze".
- "Ik ben blij met de steun van Els nu ze inziet dat haar argumenten onhoudbaar zijn geworden".

Deze drogreden past bij de roes van de overwinning, zeker als deze hard is bevochten in een woordenstrijd. Het is de verliezer op zijn/haar plaats zetten door duidelijk te maken dat de winnaar dit mag op basis van zijn/haar overwinning. De verliezer transformeert van een tegenstander in een volgeling. Alleen is het een misvatting om te denken dat de verliezer als een blad aan de boom omdraait in zijn/haar opvattingen en ideeën.

## *Heb medelij*

***Belangrijk om aan te pakken?***



Een groepslid wil medelijden of medeleven oproepen bij de gesprekspartner. Het doel is om schade te beperken en/of om de zin door te drijven. Voorbeelden:

- "Ik begrijp dat het mijn beurt is om op te ruimen, maar daardoor kan ik niet naar het concert…".
- "Ik heb heel veel meegemaakt in mijn leven. Veel ellende gezien en ervaren. Moet ik dan nog steeds een levensverhaal schrijven?"

Het medelijden oproepen is ook een vorm van emotionele chantage, omdat het medelij opwekkende deel niets met het gesprek, de opdracht, de oefening of de handelwijze heeft uit te staan. De persoon heeft een persoonlijk belang die hij/zij wil veiligstellen.

## *Aantallen hebben altijd gelijk*

Meerdere groepsleden zijn het eens met een argument en op basis hiervan wordt er de conclusie getrokken dat het argument inhoudelijk juist is, ongeacht of dit ook echt het geval is. Hierdoor wordt het tegenargument waardeloos (= zonder waarde).

***Belangrijk om aan te pakken?***



Voorbeelden:

- "Wij vinden dat Jan correct is opgetreden en dus valt hem verder niets te verwijten".
- "De meerderheid vind dat het voorstel goed is en dus moet het bedrijf op zoek gaan naar een manier om het uit te gaan voeren".

Bij deze drogreden gaat het om hoe groot de vuist is die groepsleden kunnen maken. Het doel is om door machtsvertoon (indruk maken met aantallen) het gelijk af te dwingen.

## *Autoriteitsdrogreden*

Het groepslid wil een argument kracht bij zetten door zich onterecht te beroepen op zijn/haar deskundigheid of gezag, omdat die niet relevant is voor het argument zelf. Voorbeelden:

***Belangrijk om aan te pakken?***



- "Als huisarts heb ik vaker met de belastingsdienst te maken en weet ik als geen ander hoe dit formulier moet worden ingevuld".
- "Ik ben jarenlang reisleider geweest, dus weet ik wel hoe je leiding geeft aan een team".



Het groepslid wil zich profileren op basis van oneigenlijke redenen, maar vind dat hij/zij bepaalde privileges verdient. Hierbij kun je onder andere denken aan: primaire en secundaire rollen; aanzien en status; grotere invloed in de groep (beslissingsmacht).

## *Cirkelredeneringen*

Het groepslid verdedigd een standpunt door argumenten aan te halen die hetzelfde zijn als het standpunt, maar in andere woorden gesteld. Voorbeelden:

***Belangrijk om aan te pakken?***



- "Ik vind Liesbeth leuk omdat ik haar graag mag".
- "Het samen eten met de groep is superfijn, omdat je dan met zijn allen samen bent".



Deze drogreden is vrij onschuldig, maar kan wel hardnekkig zijn. Het principe: *'het is omdat het is'*, kan de voortgang van een discussie of een gesprek enorm belemmeren. Vooral als het groepslid zegt dat het toch waar is wat hij/zij zegt. In dat geval is het belangrijk omdat de persoon een standpunt inneemt, dit niet betekent dat het inhoudelijk juist is. Om daar achter te komen is het van belang om inhoudelijke argumenten te horen, waarom het groepslid vindt dat het standpunt correct is.

## *Het hellende vlak*

Het groepslid geeft zichzelf de ruimte om te gaan bedenken wat er allemaal kan gebeuren als een bepaald standpunt wordt ingenomen door de groep. Het betreft hier het bedenken van een onwenselijk en/of negatief scenario. Het kan echter zo overtuigend worden gebracht dat de voorspelling onafwendbaar lijkt, als het standpunt niet wordt losgelaten. Voorbeelden:

- "Als wij straks langer moeten gaan werken, zullen er meer gezinsproblemen ontstaan die leiden tot een toename in het aantal scheidingen".
- "Nu moeten wij gaan bezuinigen omdat wij anders over een jaar thuis werkloos op de bank zitten en gezien de gemiddelde leeftijd ook niet meer aan de bak zullen komen".

Groepsleden zijn in de regel gevoelig voor doemscenario's en verliezen hierdoor gemakkelijk de realiteit uit het oog. De realiteit is dat een groepslid een voorspelling bedenkt. Het is belangrijk om niet op het hellende vlak terecht te komen dat groepsleden elkaar versterken in de noodlottige voorspelling. In plaats daarvan op inhoudelijke en feitelijke argumenten het gesprek of de discussie continueren.

***Belangrijk om aan te pakken?***



### *De pot verwijt de ketel*

Het standpunt van het groepslid wordt betwist door een ander groepslid en in reactie hierop verwijt het groepslid zijn/haar opponent van schijnheiligheid. Voorbeelden:

- "Nu kun je wel hier iets van zeggen, maar jij hebt hetzelfde gedaan in het afgelopen jaar!"
- "Nou, daar mag jij wel iets van zeggen! De pot verwijt de ketel".

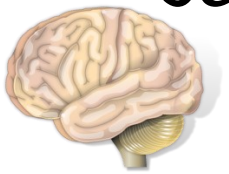
Het groepslid kan niet zo goed tegen zijn/haar verlies en begint met een persoonlijke aanval in plaats van te reageren met een inhoudelijk argument. Het ego van het groepslid heeft een deuk opgelopen. Het is van belang om dit te corrigeren als het groepslid gaat bestendigen in het verwijten van zijn/haar opponent, omdat anders het gesprek of de discussie snel ten einde loopt, dan wel omslaat in een ruzie.

***Belangrijk om aan te pakken?***



## *3.8 Interveniëren met citaten, aforis-*

**"Alles valt te overleven, behalve de dood"**



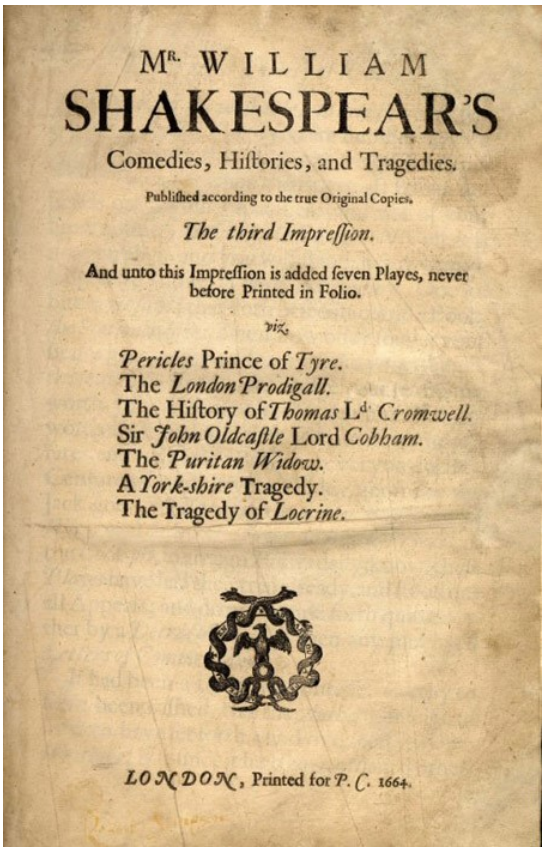
**Oscar Wilde**

## *men en wijsheden*

Het is mogelijk om op uiteenlopende manieren te interveniëren, bijvoorbeeld: door muziekcomposities of door muziekinstrumenten te gebruiken. Of door bepaalde vormen van etenswaren aanbieden. Het zou te ver gaan om alle interventiewijzen in dit boek te beschrijven, daarom tot slot nog één opmerkelijk vorm van interveniëren waarbij het draait om citaten, aforismen en wijsheden.

## *3.8.1 Hoe gaat het interveniëren op basis van citaten in zijn werk?*

1. Het begint met het samenstellen van een citatenlijst. Hier staan vijf tot tien citaten op van, bij voorkeur, één beroemde persoon of genre. De citaten dienen van toepassing te zijn op diverse situaties en omstandigheden.
2. De trainer leert de citaten uit het hoofd.
3. Tijdens een gesprek, een discussie of een meningsverschil introduceert de trainer één van de citaten, waarbij het belangrijk is om ook de bedenker van het citaat te noemen. Hierna laat de trainer het gesprek, de discussie of het meningsverschil zijn beloop hebben.
4. Indien één of meerdere groepsleden vragen naar het waarom van het citaat, dan geeft de trainer antwoord dat hij/zij het passend vond in het moment.
5. Indien het gesprek, de discussie of het meningsverschil niet een andere wending neemt, herhaalt de trainer de interventie maar dit keer met een ander citaat.


MR. WILLIAM
SHAKESPEAR'S
Comedies, Hiſtories, and Tragedies.
Publiſhed according to the true Original Copies.
*The third Impreſſion.*
And unto this Impreſſion is added ſeven Playes, never before Printed in Folio.
viz.
*Pericles* Prince of *Tyre.*
The *London Prodigall.*
The Hiſtory of *Thomas* L.d *Cromwell.*
Sir *John Oldcaſtle* Lord *Cobham.*
The *Puritan Widow.*
A *York-shire* Tragedy.
The Tragedy of *Locrine.*
LONDON, Printed for P. C. 1664.

## *3.8.2 Over het hoe en het waarom*

### *Wanneer inzetten?*

De 'citaten'-interventie word ingezet als een gesprek, een discussie of een meningsverschil: [1] stagneert, [2] een herhaling van zetten is, [3] oeverloos is en aan het meanderen is geslagen, [4] de sfeer grimmig, agressief of erg onplezierig wordt, [5] er te veel op de persoon wordt gespeeld in plaats van op de inhoudelijk argumenten, [6] er sprake is van misbruik van de deskundigheidsmacht door een groepslid, [7] het te lang duurt.

### *Wat is het beoogde doel?*

Het doel van de interventie is om het gesprek, de discussie of het meningsverschil een andere wending te geven, door te interrumperen met een citaat. De groepsleden gaan er vanuit dat de trainer niet voor niets dit citaat op dit moment zegt. Het gevolg is dat het gesprek (etc.) even stokt en de

groepsleden hun aandacht (kort) verleggen naar het citaat in plaats van het vervolg van de discussie. De kans is reëel dat de groepsleden het gesprek (etc.) een andere richting gaan uitsturen. Soms zijn hier meerdere citaten voor nodig.

*Opmerking: de 'citaten'-interventie is een indirecte ingreep, waarbij de groepsleden zelf de touwtjes in handen houden of het gesprek (etc.) een andere wending krijgt of niet.*

Als de trainer vaker deze interventietechniek toepast zal het de groepsleden gaan opvallen dat hij/zij slechts een beperkt aantal citaten gebruikt. Bij deze ontdekking verandert er ook iets in de ervaring van de interventietechniek. Het zal niet langer de groepsleden inhoudelijk aan het denken zetten wat het citaat inhoudelijk met het gesprek op dat moment te maken heeft, maar het zal worden ervaren als een signaal dat het gesprek aan het ontsporen is. Het gevolg is normaliter dat het gesprek van richting verandert of stopt. Het doel is in dit geval wederom gerealiseerd.

## *Wat zijn geschikte citaten?*

Het meest geschikt zijn citaten die goed klinken, maar die weinig tot geen handvatten bieden met betrekking tot wat je er mee kunt. Voorbeelden:

*"Al wat dichtbij is wordt ver", Goethe*

*"De enige manier om van verleiding af te komen, is door eraan toe te geven", Oscar Wilde*

*"Afhankelijkheid is hees en mag niet hardop spreken", Shakespeare*

Het is wenselijk om alleen maar citaten te gebruiken van één persoon. Zo is Goethe een favoriet van mij omdat hij van de ene kant tot de verbeelding spreekt bij groepsleden uit het onderwijs, het welzijnswerk en de gezondheidszorg, en van de andere kant sprekende aforismen heeft die niet gemakkelijk te doorgronden zijn. Op de volgende pagina tref je enkele klassiekers aan van Goethe.

## *Hoe vaak gebruik je de interventietechniek?*

De interventietechniek gebruik je *niet* meerdere keren kort na elkaar. Hierdoor verdwijnt het 'ongrijpbare' van het citaat en loop je kans dat het vervelend wordt. Een algemene stelregel is dat je de interventietechniek maximaal twee keer per bijeenkomst gebruikt.

## *Hoe breng je het citaat?*

Passend en gedragen (neem de tijd). Vooral niet humoristisch of cynisch. De indruk moet worden gewekt dat je een bijzondere bijdrage levert aan het gesprek.

# *3.9 Samenvoeging*



*William Shakespeare*



*Oscar Wilde*



*Lao Tse*



*Immanuel Kant*



*Plato*



# Goethe

"Het kleinste haartje werpt zijn schaduw"

"Wat men begrijpt bezit men niet"

"Zaaien is gemakkelijker dan oogsten"

"Zelfs afval glinstert als de zon erop schijnt"

"Wat bij ons hoort raakt men niet kwijt
Ook al zou men het wegwerpen"

"Elk mens hoort toch slechts dat wat hij begrijpt"

"Men wordt nooit bedrogen
Men bedriegt zichzelf"

"De grootste moeilijkheid liggen daar waar wij ze niet zoeken"

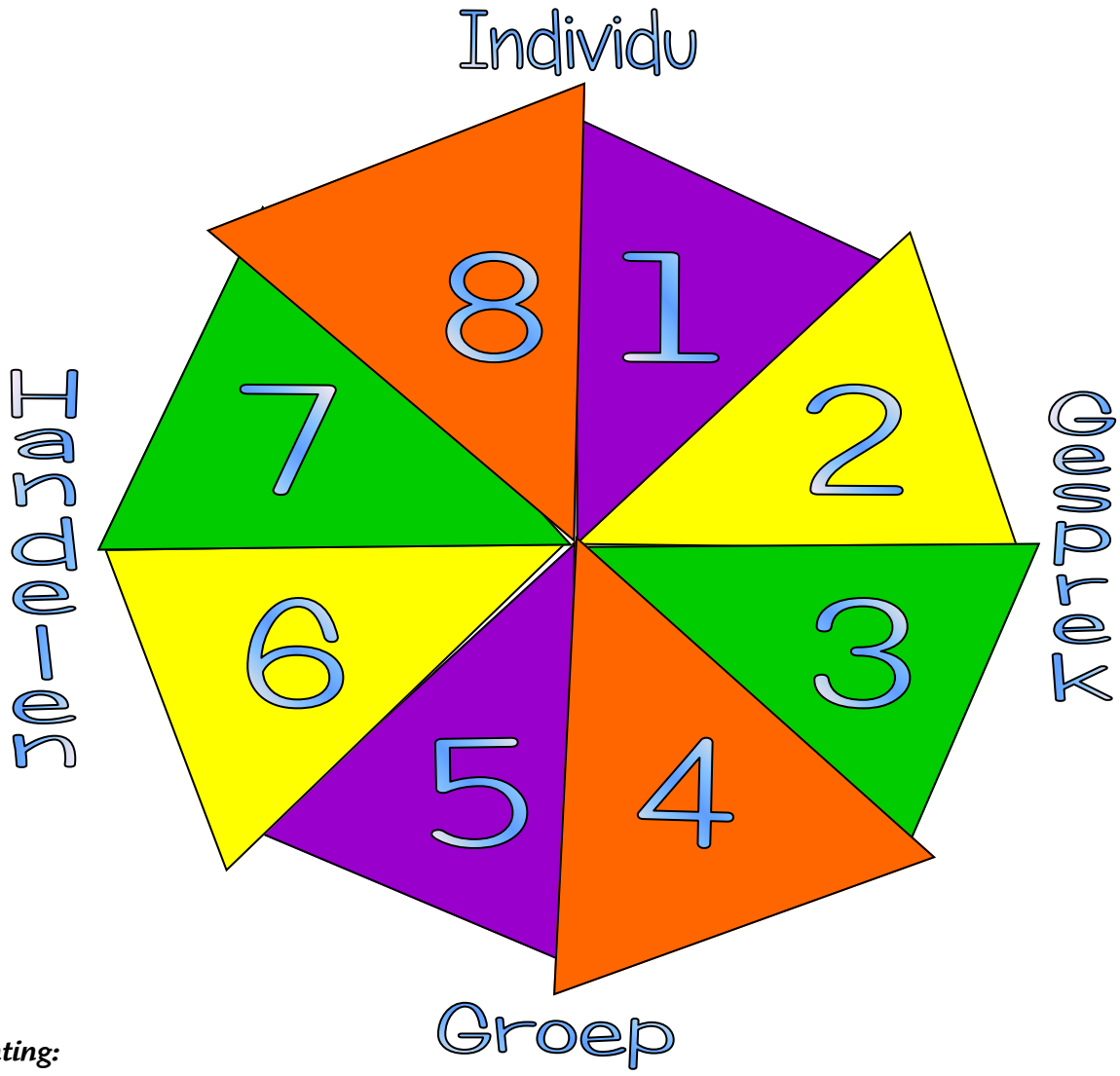
"Weet de mus soms hoe het de ooivaar te moede is"



In het onderstaande schema worden de acht interventievormen samengevoegd in een roos zoals die van Leary. Hierdoor wordt direct duidelijk welke interventietechnieken effectief en doelgericht kunnen worden ingezet.

*Opmerking: het is niet mogelijk om als trainer alle acht de interventietechnieken tegelijkertijd in te zetten. Als ook dat sommige interventievormen beter samengaan dan andere interventievormen. Echter is dit niet een wet van Meden en Perzen. Het is aan jou om in de praktijk te ontdekken welke combinaties jij het beste kunt combineren.*

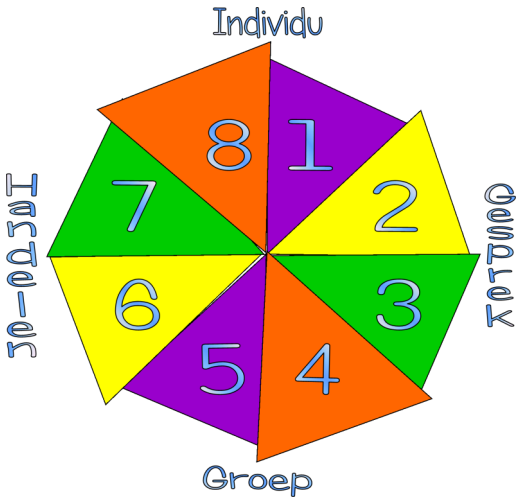
## *3.9.1 De paren*




***Toelichting:***

1. ***Gespreksinterventies.***
2. ***Drogredenen ontmaskeren.***
3. ***'Citaten'-interventie.***
4. ***Groepsgesprek interventies.***
5. ***Actualiserende interventies.***
6. ***Interventies door middel.***
7. ***Territoriumgedrag.***
8. ***Gedragsmatige interventies.***

De compenserende paren in het polarisatieschema zijn:




1 + 5: *Gespreksinterventies en actualiserende interventies.* De interventievormen zijn tegenpolen en daarom juist goed samen te gebruiken als het gesprek (etc.) te lang duurt en/of niet langer constructief meer is, of te veel blijft hangen in het 'praten over'. De actualiserende interventies zorgen ervoor dat de groepsleden te maken krijgen met een uitdagende prikkel en (letterlijk) in beweging moeten komen. Omgekeerd kunnen gespreksinterventies nodig zijn op het moment dat de actualiserende interventie zijn vruchten afwerpt en het wenselijk is om te gaan verdiepen op het gespreksonderwerp.

2 + 6: *Drogredenen ontmaskeren + interventies door middelen.* Drogredenen zijn vaker lastig om uit te leggen aan groepsleden en door middelen te hanteren, is het mogelijk om op een symbolische of metaforische wijze een drogreden te illustreren en/of de gevolgen er van visueel duidelijk te maken. Omgekeerd kunnen middelen als interventievorm juist ook 'verstopte' drogredenen zichtbaar maken.

3 + 7: *'Citaten'-interventie + territoriumgedrag*. Beide interventievormen bezitten een indirecte werking, die elkaar versterken, waardoor het effect groter wordt en zorgt voor een verandering in de handelwijze en de richting waarin het gesprek zich verder ontwikkelt.

4 + 8: *Groepsgesprek interventies + gedragsmatige interventies.* Beiden interventievormen bezitten een directe werking, die elkaar versterken. Bij de gedragsmatige interventies wordt het accent gelegd op de lichaamstaal, de metataal en de paralanguage, terwijl bij de groepsgesprek interventie het accent ligt op de wijze hoe dat meerdere groepsleden het gesprek voeren (zowel op inhoudsniveau, als ook op spelniveau van het VIS-model)

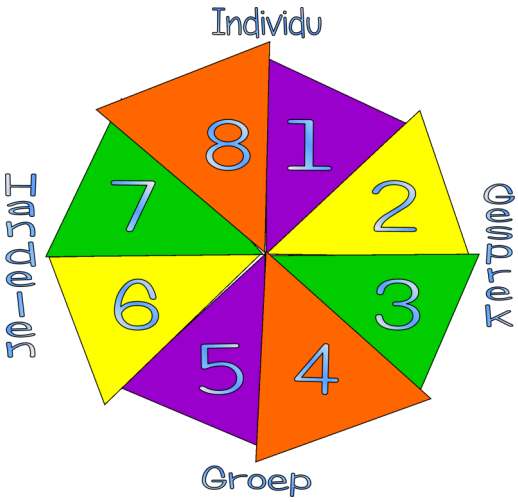
***VIS-model***

**Algemene informatie over het VIS-model tref je aan in het Handboek Counseling . Meer gedetailleerde informatie tref je aan in het boek over de VIS, scan de qr-code!**

SCAN ME

## *3.9.2 De vier polen*

Het schema is opgedeeld in vier polen, te weten: individu, groep, gesprek en handelen. Welke betekenis hebben deze vier polen?

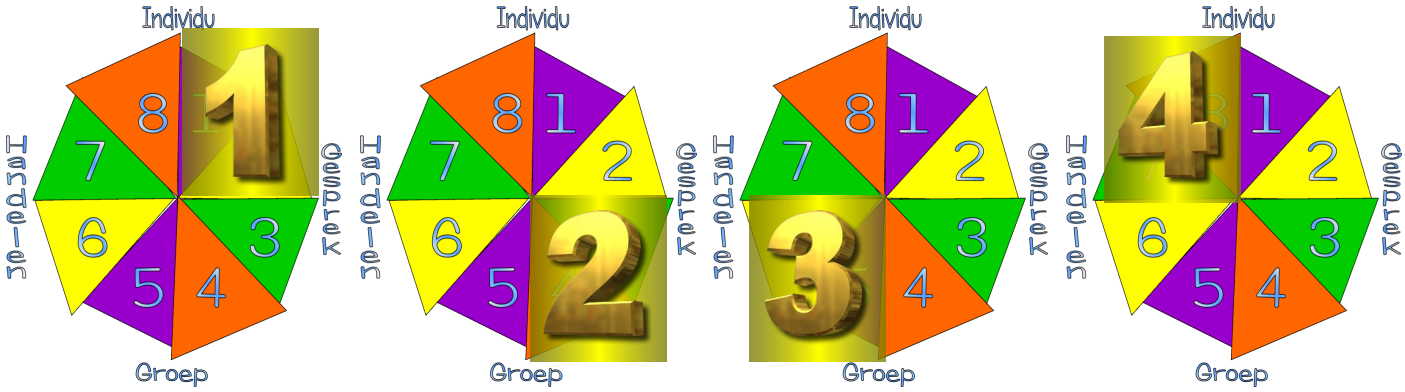



1. *Individu* staat voor de gerichtheid van de interventie. In dit geval ligt de aandacht meer bij het individu dan bij de groep.
2. *Groep* staat voor de gerichtheid van de interventie. In dit geval ligt de aandacht meer bij de groep dan bij het individuele groepslid.
3. *Gesprek* staat voor de gerichtheid van de interventie. In dit geval ligt de aandacht meer bij de gespreksvoering dan bij het handelend optreden.
4. *Handelen* staat voor de gerichtheid van de interventie. In dit geval ligt de aandacht meer bij het handelend optreden, dan bij de gespreksvoering.

## *3.9.3 Kwadranten*

De interventieroos bestaat uit vier kwadranten, te weten:

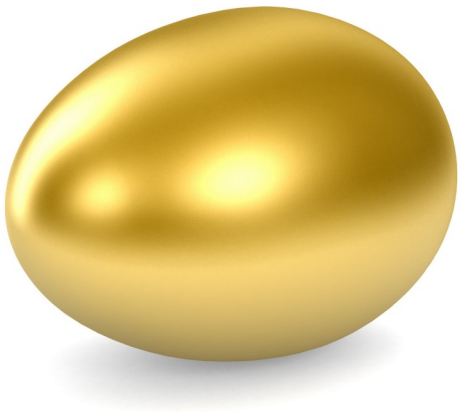
1. *Individu/Gesprek:* In dit kwadrant tref je de individuele gerichte interventietechnieken aan die betrekking hebben op de gespreksvoering.
2. *Groep/Gesprek:* In dit kwadrant tref je de groepsgerichte interventietechnieken aan die betrekking hebben op de gespreksvoering.
3. *Groep/Handelen:* In dit kwadrant tref je de groepsgerichte interventietechnieken aan die betrekking hebben op het handelend optreden.
4. *Individu/Handelen:* In dit kwadrant tref je de individuele gerichte interventietechnieken aan die betrekking hebben op het handelend optreden.



# *4. Het gouden ei*

De vaardigheid van *het gouden ei* is de kunst om iets links te laten liggen ook al bezit het een grote aantrekkingskracht op je. Het 'iets' kan op enorm veel zaken van toepassing zijn, bijvoorbeeld:

- Laten zien aan de groepsleden hoe goed je bent in het maken van onder andere analyses, onderhandelingen voeren, luisteren.
- Het steeds net iets slimmer zijn dan de overige groepsleden.
- Het demonstreren hoeveel je allemaal weet over relevante onderwerpen.
- Het bedenken van creatieve oplossingen en deze kunde duidelijk etaleren.
- Jezelf laten vieren door groepsleden als een specialist of een meester in je vakgebied.
- Het demonstreren van je veelzijdigheid voor wat betreft kwaliteiten, competenties, vaardigheden, talenten en kundigheden.



*Het gouden ei* is een metafoor voor de erkenning, de waardering, het aanzien, de status, de beloning en de bijbehorende macht die je verdiend voor het beroepsmatig functioneren. Het gouden ei kan soms mythische proporties aannemen voor met name (maar zeker niet alleen) beginnende trainers, waarbij het belangrijk is om anderen te wijzen op je kwaliteiten, competenties, vaardigheden, talenten en kundigheden. Hierdoor *lijkt* het alsof je aantoont hoe belangrijk, onmisbaar en uniek je als trainer bent.

*Het gouden ei* is heel verleidelijk om aan toe te geven en hierdoor de aandacht te focussen op de prestaties die je neer wilt zetten in plaats van een facillitator zijn voor de groep(sleden). Het harde werk van de trainer is, voor een belangrijk deel, niet geschikt om midden op het podium te doen. Omdat hierdoor de aandacht wordt afgeleid van waar het omdraait in een taakgerichte groep: *het met succes realiseren van de gestelde doelen en het uitvoeren van de bijbehorende taken*. Anders gezegd: de trainer is pas succesvol als de gestelde doelen zijn verwezenlijkt.

*Het gouden ei* zorgt ervoor dat trainers bijvoorbeeld op een strategische wijze interventietechnieken gaan inzetten. Strategisch in de zin van het niet tegen de haren instrijken van groepsleden en een opdrachtgever, omdat anders *het gouden ei* aan de neus voorbij gaat. Het voornaamste doel is om een 'feel good'-training neer te zetten, waarbij alle scherpe kantjes zijn weggehaald. Ondanks de weet dat de groep(sleden) meer uit de training hadden kunnen halen, als er wel op het juiste moment was geconfronteerd of inhoudelijke aandacht aan de beheersingsproblematiek was besteedt.



***Sociale media***

**De sociale media zijn niet meer weg te denken uit het leven van een trainer. Het is de plek om gezien te worden en om jezelf te presenteren. Eén van de nadelen is dat het een soort *'ratrace'* is om jezelf te onderscheiden van andere trainers door te wijzen op de verschillen. Hierdoor gaat het weinig over gezamenlijk vakinhoudelijke zaken verdiepen. In plaats daarvan wordt de ene visie, mening, conclusie over de andere mening, visie of conclusie gelegd. Vaak zonder dat er sprake is van inhoudelijk reageren op wat een ander heeft gesteld. Sociale media worden als gouden eieren gezien van nog niet ingeloste beloften.**

*Het gouden ei* wordt met name zichtbaar bij evaluaties van de training. Als de focus van de evaluatie ligt op de beleving van de groepsleden, dan is er sprake van *een gouden ei*-situatie. Als de groepsleden de training laag waarderen, dan is de conclusie snel getrokken: *het is een slechte training geweest.* Het omgekeerde is ook waar: *als de training hoog wordt gewaardeerd, dan is het een goede training geweest*.

*Opmerking: misschien is het je al opgevallen, maar er is sprake van een drogredenering, weet je ook welke?*

Het uitgangspunt van de training (het realiseren van de gestelde doelen door het uitvoeren van de bijbehorende taken) wordt hierdoor verlaten en vervangen door een belevingstoets. Een trainer die gefixeerd is om *het gouden ei* binnen te halen, zal er ook niet bij stil staan of de gestelde doelen zijn gerealiseerd. Het is belangrijker om goed te presteren omdat de opdrachtgever je dan wellicht vaker een training laat uitvoeren en dit is goed voor je inkomsten.

*Opmerking: voor deze trainers zijn er onder andere speciale websites waar de belevingsevaluaties worden omgezet in een rapportcijfer. Vervolgens kunnen potentiële opdrachtgevers de rapportcijfers lezen en zelf de conclusie trekken dat een trainer die gemiddeld een 8 scoort, wel kwalitatief goede trainingen moet geven. In feite is het een teken dat de kans reëel is dat het juist ontbreekt aan kwaliteit met betrekking tot het verwezenlijken van de gestelde doelen door de bijbehorende taken uit te voeren.*

Het is dus niet vreemd dat nogal wat trainers een fixatie hebben op *het gouden ei*. Echter voor het vak van trainer is het een onwenselijke fixatie, omdat de aandacht wordt verlegd van het praktijkervarend leren naar infotainment. Zoals je weet is het doel van praktijkervarend leren om nieuw of veranderend gedrag te bewerkstelligen, terwijl het doel van infotainment is om op een aansprekende wijze kennis aan te reiken.

Gedragsveranderingen zijn gewoonlijk lastig, vervelend, frustrerend, verwarrend en pijnlijk. Een persoon moet altijd iets opgeven als hij/zij een gedragshouding wil veranderen of een nieuwe gedragshouding wil leren. En dat leren gaat gepaard met vallen en opstaan. Het is een kwestie van doen en blijven oefenen (volharden).

Bij infotainment wordt de kennis aangereikt en volgen er een aantal demonstraties van hoe het in de praktijk eruit zou komen te zien. Groepsleden zien, lezen of horen hoe gemakkelijk het aanleren van een nieuwe vaardigheid is en doordat zij één of twee dagen aan het onderwerp hebben mogen snuffelen, ontstaat de illusie dat zij inmiddels al het nieuwe gedrag eigen hebben gemaakt. Met andere woorden: de groepsleden gaan hun ideaal zelfbeelden zien als zelfbeelden. Zodra de groepsleden terug zijn op de werkvloer, komen de goede bedoelingen om de kennis in de praktijk van alledag toe te gaan passen, binnen enkele dagen te vervallen. Het is dan weer *business as usual*.



### *Mythe: Het gevoel is de graadmeter van kwaliteit*

**Niet zelden komt het voor dat een training niet succesvol is in het realiseren van de gestelde doelen door de bijbehorende taken uit te voeren, maar toch als een succes in de boeken gaat omdat de groepsleden er een goed gevoel aan over hebben gehouden. Het omgekeerde komt eveneens regelmatig voor: de doelen zijn met succes gerealiseerd, maar de groepsleden hebben er een minder goed gevoel aan overgehouden.**

**Het gevoel is een slechte graadmeter of de gestelde doelen succesvol zijn verwezenlijkt. De feitelijkheid dient getoetst te worden, bijvoorbeeld of er sprake is van een gewenste gedragsverandering, of dat een gesteld quotum is gehaald, of dat de productiviteit omhoog is gegaan. Een instrument wat hierbij kan worden gebruikt, is het maken van een TeamScan aan het begin en op het einde van de training.**



De vaardigheid van *het gouden ei* bestaat uit:

- Het op vastgestelde tijden de progressie van het trainingsproces evalueren aan de hand van de gestelde doelen en de bijbehorende taken.
- Het plegen van introspectie (feed within) om te toetsen of dat je nog steeds facilliteert en jezelf ten dienste van de groep stelt.
- De focus richten op de prestaties die de groep weet te behalen en niet de persoonlijke successen van jezelf en/of van groepsleden.
- Het op een deskundige wijze beoefenen van je vak. Zo wil je waarschijnlijk ook liever een buschauffeur zijn die zijn/haar handen aan het stuurt houdt, dan eentje die allerlei trucs met het stuurwiel uithaalt: zonder handen sturen, met de mond sturen, met 1 vinger sturen, blind sturen, met de voeten sturen enzovoorts.
- Het op vastgestelde tijden actief participeren in een collegiaal overleg of een intervisiegroep.
- Maak van het waarderingspunt op basis van de belevingsevaluaties geen selling point.
- Help jezelf eraan herinneren dat het werken aan de gestelde doelen door de bijbehorende taken uit te voeren, ook leuke, amusante en informatieve momenten kent.

## *Tot slot*

*Het gouden ei* kan lucratief zijn en op korte termijn bevredigend, maar het heeft weinig tot geen meerwaarde voor de groep(sleden) die aan de training hebben deelgenomen.

Uiteindelijk blijft het een persoonlijke keuze van de trainer of hij/zij voor het gouden ei gaat of het inhoudelijke resultaat.



### *Mythe: Ik kan mijzelf heel goed beoordelen*

**Je kunt niet je eigen vermogen overstijgen. Als je jezelf gaat beoordelen hoe je het hebt gedaan als trainer, doe je dat vanuit je eigen mindset en referentiekader. Anders gezegd: je kunt niets zien of ontdekken wat buiten je vermogens valt.**

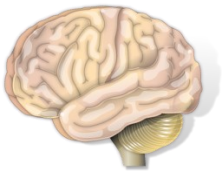
**Ben je weinig (vak-)bekwaam, dan is de kwaliteit van je introspectie laag. Omdat je over te weinig kennis en praktijkervaring beschikt. Ben je (vak-)bekwaam, dan is de kwaliteit van je introspectie hoger. In beiden gevallen is het goed om met een zekere regelmaat je beroepsmatig functioneren ter discussie te stellen met collega's.**

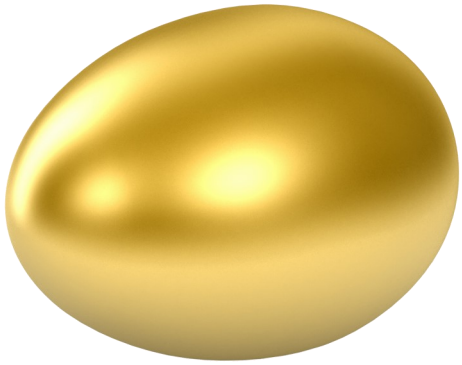
***Opmerking: een trainer die gefixeerd is op het gouden ei, zal de bevestiging van zijn/haar eigen beoordeling vinden in de belevingsevaluaties van groepsleden. Als minimaal drie groepsleden de trainer met tenminste een 7 waarderen, is dit een teken dat de trainer goed werk verricht.***

***Een precaire detail is dat groepsleden gemiddeld een 7,2 waarderingsscore geven, omdat dit de meest neutrale waardering is. Het is niet goed en het is niet slecht. Het levert geen gezichtsverlies op voor degene die wordt beoordeeld en de beoordelaar krijgt geen lastige vragen gesteld.***

***"Echte vakmensen imponeren anderen niet met hun handigheid. Zij die opscheppen over hun handigheid verraden hun gebrek aan vakbekwaamheid"***

***Huanchu Daoren***





# *5. In de roos*

Een techniek is alleen effectief als het intentioneel en doelgericht wordt ingezet om een *bullseye* te scoren. Anders gezegd zet je een techniek in om 'iets' in beweging te zetten bij een groepslid of een groep.

*Opmerking: Wat het 'iets' is, hangt af van de intentie en de gehanteerde techniek.*

In de praktijk blijkt het moeilijk om succesvol te zijn, door iets bij de ander te bewerkstelligen waardoor hij/zij in beweging moet gaan komen. Zo kan in theorie een techniek volkomen logisch klinken, terwijl je als trainer juist *niet* wilt dat je midden in de roos gooit. Omdat jij niet verantwoordelijk wilt zijn voor de arousal die je bij een groepslid of de groep veroorzaakt.

*Opmerking: Misschien wel als het een kleine interventie betreft, die niet veel effect heeft op de ander. Of als je maar zeker wist dat het snel tot een goed resultaat leidt bij het groesplid of de groep.*

Veel gehoorde vragen van trainers zijn: *"Wie ben ik dat ik dit mag doen?", "Er kan toch niet echt iets verkeerd gaan, toch?", "Maar het is toch niet leuk voor de ander als ik midden in de roos gooi?"* De vragen leiden af van het doel: *de techniek zo goed mogelijk inzetten, dat je hierdoor het maximale resultaat scoort.*

## *Het gebruik*

Over het 'hoe' en het 'waarom' van een techniek, kun je lezen in de bijbehorende theorie. Maar de techniek zelf kan *altijd* alleen maar in de praktijk worden toegepast.

Bij het gebruik maken van de techniek is het belangrijk dat je dit zo goed mogelijk probeert te doen, zodat je niet onverhoopt schade gaat veroorzaken door *mis* te gooien.

Natuurlijk zijn de meeste mensen niet blij als jij midden in de roos gooit en zij daardoor in beweging moeten komen, maar je bent als trainer geen gezelschapsdame of -heer die verantwoordelijk is dat een groepslid blij en gelukkig is. Het is juist jouw taak om te helpen met het overwinnen van één of meerdere functioneringsproblemen, tijdens het realiseren van de gestelde doelen door het uitvoeren van de bijbehorende taken.






***Mythe: Het is een win/win-situatie***

**Als je in de roos schiet bij een groepslid of een groep, dan is er geen sprake van een win/win-situatie. Als jij raak schiet, verliest de ander. In het geval van een training zal het verlies bestaan uit het moeten opgeven van bepaalde gewoonten, handelswijzen en gedragingen.**

**Pas nadat het groepslid veranderend of nieuw gedrag heeft ontwikkeld, is er sprake van een win-situatie. Althans als het hier een wenselijke gedragsverandering betreft.**

**Probeer niet de onaangename bijeffecten van het veranderingsproces weg te jagen met een luchtverfrisser of door de groepsleden te pamperen. Zachte heelmeesters maken stinkende wonden. Als trainer ben je NIET verantwoordelijk voor hoe een groepslid zich voelt, maar ben je verantwoordelijk voor de voortgang van het trainingsproces, het realiseren van de gestelde doelen en de begeleiding van de groepsleden. Leer de groepsleden wat de aard van een gedragsverandering is en dat het een keuze is om te willen veranderen!**

## *Niet in de roos*

Het kan zijn dat je niet van sporten houdt waarbij het doel is om in de roos te schieten (metaforisch gesproken). Maar dan is het ook niet slim om technieken te leren hoe je het beste een dart in de roos kunt gooien. Hoe leuk je de theorie ook vindt, maar vroeg of laat moet je met de techniek in de praktijk aan de slag.

## *Pijnlijk*

Veranderingsprocessen zijn 98% van de tijd pijnlijk. Zelfs als een groepslid of de groep *achteraf* blij is met de geboekte resultaten. Het begeleiden van groepsleden en de groep als een trainer heeft altijd te maken met het begeleiden van een veranderingsproces. Met andere woorden: probeer niet te voorkomen dat groepsleden pijn ervaren (dat is onmogelijk), maar help door intentioneel en doelbewust technieken in te zetten om het veranderingsproces te optimaliseren en indien mogelijk korter te maken.

Laat een groep niet de dupe worden van jouw ongemak om doelbewust handelend op te treden. Of zoals een verpleegkundige het omschreef: *"In het begin is het bijzonder moeilijk om spuiten te zetten bij mensen (en zeker bij kinderen), maar het is wel nodig omdat anders de persoon niet kan worden geholpen".*

*Vergeet niet: de weg naar de hel is geplaveid met goede bedoelingen. Niet de goede bedoelingen tellen maar de successen die je boekt door de gestelde doelen te realiseren. Wordt vaardig in het schieten op de roos!*





***Mythe: De pijn verzachten is goed***

**Voordat je aan de slag gaat met het willen verzachten van de pijn bij groepsleden, is het belangrijk om vast te stellen voor wie je de pijn wilt verzachten: [a] is het voor jezelf of [b] is het voor het groepslid.**

**De ervaring leert dat de meeste groepsleiders antwoord [b] zeggen, maar feitelijk antwoord [a] bedoelen. Er wordt heel wat behaagd door trainers om de groepsleden gerust te stellen en tevreden te houden.**

**Het behagen is onwenselijk gedrag van een trainer omdat hierdoor het groepslid niet zelf leert te ontdekken wat er pijn doet, waarom dit pijn doet en hoe hij/zij om kan gaan met de pijn.**

**Vergeet niet dat mentale pijn ook een vorm van weerstand kan zijn, om niet de gedragsverandering door te zetten.**

**Op andere momenten kan de mentale pijn juist gepaard gaan met het loslaten van oud gedrag. Hoeveel last je ook van het oude gedrag hebt gehad, is het toch alsof je afscheid neemt van een oude vriend.**

**Op weer andere momenten is de mentale pijn het gevolg van een ontdekking hoeveel tijd en energie je hebt gestoken in 'iets' wat niet werkt. En zoals het gezegde gaat: *dat wat niet werkt, werkt niet.***

# *6. Het Gouden Moment benutten*

Het inzetten van een techniek of een vaardigheid tijdens een training is een precisieklus. Zo moet, bijvoorbeeld, de timing juist zijn, maar ook de toonzetting, het tempo, de impact en doelgericht zijn (‘*in de roos*’). Deze aspecten kan een trainer met name leren door veel te oefenen, om al proefondervindelijk te ontdekken hoe een techniek of een vaardigheid het beste kan worden ingezet. Naarmate de trainer over meer effectieve trainingsuren beschikt, zal hij/zij ook minder moeite te hebben met het uitvoeren van een techniek of een vaardigheid.

Wat echter niet zo gemakkelijk te leren is, is om het juiste moment te bepalen waarop de techniek of de vaardigheid het beste kan worden ingezet om het maximale effect eruit te halen. Dit is *het gouden moment.* De reden waarom *het gouden moment* herkennen minder gemakkelijk te trainen is, is omdat het afhangt van het groepslid en gegeven omstandigheden, en niet gefaket kan worden.

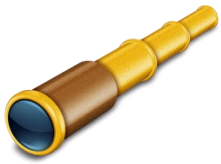
Hoe goed je een techniek of een vaardigheid ook beheerst en weet in te zetten, hangt het succes toch voornamelijk af van het moment waarop je tot actie overgaat. Sommige trainers denken dat het bepalen van het gouden moment slechts een kwestie is van het intuïtief aanvoelen, maar in de praktijk blijkt dit niet echt succesvol. Andere trainers geloven dat er niet zo iets bestaat als een gouden moment en zodra het groepslid zijn/haar weerstand laat varen, automatisch het juiste moment zich aandient. Ook dit blijkt in de praktijk niet goed uit de verf te komen. De meest succesvolle manier is door het gouden moment te leren herkennen.

Om het gouden moment te kunnen herkennen, is het van belang om te weten wat dat ogenblik in de tijd kenmerkt en dan vallen er drie eigenschappen op, te weten:

1. *At your wits’ end:* het groepslid is erg bezorgd of zelfs van slag af omdat hij/zij op allerlei manieren heeft geprobeerd om een probleem of een vorm van onvermogen te overwinnen, maar zonder succes.
2. *Opportunity:* de gegeven omstandigheden moeten gunstig zijn om het groepslid de kans te bieden om te gaan oefenen met ander gedrag en/of houding, en/of handelswijze.
3. *Trust:* het groepslid is bereid om een andere persoon te vertrouwen dat hij/zij op een constructieve wijze kan helpen bij het overwinnen van het ervaren probleem en/of de vorm van onvermogen.







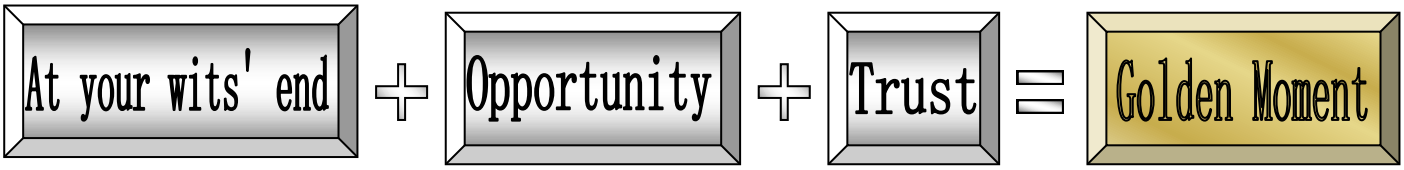
***Over het vertrouwen***

**Volgens Rossiter en Pearce kan vertrouwen alleen binnen een interpersoonlijke relatie ontstaan wanneer er sprake is van:**

1. ***Onvoorziene omstandigheden:*** **Onvoorziene omstandigheden hebben betrekking op die situaties binnen de relatie die je niet verwacht en waarbij de handelwijze van de ander invloed op jou heeft. Wanneer de handelwijze van de ander geen effect heeft, is er ook geen behoefte om die persoon te vertrouwen. Voorziene omstandigheden prikkelen ook niet de behoefte om de ander te vertrouwen.**
2. ***Voorspelbaarheid:*** **Voorspelbaarheid heeft te maken met de mate van vooruit kunnen zien wat de ander gaat doen. In situaties waar de voorspelbaarheid laag is, is er sprake van weinig vertrouwen dat de ander zich op een bepaalde wijze gaat gedragen. Er kan sprake zijn van hoop, maar niet van vertrouwen. In situaties waar de voorspelbaarheid hoog is, is er sprake van veel vertrouwen dat de ander zich op een bepaalde wijze gaat gedragen.**
3. **Minimale alternatieve opties. Alternatieve opties hebben te maken met andere mogelijkheden in plaats van de ander te vertrouwen. Bestaan er meerdere reële alternatieve opties dan is de stimulans om de ander te gaan vertrouwen kleiner.**

**Vertrouwen is gebaseerd op een keuze om je op de ander te verlaten. Wanneer één van deze drie karakteristieken ontbreekt, is er geen sprake van vertrouwen. Wanneer de drie karakteristieken wel aanwezig zijn, *kan* het vertrouwen worden ontwikkeld.**

De drie eigenschappen van het ogenblik vormen tezamen te gouden moment. In een formule ziet dit er als volgt uit:




De trainer kan de formule gebruiken om het gouden moment vast te stellen en vervolgens de gevraagde techniek of de benodigde vaardigheid in te gaan zetten.

*Opmerking: het is niet praktisch om iedere keer je als je een techniek of een vaardigheid inzet, eerst op het gouden moment te gaan wachten. In de regel gebeurt dit alleen bij: [a] ernstige functioneringsproblemen waarbij het groepslid niet langer kan handelen zoals hij/zij dit wil en/of redelijkerwijs van hem/haar mag worden verwacht; [b] transformatiemomenten; [c] ingrijpende gedragsveranderingen; [d] het doorbreken van een mindfuck (psychisch lawaai).*

Het gouden moment is een potentieel omslagpunt waar het groepslid het besluit neemt om zich in een nieuwe richting te gaan ontwikkelen en hij/zij probeert om zo min mogelijk toe te geven aan het oude gedrag. Het besluit gaat schuil in het vertrouwen op de trainer om het groepslid het veranderende of nieuwe gedrag aan te leren. Zeker als het groepslid beseft dat er nu ook sprake is van een reële kans om een gedragsverandering succesvol door te voeren.

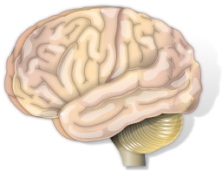
Als het gouden moment er is en de trainer maakt er gebruik van, dan is het belangrijk dat hij/zij de gevraagd techniek of de benodigde vaardigheid effectief en doelgericht weet in te zetten, zodat het groepslid direct aan de slag kan met: [a] relevante kennis verwerven, [b] ervaringen met de kennis opdoen om [c] veranderend of nieuw gedrag te ontwikkelen en [d] te volharden in het veranderende of nieuwe gedrag.

*Opmerking: het is niet noodzakelijk om bij ieder groepslid tientallen gouden momenten te vinden tijdens een training. Bij een training die uit 20 dagdelen bestaat, is het al veel als de trainer 2 gouden momenten per groepslid weet te benutten.*



***"Ik weet niet wat de sleutel naar het succes is, maar de sleutel naar mislukking is proberen iedereen het naar de zin te maken"***

***Bill Cosby***



# *7. Paradoxaal handelen*

Het paradoxaal handelen is het in strijd met de verwachtingen. Een trainer kan het paradoxaal handelen gebruiken om groepsleden alert te maken en de vastgeroeste patronen (gedrag, denken, handelen) doorbreken.

In de kern is het paradoxaal handelen eenvoudig van opzet:

1. Het constateren van een automatisme, een routine, mentale luiheid, een gedragspatroon bij één of meerdere groepsleden.
2. Het gebruik maken van het verwachtingspatroon van één of meerdere groepsleden.
3. Het meegaan in het verwachtingspatroon tot aan de climax in de stuwingslijn van de situatie. Het groepslid moet de overwinning al bijna kunnen proeven en dan de anti-climax introduceren door tegengesteld te gaan handelen.
4. In de verwarring die ontstaat (met name in het hoofd van het groepslid in de vorm van psychisch lawaai), 'dropt' de trainer een wijsheid of een inzicht. Hoewel de kans reëel is dat het groepslid niet meteen uit de voeten kan met de wijsheid of het inzicht, wordt het wel meegenomen en op een later tijdstip kan het aan de oppervlakte komen.

Het werkzame bestandsdeel van het paradoxaal handelen is door één of meerdere groepsleden uit hun comfortzone te halen, door het evenwicht te verstoren, zowel intern als binnen de groep. Of zoals Yoda uit Star Wars het zou zeggen: *'A disturbance in the force, there is'.*

Praktijkvoorbeeld:

1. Tijdens een competentiespel, waarbij kaartjes met eigenschappen tussen de groepsleden worden verdeeld, valt het op dat Annie een aantal kaartjes absoluut wil hebben en het merendeel van de groepsleden beginnen te zuchten en geïrriteerd te raken.
2. Annie wil het kaartje: *communicatief*, hebben. De trainer vraagt waarom Annie vindt dat zij meer recht heeft op het kaartje, dan bijvoorbeeld Joost. Annie begint haar redenen te vertellen en het merendeel van de groepsleden haakt af. Echter maakt dat voor Annie niets uit en zij gaat onverdroten verder met haar uitvoerige uitleg.
3. De trainer bevestigt wat Annie heeft gezegd. *Let op: de trainer bevestigt NIET dat hij/zij het eens is met Annie, slechts dat zij de redenen heeft genoemd!* Op het moment dat Annie het kaartje wil pakken, introduceert de trainer de anti-climax: *"Is het je opgevallen Annie, dat de meeste groepsleden niet naar je hebben geluisterd? Hoe communicatief ben je dan?"*



***Mythe: de zekerheid niet ontnemen***

**Het is als trainer niet de bedoeling om ALLE zekerheid van een groepslid of een groep weg te nemen. Evenwel kan het nodig zijn om op deelaspecten wel de zekerheid aan het wankelen te brengen. Hierbij kun je onder andere denken aan:**

- **Situaties waarin de zekerheid voor gevaarlijke situaties kan zorgen, bijvoorbeeld omdat een groepslid of de groep door de zekerheid overtuigt raakt van het gelijk dat er hierdoor schade kan ontstaan.**
- **Automatismen die worden ingezet bij het uitvoeren van handelingen waarbij het nodig is om alert, effectief en doelgericht te kunnen ingrijpen.**
- **Het structureel ondermijnen van de positie en/of rol van één of meerdere groepsleden, waardoor het samenwerken aan het realiseren van de gestelde doelen problematisch wordt.**
- **Het prediken van het gelijk met als doel om van anderen volgers te maken, waardoor er weinig ruimte meer is voor afwijkende meningen binnen de groep.**

**Zekerheden horen bij een statisch beeld van de groep en/of de groepsleden, terwijl in werkelijkheid de groepsrealiteit dynamisch is en ook moet zijn als de groepsleden het groepsproces willen doorlopen. Anders gezegd: Ieder veranderingsproces begint met het loslaten van één of meerdere zekerheden.**

4. Annie reageert alsof zij door een wesp is gestoken en probeert te begrijpen wat de trainer zegt. Het lukt haar niet om de reactie van de trainer in verband te brengen met haar vaste redenering waarin Annie vertelt dat zij de beste van de groep is. Het geeft kortsluiting in haar hoofd en op dat moment zegt de trainer: *"Men wordt nooit bedrogen, men bedriegt zichzelf, Goethe"*.

Het paradoxaal handelen kan op vele manieren worden uitgevoerd, bijvoorbeeld met een citaat of een voorwerp, of een muziekstuk of een foto.

Het leren werken met de vaardigheid: *paradoxaal handelen*, vraagt om veel training en geduld met jezelf. Zo is het bijzonder verleidelijk om mee te gaan in de opbouw naar de climax toe en het groepslid of de groep *'de kers op het toetje'* te gunnen, in plaats van een *party pooper* te zijn. Hierdoor loop je een goede kans om niet populair te zijn, zeker niet op dat moment. Alleen is het geen populariteitswedstrijd. In het geval van Annie zijn de meeste groepsleden zo gewend aan vergelijkbare acties, dat zij niet meer luisteren, betrokken zijn en afhaken. Dit is ingetraind gedrag en het 'beste' antwoord op het ritueel van Annie, zonder een directe confrontatie of een conflict aan te gaan. Niettemin is dit gedrag niet wenselijk voor de voortgang van de groep en roept tegenwerken op in plaats van samen te gaan werken.

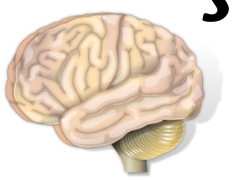
Het paradoxaal handelen is een soort: 'wake up'-call. De situatie even op scherp zetten, zodat de vastgeroeste patronen en handelwijzen kunnen gaan ontroesten (het 'Coca-Cola'-effect). Het doel van het paradoxaal handelen is *niet* om een alternatief aan te reiken of een oplossing te bedenken voor de ervaren problemen en/of vormen van onvermogen. Het doel is het actualiseren van de situatie, waardoor de afwikkeling van de vastgeroeste patronen, rituelen, handelswijzen (e.d.) stokt.

### *Hou het eenvoudig*



**Het werken met een paradox is al lastig genoeg, zonder dat je het op een hoger plan wil plaatsen door jezelf te overtreffen in slimheid, creativiteit, intelligentie en strategie. Het is adviseerbaar om het bovenal eenvoudig te houden en de aandacht op het doel te richten van het paradoxaal handelen. Hoe meer toeters en bellen erbij komen, hoe meer er verkeerd kan gaan tijdens de uitvoering van de paradoxale handeling.**

***"Een paradox is een staart die zijn eigen slang opeet"***



***Johan Goudsblom***

# *8. Het ABC van de gespreksvoering*

Het voeren van een doelgericht en een succesvol gesprek als trainer is zeker niet eenvoudig. Er zijn vele aandachtspunten waarmee je rekening moet houden. Denk bijvoorbeeld aan het toepassen van gesprekstechnieken, interventietechnieken, het groepsproces en het realiseren van de gespreksdoelen.

Menig trainer geeft de pijp dan al snel aan Maarten, omdat het teveel is om procesmatig in de gaten te houden en intentioneel aan technieken in te gaan zetten. De beste bedoelingen gaan dan overheersen en de trainer overtuigt zichzelf en anderen ervan dat hij/zij echt wel weet hoe hij/zij een gesprek moet voeren. In werkelijkheid betekent dit dat de trainer 'ad hoc' te werk gaat door impulsief te gaan handelen.

Echter voordat je gesprekstechnieken goed kunt gaan inzetten op de gewenste momenten van het groepsproces, is het belangrijk om over een constructieve communicatiehouding te beschikken.

De constructieve communicatiehouding vormt het speelveld waarbinnen je vervolgens de gewenste technieken kunt gaan inzetten. Anders gezegd vormt de constructieve communicatiehouding de basisvoorwaarde voor een professionele gespreksvoering. Het ABC van de gespreksvoering helpt je om in de praktijk die constructieve communicatiehouding actief te leren en consequent door te voeren.

## *8.1 3 x A*

De letter A heeft betrekking op de vorm van het VIS-model. Anders gezegd: *alles waaruit de 'hier-en-nu'-situatie is opgebouwd en wat kan worden waargenomen*.




De letter A heeft ook betrekking op een belangrijk aspect van de communicatiehouding: *het in de vorm blijven*. M.a.w.: het steeds afgestemd zijn op de 'hier-en-nu'-situatie zonder veronderstellingen, vooringenomenheid en een gekleurde waarneming.

De letter A bestaat uit drie elementen, te weten: Alertheid, Aandacht en Attentheid.

## *Alertheid*

Het eerste element van de letter A is alertheid. Alertheid is een vorm van achtzaamheid, waarbij de trainer registreert wat zich in de 'hier-en-nu'-situatie aandient, zonder daarop in te gaan. Door de alertheid is de trainer in staat om overzicht te houden van de veranderende gegeven omstandigheden en kan hij/zij meerdere acties, handelingen of gebeurtenissen registreren, bijvoorbeeld: metataal, paralanguage, lichaamstaal, gesproken woord, geluiden in en buiten de ruimte.

## *Aandacht*

Het tweede element van de letter A is aandacht. Aandacht is intentioneel selecteren van een object wat is geregistreerd binnen de alertheid. De trainer gaat inzoomen op een woord, een zin, een beweging, een verandering in volume en dergelijke door daar zijn/haar aandacht op te richten. Echter is het richten van aandacht op een en hetzelfde object kort en zoomt de trainer weer uit naar alertheid. Vanuit de alertheid zoomt hij/zij opnieuw intentioneel in op een object. De keuze waarvoor de trainer kiest om zijn/haar aandacht op te richten, wordt bepaald door de elementen uit letter B.

## *Attentheid*

Het derde element van de letter A is attentheid. Attentheid is een actieve handeling van de trainer om erkenning en bevestiging te geven aan de gesprekspartner van dat wat hij/zij laat zien en horen in de 'hier-en-nu'-situatie. Hierdoor weet de gesprekspartner dat zijn/haar communicatieboodschap is overgekomen en dat hij/zij is gehoord en/of is gezien door de trainer. Het attent zijn stemt niet alleen de gesprekspartner goed, maar zorgt er ook voor dat de gesprekspartner zichzelf open gaat stellen voor de invloeden van de trainer tijdens het gesprek.

## *Trainen*

Het trainen van de elementen van letter A kan door:

- Oefen iedere keer als je in gesprek met iemand bent je attentheid. Hoe? Door de ander een oprecht compliment te geven; door te bevestigen dat je de ander hebt begrepen;

door belangrijke gebeurtenissen van de gesprekspartner te onthouden en naar te informeren.

- Oefen achtzaamheid, bijvoorbeeld in de vorm van een meditatie oefening. Zie hiervoor ook de meditatie jukebox op de website van PsychoWerk.
- Oefen om je aandacht te richten door 'figuur en grond' oefeningen te doen. Het principe 'figuur en grond' is afkomstig uit de Gestalt theorie.

## *8.2 3 x B*




De letter B heeft betrekking op de inhoud van het VIS-model. Anders gezegd: het primaire communicatieniveau, oftewel: de betekenis van de verbale communicatie.

De letter B heeft betrekking op een belangrijk aspect van de communicatiehouding: het correct willen begrijpen van de betekenissen van de verbale communicatie.

De letter B bestaat uit drie elementen, te weten: Betrokkenheid, Belangrijk maken, Bevoordelen.

### *Betrokkenheid*

Het eerste element van de letter B is betrokkenheid. Betrokkenheid is de aantrekkingskracht die vanuit de verbale communicatie spreekt, waardoor de trainer aandacht wil geven aan het onderwerp dat op dat moment ter sprake is. Betrokkenheid staat in direct verband met het element: aandacht uit letter A. Als de trainer inzoomt op een verbale boodschap dan is de mate van betrokkenheid bij het inhoudelijke onderwerp bepalend of de aandacht hierop blijft ingezoomd.

### *Belangrijk maken*

Het tweede element van de letter B is belangrijk maken. Belangrijk maken is een waardeschatting die door de trainer wordt gemaakt om te bepalen of het gespreksonderwerp van het moment belangrijk genoeg is om de aandacht op te blijven richten. Als het gespreksonderwerp van het moment hoog wordt gewaardeerd, gaat de trainer zich empathisch identificeren met de gesprekspartner. Hierdoor ontstaat er een verbondenheid, niet alleen met het gespreksonderwerp van dat

moment maar ook met de gesprekspartner. De gevolgen zijn dat de trainer beter gaat luisteren, nauwkeurig gaat communiceren en doelgerichter gesprekstechnieken kan gaan inzetten.

### *Bevoordelen*

Het derde element van de letter B is bevoordelen. Bevoordelen is een actieve handeling van de trainer door het inhoudelijke gespreksonderwerp van de gesprekpartner belangrijker te maken dan zijn/haar persoonlijke mening, visie en opvattingen. Anders gezegd krijgt de gesprekspartner het voordeel om zijn/haar verbale communicatie boodschap te doen, zonder dat de trainer hier meteen bovenop zit. De trainer geeft zichzelf de kans om het gespreksonderwerp van het moment te verkennen en op basis van de empathische identificatie te begrijpen. De gesprekspartner zal zich hierdoor gezien en erkent voelen in datgene wat hij/zij verbaal wil overbrengen.

### *Trainen*

Het trainen van de elementen van letter B kan door:

- Oefen tijdens ieder gesprek het bevoordelen, door je mond te houden en je aandacht te richten op de ander. Maak je niet bezorgt dat jij niet aanbod komt om jouw zegje te doen. Pas op dat je niet de 'pauze'-knop indrukt, waardoor de ander pro forma zijn/haar zegje mag doen en vervolgens druk jij op 'play' om door te gaan met je verhaal waar je was gestopt. Het bevoordelen is een sociale activiteit!
- Oefen het belangrijk maken door meningen te vormen van uiteenlopende onderwerpen, bijvoorbeeld uit de krant, een tijdschrift, televisie of internet. Probeer te ontdekken op basis waarvan jij een waardeschatting verricht, dus welke waarden liggen hieraan ten grondslag. Zijn dit waarden die ook constructief zijn binnen een begeleidingsgesprek? Zo niet, dan andere waarden verwerven.




## *8.3 3 x C*

De letter C heeft betrekking op het spel van het VIS-model. Anders gezegd: het actief handelen binnen de 'hier-en-nu'-situatie.

De letter C heeft betrekking op een belangrijk aspect van de communicatiehouding: het doel- en persoonsgericht communiceren in het moment.

De letter C bestaat uit drie elementen, te weten: Communiceren, Consequenties dragen, Consequent zijn.



## *Communiceren*

Het eerste element van de letter C is communiceren. Communiceren betreft hier alle handelingen die de trainer verricht om communicatieboodschappen met de gesprekspartner uit te wisselen. Hierbij kun je onder andere denken aan: gesprekstechnieken, het spelen van diverse rollen, de positie die een persoon inneemt binnen het gesprek, territoriumgebruik, metataal, het gebruik van gebaren en mimiek. Communiceren is een actief handelende activiteit in de 'hier-en-nu'-situatie.

## *Consequenties dragen*

Het tweede element van de letter C is consequenties dragen. Consequenties dragen heeft betrekking op het verbinden met datgene wat de trainer binnen de communicatie overbrengt op de gesprekspartner. Anders gezegd: de trainer is verantwoordelijk voor de communicatiehandelingen die hij/zij verricht en de gevolgen die dit heeft voor het verloop van het gesprek. Consequenties dragen heeft ook te maken met het niet zomaar opgeven van standpunten omdat het te heet onder de spreekwoordelijke voeten wordt. Vergeet niet: dat wat is gezegd, is gezegd. Hierdoor wordt de trainer een betrouwbare gesprekspartner.

## *Consequent zijn*

Het derde element van de letter C is consequent zijn. 'Consequent zijn' heeft betrekking op de mate van voorspelbaarheid in de wijze hoe de trainer communiceert met de gesprekspartner. Hoe voorspelbaarder de wijze van communiceren is, hoe betrouwbaarder de trainer is voor de gesprekspartner. 'Consequent zijn' heeft ook betrekking op het niet intentioneel tegenspreken van zichzelf tijdens een gesprek. Anders

gezegd: niet ‘ad hoc’-gesprekken gaan voeren, waarbij standpunten te gemakkelijk inwisselbaar zijn. Hierdoor ontstaat er verwarring bij de gesprekspartner waardoor hij/zij zich niet begrepen kan ervaren.

### *Trainen*

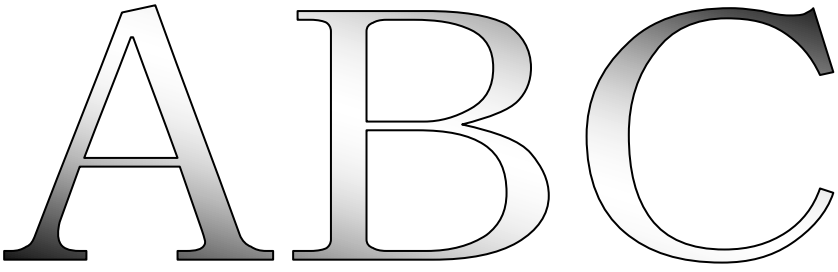
Het trainen van de elementen van letter C kan door:

- Oefen tijdens ieder gesprek het ‘consequent zijn’ door jezelf zo min mogelijk te laten leiden door ‘ad hoc’-opmerkingen, impulsieve ingevingen, hardop nadenken zonder dat de ander volledige informatie krijgt of het poneren van analyses of zelfbedachte theorieën.
- Oefen tijdens ieder gesprek het ‘dragen van de consequenties’ van dat wat je communiceert met de ander. Dit is niet hetzelfde als halsstarrig vast blijven houden aan standpunten, maar wel het accepteren van de gevolgen die je communicatieboodschappen hebben voor het verloop van het gesprek. Anders gezegd: ben je bewust welke communicatieboodschappen je wilt overbrengen en hoe je dit doet. Als ook of dit aansluit bij de gesprekspartner en het verloop en de aard van het gesprek.

## *8.4 Tot slot*

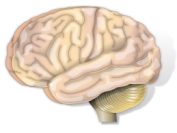
Het ABC van de gesprekvoering begint met de A. Hoe logisch dit ook klinkt, blijkt in de praktijk vaak dat veel trainers de neiging hebben om zich volledig te richten op de B. Hierdoor wordt de communicatie een persoonlijke activiteit en in de regel ook een presterende activiteit. Door eerst je aandacht te richten op de letter A, wordt de communicatie een sociale activiteit waarbij het belangrijk is om je best te doen, maar niet om een prestatie te leveren.

Een constructieve wijze van communiceren kan alleen als letter B congruent is met letter A. Anders gezegd is letter C de vertaling in handelen van de vorm en de inhoud.




***“Als het praten ophoudt, kan het gesprek beginnen”***

***Paul van den Bergh***



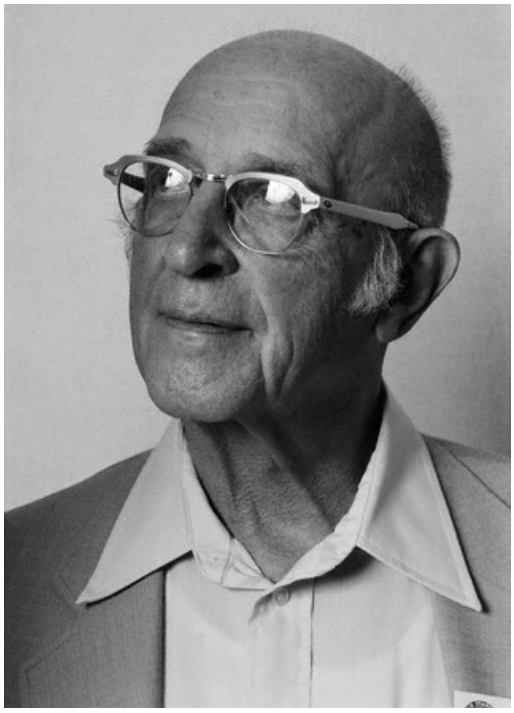
# *9. Empathie*



*Theodor Lipps*

Het woord: empathie, vindt haar oorsprong in het Duitse woord: Einfuhlung. Het woord is, rond 1860, door Theodor Lipps bedacht en betekent: inleven/invoelen. Lipps was een filosoof die zich voornamelijk heeft bezig gehouden met de schoonheid van de kunst. Het woord werd al snel overgenomen door Husserl die het introduceerde in de filosofie van de fenomenologie.

In 1912 werd het woord vanuit het Duits voor het eerst in het Engels vertaald door Vernon Lee. Het betrof hier een artikel over het filosofische werk van Theodor Lipps. Het is de periode dat de ideeën van Sigmund Freud de wereld veroverden en er binnen de hulpverlening de opvatting leefde dat de trainer belangrijker was dan het groepslid. Immers was het groepslid afhankelijk van de kennis en ervaringen van de trainer. In 1950 verscheen het eerste boek van Rogers over een nieuwe werkwijze waarbij het groepslid centraal kwam te staan. Hij introduceerde het cliëntgericht werken.



*Carl R. Rogers*

De term empathie werd in 1961 door Rogers pas echt toegevoegd aan de psychologische begrippenlijst. Destijds omschreef hij het als een bekwaamheid om de (zintuiglijke) waarneembare binnen te dringen om op deze wijze de binnenwereld van het groepslid te ervaren als of het je eigen binnenwereld betreft, zonder het 'als of' uit het oog te verliezen. Later praat Rogers over empathie als een kwaliteit waarbij je je voorstelt wat het groepslid beleeft (= denken en voelen) zonder dat je deze beleving verpersoonlijkt.

Om op empathische wijze te kunnen werken met het groepslid dient de trainer over een goede waarneming te beschikken. Bovendien moet hij/zij doeltreffend kunnen communiceren. In de praktijk betekent dit dat de trainer de culturele en de persoonlijke referentiekaders van het groepslid kan herkennen en hierdoor begrijpt hoe de perceptuele en cognitieve processen worden bepaald. Wanneer de trainer niet kan duidelijk maken hoe hij/zij zich kan inleven in het groepslid, kan hij/zij hem/haar slechts op beperkte schaal helpen.

Rogers maakte onderscheid in twee vormen van empathie, te weten:

## *Primaire empathie:*

Primaire empathie is het reageren op een zodanige wijze dat het voor zowel het groepslid als de trainer helder en duidelijk is dat de trainer de voornaamste thema's van het groepslid heeft begrepen.



***De empathische begeleider.***

**Uit diverse onderzoeken blijkt dat ongeveer 90% van de hulpverleners/trainers van zichzelf vinden dat zij empathie als een vaardigheid beheersen en gebruiken. In de steekproefgroep is dit percentage 95% en waarderen hun empathisch inlevingsvermogen met een rapportcijfer 8.**

**Echter bij het vaststellen of de hulpverleners/trainers empathie als een vaardigheid beheersen en gebruiken tijdens hun werkzaamheden, blijkt dat dit slechts bij 17% ook echt het geval is.**

### *Gevorderde empathie:*

Gevorderde empathie is een proces waarin het groepslid wordt geholpen om thema's, onderwerpen en emoties te onderzoeken die voor hem/haar nieuw zijn. Deze vorm van empathie is van belang wanneer het begeleidingsproces goed op gang komt. De trainer doet er goed aan om gedurende de eerste bijeenkomsten zich te beperken tot de primaire empathie omdat anders het groepslid overvraagd kan worden.



***Mythe: Empathie is zacht, lief en vol mededogen.***

**Empathie heeft niets met zacht of hard te maken. Niets met liefde of mededogen. Empathie is een techniek om je voor te kunnen wat de ander ervaart.**

# *9.1 Accurate empathie*

Empathie kan op twee niveaus worden getoond: de primaire empathie en de gevorderde empathie. Accurate empathie is *niet* het derde niveau, maar heeft alles te maken met de precisie van de getoonde empathie. Met andere woorden: hoe nauwlettender de trainer in staat is om zich te verplaatsen in het groepslid (*zonder het groepslid te worden*) hoe effectiever en verfijnder zijn/haar reacties zullen zijn.

Accurate empathie is op beide niveaus van belang om het groepslid ten dienste te zijn:

1. *Primaire accurate empathie* heeft betrekking op het overbrengen van begrip voor de gevoelens van de cliënt. Maar ook voor de ervaringen en gedragingen die een gevolg zijn van de getoonde emoties van de cliënt. Deze vorm van empathie helpt bij de opbouw van de hulpverleningsrelatie, het verwerven van informatie en het helder krijgen van het probleem en de ervaren vormen van onvermogen.
2. *De gevorderde accurate empathie* heeft niet alleen betrekking op datgene wat het groepslid zegt of laat zien, maar ook op dat wat het groepslid impliceert of slechts deels tot uitdrukking brengt.

Carl R. Rogers noemde in 1987 twee factoren die empathie mogelijk maken, te weten:

1. "Jezelf realiseren dat er niet zoiets bestaat als een *oneindig aantal emoties"*.
2. "Beschikken over de persoonlijke zekerheid dat je jezelf in de wereld van de ander kunt begeven en weten dat je steeds terug kunt keren naar je eigen wereld. Alles wat je voelt is *alsof*".

**"De cliënt wordt geheel aanvaard zoals hij/zij is. De uiting van zijn/haar negatieve, 'slechte', pijnlijke, angstige en ongewone gevoelens worden even open geaccepteerd als de uitingen van zijn/haar positieve, 'goede', rijpe, vertrouwelijke en sociale gevoelens.**

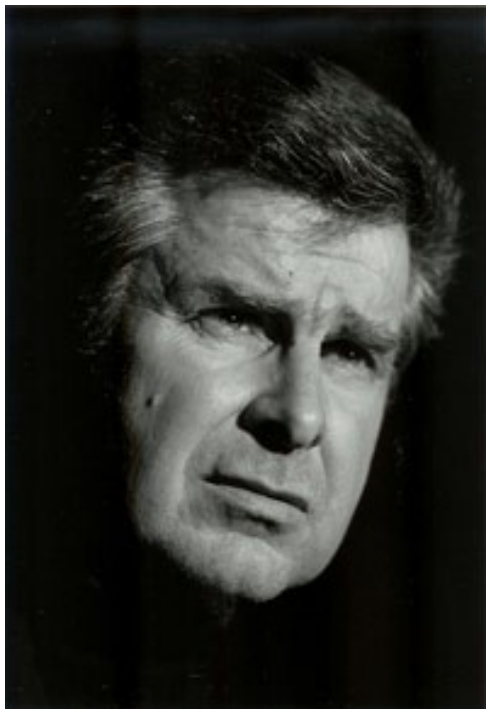
**Het omvat het aanvaarden van een genegenheid voor de cliënt als een zelfstandig mens, aan wie het uiteraard vrij staat er eigen gevoelens en ervaringen op na te houden en daaraan eigen betekenissen te hechten. Naarmate de therapeut kan zorgen voor dit zekerheid scheppende klimaat van die onvoorwaardelijke positieve aandacht en aanvaarding, wordt het waarschijnlijker dat creatief leren zal plaatsvinden".**

**Carl R. Rogers**



Carkhuff vertelt dat de trainer op vijf manieren empathie kan tonen, waarbij steeds een ander aspect van de empathie wordt belicht. De vijf manieren zijn:

1. De non-verbale expressie van de trainer wijkt niet of nauwelijks af van het niveau van de non-verbale expressie van het groepslid. De non-verbale expressie van de trainer blijft reactief en beperkt zich tot paralanguage.
2. De trainer reageert verbaal en non-verbaal op de tot uitdrukking gebrachte emoties van het groepslid. Dit is een reactieve vorm van empathie.
3. De expressie van de trainer is een direct gevolg van de expressie van het groepslid en is hiermee uitwisselbaar. Deze wijze van empathie is zowel reactief als ook activerend.
4. De trainer helpt het groepslid om gevoelens en gedachten op een dieper niveau tot uitdrukking te brengen, waarvan het groepslid niet had gedacht dat dit mogelijk was.
5. De reacties van de trainer geven een meerwaarde aan de tot expressie gebrachte gedachten en gevoelens van het groepslid, door emoties tot uitdrukking te brengen die het groepslid zelf niet kan tonen.



*Robert Carkhuff*



***Mythe: Emotionele identificatie is hetzelfde als empathische identificatie.***

**Nogal wat trainers, counselors en coaches verwarren emotionele identificatie met empathische identificatie. Bij emotionele identificatie verplaatst de trainer zich in het groepslid en roept de gevoelens op die het groepslid ervaart. Dit is de onwenselijke tegenhanger van de empathische identificatie. In de steekproefgroep zijn maar liefst 90% van de trainers goed in de emotionele identificatie en zij geven zichzelf hiervoor het rapportcijfer 8,5.**

# *10. Communicatiefouten*

In deze paragraaf kun je kennis maken met, al dan niet opzettelijke, fouten in de communicatie. Het is een vaardigheid om de communicatiefouten tijdens een gesprek eruit te halen en te corrigeren. Probeer de aangereikte kennis te vertalen in voorbeelden uit je trainerspraktijk.

## *10.1 Een succesvol experiment?*

### *Communicatie fout nr. 1: communicatie met groepsleden verloopt soepel en foutloos.*

Paul Watzlawick, communicatiedeskundige, heeft een opmerkelijk experiment uitgevoerd in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Watzlawick vroeg aan een gerenommeerde psychiater of hij bereid was om zich te laten filmen tijdens het eerste gesprek met een paranoïde patiënt die in de waan verkeerde dat hij een klinisch psycholoog was. De psychiater stemde toe.

Watzlawick stelde vervolgens dezelfde vraag aan een klinisch psycholoog. Echter met de toevoeging dat de paranoïde patiënt in de waan verkeerde dat hij een psychiater was. De klinisch psycholoog stemde toe.

Watzlawick zorgde ervoor dat het gesprek van start kon gaan. Al direct vanaf het begin begonnen de psychiater en de klinisch psycholoog met het onderzoeken hoe zij de ander van de waanbeelden af konden helpen.

Zowel de psychiater als ook de klinisch psycholoog hadden zich laten misleiden door de desinformatie die Watzlawick had verstrekt. In plaats van het onbevooroordeeld het gesprek in stappen en de informatie te checken. Om zo te bepalen of zij tot hetzelfde, dan wel een afwijkende beoordeling van de patiënt waren gekomen. Sterker nog: hoe normaler de psychiater en de klinisch psycholoog zich gedroegen, hoe gekker zij door de ander werden ervaren.

Wat kun je leren van dit opmerkelijke experiment van Watzlawick? Maak je keuze!

- ❖ Het is opletten geblazen als je met collega's praat.
- ❖ Het is belangrijk om te checken en er niet vanuit te gaan dat de aangereikte informatie correct is.
- ❖ Het is typisch voor hulpverleners om te enthousiast aan de slag te gaan.



**Paul Watzlawick (25-7-1921 / 31-3-2007) was een theoreticus in de communicatieleer, een filosoof, een psychotherapeut en een gezinstherapeut.**

**Watzlawick was Oostenrijker van geboorte, maar is in 1957 gaan werken aan de universiteit van El Salvador en van 1960 tot aan zijn dood aan de Mental Research Institute in Palo Alto, Amerika.**

**Ook heeft Watzlawick psychiatrie gedoseerd aan de Stanford university, Amerika.**

**Paul Watzlawick is met name bekend geworden door zijn publicaties over communicatie en gezinstherapie.**



***Goede communicatie is essentieel.***

**De steekproefgroep heeft aangegeven dat zij goed kunnen communiceren (rapportcijfer 8,3), waarbij zij beter kunnen luisteren (eveneens een 8,3), dan een gesprek kunnen voeren (rapportcijfer 7,8).**

❖ Het is goed om op je buikgevoel te vertrouwen als je een gesprek voert.

## *10.2 Misverstanden in communicatie*

### *Communicatie axioma: Een persoon kan niet niet communiceren.*

*Iedere vorm van gedrag is een manier van communiceren. Dit komt omdat gedrag geen tegenhanger heeft bijvoorbeeld: anti-gedrag. Hierdoor is het niet mogelijk om niet te communiceren.*

*Paul Watzlawick*

"O, sorry ik denk dat ik je verkeerd heb begrepen!" Een misverstand in communicatie wordt vaker gezien als een fout die niet opzettelijk is gemaakt. Zeg maar een vergissing, maar is dat een wet van Meden en Perzen? Een misverstand is in veel gevallen meer dan alleen maar een vergissing. Het is een opzettelijke actie om niet in dialoog met de ander te gaan en/of om de ander niet te willen begrijpen. Het niet op een inhoudelijke wijze de dialoog met de ander aan te gaan, geeft de persoon een soort van vrijbrief om geen rekening te hoeven houden met de ander. Bijvoorbeeld door zijn eigen ding te doen, zonder hierover verantwoording af te hoeven leggen. Op het moment dat er wel een dialoog tot stand komt, betekent dit dat de ander iets te zeggen heeft over het onderwerp, dat de persoon niet zonder meer naast zich neer kan leggen. Het niet begrijpen van de ander, zorgt ervoor dat je niets hoeft te veranderen.

<u>Een paar klassieke en veelgebruikte vormen van een intentioneel misverstand in de communicatie:</u>

*De juiste interpretatie:* de persoon wordt door iemand met gezag en/of aanzien gecorrigeerd in zijn, overigens, juiste waarnemingen. De persoon wordt aangespoord om de situatie of de gebeurtenissen in het juiste daglicht te bekijken. Uiteraard geeft de gezagsdrager aan wat het juiste daglicht in dit geval inhoud. Voorbeeld: een man is op zondagmiddag al urenlang aan het computeren en komt zijn afspraak niet na om met zijn kinderen naar de dierentuin te gaan. Zijn vrouw spreekt hem hierop aan en de man antwoord: "Je ziet toch dat ik aan het werk ben en je weet dat het werk voor gaat". De vrouw heeft een juiste waarneming gedaan: de man is aan het computeren in plaats van met de kinderen naar de dierentuin te gaan.



***Mythe: Effectieve communicatie lost alle problemen op.***

**Een taaie mythe is de veronderstelling dat als je maar op een effectieve wijze communiceert, alle problemen bespreekbaar worden en kunnen worden opgelost.**

**Uiteraard kun je een gespreksonderwerp beter begrijpen als het voor jou helder en duidelijk wordt gecommuniceerd. Er hoeven dan geen misverstanden te ontstaan over *wat* er is gezegd. Alleen betekent dit niet dat hierdoor meningsverschillen komen te vervallen. Het betekent dat je de communicatieve boodschap begrijpt.**

**Als de communicatie boodschap is begrepen is het zinloos om het nog een keer in andere woorden te zeggen, omdat het helder en duidelijk is. De reden om het nog een keer (en nog een keer) op een andere manier te zeggen, is gewoonlijk de veronderstelling dat als de ontvanger de communicatie boodschap begrijpt hij/zij hier ook mee instemt. Als dit niet het geval is, dan moet de communicatie boodschap niet goed zijn overgekomen. Het komt zelfs bij nogal wat personen niet eens op dat de ander het misschien inhoudelijk oneens is.**

Echter corrigeert de man haar door uitleg te geven hoe zij de situatie moet zien en waarderen. Hiermee suggereert de man dat de vrouw de situatie niet goed heeft geïnterpreteerd. De kans is reëel dat de vrouw aan de juistheid van haar waarneming gaat twijfelen, omdat haar man inderdaad aan het werk is en daar in het verleden een afspraak over is gemaakt dat hij dan niet mag worden gestoord. De vrouw zal zich gaan afvragen waarom zij dit niet eerder heeft gezien en de man wel. Het gevolg is dat de afhankelijkheid van de man groter gaat worden, omdat hij situaties en/of gebeurtenissen beter kan duiden en waarderen. Als ook dat de vrouw meer aan zichzelf zal gaan twijfelen of zij het wel bij het juiste einde heeft.

*Een schuldgevoel:* een gesprekspartner met gezag en/of aanzien verwacht dat je bepaalde gevoelens ervaart, die je niet ervaart. Het gevolg is eenvoudig: je gaat je vroeg of laat schuldig voelen, omdat je niet dat voelt wat je eigenlijk zou moeten voelen volgens de gezagdrager. Zo kun je bijvoorbeeld heel moe zijn na een dag vol met inspanningen en dan zegt je partner: “Een beetje enthousiasme kan ook geen kwaad. Ik heb uren in de keuken voor je staan koken!” Het is natuurlijk vervelend als iemand uren heeft staan koken en je bent zo moe dat je amper een hap door je keel krijgt. Het gevolg is, in de regel, een schuldgevoel en de gedachte dat je ondankbaar bent. Je wordt verantwoordelijk gemaakt voor de teleurstelling van de ander, zonder dat de ander moeite hoeft te doen om jou en/of de situatie te begrijpen.

*De paradox:* een persoon met gezag en/of aanzien stelt bepaalde verwachtingen, maar verbiedt tegelijkertijd om gehoor te geven aan deze verwachtingen. Voorbeeld: Een vrouw spreekt uit dat zij niet vrijt tijdens een eerste date, maar wel verwacht dat de man haar probeert te versieren. De man kan haar alleen maar gehoorzamen, door ongehoorzaam te zijn. Dit levert een paradoxale situatie op. Nog een voorbeeld: tijdens een gesprek zegt de man: “Ik wil graag dat je eerlijk bent: hou je nog van mij?” De vrouw zegt: “Als ik eerlijk ben, dan moet ik nee zeggen”. Hierop reageert de man: “Hoe kun je dat nu zomaar tegen mij zeggen!” Bij de paradox moet de persoon zijn weg zien te vinden in een mijnenveld. Waarbij het gecorrigeerd en/of het gesanctioneerd worden steeds als een zwaard van Damocles boven het hoofd hangt. De persoon kan immers ter verantwoording worden geroepen als hij/zij ongehoorzaam is, maar ook als hij/zij gehoorzaam is. Nog een voorbeeld: “Ik ga wel weg, als je dat wilt…”. Oeps, een lastige: als je ermee instemt, dan kun hierop worden aangesproken. Als je de bewe-



***Mythe: Een verzonde communicatie boodschap is een ontvangen communicatie boodschap.***

**In de regel staat de zender van de communicatie boodschap er niet of onvoldoende bij stil dat de ontvanger de boodschap niet of slechts ten dele heeft ontvangen. Zo hebben trainers de neiging om als zij over prettige of intense gevoelens praten, zacht te gaan spreken, zonder rekening te houden hoe het stemgeluid draagt in de werkruimte of dat een groepslid bijvoorbeeld moeilijker kan horen vanwege een verkoudheid. De trainers kunnen geïrriteerd reageren als één of meerdere groepsleden aangeven dat zij het niet hebben verstaan. Niet zelden wordt dit onterecht geïnterpreteerd als een vorm van weerstand van het betreffende groepslid.**

***Opmerking: ook wordt er vaak te zacht gesproken door trainers bij visualiseringsoefeningen, meditaties en introspectie opdrachten.***

**Het is adviseerbaar om te checken of de communicatie boodschap die je probeert over te brengen, ook daadwerkelijk bij de ontvanger is binnengekomen.**

ring tegenspreekt, dan kun hiervoor ook de deksel op je neus krijgen. “Je mag wel blijven, hoor”. Antwoord: “Dat zeg je alleen maar om mij een plezier te doen…”. “Oké, ga dan maar”. “Zie je wel dat je niet te vertrouwen bent!”

*Wees spontaan:* een persoon met gezag en/of aanzien stelt de eis dat de gesprekspartner “spontaan of gezellig moet zijn… en vooral niet negatief!” De persoon benadrukt dat het positief ingesteld zijn een voorwaarde is voor een goed gesprek, anders heeft het gesprek weinig zin. “Uit negativiteit is immers nog nooit iets goeds voortgekomen!” De gesprekspartner zit door deze eis direct in een berenklem vast, omdat de ander hem/haar kan diskwalificeren op ieder moment dat hij/zij het gesprek niet langer positief of spontaan vindt. Het gevolg is dat de gezagsdrager geen inhoudelijk gesprek hoeft te voeren en op elk moment het gesprek kan beëindigen door de gesprekpartner hiervoor verantwoordelijk te maken. Het creëren van een misverstand in de communicatie maakt het ook gemakkelijker om de ander de schuld te geven van iets, waardoor dat jij zelf de conclusies kunt trekken om bijvoorbeeld het contact met de ander te verbreken. Dit is een ideale oplossing omdat de ander de schuld in de schoenen geschoven krijgt voor een keuze die jij zelf maakt. In de praktijk van alledag schuw je het ook niet om de ander ook nog eens ter verantwoording te roepen voor de keuze die jij maakt, omdat jij “niets anders kunt doen. Je staat met de rug tegen de muur door het optreden van je gesprekspartner”.

Enkele praktijk voorbeelden van intentionele misverstanden:

- “Ik hoef nu toch niet te betalen omdat ik altijd al betaal en ook nog eens op tijd”.
- “Wij hoeven toch nog niet uit elkaar. Zeker nu niet. Ik heb pas ontdekt waarom dat ik, in de afgelopen maanden, onredelijk tegen je ben geweest: je luistert slecht naar mij!”
- “Ik heb een rekening gekregen, dat is toch niet klantvriendelijk”.
- “Je bent niet meer boos. Ik wist het wel dat het niet echt was. Je kunt niet boos op mij worden”.
- “Ik heb inderdaad tegen de kinderen gezegd dat jij een slechte moeder was, maar besef wel dat jij mij daartoe hebt gedwongen”.
- “Ik had wel een Valentijnskaartje verwacht. Ik weet wel dat ik heb gezegd dat ik niet aan Valentijn doe, maar het valt toch tegen als je helemaal niets krijgt”.



***Mythe: Het aanpassen aan de gesprekspartner is noodzakelijk voor een goede communicatie.***

**Sommige trainers zijn er van overtuigd dat zij zich moeten aanpassen aan de gesprekspartner, door zich voor te stellen hoe het is om in zijn/haar schoenen te staan en te voelen wat zij nu moeten voelen. Alsof dat niet genoeg is, gaan de trainers ook overeenkomstig gedrag vertonen en op een aangepaste wijze communiceren. Op deze wijze wordt de trainer een soort kameleon, zoals professor Brian Spitzberg het omschrijft. De communicatie vertroebelt juist door het aanpassingsgedrag en roept in de regel veel communicatieve verwarring op. Zo kan het voor groepsleden onduidelijk worden wat nu het ‘ware gezicht’ is van de trainer. Deze herkenbaarheid is nodig voor de voorspelbaarheid van gedrag, zeker in de eerste fasen van het groepsproces.**

**Het afstemmen (oftewel: empathische identificatie) helpt met het helder en duidelijk communiceren met een gesprekspartner. Het aanpassen (oftewel: emotionele identificatie) vertroebeld juist de communicatie met een gesprekspartner.**

'Het niet begrijpen van de ander of het gespreksonderwerp' kan het gevolg zijn van een miscommunicatie, bijvoorbeeld omdat de gesprekspartner in een voor jou onbekend jargon spreekt. Of in een andere taal. Of metaforen en symbolen hanteert die jij anders interpreteert of simpelweg niet begrijpt. Maar het komt ook meerdere keren op een dag voor dat jij of je gesprekspartner opzettelijk verwarring in de communicatie willen zaaien, omdat het begrijpen van de ander nu even niet goed uitkomt. De redenen hiervoor zijn divers, maar desondanks niet minder desastreus voor de communicatie. Tot slot een uitspraak van de communicatie-deskundige Hora:

*"Om zichzelf te begrijpen, moet een mens door iemand worden begrepen. Om door iemand anders te worden begrepen, moet hij/zij die ander begrijpen"*

## *10.3 Verwarring door communicatie*

### *Communicatie axioma: Iedere communicatie bezit een inhouds- en betrekkingsaspect.*

*Laatstgenoemde classificeert de eerste en is daarmee dus een metacommunicatie. Dit betekent dat de communicatie niet alleen bestaat uit de betekenis van de woorden, maar dat het ook informatie bevat met betrekking tot de wijze hoe de zender begrepen wil worden door de ontvanger. Als ook hoe ontvanger zijn relatie met de ontvanger ervaart.*

*Paul Watzlawick*

Hoeveel verwarring kan een mens hebben?….veel. De hele dag door raakt een ieder van ons verward door communicatieboodschappen en verwarren wij anderen met onze communicatie. Soms is de verwarring intentioneel terwijl op andere momenten wij onszelf niet eens bewust zijn van hoe verwarrend de communicatie verloopt. Een belangrijk deel van de niet-intentionele verwarring is het gevolg van een incongruentie, zeg maar een tegenspraak tussen het uitgesproken woord en de lichaamstaal. Hierbij gaat het vooral om kleine verschillen in mimiek, houding, ademhaling en dergelijke. Een voorbeeld: een pupil vergroot niet alleen als er minder licht is in een ruimte, maar wordt ook groter als de persoon iets waarneemt dat hem/haar een goed gevoel geeft. Al sinds het begin van de vorige eeuw zijn hier veel experimenten mee gedaan en steeds is de slotsom dat een ieder van ons microverschillen registreren en hierop reageren. De meeste mensen zijn zich niet be-



***Mythe: Het is niet nodig om precies te weten wat de gesprekspartner je wil vertellen, zolang de strekking maar duidelijk is.***

**Het is in de dagelijkse omgang met elkaar in de regel niet belangrijk om van de rand en de hoed te weten. Anders gezegd: het is niet nodig om precies te weten wat je gesprekspartner wil vertellen door een bepaald woord of begrip te gebruiken. Uit de context wordt het wel duidelijk wat de communicatieve boodschap inhoudt.**

**Echter in de formele omgang is het wel belangrijk om te weten wat de gesprekspartner onder een bepaald woord of begrip verstaat. Omdat er anders gemakkelijk communicatiefouten kunnen ontstaan die gevolgen hebben voor het uitvoeren van taken en het realiseren van de gestelde doelen. Dit kost niet alleen tijd en energie, maar ook middelen.**

***Let op: voor de communicatie maakt het niet uit welke woordbetekenis of begripsdefinitie er wordt gehanteerd, zolang de gesprekspartners dezelfde woordbetekenis hanteren. De gesprekspartners hoeven het inhoudelijk niet eens te zijn met de woordbetekenis en het desondanks wel gebruiken binnen een gesprek of een discussie.***

wust van deze eigenschap, waardoor de verwarring alleen maar groter en soms onbegrijpelijker wordt.

Voorbeeld: uit een experiment blijkt dat artsen en hulpverleners die op een positieve manier een boodschap overbrengen, vaker ook een tegengesteld effect resulteren. Positieve woorden uitspreken met een vrolijke klankkleur in de stem is niet voldoende om een positieve boodschap te communiceren. De arts moet in de boodschap geloven, omdat hij/zij anders zijn/haar twijfel en/of ongeloof door middel van de lichaamstaal ook aan de ander zal overbrengen. In de vorm van microverschillen in de stem (de metataal) en in de mimiek. Bij de ontvanger van de communicatieboodschap kan dit gemakkelijk verwarring oproepen, die hij/zij niet goed kan plaatsen maar wel zal registreren.

Nog een voorbeeld: in een klassiek experiment, om het bestaan van buitenzintuiglijke waarneming vast te stellen, worden er speciale kaarten gebruikt. Op ieder kaart staat een symbool: een kruis, een cirkel, een vierkant, een vijfhoek of een golflijn. De proefpersoon moet per kaart vertellen welke afbeelding op de kaart staat afgebeeld zonder dat hij/zij de kaart kan zien. Het blijkt dat proefpersonen die alert zijn op microsignalen in de lichaamstaal bij de proefleider, hoger scoren dan proefpersonen waar de proefleider is vervangen door een computer.

Afhankelijk van de omvang, de intensiteit en de waardering die de persoon aan de verwarring toekent negeert de persoon de verwarring of komt hij/zij in actie. Het negeren van de verwarring kan alleen als de persoon de communicatie boodschap als onbelangrijk bestempeld. In alle andere gevallen leidt verwarring tot actie.

<u>De actie is gericht op:</u>

- ❖ Het proberen te achterhalen wat de redenen zijn die tot de verwarring hebben geleid.
- ❖ Het proberen te verklaren en uit te leggen van de verwarring, om op basis hiervan conclusies (in de vorm van veronderstellingen) te trekken.

Het doel van de actie is om 'iets van zekerheid' te creëren te midden van de verwarring. In de hoop dat hierdoor de verwarring zal afnemen of zelfs zal verdwijnen.

Het merendeel van de mensen ervaart verwarring als hinderlijk en als een obstakel dat moet worden genomen. Waarom?



***Mythe: Het begrenzen van de communicatie.***

**Gesprekspartners kunnen met elkaar praten over 'het goede gesprek' dat zij zojuist met elkaar hebben gehad en in de oprechte illusie verkeren dat zij nu niet met elkaar aan het communiceren zijn. De klassieke respons is: *"Maar dat is anders!"***

**De communicatie tussen gesprekspartners stopt pas op het moment dat beiden niet in staat zijn om naar elkaar toe communicatieve boodschappen te versturen. Echter door begrenzingen aan te brengen wordt een deel van de communicatie gezien als bijvoorbeeld 'een formeel en zakelijk deel', terwijl een ander deel van de communicatie 'een spontaan en informeel deel' is. Hier horen allerlei waarden en normen bij. Zo mag dat wat er is gezegd in het informele deel een gesprekspartner niet te zwaar worden aangerekend, maar dit verandert voor wat er is gezegd tijdens het formele deel van het gesprek.**

**Net zoals een acteur op het podium ook acteert als hij/zij geen tekst heeft en luistert naar de dialoog van andere acteurs, zo blijf je een gesprekspartner ook al heb je even niets te zeggen of is het een andere scene. Zolang de bijeenkomst duurt, duurt de communicatie. Alle begrenzingen in communicatie zijn kunstmatig.**

**Voorbeeld: tijdens een koffiepauze vangt de trainer 'iets' op wat volgens hem/haar belangrijk is om op terug te komen na de pauze. Op het moment dat hij/zij dit doet, reageert een groepslid furieus: *"Dat mag niet! Wij hebben dit tijdens de pauze besproken!"***

Omdat verwarring een ongewenste invloed heeft op je functioneren. Je kunt zomaar niet meer weten hoe te reageren of tot handelen te komen, omdat je niet precies weet waarop je in actie dient te komen.

Het scheppen van een zekerheid (in de vorm van een veronderstelling, een overtuiging, een verwachting en dergelijke) moet de persoon helpen met het zo snel mogelijk adequaat kunnen reageren op de gebeurtenissen. Het vervelende is dat de gecreëerde zekerheid zich gaat nestelen in het hoofd van de persoon. Hij/zij heeft de neiging om in de zelfgecreëerde zekerheid te geloven en hieraan koppig vast te blijven houden. Zelfs als overduidelijk wordt aangetoond dat de zelfgecreëerde zekerheid niet juist is, bijvoorbeeld omdat de conclusies niet correct zijn die de persoon heeft getrokken naar aanleiding van de verwarring. De persoon neigt dan om zijn/haar perceptiebeelden aan te passen in plaats van zijn/haar pas gecreëerde overtuiging. Anders gezegd: de persoon gaat eerder twijfelen aan de juistheid en de oprechtheid van de ander, dan zijn/haar veronderstellingen te gaan toetsen op feiten en zijn/haar veronderstellingen eventueel bij te stellen.

De reden waarom wij zo hardnekkig zijn om vast te houden aan de zelfgecreëerde zekerheid, kan onder andere worden uitgelegd doordat wij de ander niet vertrouwen omdat hij/zij verantwoordelijk is voor de verwarring, denk bijvoorbeeld even terug aan de incongruentie tussen het gesproken woord en de lichaamstaal. Bovendien zijn wij al gaan handelen op basis van de zelfgecreëerde zekerheid en als blijkt dat deze niet juist is, dan betekent dat ook dat wij op een foutieve wijze zijn gaan handelen. Gevolg: nog meer verwarring, die gemakkelijk kan uitmonden in een desoriëntatie.

Het principe dat een persoon zekerheid creëert om zijn/haar verwarring te kunnen verklaren en vervolgens hierna te gaan handelen, is niet alleen maar lastig voor de communicatie. Het is ook een machtsmiddel dat dankbaar wordt gebruikt door slimme reclamemakers, overheden en gezagsdragers. Het betekent immers dat in het moment van de verwarring bijna iedere verklaring wordt geloofd. Bovendien blijft de persoon hier doorgaans ook trouw aan. Binnen de communicatieleer heet dit: accidentele bekrachtiging. Een voorbeeld hiervan op grote schaal is de angststrategie van de Amerikaanse overheid na de aanslag op de Twin towers in New York. Vrijwel direct na de aanslag wordt de verklarende term: ‘terrorisme’ geïntroduceerd. Het terrorisme is de verklaring van de aanslag en dus

moet het terrorisme op grote schaal worden bestreden. Ondanks dat veel mensen weten dat uit naam van 'de strijd tegen het terrorisme', oorlogen zijn gevoerd, honderdduizenden mensen het leven hebben gelaten en de privacy van de individuele burger steeds verder aan banden wordt gelegd. Als iemand zegt dat hij/zij niet wil dat zijn/haar privacy wordt ingeperkt, dan volgt hier doorgaans een repliek op in de trant van: 'Heb je iets te verbergen?' Suggererend dat als je privacy wilt, je iets bezit dat het daglicht niet kan verdragen. Misschien ben je wel een terrorist of op zijn minst een crimineel. Vergeet niet: de percepties worden bijgesteld en niet de veronderstellingen. Sterker nog: een paar jaar geleden heeft de Amerikaanse overheid gezegd dat de angstmythe van het terrorisme allemaal wat overdreven is. Echter verandert er door de verklaring helemaal niets in het denken en doen van de gewone burger. Het tegendeel is waar: er treedt een verdere verfijning op van de verklaring van de verwarring. Zoals dit in het verleden al is aangetoond in diverse experimenten van Janet Bavelas van de Stanford universiteit in Amerika.

Opmerkelijk niet? In een moment van verwarring staat een persoon open voor een verklaring met betrekking tot de oorzaak van de verwarring. De verklaring wordt geloofd en dient als basis voor het handelen. Als er twijfels zijn aan de verklaring dan veranderd de perceptie ten aanzien van de ander die de twijfels verwoord en tegelijkertijd gaat de persoon de verklaring verdedigen en verfijnen. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om de verklaring los te laten. Maar dit is nog niet het einde van het verhaal. Door het aanbrengen van de verfijning in de verklaring van de verwarring, brengt de persoon een structuur aan in het verhaal. Anders gezegd: de persoon gaat zaken met elkaar verbinden, waardoor het lijkt alsof de structuur er niet door de persoon zelf in aan is gebracht, maar dat de structuur alleen maar is ontdekt door de persoon. De structuur in de verklaring vormt het bewijs voor de persoon dat de verklaring klopt en op feiten is gebaseerd. Hierdoor ontstaat er een zelfbevestigend mechanisme.

Waarom is het aanbrengen van een structuur zo belangrijk? Omdat dit de verklaring een skelet geeft, waar om heen de veronderstellingen kunnen worden opgehangen. De structuur maakt het mogelijk om een vorm van logisch denken op de verwarring los te laten, waardoor de herinneringen, gedachten, gevoelens, ervaringen et cetera kunnen worden gerangschikt en er vervolgens conclusies kunnen worden getrokken. Hoe complexer de structuur, hoe geloofwaardiger de verkla-



***Mythe: Onvoorwaardelijke liefde overwint alles.***

**In de jaren zeventig van de vorige eeuw is het idee ontpopt, binnen de POP-psychologie, dat onvoorwaardelijke liefde alle problemen en obstakels overwint. Hoewel dit incorrect is, is het nog steeds populair bij (met name persoonlijke groei) trainers om in hun houding en communicatiewijze onvoorwaardelijke liefde uit te zenden.**

***Opmerking: onvoorwaardelijk betekent zonder restricties of grenzen.***

**Voor een groepslid kan onvoorwaardelijke liefde ontvangen van een trainer betekenen dat hij/zij een vrijbrief krijgt voor alles wat hij/zij wel of niet doet of zegt. Voor een trainer betekent dit dat hij/zij in de problemen komt omdat er wel degelijk restricties zijn opgelegd aan de liefde die je ervaart voor de groepsleden en tot uitdrukking brengt.**

**Het is wenselijk om als trainer de groepsleden met een *positieve gezindheid* tegemoet te treden, in dialoog te gaan en om mee samen te werken. Dit is een constructieve basishouding waarbij je als trainer (zo goed en kwaad als het kan) openstelt voor de afzonderlijke groepsleden.**

**Dit is niet hetzelfde dat je alles voor waar aan hoeft te nemen wat een groepslid vertelt, maar wel dat je luistert naar dat wat het groepslid te vertellen heeft. Positieve gezindheid vermindert de neiging om externe controle te willen uitoefenen op de gesprekspartners. Het streven naar onvoorwaardelijke liefde vergroot juist de externe controle.**

ring wordt en dus ook hoe hardnekkiger de persoon zich vastbijt in de juistheid van de verklaring en de getrokken conclusies. Een voorbeeld bewijst dat: een Turks vliegtuig is in een weiland, dichtbij Schiphol, gecrasht. In de eerste uren domineerde de verwarring over wat er nu precies is gebeurd en wat de redenen zijn waarom dat het vliegtuig is neergestort. Tijdens de persconferentie op die dag stellen twee journalisten allerlei verklaringen, in de vorm van vragen, over de verwarring. De verklaringen zijn niets meer dan geruchten en vermoedens. Of zoals de journaliste van de NOS het benoemde: *plaats een aantal journalisten bij elkaar in een kamer en je krijgt vanzelf geruchten die de wereld in gaan*. Een aantal van deze geruchten werden direct weerlegd, maar toch bleven ze gedurende de dag omhoog komen drijven. De kans is groot dat een dag later al de eerste verhalen de ronde doen van het verdoezelen van gegevens of een complot. Waarom? Omdat sommige geruchten en vermoedens zich al hebben genesteld in de hoofden van sommige mensen die het nieuws op de voet hebben gevolgd.




## *10.4 De mate van beïnvloeding*

### *Communicatie axioma: De aard van een betrekking is afhankelijk van de interpunctie van de interacties tussen de communicerende personen.*

*Interpunctie is het interpreteren van interacties in termen van oorzaak en gevolg. De zender en ontvanger interpreteren hun eigen gedrag als een reactie op dat van de ander. Een voorbeeld hiervan is een conflict waarbij er steeds heftiger op elkaar wordt gereageerd. Er wordt bijvoorbeeld boos gereageerd omdat de ander dit ook deed. Op een gegeven moment kan niemand meer vaststellen wie of wat de oorzaak van de ruzie was. Men is dan geneigd om toch een punt te noemen dat de oorzaak was van de ruzie. Dit verstoort echter de communicatie. Men heeft een keuze in de manier waarop men reageert op de ander. Dit biedt de mogelijkheid om afstand te nemen, in gesprek te blijven, de inhoud niet uit het oog te verliezen en de relatie veilig en goed te houden.*
*Paul Watzlawick*

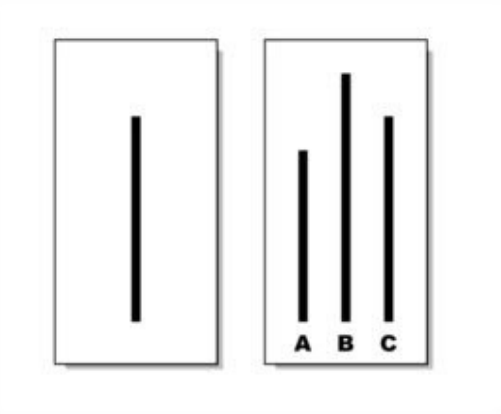
Experimenten van de Amerikaanse psycholoog Asch laten een andere kant zien van communicatie: *de mate van beïnvloeding*. Zo kan een persoon een besluit hebben genomen, maar door de wijze van communiceren kan het besluit worden herroepen,

zonder dat er inhoudelijke argumenten over de tafel zijn gegaan. De bepalende factor of een persoon bij zijn/haar standpunt blijft wordt bepaald *of* en *hoeveel* personen het oneens met hem/haar zijn.



*Solomon Asch*

Tijdens een experiment van Asch wordt aan een proefpersoon gevraagd om naar twee tekeningen te kijken en vast te stellen wat het verschil is. De opdracht wordt in een groep gedaan die uit 7 personen bestaat. Echter weet de proefpersoon niet dat de overige groepsleden zijn geïnstrueerd. Het verschil tussen beide tekeningen is duidelijk waarneembaar en wordt door de proefpersoon snel en correct herkent. Echter wijzen de overige groepsleden een ander 'verschil' aan, wat in werkelijkheid helemaal geen verschil is. De proefpersoon past zijn/haar oordeel aan en gaat mee in het oordeel van de groep. Belangrijk is om te weten dat er geen inhoudelijke discussie is geweest tussen de groepsleden. Na het herhalen van het experiment bleek dat 36,8% van de proefpersonen een ander standpunt innam als de meerderheid van de groep het niet eens was met het standpunt van de proefpersoon.



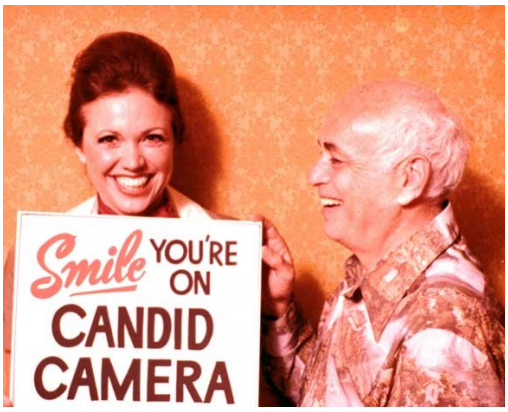

<u>Asch is vervolgens gaan experimenteren met variaties in aantallen. Voorbeelden:</u>

- De proefpersonen kregen oppositie van 1 ander groepslid, het gevolg was te verwaarlozen en de proefpersonen bleven bij hun standpunt.
- De proefpersonen kregen oppositie van twee groepsleden, het gevolg was dat 1/5 van de proefpersonen van mening veranderde.
- De proefpersonen kregen oppositie van drie of meer groepsleden, het gevolg was dat 1/3 van de proefpersonen van mening veranderde.

Asch ontdekte dat het effect ook omgekeerd zo werkte, dus als de proefpersoon steun kreeg van één of meerdere groepsleden ging de proefpersoon zijn/haar standpunt nadrukkelijker uitdragen. Het opmerkelijke van deze experimenten is dat mensen gemakkelijk van standpunten veranderen door deel uit te maken van een communicerende groep. Zonder dat hierbij sprake is van een inhoudelijke discussie. Dit betekent dat het op je hand krijgen van tenminste twee medestanders in een groep, ervoor zorgt dat je kansen worden vergroot dat dit standpunt door anderen wordt overgenomen. Anders gezegd: om een groep een gewenst standpunt in te laten nemen, is het niet noodzakelijk om inhoudelijke argumenten aan te dragen.

Het aantal medestanders bepaald of een standpunt wordt overgenomen.

Een ander opmerkelijk aspect van de experimenten van Asch is dat de proefpersonen die hun standpunt veranderden, niet twijfelden aan de mening van de groepsleden maar juist aan zichzelf begonnen te twijfelen. Iets in de trant van: *'Als iedereen dat zo ziet, dan zal ik wel iets hebben gemist of verkeerd hebben gezien'*. De proefpersonen gingen niet de feiten checken, maar accepteerden het standpunt van de anderen als waar. Met als gevolg dat zij het dus bij het verkeerde einde hadden. Dit kenmerk van communicatie wordt onder andere gebruikt door reclamemakers, politici en in propaganda. Een goed voorbeeld van desinformatie binnen de communicatie kom je tegen in televisieprogramma's waarin de verborgen camera centraal staat. De 'slachtoffers' worden op het verkeerde been gezet.




# *10.5 Omgangsregels*

## *Communicatie axioma: Communicatie tussen mensen is symmetrisch of complementair, afhankelijk of de relatie gebaseerd is op gelijkheid of verschil.*

*In de communicatie kan er sprake zijn van het weg proberen te nemen van verschillen, er moet overeenstemming worden bereikt. Ook kan er nadruk worden gelegd op de verschillen, zodoende kan men elkaar aanvullen en tot inzichten of leren komen. Beide vormen zijn nodig om communicatie succesvol te laten zijn.*
*Paul Watzlawick*

Omgangsregels die ontstaan naar aanleiding van communicatie door een reactie (oftewel: interpunctie) op de interactie tussen twee of meerdere personen. Het bijzondere van deze omgangsregels is dat zij een eigen leven gaan leiden en niet gekoppeld zitten aan 1 gesprek of dialoog.

Voorbeeld: Mark komt 20 minuten te laat op zijn eerste afspraak. Els zegt hier niets over. Het gevolg is dat er een omgangsregel is ontstaan, waardoor Mark ook de volgende keren te laat op een afspraak met Els mag komen. Als Els hier op een later tijdstip over gaat klagen, dan heeft zij weinig recht

van spreken omdat Els ‘akkoord is gegaan met de omgangsregel’. Hoe? Door Mark niet direct de eerste keer erop aan te spreken.

Binnen de communicatie is het onmogelijk om te voorkomen dat omgangsregels worden (non-verbaal) vastgelegd en de personen patronen en/of structuren gaan ontdekken in de wijze van communiceren, met als gevolg dat er sprake is van vooringenomenheid, voorspelbaarheid en het inspelen op ‘dingen’ die nog niet zijn benoemd. Voorbeeld: Henk is zijn afspraak met Mieke vergeten en hij geeft haar tijdens de volgende afspraak een bos bloemen. Iedere keer als Henk nu een afspraak vergeet verwacht Mieke een attentie en zet de vaas met lauw water al klaar.

Nog een voorbeeld: Tom komt vaker zijn afspraken niet na en zegt dan: “Sorry”. Na een paar situaties begint zijn vriendin Joke al namens hem: “Sorry”, te zeggen.

Het begrip: interdependentie, wil zeggen dat: ‘Feit A van feit B afhangt. Feit A en feit B noemt men onderling afhankelijk of interdependent, indien feit B tegelijkertijd in vergelijkbare of dezelfde mate van feit A afhangt, zodat de beide feiten elkaar dus wederzijds beïnvloeden’. (Paul Watzlawick)

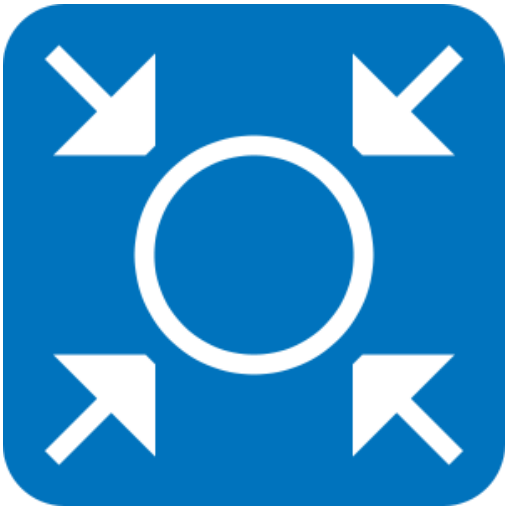
Voorbeeld: twee personen hangen aan een touw en allebei de personen willen weer met beiden voeten op de grond staan. Maar als persoon A het touw losmaakt, dan valt hij/zij en persoon B. Omgekeerd hetzelfde. Persoon A en B zijn afhankelijk van elkaar en moeten op elkaar vertrouwen. Iedere beweging of handeling heeft gevolgen voor de ander en zichzelf.

## *10.6 Interdependentie*

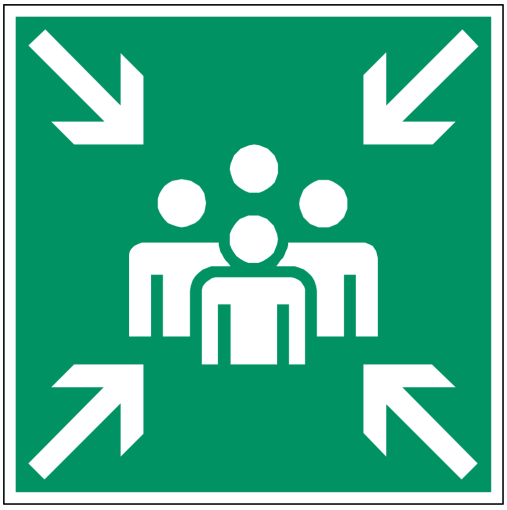
### *Communicatie axioma: Communicatie bepaald de aard van de ontmoeting.*

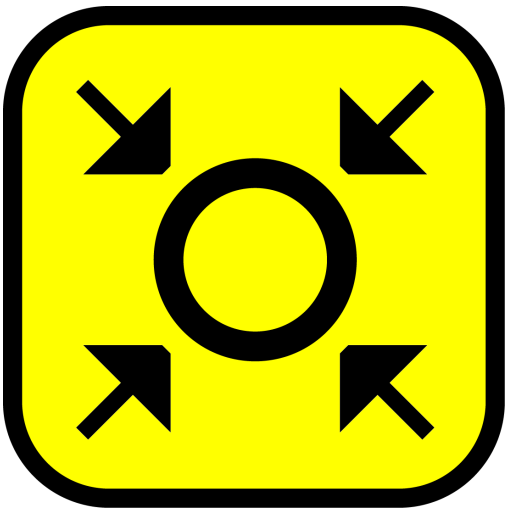
In de praktijk van alle dag kun je denken aan situaties waarin personen elkaar niet vertrouwen, maar toch afhankelijk zijn van datgene wat de andere persoon zegt en/of doet. Denk bijvoorbeeld aan een scheidingssituatie waarbinnen de partners elkaar wantrouwen en er geen sprake is van een ‘open’ communicatie. Er moeten desondanks afspraken worden gemaakt met betrekking tot de omgangsregels van de kinderen. In principe kunnen de scheidende ouders een bevredigende regeling treffen, indien er sprake zou zijn van een wederzijds vertrou-

wen. Echter door het wantrouwen hebben de scheidende ouders de neiging om hun persoonlijke voorkeur te laten prevaleren, waardoor er geen overeenstemming kan worden bereikt en de kans op een negatief conflict wordt vergroot. Het gevolg is dat de omgangsregeling voor de komende maanden of zelfs jaren onwerkbaar is en/of tot herhaaldelijke oplaaiende ruzies leidt. Voorbeeld: “Wanneer man en vrouw elkaar in een warenhuis kwijtraken, hebben ze een goede kans om elkaar terug te vinden, ook al hebben ze niet bij voorbaat afgesproken waar ze elkaar zullen opwachten. Waarschijnlijk weten ze meteen een vanzelfsprekend trefpunt, dat wil zeggen elk vindt het logisch dat de ander het logisch zal vinden om dit als een vanzelfsprekend trefpunt te beschouwen .. . Maar in zo'n situatie schat A niet gewoon wat B gaat doen, aangezien B natuurlijk doet wat hij/zij schat dat A zal doen, en dat is vanzelf wat A schat dat B schat dat A gaat doen, en zo ad infinitum. De man vraagt zich dus niet af: wat zou ik doen als ik haar was, maar hij vraagt zich af: wat zou zij doen als ze mij was ... en zich dus afvroeg wat ik zou doen als ik haar was?” (Psycholoog Schelling)



Interdependentie zorgt ervoor dat de communicatie wordt vertroebeld omdat de belangen van de afzonderlijke partijen zwaarder weegt, dan het gemeenschappelijke belang. Echter kan het belang van elke afzonderlijke partij alleen maar bevredigend worden gerealiseerd als de andere partij meewerkt aan de realisatie. Echter zorgt interdependentie voor het elkaar ‘tegenwerken’ in plaats van het ‘samenwerken’. Samenwerking zou leiden tot een directe en open dialoog, waardoor de afzonderlijke belangen gerealiseerd kunnen worden. Tegenwerken zorgt voor een indirecte en misleidende dialoog, waardoor de realisatie van het persoonlijke belang prevaleert ten koste van het belang van de ander.







## *Kompas: waar ben je nu?*



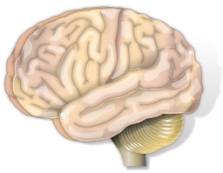
In dit thema heb je met vaardigheden voor trainers kennis gemaakt, die de basisvaardigheden overstijgen.

Het is belangrijk om je startpunt als (beginnende) trainer duidelijk te hebben en het startpunt is: taakgericht groepswerk. Eerst dien je groepswerker/ teamworker te zijn, voordat je je kunt specialiseren in bijvoorbeeld het trainerschap.

De vaardigheden die in het thema aanbod zijn gekomen, vertrouwen op de basisvaardigheden en die aspecten zijn dan ook niet besproken. Indien het thema moeilijk voor je was en misschien wel deels onbegrijpelijk, is het raadzaam om te checken of de basisvaardigheden in voldoende mate paraat aanwezig is.

De vaardigheden winnen aan kracht wanneer zij worden gecombineerd. Hierdoor is de trainer beter in staat om de groep(sleden) te begeleiden, zodat eventuele functioneringsproblemen en vormen van onvermogen kunnen worden overwonnen. Als ook dat het oefenen effectiever en doelgericht kan plaatsvinden.

Het volgende thema gaat over: 'wat te doen als…'



Hoe meer men zich begrenst des te vindingrijker men wordt



Kierkegaard





# Thema:

# Wat te doen als...

# Thema: Wat te doen als...

Als trainer krijg je met 1001 obstakels, problemen, weerstanden en vormen van onvermogen te maken. Sommige obstakels vragen om een directe actie, terwijl anderen problemen bijna als sneeuw in de zon verdwijnen.

In dit thema worden een aantal van deze obstakels besproken en adviezen gegeven hoe je hiermee om kunt gaan in de trainerspraktijk.

De adviezen zijn richtingaangevers hoe je naar het ervaren probleem kunt kijken en eventueel kunt aanpakken. Het blijft echter van belang dat je niet klakkeloos de adviezen 1 op 1 overneemt, maar zelf bepaalt of het advies passend is binnen de gegeven omstandigheden waarin de trainingsgroep op dat moment verkeerd.

De obstakels zijn onderverdeeld in de volgende probleemgebieden:

1. *De voorbereiding*, met aandacht voor de intake, de offerte, programmaboek maken, omgang met de opdrachtgever, bindende afspraken maken, financiën, het gebruik van (digitale) middelen, verzekeringen et cetera.

2. *De trainingslocatie*, met aandacht voor last minute veranderingen, niet de afgesproken ruimte en/of middelen, een trainingslocatie zoeken, de gehorigheid van de werkruimte, te klein of te groot, dingen die kapot gaan, het gebruik van de keuken, spelregels met betrekking tot het ruimtegebruik et cetera.

3. *De groep(sleden)*, met aandacht voor onder andere diverse vormen van veiligheid, mentale en/of fysieke ziekten of beperkingen, weerstand, tegenwerken in plaats van samenwerken, vijandig gedrag, roddels, ongelukjes, speciale wensen bijvoorbeeld met eten, overnachtingen, alcoholgebruik, wat betaalt de opdrachtgever en wat de groepsleden zelf.

4. *Trainingsactiviteiten*, met aandacht voor wat te doen als het programmaboek niet kan worden gevolgd, als een of meerdere groepsleden uitvallen tijdens een oefening of een opdracht, controleverlies over de oefening of de opdracht enzovoorts.

5. *De afronding*, met aandacht voor onder andere de diverse evaluatievormen, het schrijven van een eindrapport, de terugkoppeling naar de opdrachtgever.

6. *Van alles wat*, met aandacht voor onderwerpen die niet in de voorafgaande categorieën thuis horen.

# De voorbereiding

De voorbereiding heeft betrekking op de tijdsperiode vanaf het eerste initiatief om een training te gaan ontwikkelen tot aan het moment van de uitvoering van de training. Het is misschien wel de belangrijkste fase van de training omdat hierin de *blauwdruk* van de training wordt gemaakt. De blauwdruk is tijdens de evaluatie de toetssteen of de gestelde doelen zijn verwezenlijkt door de gestelde taken uit te voeren.

De voorbereiding is voor behoorlijk wat trainers ook een hoofdpijn verwekkende fase omdat er rekening gehouden moet worden met enorm veel factoren, voorwaarden en wensen. Hierbij wordt een beroep gedaan op de vakbekwaamheid en het methodisch werken van een trainer.

*Opmerking: uit de steekproefgroep blijkt dat de trainers het lastig vinden om een programmaboek te schrijven, een offerte op te stellen en een realistische tijdsplanning te maken (gemiddeld rapportcijfer 6,5).*

De voorbereidingsfase is niet iets waar een trainer al te licht over moet denken, omdat het niet alleen de basis van de training vormt maar ook de rode draad is voor het verloop van de training. Het is een houvast voor de trainer, maar ook voor de groepsleden en een eventuele opdrachtgever.





***Mythe: Een losse voorbereiding geeft vrijheid tijdens de training.***

**Sommige trainers vinden dat een zorgvuldige voorbereiding van een training weinig ruimte openlaat voor improvisatie en spontaniteit.**

**Het tegendeel is waar: een zorgvuldig voorbereide training maakt juist improvisatie mogelijk. Improvisatie betreft het variëren op een thema, onderwerp of uitgangspunt. Als er geen uitgangspunt is, kun je niet improviseren. Wat wel kan, is in het moment 'ad hoc' oefeningen en opdrachten gaan verzinnen. Dit is impulsief handelen en niet methodisch werken.**

**Spontaniteit kan alleen bestaan als je kundig bent. Als je nooit hebt gevoetbald, dan zul je niet ineens spontaan een combinatie van balbeheersings bewegingen gaan maken. Hetzelfde geldt voor een trainer: je kunt alleen spontaan zijn tijdenseen training, als je kundig bent in het trainingsprogramma (dus inclusief de gestelde doelen). Als je 'gaten' laat vallen in het programmaboek omdat dit 'wel ter plekke' zal worden ingevuld, vertrouw je op je routine of ervaringen, of op de inbreng van de groepsleden. Alleen heeft dit niets met spontaniteit te maken, maar alles met impulsief en 'ad hoc' handelen.**

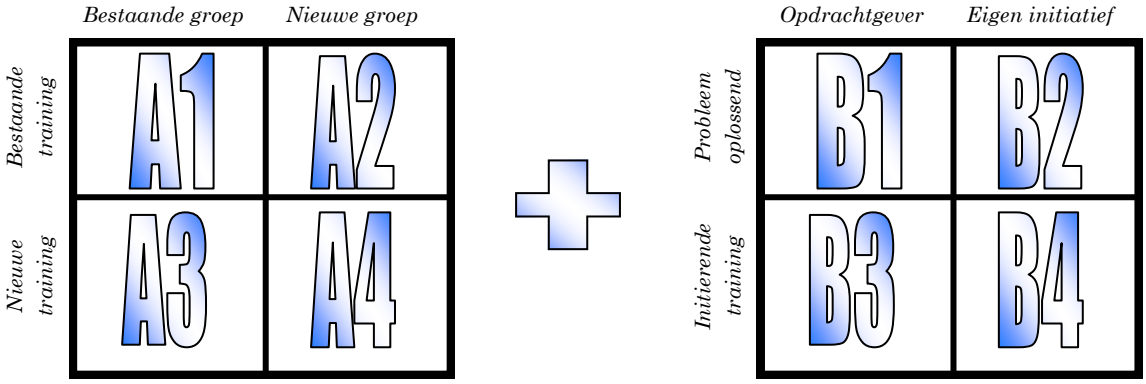



# *Een goed begin...*

De voorbereidingsfase begint op het moment wanneer de intentie wordt uitgesproken voor het maken van een nieuwe training of het uitvoeren van een bestaande training.

Een training kan op verzoek van een opdrachtgever of op eigen initiatief worden ontwikkelt, samengesteld of uitgevoerd. Bovendien kan de training voor een bestaande groep worden gemaakt of voor een nieuw op te richten groep.

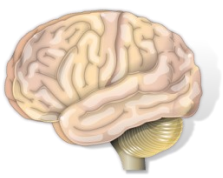
Deze informatie is het startpunt en kan al tijdens een eerste telefoongesprek met een potentiële opdrachtgever worden ingewonnen. Op basis hiervan bepaal je de opeenvolgende stappen van de voorbereidingsfase. Hieronder staat een hulpmiddel.




Gebruik het scenario als een rode draad bij het voorbereiden van de training. In het boek over teambuilding tref je instrumenten aan die je voor onderdelen van het scenario kunt gebruiken.  Scan de QR-code!

SCAN ME

***Succes is altijd afhankelijk van een nauwkeurige voorbereiding en zonder die voorbereiding is het falen een feit***



**Confucius**

## *Competente opdrachtgevers*

Opdrachtgevers zijn gewoonlijk competent in het beoefenen van hun vak, maar slechts zelden op het gebied van trainen. Echter denkt een meerderheid van de opdrachtgevers hier anders over en zullen dit ook uitdragen. Hoe kun je omgaan met deze ambivalentie?




## *Toelichting:*

Een opdrachtgever is niet veel anders dan de gemiddelde Nederlandse consument: *kritisch, betweterig, eisend en op koopjesjacht.* Door de persoonlijke ervaringen of de opgedane ervaringen met trainingen en trainers door medewerkers, hebben opdrachtgevers in het bijzonder een idee wat niet werkt. Ook weten opdrachtgevers wat in grote lijnen een training zou moeten opleveren. Als je weet wat niet werkt en weet wat je wilt bereiken, is het verleidelijk om er een passend plaatje bij te bedenken hoe de training eruit moet komen te zien. Alleen is dit een drogredenering, omdat de opdrachtgever geen trainer is en niet weet over welke opties en middelen de trainer beschikt. Ook weet de opdrachtgever weinig tot niets over de methodische werkwijze die de trainer hanteert. De opdrachtgever vult het *kennisgat* op met citaten van de nieuwste Stephen Covey of welke andere (management-)goeroe hoog in zijn boekentop tien staat vermeld. Het is niet verwonderlijk dat de opdrachtgever graag ziet dat er in de training 'iets' herkenbaars terugkomt, wat hij/zij heeft ingebracht. Hierdoor kan de trainer in een duivels dilemma terecht komen en toezeggingen gaan doen, waarvan op de voorhand duidelijk is dat dit niet goed gaat uitpakken binnen een training met de beoogde doelgroep.



1. Bevestig de interesses van de opdrachtgever. Wees nieuwsgierig en laat de opdrachtgever zijn/haar punt scoren om vervolgens over te gaan naar de orde van het gesprek.
2. Zorg voor een overtuigende attitude dat je vakbekwaam bent en dat de zorgen van de opdrachtgever bij jou in goede handen zijn.
3. Probeer de opdrachtgever enthousiast te maken voor het idee dat jij op zoek gaat naar oefeningen en opdrachten die het beste aansluiten bij de trainingsvraag en/of de ervaren problemen.
4. Probeer de opdrachtgever duidelijk te maken dat jij kwaliteit wilt leveren en de opdrachtgever bij jou op het juiste adres is.



1. Wees realistisch en ga niet de opdrachtgever bevestigen in de rol van een deskundige op het gebied van trainen. Bevestig de opdrachtgever waar hij/zij wel vakbekwaam in is.
2. Raak niet geïrriteerd door een betweterige en/of een eisende houding van een opdrachtgever. Blijf realistisch in dat wat jij als vakman kunt bieden en ga niets beloven wat buiten je bekwaamheid valt.
3. Een instelling: *"Zolang de opdrachtgever betaalt, doe ik alles"*, is ondermijnend voor het trainersvak en jouw vakbekwaamheid. Omdat je bij lange na niet 'alles' kunt doen op de verantwoordelijke en methodische wijze. Geld is belangrijk op korte termijn, maar trouw zijn aan je vakbekwaamheid is belangrijk op de langere termijn.

## *Programma opzet wordt afgewezen*

De opdrachtgever wijst de opzet van het trainingsprogramma af, al dan niet toegelicht met redenen. Hierdoor kunnen de voorbereiding niet worden gecontinueerd.




## *Toelichting*

Als een opdrachtgever de opzet van een trainingsprogramma afwijst zonder een verdere toelichting, dan is dit gewoonlijk een teken dat de opdrachtgever niet verder in zee met je wil gaan. Het kan zijn dat je er onvoldoende in bent geslaagd om de trainingsvraag te vertalen in trainingsdoelen. Of dat de oefeningen en de opdrachten die je wilt gaan inzetten, door de opdrachtgever als onwenselijk worden gezien, bijvoorbeeld als te confronterend.

Als een opdrachtgever de opzet van een trainingsprogramma afwijst met een toelichting, dan betekent dit in de regel dat een opdrachtgever wil dat er enkele veranderingen worden doorgevoerd. Het is wenselijk om te achterhalen welke veranderingen de opdrachtgever wil doorvoeren en *waarom*. Sommige opdrachtgevers willen perse een bepaalde oefening aan bod laten komen, terwijl andere opdrachtgevers juist de machtsverhouding duidelijk willen maken. Weer andere opdrachtgevers zijn gaan twijfelen of een training wel nodig is op dit moment voor de groep.



1. Als de opdrachtgever de opzet afwijst, dan is dat zijn/haar goed recht om te doen. Ontken dit recht niet en respecteer de afwijzing.
2. Als de opdrachtgever veranderingen wil doorvoeren in het trainingsprogramma, sta hier dan voor open en ga methodisch toetsen of de veranderingen een meerwaarde zijn voor het trainingsprogramma. Als dit niet het geval is, wijs dan de voorgestelde veranderingen af. Vergeet niet: jij bent de vakman en de training valt onder jouw professionele verantwoordelijkheid.
3. Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid tussen de opdrachtgever en de trainer, met ieder zijn/haar verantwoordelijkheden voor, tijdens en na een training.



1. Ga de afwijzing van de opzet van een trainingsprogramma niet verpersoonlijken. De opzet wordt afgewezen en niet jij, als trainer.
2. Ga informeren naar de redenen waarom de opzet is afgewezen en zorg ervoor dat er geen touwtrekwedstrijd ontstaat met de opdrachtgever.
3. Ga niet ten koste van alles proberen om de opzet van het trainingsprogramma ongeschonden goedgekeurd te krijgen.
4. De opdrachtgever kan terechte kritiek hebben en als je deze verwerkt wordt het trainingsprogramma er alleen maar sterker door. Gooi het kind niet met het badwater weg!

## *Flipperende opdrachtgevers*

Een opdrachtgever verandert meerdere keren van standpunt en verwacht van de trainer dat deze hier rekening mee houdt. Denk bijvoorbeeld aan het opnieuw formuleren van één of meerdere probleemstellingen of steeds nieuwe doelen introduceren.




## *Toelichting*

Opdrachtgevers zitten in een lastige positie omdat zij dienen aan te geven wat de trainingsvraag is en/of met welke problemen een groep te maken heeft, en/of welke doelen er binnen de training gerealiseerd dienen te worden. Op basis hiervan gaat de trainer (of de intaker) aan de slag om een programma-opzet te maken of bepalen of de groep past bij het concept van een bestaand trainingsprogramma. Als de opdrachtgever niet de correcte informatie geeft, is het toeval als een trainingsprogramma aansluit bij de feitelijke problemen en/of doelen (tenzij de trainer een algemeen trainingsprogramma ontwikkelt, die niet specifiek is afgestemd op de groep). De opdrachtgevers dienen goed te zijn geinformeerd, zodat zij de benodigde en relevante informatie kunnen verstrekken aan de trainer en/of de intaker. Een andere aandachtspunt is dat sommige opdrachtgevers niet kunnen besluiten wat er binnen de training moet worden aangepakt. Er spelen meerdere zaken binnen de groep en het is moeilijk voor de opdrachtgever om te kiezen. Niet zelden mondt dit uit in het proberen samen te voegen van meerdere aandachtsgebieden, die binnen dezelfde training aangepakt dienen te worden. Echter is dat moeilijk om onder woorden te brengen, tenzij in zeer algemene termen.



1. Leg als intaker of trainer schriftelijk vast wat de afspraken zijn met betrekking tot de trainingsvraag, de trainingsdoelen en/of de groepsproblemen die moeten worden aangepakt. De opdrachtgever tekent hier ook voor bij de opdrachtbevestiging en/of de offerte met bijlagen. Hierna is het NOT DONE dat de opdrachtgever andere doelen of problemen wil introduceren. Indien de opdrachtgever hierop staat, dienen er extra kosten in rekening te worden gebracht omdat er een nieuwe programma-opzet en offerte moet worden gemaakt. Wees hier duidelijk in t.o.v. de opdrachtgever bijvoorbeeld door dit te vermelden in de algemene voorwaarden.
2. Het voorstellen om een TeamScan te laten uitvoeren, zodat de problemen in kaart worden gebracht.



1. Als de trainer een korte training mag gaan verzorgen van maximaal 5 dagdelen, is het raadzaam om niet meer dan één hoofdonderwerp of hoofddoel centraal te stellen.
2. Het is niet adviseerbaar om mee te gaan met de wispelturigheid van de opdrachtgever. Het is echter wel een signaal dat serieus genomen moet worden: gaat de opdrachtgever ook op eenzelfde wijze om met de groep? Door geen duidelijkheid te geven of steeds van positie te veranderen?
3. De opdrachtgever wil zich graag veiligstellen zodat bij het mislukken van de training hij/zij daar niet verantwoordelijk voor is. Ga niet de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever op je schouders nemen. Laat het daar liggen, waar het thuis hoort.

## *Offerte wordt afgewezen*

De opdrachtgever wijst de offerte af, omdat het te duur is uitgevallen. Soms is dit terecht omdat de trainer of het trainingsbureau overvragen en soms is het onterecht omdat de opdrachtgever voor een dubbeltje op de eerste rang wil zitten.




## *Toelichting*

Het is belangrijk om een minimumbedrag met jezelf en/of het trainingsbureau af te spreken, wat de kostprijs per uur is (exclusief BTW). Vervolgens is het van belang om vast te stellen of dit minimumbedrag realistisch is. Indien de offerte te hoog is voor de financiële mogelijkheden van de opdrachtgever, dan kan er eventueel een korting worden gegeven. Echter mag dit nooit onder het minimumbedrag zijn.

Nogal wat trainers en trainingsbureaus hanteren een veel te hoog tarief, doorgaans onder het mom: *hoe duurder het is, hoe beter de kwaliteit is.* Althans daar gaat de consument vanuit. Echter wordt hierdoor de trainingsmarkt verpest en dit wordt met name zichtbaar in moeilijke tijden.

Ook zijn er nogal wat opdrachtgever, met name bij de overheid of de semi-overheid, die zo min mogelijk willen betalen voor het maximaal haalbare. Hierdoor wordt eveneens de trainingsmarkt verpest. Het onder het minimumbedrag werken is een slechte zaak en de reden: *maar misschien levert dat op termijn een goed betaalde opdracht op*, is een drogredenering.



1. In Nederland is de gemiddelde uurprijs voor een trainer is 85 euro, exclusief BTW en materialen.
2. Ga NIET onder je minimumbedrag werken, omdat de kans reëel is dat je er geld op toe gaat leggen en je de kans op een beter betaalde opdracht bij die opdrachtgever in de (nabije) toekomst wel kunt vergeten.
3. Het onderhandelen over de prijs lijkt de normaalste zaak voor een opdrachtgever. Echter is het aan jou of en in hoeverre je wilt onderhandelen over de prijs. Wees hier realistisch in!
4. De opdrachtgever heeft altijd de macht om je een opdracht toe te wijzen of niet. Daar kun je niets aan veranderen.
5. Bepaal voor jezelf waar de grens ligt in wat je wilt doen voor geld.



1. Wees reëel in de uurprijs die je berekent voor een opdrachtgever.
2. Ga er niet vanuit dat een welvarende opdrachtgever meer wil gaan betalen.
3. Wil je snel rijk worden als een trainer, dan kan een carrièreswitch voor de overgrote meerderheid van trainers worden aangeraden.
4. Ga niet zelf geloven dat een duurdere prijs betekent dat je meer kwaliteit levert. Wees realistisch!
5. Trainen en het acquisitie plegen zijn twee afzonderlijke vakbekwaamheden, waar tussen er geen causaal verband bestaat. Hou de focus op het trainen en verlies jezelf niet in een *kat-en-muis* acquisitiespel. Of laat een derde partij de acquisitie doen.

## *Kastanjes uit het vuur halen*

De opdrachtgever wil je lastige en/of vervelende klusjes laten opknappen die niets met een training te maken hebben, bijvoorbeeld een groepslid 'klaar maken voor outplacement'.




## *Toelichting*

Een opdrachtgever wil dat de trainer het vuile werk doet, zodat de opdrachtgever (of een HRM-manager) hun handen kunnen wassen in onschuld op het moment als het niet zo gaat als gehoopt. Voorbeeld: een afdelingshoofd (= de opdrachtgever) van een makelaarskantoor, wil van een kritisch teamlid af. Eén van de redenen is omdat het teamlid zich, met succes, verzet tegen een interne reorganisatie. Hierdoor kan het afdelingshoofd zelf in de problemen komen, omdat hij/zij de gestelde targets voor dit jaar op deze wijze niet gaat halen. Er is onvoldoende dossier tegen het teamlid om hem/haar te gaan ontslaan. De trainer kreeg als opdracht om een communicatietraining uit te gaan voeren met de verborgen agenda dat erop het kritische teamlid zou worden ingesproken met als resultaat dat hij/zij zich aanpast of er moest toegewerkt worden naar het punt dat er een onwerkbare werksituatie zou ontstaan. Wees niet verbaast als een opdrachtgever een verborgen agenda heeft en deze op een indirecte wijze wil realiseren. Het is aan jou om te bepalen welke kastanjes je wel of niet uit het vuur wilt gaan halen voor de opdrachtgever.



1. Betrek de opdrachtgever erbij als de verborgen agenda uitgevoerd moet gaan worden. Hoe? Door de opdrachtgever uit te nodigen voor een groepsgesprek tijdens de training waarin de opdrachtgever zelf de kastanjes uit het vuur kan halen en de trainer de situatie gecontroleerd probeert te houden.
2. Leg alle gemaakte afspraken op schrift vast en laat deze ook terugkomen in de eindrapportage.
3. Stem niet meteen in met de verborgen agenda's van een opdrachtgever. Luister en maak aantekenen. Bespreek vervolgens met een collega wat er van je wordt gevraagd om te doen.
4. Niet alle verborgen agenda's zijn slecht, griezelig of verwerpelijk.



1. Wees voorzichtig met het accepteren van verborgen agenda's van opdrachtgevers. Hierdoor kun je namelijk in situaties terecht komen waar je geen zeggenschap meer over hebt. Zo kun je bijvoorbeeld uitgespeeld gaan worden door de opdrachtgever tegen de groepsleden.
2. Wees niet naïef: verborgen agenda's zijn meer regel dan uitzondering.
3. Als een opdrachtgever niet wil dat de afspraken m.b.t. de verborgen agenda worden vastgelegd, dan is dat een belangrijke indicator om niet in te stemmen om de kastanjes voor hem/haar uit het vuur te gaan halen.
4. Wees je er bewust van wat de eventuele gevolgen voor jou en het trainingsbureau kunnen zijn als je instemt met de verborgen agenda.

## *Beroepsvereniging is vereist*

Een opdrachtgever stelt als eis dat de trainer lid is van een beroepsvereniging voor trainers, omdat dit anders gevolgen kan hebben voor het al dan niet toekennen van een opdracht.




## *Toelichting*

In de afgelopen jaren is er niet alleen een toename van het aantal beroepsverenigingen, maar is ook het karakter van beroepsverenigingen verandert. Vandaag de dag lijkt hun voornaamste functie een waarborg te zijn voor opdrachtgevers dat de trainers kwaliteit afleveren. Echter is lidmaatschap in de regel een kostbare aangelegenheid die honderden en soms duizenden euro's per jaar kan kosten, mede door de verplichte bijscholingsactiviteiten via de beroepsvereniging. Ook hebben nogal wat beroepsverenigingen (in-)directe banden met opleidingen waaruit zij zijn ontstaan, dan wel wederzijdse samenwerkingsrelatie mee hebben. Het is verstandig om af te wegen of de (directe en indirecte) kosten voor de beroepsvereniging terug verdiend kunnen worden in datzelfde jaar.

Het is ook mogelijk om deel te nemen aan goed georganiseerde netwerken of trainersgilden, waarbij het accent veel meer ligt op de kwaliteitsverbetering en onderlinge ondersteuning. De kosten bedragen in de regel slechts een fractie van de kosten van deelname aan een beroepsvereniging. Een redelijke vergoeding ligt ergens tussen de 5 en 150 euro per jaar.



1. Als je lid bent van een relevante en erkende beroepsvereniging, zal dit verder geen problemen opleveren.
2. In plaats van deelname aan een beroepsvereniging, word je lid van een trainersgilde of een trainersnetwerk en geef je dit op als een betrouwbare referentiebron.





1. Een aanzienlijk deel van de trainers zijn niet in staat om de (in-)directe extra kosten voor deelname aan een beroepsvereniging te betalen. Omdat deze bovenop de overige noodzakelijke kosten voor materialen, huur van werkruimten, belastingen, jaarlijkse website kosten, verzekeringen en dergelijke komen. Het argument dat *dit kosten zijn omdat je investeert in jezelf*, is een drogredenering. Wat je niet kunt betalen, kun je niet betalen. Dat is geen investering, maar een schuld.
2. Als je meerdere jaren lid bent van een beroepsvereniging onderzoek dan wat het je concreet en financieel heeft opgeleverd.
3. Het is een misvatting dat je verplicht bent om je in te schrijven bij een beroepsvereniging.

## *Probleemanalyse mag niet bekent worden*

De opdrachtgever geeft vertrouwelijke informatie die niet mag worden verwerkt in een offerte, een rapportage of een eindevaluatie. Of de opdrachtgever schrikt van de probleemanalyse zoals die is gemaakt door de trainer of een instrument als de TeamScan en wil niet dat de gegevens bekent worden gemaakt.




## *Toelichting*

Het komt meer dan eens voor dat de opdrachtgever niet wil dat het bedrijf of de organisatie, leidinggevenden, groepsleden of hij-/zijzelf in een kwaad daglicht komt te staan en daarom aangeeft wie wel of niet van de informatie op de hoogte mag worden gebracht. Echter dienen er wel veranderingen te worden doorgevoerd en behoren (minimaal) sleutelfiguren te weten wat er binnen de training wordt aangepakt en waarom dit gebeurd. Het is aan de opdrachtgever om te bepalen wie de sleutelfiguren zijn, die van de vertrouwelijke informatie op de hoogte worden gebracht.

De trainer dient de vertrouwelijkheid van de opdrachtgever niet te beschamen, indien de trainer akkoord gaat met het ontvangen of verstrekken van vertrouwelijke informatie. De trainer bezit dan ook een geheimhoudingsplicht. Indien de trainer niet bepaalde vertrouwelijke informatie wil ontvangen, dient hij/zij hier tijdig de opdrachtgever van op de hoogte te brengen.



1. Maak duidelijke afspraken met de opdrachtgever hoe er wordt omgegaan met vertrouwelijke informatie die tijdens de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie naar voren komt. Dit geldt niet alleen voor vertrouwelijke informatie van het bedrijf of de organisatie, maar ook van individuele groepsleden. Leg deze afspraken schriftelijk vast.
2. Ga tijdens de training te werk alsof je niet op de hoogte bent van de vertrouwelijke informatie, maar hou er wel rekening mee met de programmering van de training en bij het uitzoeken van oefeningen en opdrachten.
3. Zorg dat een eventuele co-trainer ook een geheimhoudingsverklaring ondertekent.



1. Als het trainingsprogramma wordt ondermijnt door de vertrouwelijke informatie, dient de trainer dit zo spoedig mogelijk te melden bij de opdrachtgever. Bij voorkeur natuurlijk tijdens de voorbereidingsfase.
2. Niet alle vertrouwelijke informatie is relevant om als trainer te weten. Zorg ervoor dat je niet wordt overspoelt met vertrouwelijke informatie waar je verder niets mee te maken krijgt.
3. Als uit de probleemanalyse of de TeamScan blijkt dat, bijvoorbeeld, de arbeidsvoorwaarden van groepsleden worden geschonden, is het jouw taak om dit bespreekbaar te maken bij de opdrachtgever. Indien de overtredingen ernstig zijn, ben je verplicht om verdere stappen te ondernemen, bijvoorbeeld bij de arbeidsinspectie of de brandweer.

## *Mee profiteren*

Soms zijn er meerdere bureaus tegelijkertijd actief bij eenzelfde bedrijf of organisatie en hebben die invloed of de trainer wel of geen opdracht krijgt. Niet zelden gaat het hierbij niet zozeer om hoe goed je bent als trainer, maar om hoeveel procent je afdraagt van de omzet.




## *Toelichting*

Het is niet duidelijk hoeveel trainers of trainingsbureaus hiermee te maken krijgen, maar het komt vaker voor dat een ZZP-er of een klein trainingsbureau betaald voor *een goed woordje*. Voorbeeld: bij een semi-overheidsorganisatie zijn meerdere interim consultants aan het werk. Zij nemen onder andere besluiten over scholing- en opleidingsmogelijkheden van medewerkers. Nu kunnen zij gemakkelijk een trainingsopdracht geven aan de medewerkers van het consultancy bureau of aan één van hun samenwerkende partners. Of de interim consultants kunnen het een kleinere partij *gunnen*. Echter zit hier een prijskaartje aan vast van ongeveer 8 tot 15% van de omzet. Indien de trainer hiermee akkoord gaat, neemt de kans toe dat hij/zij de trainingsopdracht ook echt gaat krijgen. De 8 tot 15% wordt in rekening gebracht als adviesuren. Als de trainer hier niet mee akkoord gaat, dan zal er een negatief advies worden gegeven door de interim consultant met als resultaat dat de opdracht niet door gaat.



1. Het is adviseerbaar om hier NIET mee akkoord te gaan.
2. Eer is alles wat bijdraagt waardoor anderen vinden dat je respect verdiend. Hou je beroepseer hoog.



1. Als je hiermee akkoord gaat, dan werk je mee aan onbehoorlijke en onwenselijke praktijken. Hier ben jij niet alleen de dupe van, maar ook je collega's in het werkveld.
2. Wees niet naïef door te denken dat het goed geld oplevert als je een trainingsopdracht kunt uitvoeren, zelfs als je daar een deel van afstaat aan een derde partij.
3. De opdrachtgever wordt door dit soort deals benadeelt en onnodig op kosten gejaagd.

## *Verzekeringen*

Als er een ongeluk gebeurd of de trainer wordt aansprakelijk gesteld, dan kan dit flink in de papieren lopen als je niet (of onvoldoende) bent verzekerd.




## *Toelichting*

Als trainer dien je over een paar verzekeringen te beschikken: [a] ongevallenverzekering, ook voor groepsleden, [b] aansprakelijkheidsverzekering (beroeps– en/of bedrijfsaansprakelijkheid). Er bestaan uiteenlopende mogelijkheden om je te verzekeren. Een voorbeeld tref je aan op:

Een rechtsbijstandverzekering is relatief te duur als je minder dan 30.000 euro netto verdient. Het is dan voordeliger om een advocaat in te schakelen en een tegemoetkoming in de juridische kosten te vragen. Dit kan als je ZZP-er bent of over een eenmanszaak beschikt.

Sommige verzekeringen willen vooraf weten wanneer de training plaatsvindt, waar de training zal plaatsvinden, hoelang de training duurt en hoeveel deelnemers er zijn. Is dit bij jouw verzekering het geval, vergeet het dan niet om tijdig door te geven omdat anders de groepsleden en/of jij onverzekerd zijn.



1. Ga goed de tarieven en de voorwaarden van de diverse verzekeringen met elkaar vergelijken. Dit kan je veel geld schelen en eventuele problemen in de toekomst voorkomen.
2. Zorg ervoor dat je de groepsleden niet in onnodig gevaarlijke situaties brengt, omdat deze gewoonlijk niet worden verzekerd. Of je moet weer een speciale 'outdoor' verzekering hebben.






1. Een bedrijfsverzekering van de opdrachtgever dekt niet automatisch de groepsleden in het geval van een ongeluk. Ga hier niet zomaar van uit.
2. Als je met een tussenpersoon gaat praten, blijf dan alert en zorg dat je niet met teveel en te dure verzekeringen achter blijft. Waar je vervolgens ook nog eens moeilijk vanaf komt.



## *Pingelen*

Opdrachtgevers en zeker inkopers houden gewoonlijk van het pingelen. Proberen om toch nog iets extra's van de prijs af te krijgen. Het is een soort spel waarbij de opdrachtgever of een inkoper een kick krijgen van wat zij voor elkaar hebben gekregen. Het maakt niet uit of het bedrijf, de overheid of de organisatie over voldoende geld beschikt: pingelen is voor de eer.




## *Toelichting*

Een goede deal sluiten is belangrijk voor een opdrachtgever of een inkoper. Het liefst de beste kwaliteit, die duur betaald moet worden maar dankzij het pingelen een koopje wordt. Jammer genoeg durven nogal wat trainers dit spel niet te spelen. Een grote groep trainers stellen hun prijzen te laag en komen in problemen als er dan nog eens moet worden gepingeld. Het nadeel is dat de kans bestaat dat er geld bij moet en de trainer het gaat zien als een eventueel opstapje naar een volgende opdracht. Echter wordt een drastische prijsverhoging dan niet getolereerd door de opdrachtgever of de inkoper. Bovendien loopt de trainer de kans dat de kwaliteit als laag wordt ingeschat omdat het prijskaartje klein is. Een kleinere groep trainers gaat juist (flink) hoger zitten met hun prijs en kunnen een royale korting geven tijdens het pingelen. Het nadeel hiervan is dat zij hoog inzetten op hun kwaliteit en als dit na de training niet of onvoldoende geleverd blijkt te zijn, de kans op een vervolgopdracht klein is. Een nog kleinere groep trainers is principieel en stelt een vaste prijs. Geen ruimte om te pingelen. Het nadeel hiervan is dat de opdrachtgever of de inkoper niet zijn 'eigen kleine overwinning' kan binnenslepen en weigert om de opdracht te geven.



1. Weet wat je minimumprijs is en ga NOOIT lager zitten dan deze prijs.
2. Het spel van het pingelen moet je liggen. Als je dit niet ligt, ga je er dan ook niet aan wagen. Laat het eventueel door een zaakwaarnemer doen, maar hou dan wel de vinger aan de pols.
3. Het werken met vaste prijzen zorgt er wel voor dat je een betrouwbare partner wordt. Zeker als een training geslaagd is, weten de opdrachtgever of een inkoper wat zij aan jou hebben: een stabiele partner.
4. Als het pingelen achter de rug is, dan kan er niet opnieuw worden gepingeld. Het is onbehoorlijk als een opdrachtgever of een inkoper een tweede pingelronde wil. Ga hier niet op in.



1. Laat je niet wijs maken dat het goed is om een opdrachtgever of een inkoper een extra korting te geven, of zelfs om gratis een workshop te verzorgen zodat je misschien in de toekomst een opdracht krijgt. Je bent een professional en je dient betaald te worden voor je diensten. Bovendien voorkom je dat de trainersmarkt wordt ondermijnt en in de uitverkoop gaat.
2. Door het hele acquisitiespel is het gemakkelijk om de inhoud van de training uit het oog te verliezen. Wees hier alert op! Sommige trainers vinden de acquisitie het leukste deel van de training ('opdracht binnenslepen'). Uit de steekproefgroep blijkt dat het merendeel van de trainers moeite hebben met de acquisitie. Blijf reëel en schakel eventueel een zaakwaarnemer in.

## *Geen koppelverkoop*

Sommige trainers passen koppelverkoop toe, als zij een training gaan geven of hebben gegeven. Hierdoor wordt ingespeeld op de kwetsbaarheid van een groep of een opdrachtgever door extra diensten of hulpmiddelen aan te bieden. Hoewel het in Nederland in de regel geen probleem is of lijkt te zijn, wordt het internationaal als onethisch gedrag beschouwd.




## *Toelichting*

Internationale beroepsverenigingen voor trainers hebben koppelverkoop als onethisch geclassificeerd, omdat de klant de hulp van de trainer ingeschakeld heeft op één of een beperkt aantal gebieden. Doordat de trainer met de klant aan het werk gaat, ontdekt hij/zij meer zaken die niet goed zijn geregeld, slechts zijn ontwikkelt of (potentiële) probleemgebieden zijn. Echter vanuit de ethische regels gezien, mag de trainer geen gebruik maken van de informatie die hij/zij inwint die niets te maken heeft met de opdracht waarvoor hij/zij is ingehuurd. Hooguit kan de trainer een signalering geven, indien er direct gevaar dreigt. Bij koppelverkoop gaat een trainer of een trainingsbureau juist een oriënterende training aanbieden, vaak voor een aantrekkelijke prijs en kort van duur. Deze oriënterende training heeft iets weg van een 'Tupperware'-party. Onderwerpen worden aangestipt en de groepsleden mogen een beetje proeven van wat er nog meer in het vat zit. Voor de trainer betekent dit dat hij/zij 'een voet tussen de deur heeft' en toegang heeft tot nieuwe informatie, die gebruikt kan worden om nieuwe diensten en hulpmiddelen te verkopen. Zoals een trainer het zo mooi verwoordde: *"Een knappe jongen die mij dan buiten de deur weet te houden!"*

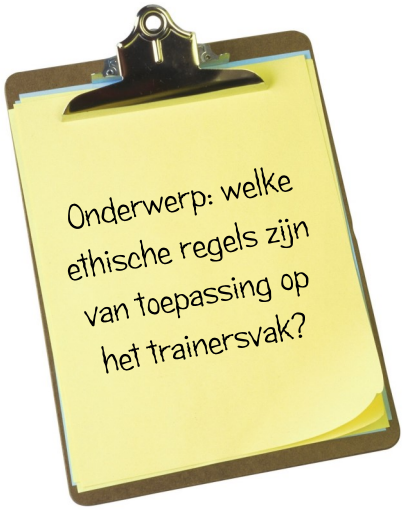


1. Het is een principieel besluit of dat je [a] kiest voor een professionele instelling om je vak als trainer te beoefenen, of dat je [b] kiest voor het eigen inkomen veilig te stellen en/of te vergroten. Het verschil tussen beiden keuzes is dat je bij keuze A de belangen van de opdrachtgever centraal stelt en bij keuze B jouw belangen centraal stelt.
2. De koppelverkoop ontstaat vaak ook op basis van onwetendheid en kopieergedrag. Niettemin dien je als professional op de hoogte te zijn van de (basis) ethische regels en gedragsregels.






1. Het argument dat 'iedereen' aan koppelverkoop doet, zorgt er niet voor dat het ineens ethisch gedrag is geworden.
2. Het argument dat *'als ik het niet doe, doet een ander het wel'*, is waarschijnlijk correct. Alleen doet dat verder niet ter zake voor wat betreft het op een professionele wijze het vak van trainer te beoefenen.
3. Het argument dat *'het een moeilijke tijd is voor trainers'*, mag kloppen. Alleen is dit geen argument om het vertrouwen van een opdrachtgever te beschamen door op een strategische wijze gebruik te maken van kennis om er zelf beter van te worden.




# *Ethische regels*

Er gelden voor het trainersvak ethische basisregels. Hieronder staan enkele genoemd:

1. *De relatie met de trainees:*

   [a] Het welzijn van de trainees staat centraal direct voor, tijdens en na de trainingsbijeenkomsten. De trainer zal dan ook geen activiteiten ontplooien die de fysieke en/of mentale gezondheid van de trainees in direct gevaar brengt.

   [b] De trainer zal geen misleidende of foutieve informatie geven over zijn/haar vakbekwaamheid, ervaringen en achtergrond (als bijvoorbeeld opleiding en bijscholingen).

   [c] De trainer presenteert zich direct voor, tijdens en na de trainingsbijeenkomsten als een trainer en zal niet tussentijds van professie veranderen, door bijvoorbeeld de rol van een counselor of een coach uit te gaan voeren.

   [d] De trainer heeft een geheimhoudingsplicht met betrekking tot informatie die hem/haar *in vertrouwen* door de trainees is gegeven.

   [e] De trainer dient de trainees zelf keuzes te laten maken en de verantwoordelijkheid voor de gemaakte keuzes en de gevolgen zelf te laten dragen.

   [f] De trainer mag niet discrimineren op basis van ras, geloof, geslacht, geaardheid, culturele achtergrond of politieke voorkeur.

   [g] De trainer zal de trainees niet belasten met persoonlijke problemen of moeilijkheden, dan wel dergelijke onderwerpen bespreken. Ook niet tijdens pauzes.

   [h] De trainer gaat een professionele interpersoonlijke relatie aan met de trainees.

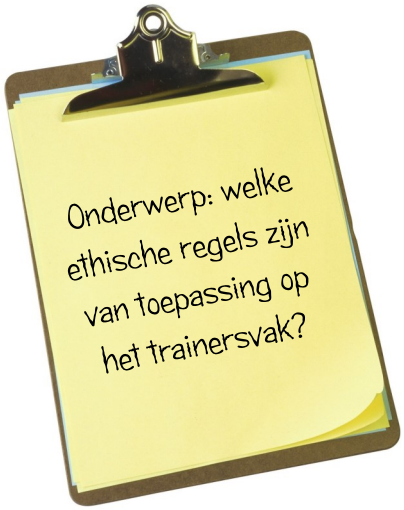
   [i] De trainer gaat geen oefeningen of opdrachten uitvoeren die hij/zij niet of in onvoldoende mate beheerst. Of die niet op een actieve wijze bijdragen aan het realiseren van de gestelde doelen.

   [j] De trainer zal geen ongewenste of gewenste seksuele toenadering zoeken en/of handelingen verrichten voor, tijdens of na de training (tot 6 maanden).

2. *De relatie met de opdrachtgever:*

   [a] De trainer stelt zich *ten dienste van* de opdrachtgever om één of meerdere afgesproken en vastgelegde doelen te realiseren, door middel van het uitvoeren van een overeengekomen trainingsprogramma.

   [b] De trainer zal geen informatie doorspelen of op een andere wijze gebruiken dan ten behoeve van de uitvoering van het overeengekomen trainingsprogramma.




[c] De trainer heeft een geheimhoudingsplicht met betrekking tot informatie die hem/haar *in vertrouwen* door de opdrachtgever is verstrekt.

[d] De trainer zal informatie die buiten de trainingsopdracht valt, niet vastleggen, gebruiken of doorspelen aan derden. Ook zal de trainer niet intentioneel proberen om deze vorm van informatie in te winnen.

[e] De trainer zal geen opdrachten uitvoeren die niet in de trainingsopdracht staan vermeld en zijn overeengekomen.

[f] De trainer zal geen misleidende of foutieve informatie geven over zijn/haar vakbekwaamheid, ervaringen en achtergrond (als bijvoorbeeld opleiding en bijscholingen).

[g] De trainer kan een verklaring omtrent het gedrag overleggen.

[h] De trainer zal alles in het werk stellen om botsende belangen of om belangenverstrengeling te voorkomen, waarbij de trainer zich beperkt tot de overeengekomen trainingsopdracht. Anders gezegd dient de trainer integer te zijn.

[i] De trainer zal geen activiteiten of handelingen verrichten waarvoor hij/zij niet is gekwalificeerd en/of die buiten de vakbekwaamheid van een trainer vallen.

[j] De trainer geeft adviezen die ten gunste van de opdrachtgever zijn. Zelfs als deze te nadele van de trainer zelf uitpakken.

[k] De trainer zal niet zijn invloed op de trainingsgroep en/of de opdrachtgever gebruiken ten voordele van hemzelf.

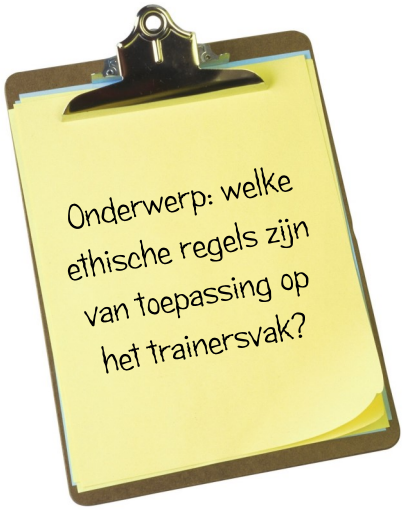
*3. De relatie met het vakgebied:*

[a] De trainer representeert het vakgebied van trainer en zal niets intentioneels ondernemen wat schadelijk kan zijn voor het aanzien van het vakgebied.

[b] De trainer respecteert alle wetgeving en regelgeving waarmee hij/zij te maken krijgt tijdens het trainen van groepen en zal zo nodig stappen ondernemen bij een overtreding van de wetgeving en/of regelgeving, indien dit door de wetgever of regelgevers wordt gevraagd.

[c] De trainer neemt de verplichting op zijn/haar schouders om de persoonlijke vakbekwaamheid te vergroten, dan wel te verdiepen tijdens zijn/haar actieve werkjaren als een trainer.

[d] De trainer zal op een actieve wijze een bijdrage leveren aan het verder ontwikkelen van het trainersvak in de breedste zin van het woord.




[e] De trainer zal collega's ondersteunen bij het leren en/of het verder ontwikkelen van het trainersvak.

[f] De trainer zorgt dat hij/zij aan de minimumeisen voldoet om zelfstandig als trainer aan de slag te kunnen.

[g] De trainer dient duidelijk te kunnen maken waar de grenzen van zijn/haar vakbekwaamheid ligt. Als ook dat hij/zij deze grenzen alleen in een leersituatie probeert te verleggen en niet tijdens een formele trainingsopdracht.

[h] De trainer is niet onder behandeling voor psychiatrische ziekten, stoornissen of aandoeningen op het moment dat hij/zij zijn/haar vak uitoefent. Bovendien gebruikt de trainer geen psychofarmaceutica, hard drugs of andere psyche beïnvloedende middelen.

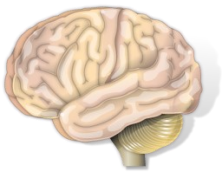
[i] De trainer accepteert de zelfopgelegde discipline en een gedisciplineerde leefstijl om het vak van trainer zo optimaal mogelijk te kunnen uitvoeren.

[j] De trainer draagt de professionele verantwoordelijkheid voor het beoefenen van het vak trainer en alle daaruit voortvloeiende handelingen.

[k] De trainer zal de gemaakte afspraken nakomen, dan wel er zorg voor dragen dat de afspraken door een derde partij worden nagekomen. In zoverre als er geen sprake is van overmacht.

Uiteraard zijn er nog meer gedragsregels die op een trainer van toepassing zijn. Hierbij is ook wel sprake van accentverschillen tussen de diverse belangengroepen en beroepsverenigingen. Je kunt gemakkelijk aan meer informatie komen, door op internet te gaan zoeken.

***Ethiek is de esthetiek van het innerlijk***



**Pierre Reverdy**

### *Een overschot aan trainers*

Er zijn in Nederland te veel trainers. Zowel opgeleide trainers als ook personen die zichzelf trainer noemen en personen die crossovers hebben gecreëerd, bijvoorbeeld: coaches of docenten die ook trainingen verzorgen.

Het gevolg is dat de spoeling dun wordt en het merendeel van de trainers er geen redelijke boterham mee kunnen verdienen.




## *Toelichting*

Volgens het MKB Nederland (2012) is 80 – 90% van de zelfstandige trainers en de trainende coaches niet in staat om hun eigen broek hoog te houden. Dit betekent dat zelfstandige trainers nevenactiviteiten moeten verrichten om in hun levensonderhoud te kunnen voorzien, dan wel dat zij neveninkomsten verwerven, bijvoorbeeld door een werkende partner en/of een uitkering.

Hierom heen is een eigen 'industrie' ontstaan van allerlei consultants die helpen om jezelf als trainer binnen de sociale media te presenteren. Of om snel lucratieve opdrachten binnen te slepen ('Slechts in 1 middag al succes!'). Of die helpen met zelfonderzoek om te achterhalen wat je unieke selling points zijn of juist om 'oud zeer' op te lossen zodat je bevrijd en met passie kunt gaan trainen. Deze industrie zorgt opmerkelijk genoeg niet voor een stijging van trainers die in hun levensonderhoud kunnen voorzien. Het tegendeel is jammer genoeg waar: het kost veel geld, wat verkocht word als: *'zie het maar als een investering in je vak en in de toekomst!'*

Het kiezen om als een trainer beroepsmatig aan de slag te gaan, is meer dan ooit een lastige gewetensvraag. Misschien ben jij wel één van die trainers die er een redelijke boterham mee kunnen verdienen, maar het kan ook de andere kant uitgaan en dan kun je met een flinke schuld blijven zitten van bijvoorbeeld een opleiding, het aanschaffen van middelen, het afsluiten van verzekeringen, de huur van werkruimte en marketingmiddelen.



## *Waarom jij?*

Stel jezelf deze vraag eens serieus. Wat is je meerwaarde als trainer? Geen marketingteksten, maar feitelijkheden!

### *Aanbevelingen als bewijs*

**Aanbevelingen worden veelvuldig op websites, in sociale media en folders gebruikt als een bewijs van de vakbekwaamheid van een trainer. Soms aangevuld met een gemiddelde waarderingscijfer van oud-groepsleden.**




## *Toelichting*

Een aanbeveling is geen bewijs van je vakbekwaamheid of wat betreft je vak onbekwaamheid. Het is een marketingmiddel om de verkoopetalage van jou als trainer aantrekkelijker te maken voor potentiële opdrachtgevers. Net zoals positieve belevingsevaluaties van trainees niet aantonen dat je vakbekwaam bent, maar een marketingmiddel is. Natuurlijk is het fijn als groepsleden de training als leerzaam hebben ervaren en de trainer als betrokken en kundig, maar dit zegt alleen iets over de perceptiebeelden en de beleving van de groepsleden. De maatstaf of een training succesvol is verlopen, is natuurlijk of de gestelde doelen zijn gerealiseerd en bij een training betekent dit gewoonlijk dat meerdere groepsleden veranderend of nieuw gedrag hebt geleerd. Eén hoofdtaak van de trainer is om omstandigheden te creëren waar binnen de groepsleden kennis kunnen verwerven en hier vervolgens ervaringen mee op kunnen doen om veranderend of nieuw gedrag te leren. Hieruit blijkt al voor 70% of dat de trainer vakbekwaam is. Hoe korter een training is, hoe lager de kans is op succes dat de groepsleden een gewenste gedragsverandering hebben doorgemaakt en er in weten te volharden. Bij een korte training neemt de kans op succes toe, als er weinig doelen zijn die bovendien gericht zijn op het aanleren van één of twee technieken.



1. **Het idee dat mensen zich even snel ontwikkelen en veranderen als de technologie, zorgt voor verkeerde en hardnekkige veronderstellingen waardoor er een illusie wordt gecreëerd dat het verwerven van kennis voldoende is om een gedragsverandering te bewerkstellingen. Deze veronderstelling is het argument om steeds korter te gaan trainen en het liefste het groepslid alleen te laten trainen met een game of een speelse app (trainen volgens het nieuwe werken). Het middel is dan het doel geworden en de beleving van het groepslid is dan doorslaggevend en de gedragsverandering van ondergeschikt belang geworden.**



2. **Een GGZ instelling scoorde per jaar in een trainingsgroep een effectieve gedragsverandering van 8%. Echter werd dit al te laag gezien en werd de belevingswaardering van de cliënten als uitgangspunt genomen: 55% van de cliënten beoordeelden de training met positief. In één jaar tijd was er een enorme verbetering van 8% naar 55%, aldus de verantwoording van de cijfers. Dit is natuurlijk een vorm van boerenbedrog.**
3. **Het is uitstekend als groepsleden tevreden zijn met de sfeer in de groep en het verloop van de training. Alleen is dat niet de reden om de trainingsgroep te formeren en aan de slag te gaan. Opmerkelijk eigenlijk dat bij aanvang doorgaans hoge eisen gesteld worden aan de doelen die moeten worden gerealiseerd en op het einde de beleving zwaarder weegt dan de resultaten.**

# De trainingslocatie

De locatie waar de training wordt gehouden, is belangrijk voor zover het voorziet in de randvoorwaarden om de bijeenkomsten voorspoedig te laten verlopen.

De keuze voor een geschikte trainingslocatie wordt bepaald aan de hand van een aantal criteria:

1. Waar draait het om bij de training? Techniek? Vaardigheid? Kundigheid?
2. Waar bevindt de groep zich in het groepsproces (stap + fase)?
3. Wat is de wens van de opdrachtgever?
4. Wat is het niveau van de accommodaties waaraan de groepsleden zijn gewend?
5. Kan de locatie voorzien in de randvoorwaarden die nodig zijn voor de uitvoering van het programmaboek?

Er zijn nog steeds groepen die een training beschouwen als een beloning voor het harde werken en verwachten dat zij in de watten worden gelegd in plaats van dat de handen flink uit de mouwen worden gestoken. Het is van belang om vooraf de groepsleden op de hoogte te stellen dat de training geen wellness tweedaagse gaat worden met nu en dan wat lichte infotainment.



*De functionaliteit van de trainingslocatie is belangrijker dan hoe de locatie eruit ziet en de extra's die het te bieden heeft*



***Mythe: Hoe meer comfort, hoe prettiger de training verloopt.***

**Het is verleidelijk om te denken dat groepsleden gemakkelijk tevreden te stellen zijn, als de trainingslocatie maar veel comfort kent. Misschien herken je dit verschijnsel ook in andere situaties, bijvoorbeeld als een gezin met de auto op vakantie gaat en de kinderen spulletjes krijgen om niet verveeld te raken en te gaan jengelen.**

**De motivatie is verkeerd om de groepsleden veel comfort aan te bieden in de hoop dat zij snel tevreden en coöperatief zijn. Deze vorm van 'afkopen' is onwenselijk omdat het een foutief signaal afgeeft: jengelen, klagen en tegenwerken levert je iets fijns op!**

**Voor bepaalde trainingen kan het nodig zijn om over veel comfort te beschikken, maar dan dient het één of meerdere doelen die in het programmaboek staan vermeld.**

**Hetzelfde geldt voor een Spartaanse trainingslocatie. Dus niet de groepsleden een lesje leren door ze te laten trainen in een uitermate sobere trainingslocatie, tenzij dit nodig is binnen één of meerdere doelen van het programmaboek.**







## *Toelichting*

Het bepalen wat de beste locatie is voor een introductietraining, hangt af of: [a] de training wordt georganiseerd in het kader van bijvoorbeeld een vakbeurs, een congres of een beroepsvereniging en waarbij er sprake is van een open deelname; [b] de training als een try out wordt gegeven binnen een bedrijf of een organisatie met een bestaande groep; [c] de training een try out is met personen die zich hiervoor opgeven (een nieuwe groep).

De locaties voor [a] + [b] liggen in de regel vast, dan wel worden door de organiserende partij vastgelegd. De locatie bij [c] dient door de trainer zelf te worden georganiseerd. Voor de hand ligt om de introductietraining te organiseren in de werkruimte waar de 'echte' training ook zal worden gehouden.

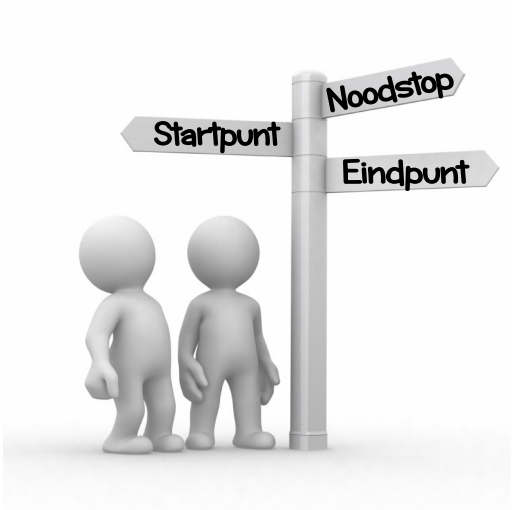


1. Het is bij een introductietraining vooral belangrijk om de sfeer in de werkruimte goed te hebben. Hierbij spelen met licht en een frisse geur. Zorg dat de werkruimte een opgeruimde indruk maakt. Niet kaal, maar schoon en niet volgepropt met spullen.
2. Het is belangrijk dat deelnemers gemakkelijk kunnen zitten, als zij dit willen.
3. De voorzieningen dienen goed geregeld te zijn voor wat betreft koffie, thee, water en een koekje. Ook snoepjes zijn welkom.
4. Zorg voor kleine gadgets die de deelnemers mogen meenemen, inclusief een folder, een informatie briefkaart of een visitekaartje met een webadres voor meer informatie.
5. Zorg dat er wat te zien valt in de werkruimte wat interessant is voor de deelnemers.



1. Bij introductietrainingen met een open deelname [a] + [c] is het lastig om rekening te houden met de doelgroep, omdat deze heel divers kan zijn. Probeer het daarom *universeel* te houden, zodat je niet (onbedoeld) personen met verschillende culturele, spirituele, religieuze, politieke en/of bedrijfculturele achtergronden tegen het hoofd stoot.




## *Toelichting*

Bij een techniektraining is het niet perse nodig om een externe trainingslocatie te gaan huren. Indien de opdrachtgever over een trainings– of leslokaal beschikt, kan de trainer aan de slag met de groepsleden. Het is dan wel belangrijk dat er aan de randvoorwaarden van het programmaboek kan worden voldaan. Voorbeeld: als de trainer de groepsleden wil leren hoe te werken met een brandblusser, dan dienen de groepsleden over apparatuur te beschikken waarmee zij kunnen oefenen.

Het is bovendien niet nodig dat een techniektraining meer dan twee aaneengesloten dagdelen beslaat. Omdat de meeste groepsleden moeite hebben om een langere tijd achter elkaar bezig te zijn met één of een beperkt aantal technieken. Al na 20 minuten zakt de concentratieboog en deze kan kort opleven door energieke interventies van de trainer. Het is verstandiger om de training over meerdere dagdelen uit te spreiden over een van te voren vastgestelde tijdsperiode. Indien hiervoor steeds een trainingslocatie gehuurd moet worden, kan het een kostbare aangelegenheid worden. Daarom ook techniektrainingen zoveel mogelijk binnen het bedrijf zelf organiseren.



1. Bij een techniektraining gaat het met name om het DOEN. Zorg dat de werkruimte het mogelijk maakt om actief aan de slag te gaan en beperk het aantal afleidingen.
2. Het is belangrijk dat de werkruimte niet warmer is dan 20 graden Celsius (het liefst 19 graden Celsius). Ook dient er niet een te droge lucht te hangen.
3. Controleer ruim vooraf of de werkruimte de beschikking heeft over alle benodigde en functionerende instrumenten. Maak afspraken over 'back up' apparatuur in het geval een instrument stuk gaat.
4. Controleer direct vooraf aan de trainingsbijeenkomst of de benodigde instrumenten correct functioneren.



1. Een techniektraining is de basis om vaardigheden, kundigheden en zelfs (vak-) bekwaamheden te leren. Het is niet nodig dat een techniektraining wordt opgepimpt, waardoor het groter, mooier of belangrijker lijkt dan het is. Maak een verschil tussen het belang van technieken als een fundament waarop verder kan worden gebouwd; en het in trainen van de techniek door eindeloos te herhalen. Wat vaak ook minder eneverend is en soms zelfs vervelend of saai.
2. Bij een techniektraining hoeft niet zoveel geanalyseerd en bediscussieerd te worden. Indien dit wel gebeurt, is dit een teken dat de groepsleden en/of de trainer geen zin hebben om te gaan oefenen (= weerstand).

## *Een vaardigheidstraining (categorie C)*

**Welke locatie is geschikt voor een training waarin het leren van één of meerder vaardigheden centraal staat?**






## *Toelichting*

De trainingslocatie voor het leren van een vaardigheid wordt bepaald aan de hand van de moeilijkheidsgraad van de vaardigheid. Sommige vaardigheden bestaan uit eenvoudige technieken die complementair aan elkaar zijn en daarom ook al snel aan elkaar worden gekoppeld. Het oefenen met de vaardigheid gaat de meeste groepsleden dan ook gemakkelijk af. Is dit het geval, dan kan de vaardigheidstraining in het bedrijf of de organisatie worden georganiseerd. Uiteraard op voorwaarde dat de werkruimte voorzien is van de benodigde instrumenten om het programmaboek uit te kunnen voeren.

Bij andere vaardigheden ligt de combinatie van technieken niet zo voor de hand of vraagt om extra aandacht om met elkaar te integreren en toe te kunnen passen. *It doesn't come natural!*, zoals de Amerikanen het zeggen. Deze vaardigheidstraining kost niet alleen meer tijd, maar er zal ook meer moeten worden uitgelegd, toegelicht en geanalyseerd moeten worden. Het is dan wenselijk om een langere tijd achter elkaar te werken, waarbij er vanuit diverse invalshoeken wordt gewerkt. Dit kan bij voorkeur beter op een trainingslocatie plaatsvinden buiten de werklocatie van de groepsleden.



1. Het is wenselijk om aan een techniektraining zo snel mogelijk een vaardigheidstraining te koppelen waarbij er sprake is van een eenvoudig niveau. Voor de groepsleden zal dit als een *natuurlijke voortzetting* worden ervaren.
2. Hou er rekening mee dat er aan de trainingslocatie andere randvoorwaarden worden gesteld dan bij een vaardigheidstraining met een hoge moeilijkheidsgraad, omdat hierbij meer tijd in de overdracht van kennis wordt gestoken.



1. Ga een vaardigheidstraining met een eenvoudig niveau niet upgraden door het moeilijker of zwaarder te maken dan nodig is. Probeer het zoveel mogelijk toegankelijk te maken voor de groepsleden, zodat zij snel de vaardigheden onder de knie krijgen.
2. Ga een vaardigheidstraining met een hoge moeilijkheidsgraad niet downgraden, door het eenvoudiger voor te spiegelen dan het in werkelijkheid is. De groepsleden komen hier al snel achter op het moment als zij gaan oefenen om de vaardigheid zichzelf eigen te maken. Alleen kan een groepslid extra gefrustreerd raken omdat het schijnbaar gemakkelijk moet zijn, maar het valt hem/haar erg zwaar.







## *Toelichting*

Bij een kundigheidtraining is het adviseerbaar om dit op een trainingslocatie buiten de werkplek van de groepsleden te organiseren. Het trainen van een kundigheid is complexe en omvangrijke aangelegenheid, waarbij het wenselijk is om storende invloeden, zoals bijvoorbeeld collega's die tijdens de trainingsbijeenkomst binnen komen lopen om advies te vragen, zoveel mogelijk te beperken.

De trainingslocatie hoeft niet perse in een landelijke omgeving te zijn, maar het draagt gewoonlijk wel bij aan het doelgericht werken met het ontwikkelen van één of meerdere kundigheden. Ook dient de traininglocatie over de benodigde middelen te beschikken om aan de randvoorwaarden van het programmaboek te kunnen voldoen.

Aangezien een kundigheidtraining doorgaans meer dan twintig dagdelen beslaat, is het wenselijk om dit zoveel mogelijk op dezelfde trainingslocatie te organiseren.



1. Bij een kundigheidtraining komen zowel technieken als vaardigheden aan bod, die deel uitmaken van de te leren kundigheid. Voor de werkruimte betekent dit dat het geschikt dient te zijn om diverse technieken en vaardigheden te oefenen. Als ook om kennis over te kunnen dragen aan de groepsleden. Met andere woorden: als trainer dien je te kunnen beschikken over een multi-inzetbare werkruimte.
2. Door de trainingsbijeenkomsten op dezelfde trainingslocatie te houden, creëer je voor de groepsleden een soort *'thuisbasis'*.
3. Indien de groep niet zelf kookt, dien je goed geïnformeerd te zijn of de keuken van de trainingslocatie ook aangepast eten bereidt voor vegetariërs en diëten. En of er meer mogelijk is dan alleen gefrituurd eten.









## *Toelichting*

Bij een (vak-)bekwaamheidtraining is het adviseerbaar om dit op een trainingslocatie buiten de werkplek van de groepsleden te organiseren. In de regel zal dit een leslokaal met trainingsfaciliteiten zijn, omdat dit het meeste aansluit bij de randvoorwaarden van het programmaboek.

In de regel bestaan de (vak-)bekwaamheidtrainingen uit 2 of drie dagdelen. Hierdoor is het niet nodig om te regelen dat de groepsleden kunnen overnachten. Dit is ook belangrijk in het kader van het beperken van de kosten voor een dergelijke training, omdat het minimaal 40 trainingsbijeenkomsten beslaat.

Ook is het wenselijk dat de groepsleden zelf voor hun maaltijden zorgen door te koken, mee te brengen of buiten de deur te eten. Hierdoor wordt de groepscohesie op een niet formele wijze vergroot.

De trainingslocatie dient bij voorkeur in een stedelijk gebied plaats te vinden, waarbij er sprake is van goede verbindingen van het openbaar vervoer en parkeervoorzieningen.



1. De trainingslocatie dient bij voorkeur in een levendige omgeving te staan, zodat de groepsleden tijdens de pauzes ook even de stad in kunnen gaan. Of ergens iets kunnen gaan eten of een kopje koffie/thee drinken. Dit draagt bij aan de leefbaarheid van de trainingslocatie, omdat de groepsleden daar veel zullen vertoeven.
2. De werkruimte dient multi-inzetbaar te zijn om de uiteenlopende oefeningen, opdrachten en kennisoverdracht zo soepel mogelijk te laten verlopen.
3. Het is belangrijk om rekening te houden met de gehorigheid van de trainingslocatie. Bijvoorbeeld een groep van tien mensen produceert veel geluid tijdens een vrolijk spel of dramatische expressie oefening.



1. De werkruimte moet functioneel zijn en het liefst zonder allerlei kunstvoorwerpen of exclusieve high tech voorzieningen. De kans dat deze elementen te veel aandacht trekken is groot en de kans op schade is relatief groot als de trainingsgroep actief aan de slag gaat met speelse oefeningen.

## *De huisregels van de trainingslocatie*

Iedere trainingslocatie heeft huisregels die afwijkend van elkaar zijn. Het is als trainer zaak om vooraf te weten welke huisregels er zijn en of je hiermee akkoord gaat. Voorkom onaangename verrassingen!




## *Toelichting*

In sommige trainingscentra is er bijvoorbeeld een huisregel dat er geen alcoholische dranken mogen worden geconsumeerd. Hoewel dit op zichzelf een prima huisregel is, kan het voor sommige groepsleden een principezaak worden om te eisen dat zij best een glasje wijn mogen drinken. Er zijn ook trainingscentra waar de beheerder zelf inwoont of vlakbij woont. Meestal gelden hier strenge huisregels die vooral betrekking hebben op het schoonmaken van de werkruimten en de slaapgelegenheid. De opmerkelijkste huisregels die ik ben tegengekomen hadden betrekking op het van binnen schoonmaken van het koffiezetapparaat, waarbij met een speciaal borsteltje het waterbuisje grondig moest worden gereinigd. Als ook het waterreservoir van de wc en de vloer gereinigd diende te worden met twee speciale schoonmaakmiddelen, die uiteraard alleen na elkaar mochten worden gebruikt. Totaal waren er 28 schoonmaaktaken die moesten worden uitgevoerd. De trainingsgroep weigerde om deze taken uit te voeren en de beheerder ging uit zijn dak toen hij ontdekte dat het borsteltje voor de waterbuis van het koffiezetapparaat niet was gebruikt. Bij een ander trainingscentra was er een huisregel dat er alleen macrobiologisch of raw food gegeten mocht worden. Ook hier was de trainingsgroep niet blij met de regels.

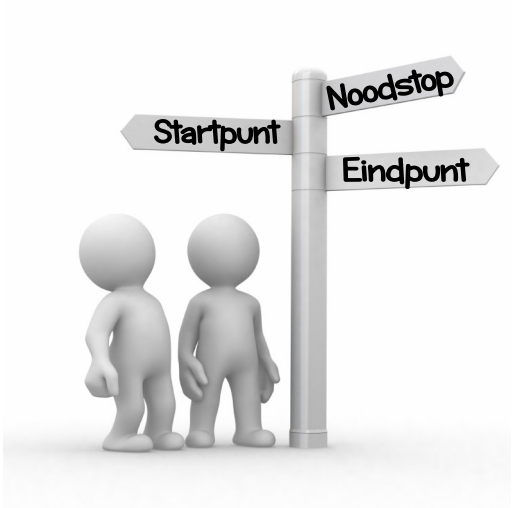


1. Als trainer bepaal je lang niet altijd in welk trainingslocatie je gaat werken. Vraag van te voren of je de huisregels in mag zien en kijk of dit problemen kan geven met de trainingsgroep. Als je vermoedt dat het problemen kan opleveren, is het verstandig om contact op te nemen met de trainingslocatie en/of de opdrachtgever.
2. Informeer de groepsleden vooraf als er opmerkelijke huisregels gelden op een trainingslocatie, zodat dit niet tot problemen leidt tijdens de groepsbijeenkomsten.
3. Integreer de belangrijkste huisregels van de trainingslocatie met de overige groepsregels.



1. Als trainer hoef je niet akkoord te gaan met veranderingen die op het laatste moment worden aangebracht door een trainingscentrum in de gemaakte afspraken. Bijvoorbeeld dat de geluidsinstallatie is vervangen door een draagbare cd-speler met 2 x 10 watt geluid of dat de huisregels verbieden dat mannelijke en vrouwelijke groepsleden een slaapkamer delen.




## *Toelichting*

Het is niet alleen belangrijk dat je als trainer goed kunt slapen, maar ook dat je in rust je kunt voorbereiden op de volgende trainingsdag en aantekeningen kunt verwerken van de eerste trainingsdag. Hoewel het soms voor de groepsleden ook een uitje is, is het voor de trainer gewoon werk. Hierbij aansluitend betekent dit dat de trainer niet gaat doorzakken met groepsleden of tot diep in de nacht gaat discussiëren. De trainer dient de volgende ochtend fris en helder te zijn om de tweede trainingsdag te kunnen begeleiden.





1. Het *doorzakken* komt vaker voor bij trainingsgroepen. Zeker als de opdrachtgever betaald voor wat er wordt gedronken. Voorbeeld: inspecteurs van de overheid (gezondheidszorg) hadden met 9 personen voor 1.297,50 euro aan drank genuttigd. De rekening was uiteraard voor de overheid. Uiteraard doe je als trainer niet mee aan dit soort activiteiten. Echter kun je de groepsleden er wel op aanspreken omdat enerzijds de groepsregels niet zijn nageleefd en anderzijds dat de groepsleden de verantwoording hebben om actief aan de training deel te nemen.
2. Als je een eigen slaapkamer hebt, word je ook minder gestoord door de groepsleden die zijn '*doorgezakt*' of nog urenlang willen napraten. Of die een geintje met je willen uithalen, wat met name trainingsgroepen met jongere groepsleden graag willen doen.
3. Als trainer hoef je niet als een politieman op te gaan treden tijdens de nachtelijke uren. De groepsleden, boven de 18, zijn zelfverantwoordelijk.

## *BHV noodzakelijk?*

Het is als je een trainingscentrum huurt of als je met een kleine groep (minder dan 20 personen) werkt niet verplicht om een BHV-er aanwezig te hebben in de trainingsgroep. Echter is het meer dan wenselijk om minimaal één BHV-er bij een training te hebben. Dit kan jijzelf of de co-trainer, en/of een groepslid zijn.




## *Toelichting*

Een ongeluk gaat schuil in een klein hoekje en dan is het meer dan welkom als er tenminste één BHV-er aanwezig is. Als je werkruimte huurt bij een trainingscentrum zorgt de verhuurder voor het juiste aantal benodigde BHV-ers op de trainingslocatie. Indien de trainer met een grotere groep gaat werken, is hij/zij verplicht om te zorgen dat er één of meerdere BHV-ers aanwezig zijn.

Ook is het belangrijk om een goede verbandtrommel tot je beschikking te hebben, die is aangevuld en niet over de datum heen is voor wat betreft sommige middelen.



1. Hoe goed je alles ook voorbereidt, kan een ongeluk zo gebeurd zijn. Weet dan hoe te handelen in het belang van het slachtoffer. Ongeacht of het een kleine snijwond, een gebroken been, of een groepslid een hartaanval heeft gekregen.
2. Zorg dat je altijd de beschikking hebt over een mobiele telefoon of een tablet waarmee je naar de nooddiensten kunt bellen.
3. Informeer op een trainingslocatie waar de verbandtrommel en de blusmiddelen staan. Als ook of er voldoende BHV-ers beschikbaar zijn.



1. Van uitstel komt afstel. Misschien heb je niet genoeg tijd om een BHV-cursus te volgen, maar plan het dan in zodat je tijd vrijmaakt om je BHV-diploma te behalen.
2. Iedereen is zelfverantwoordelijk, maar dat mag niet de reden zijn om geen BHV-cursus of een EHBO-cursus te volgen.
3. Het is niet noodzakelijk dat de hoofdtrainer over een BHV-diploma beschikt. Het mag ook de co-trainer of een groepslid zijn.



# De groep(sleden)

In dit boek wordt er vanuit gegaan dat de groepsleden ouder zijn dan 18 jaar en zelfverantwoordelijk zijn voor het persoonlijk en beroepsmatig functioneren. De trainer is niet verantwoordelijk voor hoe een groepslid handelt, voelt, denkt en al dan niet participeert tijdens een oefening of het uitvoeren van een opdracht.

De trainer is wel verantwoordelijk voor het verloop van de training en het creëren van de randvoorwaarden zodat de groepsleden zo goed mogelijk uit de verf kunnen komen binnen de gegeven omstandigheden. Of een groepslid daar wel of geen gebruik van maakt, is de verantwoordelijkheid van het groepslid.

Een trainer is geen toezichthouder of een onderwijzer die tijdens de pauzes over het schoolplein rondloopt om te voorkomen dat er kattenkwaad wordt uitgehaald. Het is van belang dat de trainer dit goed begrijpt, zodat hij/zij zich niet over-beschermend gaat opstellen ten opzichte van de groep en de groepsleden en ook de groepsleden niet te veel gaat behagen.

De trainer is ook geen reisleider of een entertainer, hoe grappig hij/zij zichzelf ook vindt. Het is de bedoeling dat de groepsleden zich niet opstellen als consumenten, maar als producenten.





***Mythe: De trainer moet het werk doen en dan zie ik wel.***

**Sommige groepsleden vinden het niet meer dan normaal dat de trainer de kar trekt en zij per onderdeel bepalen of zij meedoen of ervoor kiezen om afzijdig te blijven. Jammer genoeg zijn er nogal trainers die het hier mee eens zijn. Niet zelden uit angst dat zij een lager beoordelingscijfer van de groepsleden kunnen krijgen.**

**Een trainer is op de eerste plaats een facilitator, die het voor de groepsleden mogelijk maakt om ervaringen op te doen met de (pas) verworven kennis. Het is misschien wel de voornaamste taak van een groepslid om hier zo optimaal mogelijk gebruik van te maken.**

**Indien sommige groepsleden niet of moeilijk in beweging te zetten zijn, dan is dit een vorm van een hardnekkige weerstand. In de regel vindt deze weerstand haar oorsprong buiten de trainingsgroep, bijvoorbeeld in een conflict met de opdrachtgever.**

**Het is belangrijk dat de trainer de weerstand niet gaat verpersoonlijken, maar dat hij/zij de groepsleden hierop aanspreekt en de verantwoordelijkheid voor hun gedrag bij de groepsleden laat liggen.**

## *Mentale en/of fysieke beperkingen*

Groepsleden kunnen te maken hebben met mentale en/of fysieke ziekten of beperkingen, die invloed (kunnen) hebben op het functioneren. Ook kunnen één of meerdere groepsleden medicijnen gebruiken die invloed hebben op het functioneren.




## *Toelichting*

Het is belangrijk om als trainer te weten of er één of meerdere groepsleden te maken hebben met mentale en/of fysieke beperkingen en hier ook medicijnen voor gebruiken die het functioneren negatief (kunnen) beïnvloeden. Zo kan er in het geval van acute klachten er adequaat en doelgericht worden opgetreden, bijvoorbeeld door de benodigde medicijnen te gaan pakken of door contact op te nemen met de arts van het groepslid. Soms is het ook nodig om groepsleden met beperkingen af te remmen, zodat zij niet meer pijn gaan lijden of met meer functioneringsproblemen te maken krijgen. Voorbeeld: een groepslid had last van een stekende pijn in de onderrug, maar wilde dit niet bij aanvang van de training vertellen. Tijdens een fysiek inspannende oefening ging het groepslid er vol in tot de rugspieren *'op slot sloegen'*. Omdat het groepslid niets over haar rugproblemen had vertelt, zat de schrik er goed in bij de andere groepsleden. Gelukkig had het groepslid wel medicatie bij voor het geval iets dergelijks mocht gebeuren. Het argument om de rugklachten niet te benoemen, was omdat het groepslid niemand tot last wilde zijn. Het resultaat echter was dat er een aantal groepsleden zodanig van het incident waren geschrokken, dat zij de oefening niet meer durfden uit te voeren.



1. Bij het bespreken van de groepsregels wordt er ook gevraagd wie er te maken heeft met mentale en/of fysieke beperkingen, als ook wie er medicijnen gebruikt die het functioneren kunnen beïnvloeden. Het is aan de groepsleden of zij hieraan gehoor geven, maar de trainer kan hiervan wel het belang aangeven. De groepsleden hoeven dit niet in de hele groep te vertellen als zij dit niet willen. Echter dienen de trainer en de co-trainer hier wel van op de hoogte te zijn om op tijd gericht op te kunnen treden.
2. Het kan ook goed zijn om aan te geven dat soft – of harddrugs verboden zijn voor, tijdens en direct na de trainingsbijeenkomsten. Als een groepslid hier problemen mee heeft, kan hij/zij de groepsleider van op de hoogte brengen.



1. Het kan ook gebeuren dat de mentale en/of fysieke beperkingen zo groot zijn, dat de trainer het onverantwoord acht om het betreffende groepslid aan de training deel te laten nemen. Voorbeeld: aan een vakbekwaamheidtraining voor psychosociale therapeut nam een groepslid deel met een meervoudige persoonlijkheid. Ook gebruikte het groepslid medicatie die het functioneren bemoeilijkte. De trainer vond deelname onverantwoord en liet het groepslid niet deelnemen aan de training.
2. Het kan zijn dat de trainer en de co-trainer niet weten hoe om te gaan met een bepaalde ziekte, stoornis of beperking, zodat er eerst een goede back up moet worden geregeld.

## *Invloed hebben op groepsleden*

Als trainer heb je niet alleen invloed op groepsleden, maar wil je ook doelgerichte invloed hebben op groepsleden (= methodisch werken). Het is belangrijk om te beseffen wat de omvang is van je invloed en of dit een gewenste invloed is.




## *Toelichting*

Het willen beïnvloeden en het beïnvloed willen worden, is een basisvoorwaarde voor iedere vorm van een wederzijdse interpersoonlijke communicatie. Het uitoefenen van invloed is een vorm van macht die het mogelijk maakt om te kunnen leren en te ontwikkelen. Ook uit de steekproefgroep blijkt dat trainers moeite hebben met het intentioneel en doelgericht inzetten van macht (37%), bijvoorbeeld in de vorm van het beïnvloeden van groepsleden. Trainers die hier slecht in zijn of zomin mogelijk macht intentioneel en doelgericht willen inzetten (41%) zijn zelfs in de meerderheid. De grootste boosdoener is dat macht wordt verward met *machtsmisbruik*, het op een negatieve en onwenselijke manier inzetten van macht om er zelf beter van te worden. Het is niet mogelijk om methodisch en doelgericht te werken, als een trainer niet zijn/haar macht gebruikt. Indien een trainer niet intentioneel en doelgericht zijn/haar macht gebruikt, dan zet hij/zij zijn/haar macht 'ad hoc' in zonder te (willen) weten waarom. Vergeet niet: *dat wat jij niet beheerst, beheerst jou!*



1. Macht is altijd positief voor meerdere partijen. Misbruik van macht is overwegend negatief voor één of meerdere partijen. Leer de verschillen tussen machtsgebruik en machtsmisbruik helder te krijgen en te houden.
2. Groepsleden die praktijkervarend willen leren, willen door de trainer worden beïnvloed.
3. Groepsleden willen niet dat de trainer zijn/haar macht misbruikt en door methodisch te werken neemt de kans hierop af.
4. Leer om op een reële basis in te schatten hoe groot je invloed is op de trainingsgroep en de afzonderlijke groepsleden. Hier spelen uiteenlopende factoren een rol bij, die per moment kunnen veranderen, bijvoorbeeld: de stap en de fase van het groepsproces, de bijeenkomst en een oefening (Zwitsers uurwerk).



1. Als je problemen ervaart met macht, is het belangrijk om eerst deze machtsproblemen te overwinnen voordat je als trainer aan het werk gaat. Omdat hierdoor de kans verkleind dat je onbedoeld en met de beste intenties je macht gaat misbruiken, bijvoorbeeld door jezelf onmachtig te maken of door dat je de strijd aangaat omdat je denkt dat een groepslid zijn macht misbruikt, of dat je de controle kwijt bent over het begeleidingsproces van de groep, of omdat je zelf wordt getriggerd tijdens de beheersingsfase en je groepslid wordt in plaats van een trainer.
2. Ga op onderzoek uit waarom je meer denkt in termen van machtsmisbruik in plaats van het gebruik van macht.
3. Uit de steekproefgroep blijkt dat er meer vrouwen problemen ervaren met het intentioneel en doelgericht inzetten van macht, dan mannen.

## *Een groepslid is overstuur*

Een groepslid is overstuur en loopt weg uit de groep. Wat moet je als trainer nu gaan doen? Achter het groepslid aan en de groep in de steek laten of in de groep blijven en het groepslid alleen laten?




## *Toelichting*

Bij een intensieve training komt het meer dan eens voor dat een groepslid overstuur raakt en in een hoekje gaat zitten of de werkruimte verlaat. De redenen hiervoor kunnen legio zijn, bijvoorbeeld uit frustratie omdat het niet lukt om een bepaalde techniek onder de knie te krijgen, of omdat er oud zeer wordt geactualiseerd, of omdat het groepslid met een vorm van onvermogen te maken krijgt, of omdat er een botsing is met een medegroepslid. Als trainer doe je er verstandig aan om bij aanvang van de training groepsafspraken te maken (zie ook het boek: 'De beginnende groepsleider') en er een afspraak aan toe te voegen m.b.t. het overstuur raken, te weten: *Als je om welke reden dan ook van slag raakt en je tijd nodig hebt om even op verhaal te komen, dan neem je ergens in de werkruimte plaats. Je kunt dan op verhaal komen en als je zover bent, neem je weer deel aan de groepsactiviteit. Als je de werkruimte verlaat dan komt er iemand naar je toe om te praten over wat je zo overstuur heeft gemaakt, dit kan de (co-)trainer of een medegroepslid zijn. Als je het gebouw verlaat, dan kies je ervoor om niet langer deel uit te maken van de trainingsgroep. In dat geval komt niemand je achterna en word je keuze gerespecteerd.*



1. Door vooraf hierover een afspraak te maken, wordt deze als vanzelf opgevolgd op het moment als een groepslid overstuur raakt.
2. Een gedragsverandering die hout snijdt, is pijnlijk. Het gaat in de regel gepaard met frustraties, irritaties en boosheid. Maar ook met angst en de negatieve effecten van stress. Indien groepsleden dit niet ervaren, is er sprake van een minimaal gedragsverandering zonder een al te grote impact of er is geen gedragsverandering.
3. Bij een training horen leuke, grappige, ontroerende, intensieve, irritante en ook pijnlijke momenten. De mate is afhankelijk van de gestelde doelen van de training.



1. Het is onwenselijk om een groepsactiviteit zonder meer stil te leggen, omdat een groepslid overstuur raakt. Net zoals het niet nodig is om direct hulp of ondersteuning aan te bieden. Het groepslid kan zelf aangeven wat hij/zij denkt dat nodig is.
2. Het is onwenselijk om een groepslid wat overstuur is met de mantel der liefde toe te dekken. Hierdoor ontstaan alleen maar onderhuidse wonden. De mantel der liefde is een teken van onmacht van een groepslid die het toepast op een ander groepslid.
3. Het idee dat het slecht is als een groepslid overstuur raakt tijdens een training, kan ervoor zorgen dat je als trainer veel te veel op safe gaat spelen en juist hierdoor probeert om leermomenten weg te halen, inperkt of te voorkomen.

# *Weerstand bepalen*

Weerstand hoeft niet ten nadele van groepsleden en/of de groep te zijn. Weerstand is op zichzelf niet positief of negatief, maar weerstand duidt op functioneringsproblemen van één of meerdere personen of de trainingsgroep.

Het is niet adviseerbaar dat de trainer probeert om weerstanden binnen de groep zoveel mogelijk te vermijden. Ook al zijn sommige weerstanden lastig en hinderlijk, bezitten ook zij een (leer)functie binnen het groepsproces.

Het kan echter lastig zijn om de waargenomen weerstand goed te duiden.





***"Als je iemand vertrouwt, maak je hem betrouwbaar"***

**Seneca**






1. **Weerstand is een indicator dat de persoon te maken heeft met een acute Ik-bedreiging of de groep met een acute groepsbedreiging.**
2. **Weerstand is een uitdaging om een ervaren vormen van onvermogen te gaan overwinnen.**
3. **Weerstand geeft de grens aan van het persoonlijk en/of beroepsmatig functioneren van een groepslid.**
4. **Weerstand is gewoon weerstand. Ga het niet onnodig problematiseren!**



1. **Ga weerstand bij groepsleden niet ontkennen of onderdrukken. Maar besef wel dat de weerstand lang niet altijd in de groep moet worden overwonnen.**
2. **Weerstand is geen teken dat één of meerdere groepsleden erop uit zijn om je het leven als trainer zuur te maken. Ga het niet verpersoonlijken!**
3. **Weerstand is niet iets wat je moet proberen te vermijden, omdat het van belang is bij het praktijkervarend leren.**
4. **Weerstand is niet hetzelfde als tegenwerken!**

## *Geen beloften doen*

Het is voor een trainer soms meer dan verleidelijk om aan groepsleden of een trainingsgroep beloften te gaan doen, zonder dat de opdrachtgever hiervan op de hoogte is en hiermee heeft ingestemd. Hierdoor kan de trainer juist problemen gaan creëren en vertrekt de trainingsgroep met een erfenis.




## *Toelichting*

Voorbeeld: Tijdens een korte training met receptionisten werd het duidelijk dat een praktisch probleem een katalysator was voor problemen met collega's en een leidinggevende, maar ook met klanten. Wat was er aan de hand? De deurbel werkte het merendeel van de tijd niet en als er al een geluid uitkwam, was het nauwelijks te horen. Het feitelijke probleem (de deurbel) was binnen 5 minuten op te lossen en de kosten zouden 2,50 euro bedragen. De trainer vond het te gek voor woorden dat de deurbel niet zou worden gerepareerd en zegde toe dat hij ervoor zou zorgen dat de deurbel binnen drie dagen zou zijn gemaakt. Na de bijeenkomst neemt de trainer contact op met de opdrachtgever en ontdekt dat die razend is omdat het niet de bedoeling is dat de deurbel wordt gerepareerd. Omdat ervoor is gekozen om een signalering op de computer te krijgen als er wordt gebeld. In het verleden hadden personeelsleden geklaagd dat de bel te hard en te vaak ging en dat was nu opgelost via een computersysteem met camera. Alleen wilden de receptionisten niet steeds in de directe omgeving van de computer blijven en dan is een deurbel gemakkelijker. De trainer wist even niet wat te doen of te zeggen.



1. Als trainer kun je niet over je graf heen regeren. Het oplossen van eventuele problemen dienen tijdens de bijeenkomsten te gebeuren en door de groepsleden zelf te worden uitgevoerd.
2. Hoewel je met de groepsleden aan de slag gaat tijdens de bijeenkomsten, dien je dit te doen binnen het afgesproken kader met de opdrachtgever. Indien je hier veranderingen in aan wilt brengen, dan zul je dat eerst en bovenal met de opdrachtgever moeten bespreken.
3. Wees eerlijk ten opzichte van de groepsleden in de bevoegdheden die je hebt gekregen met betrekking tot de training. Dit betekent niet dat je alle afspraken met de opdrachtgever met de groepsleden gaat bespreken. Maar de grenzen van dat wat mogelijk is, mag je wel aangeven.



1. Groepsleden hebben ook hun persoonlijke doelen die zij hopen te realiseren tijdens de training. Trainers kunnen deze gemakkelijk over het hoofd zien en dan voor het karretje worden gespannen om bepaalde problemen met een leidinggevende, een opdrachtgever of het bedrijf/organisatie op te gaan lossen.
2. Trainers hebben de neiging om te denken dat groepsleden eerlijk en open communiceren en niet liegen. In werkelijkheid liegen groepsleden gemiddeld net zoveel als trainers, leidinggevende en opdrachtgevers ongeveer 4 tot 5 keer per uur.
3. Het spreekwoord: Schoenmaker blijf bij uw leest, is ook hier van toepassing. Het doel van een training is niet dat de trainer zelfstandig problemen gaat oplossen op de werkvloer.

## *Nazorg aanbieden*

Naar goed gebruik, is het voor de meeste trainers niet meer dan logisch dan dat zij nazorg aanbieden aan groepsleden. De nazorg kan onder andere nodig zijn als groepsleden vragen hebben naar aanleiding van de training of problemen ervaren met het volhardingsproces. Echter is dit niet een evidente dienstverlening.




## *Toelichting*

Het al dan niet aanbieden van nazorg aan groepsleden, dient vooraf aan de training met de opdrachtgever te zijn afgesproken en te zijn vastgelegd. Niet iedere opdrachtgever is even enthousiast dat een trainer nazorg verleent, omdat hierdoor de kans bestaat dat de trainer 'blijft plakken' aan de groep of individuele groepsleden. Er bestaat een reële kans, indien het niet vooraf is afgesproken hoe en tot hoelang de nazorg zal worden verzorgd, dat de trainer in een 'grijs gebied' gaat opereren als hij/zij nazorg aanbiedt, zonder dat zijn/haar formele status duidelijk is. Waarom is zijn/haar formele status onduidelijk? Omdat de training is afgerond en hij/zij dus niet langer trainer is.

Indien er geen sprake is van een opdrachtgever, kan de trainer zonder problemen nazorg aanbieden als hij/zij dit bij het begin van de training met de groepsleden afspreekt. Ook hierbij aangeven wat de nazorg inhoudt en tot hoelang de nazorg doorloopt, zodat hierover geen onduidelijkheid leeft op het moment als een groepslid hier een beroep op doet.



1. Voorkom onduidelijkheid, onnodige irritaties, verwarring, irritatie en problemen door vooraf aan de training heldere en duidelijke afspraken te maken. Zowel met de opdrachtgever, als met de groepsleden. Hou jezelf ook aan de gemaakte afspraken!
2. Nazorg aanbieden is een mooi initiatief. Zelfs als er geen gebruik van wordt gemaakt. Hou het hierbij en ga de nazorg niet opdringen bij groepsleden en/of een opdrachtgever, om hier een goede sier mee te maken. Nazorg is een soort reddingsboei: mooi dat het er is en hopelijk hoeft er maar weinig gebruik van te worden gemaakt.



1. Waak ervoor dat een nazorg ontaardt in een individueel begeleidings-, coachings– of hulpverleningscontact. Hierbij ga je over een professionele en ethische grens heen.
2. Het is *not done* om de nazorg apart in rekening te brengen, tenzij hierover nadrukkelijke afspraken zijn gemaakt met de opdrachtgever. Indien er geen opdrachtgever is, dan met de individuele groepsleden.
3. Beschaam het vertrouwen niet van de opdrachtgever door, zonder toestemming, contacten te onderhouden met groepsleden na de training en/of buiten de groepsbijeenkomsten om.
4. Beperk de nazorg tot de onderwerpen en de gebeurtenissen die tijdens de groepsbijeenkomsten aanbod zijn gekomen.
5. Blijf in je trainersrol ook al betreft het een nazorggesprek.

# *Veiligheid*

Veiligheid is een onderwerp dat belangrijk is voor groepsleden en trainers. Alleen is het niet altijd even duidelijk wat er met veiligheid wordt bedoelt. Laat staan dat er meerdere vormen van veiligheid bestaan, waar je al dan niet rekening mee kunt houden tijdens de trainingsbijeenkomsten.








***Veiligheid is iets wat je kunt geven.***

**Je kunt een andere persoon geen veiligheid geven. Hooguit kun je randvoorwaarden scheppen waarbinnen de ander zich veilig kan denken en voelen. Maar op zichzelf bieden de randvoorwaarden geen garantie.**

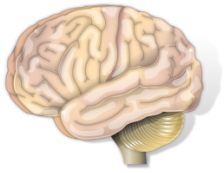
**Ieder persoon beoordeelt zelf of een situatie, een contact of de gegeven omstandigheden voor hem/haar veilig zijn.**

**Zo kan het gebeuren dat de ene persoon zich niet onveilig denkt en voelt tijdens een groepsbijeenkomst en de andere persoon al peentjes zweet nog voordat de training goed en wel is begonnen.**

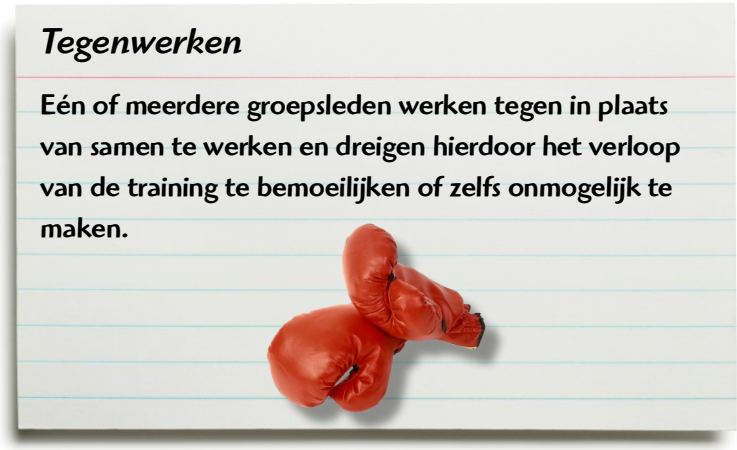
***Niet de gebeurtenissen maken je van slag af, maar de wijze hoe je over de gebeurtenissen en de eventuele gevolgen denkt!***

***"De psychische taak die een persoon voor zichzelf kan en moet stellen is niet om zich veilig te voelen, maar om onveiligheid te tolereren"***

**Erich Fromm**











## *Toelichting*

Het tegenwerken (= hierbij is het groepslid gericht op het realiseren van de persoonlijke doelen) komt vaker voor tijdens de inclusiefase en de eerste twee stappen van de beheersingsfase. Het tegenwerken hoeft op zichzelf dan nog geen probleem te zijn, maar maakt deel uit van het natuurlijke verloop van het groepsproces. Het heeft te maken met het leren samen te werken en erop te leren vertrouwen dat als de groepsleden gaan samenwerken (= de groepsdoelen realiseren) gewoonlijk de persoonlijke doelen ook worden verwezenlijkt. Deze vorm van tegenwerken is *geen* weerstand! Het is veel meer het zoeken hoe de tandwielen goed op elkaar zijn afgestemd, zodat er doelgericht kan worden samengewerkt. De *'klik'* moet worden gemaakt tussen de groepsleden en een belangrijk element hierin is het verdelen van de macht binnen de groep door zoveel mogelijk macht– en beheersingsproblemen aan te pakken en te overwinnen. Indien het niet of onvoldoende lukt om de klik met elkaar te maken, kan de trainer gaan interveniëren bijvoorbeeld door een groepsoefening uit te gaan voeren.



Echter bestaat er ook een andere vorm van tegenwerken: *de kont tegen de krib gooien*. Hierbij wil het groepslid ook persoonlijke doelen realiseren, alleen hebben deze geen betrekking op het verbeteren van het persoonlijke en/of beroepsmatig functioneren. Het persoonlijke doel van het groepslid is om het samenwerken binnen de groep te saboteren. De groep mag geen successen boeken en de training moet mislukken, dan wel één of meerdere groepsleden moeten falen. De belangrijkste redenen voor deze vorm van tegenwerken zijn: [a] wraak nemen op één of meerdere groepsleden of de groep als een totaliteit; [b] rebellie op basis van hartgrondige meningsverschillen met de formele groepsleider, een leidinggevende, de opdrachtgever of het bedrijf/organisatie; [c] het willen aantonen hoe belangrijk het groepslid is voor de groep om succesvol te kunnen zijn; [d] de wens om uit de groep te worden gezet of te worden overgeplaatst; [e] het maskeren van een persoonlijke gevoeligheid of kwetsbaarheid; [f] autoriteitsproblemen. Een geschikt instrument om in te zetten is de cont(r)ctuele overeenkomst (zie hiervoor de boeken Doorpakken en Teambuilding). Indien het tegenwerkende groepslid niet aanspreekbaar is op het gedrag wat hij/zij vertoond of zich niet op een andere wijze wil gaan gedragen (bijvoorbeeld door de cont(r)actuele overeenkomst na te leven), kan de trainer het groepslid uit de trainingsgroep zetten. Het ondermijnende gedrag van één groepslid mag niet bepalend zijn voor het verdere verloop van het groepsproces. Indien er meerdere groepsleden consequent *de kont tegen de krib gooien*, zal de trainer dit probleem moeten gaan adresseren, bijvoorbeeld door een TeamScan te gaan houden (voor zover dit nog niet is gebeurd) of door een confronterend groepsgesprek te organiseren.

*Aandachtspunt: was de opdrachtgever op de hoogte van deze ondermijnende vorm van tegenwerken en heeft de opdrachtgever dit benoemt tijdens de intake? Nee? Waarom is dat niet benoemt? Ja? Heeft de trainer de mate van tegenwerken onderschat?*

## *Agressief gedrag*

Indien een groepslid agressief gedrag gaat vertonen, dient de trainer hier tegen op te treden. Als een groepslid spullen kapot maakt of gaat slaan, dient de trainer hiervan *altijd* aangifte te doen bij de politie. Als ook hiervan melding te maken bij de opdrachtgever. Bij verbaal agressief gedrag wordt de grens gevormd door het fysiek bedreigen.




## *Toelichting*

Nogal wat trainers zijn bang voor agressief gedrag van groepsleden, omdat zij niet weten hoe hiermee om te gaan en omdat zij denken dat het hun persoonlijk zal worden aangerekend dat een groepslid (of groepsleden) agressief zijn geworden. Op zichzelf is het helemaal geen slechte zaak als groepsleden geïrriteerd of gefrustreerd raken, of zelfs boos. Het is onvermijdelijk tijdens veranderingsprocessen en het praktijkervarend leren. Maar de grens is duidelijk: *zodra de boosheid persoonsgericht is en gepaard gaat met het dreigen om de ander iets aan te doen (bijvoorbeeld een doodsbedreiging), wordt de grens overschreden*. Als dit gebeurd dient de trainer in te grijpen en het groepslid een formele waarschuwing geven. Bij de derde formele waarschuwing wordt het groepslid dringend verzocht om te vertrekken. Indien het groepslid weigert, dient de beveiliging te worden ingeschakeld. Als er geen beveiliging is, kan de politie worden ingeschakeld. Hoewel dit je misschien als drastisch in de oren klinkt, is het belangrijk om te beseffen dat de veiligheid van de groepsleden en jou zelf belangrijk is en dat je niet alles met praten alleen kunt oplossen. Komt dit vaak voor? Het hangt af van de doelgroep waarmee je werkt. Verzorg je trainingen voor jong volwassenen die sociaal onaangepast gedrag vertonen, dan zul je het meerdere keren per maand meemaken. Als je trainingen verzorgt voor HRM-manangers, dan zul je het misschien nooit meemaken. *Let op: zodra een groepslid een doodsbedreiging uitspreekt of dreigt met zware lichamelijke mishandeling, dien je hiervan aangifte bij de politie te doen.* Hiermee markeer je duidelijk een grens voor het groepslid, maar ook voor jezelf, de medegroepsleden en je collega's in het werkveld.

Indien een groepslid verplaatste agressie laat zien (= de boosheid richten op iets in plaats van tegen de persoon voor wie het is bedoelt) en spullen gaat stuk maken, wordt er een grens overschreden. De trainer dient het groepslid formeel te waarschuwen en bij de derde waarschuwing wordt het groepslid dringend verzocht te vertrekken. Niet alleen dient het groepslid de kapotte spullen te vergoeden, maar er zal ook aangifte worden gedaan als de waarde meer is dan 50 euro.

Indien het groepslid fysiek geweld gaat gebruiken, dan ingrijpen indien dit niet de veiligheid van jezelf en de overige groepsleden in gevaar brengt. Bij fysiek geweld dient er onder alle omstandigheden aangifte te worden gedaan bij de politie. Geen uitzondering.

### *Geloofspredikers*

Een geloofsprediker is een groepslid die persoonlijke geloofsovertuigingen op wil dringen aan medegroepsleden. De geloofsovertuigingen hoeven geenszins religieus van aard te zijn, maar kunnen ook betrekking hebben op management, spiritualiteit, filosofie, psychologie en dergelijke.




## *Toelichting*

Een overtuiging heeft te maken met 'iets' wat niet feitelijk aantoonbaar is, maar wel veronderstelt wordt te bestaan. Het 'iets' kan letterlijk en figuurlijk van alles zijn. Voorbeeld: een groepslid geeft aan dat hij/zij graag wil dat er binnen de trainingsgroep meer gebruik wordt gemaakt van de zielscommunicatie. Het is niet duidelijk wat de ziel precies is en ook niet hoe dat de zielscommunicatie er in de praktijk uit ziet. Het heeft iets te maken met *'het praten vanuit je hart'*, aldus het groepslid. Het gevolg is dat de overtuiging geloofwaardig wordt voor meerdere groepsleden omdat er basale symbolen worden gebruikt. Basale symbolen spreken direct tot de verbeelding en zijn gekoppeld aan een lange culturele geschiedenis, voorbeelden: roos, hart, slang, berg, zon, water, bron, wijze man/vrouw, strijder, liefde, ketting, adem, orkest, dood, rots, meester, kaars, bloesem, golven, gevoel, zaadje, wolk, leerling, wonder, lam, bliksem enzovoorts. Als ook allerlei afgeleide van de basale symbolen, bijvoorbeeld: hart > hartstocht > passie.

De verbeelding wordt geprikkeld door de basale symbolen en hierdoor treedt er mentale luiheid op. Anders gezegd: de persoon accepteert het als een gegeven en gaat op basis daarvan verder denken of handelen. Het is geen probleem dat het groepslid uit het voorbeeld niet weet wat een ziel is. Ook is het geen probleem om niet te weten wat er wordt bedoelt met *het praten vanuit je hart*, omdat de verbeelding van de luisteraar hier al een beeld heeft bijgevormd. In de regel is dit opgebouwd uit nieuwe en associatieve basale symbolen. Zo roept 'praten vanuit je hart' onder andere de volgende associaties op: *echt* communiceren, vanuit je gevoel, met passie, nabijheid. De mentale luiheid zorgt ervoor dat de persoon voldoende heeft aan deze basale symbolen. Of zoals het groepslid het verwoorde: *"Meer heb je niet nodig. Je hoeft niet alles uit te leggen of te begrijpen. Soms moet je alleen maar voelen".*

<u>Hoe onschuldig de geloofsovertuigingen ook lijken te zijn, kleven er wel een aantal nadelen aan vast, zoals:</u>

[a] Het groepslid en/of de groepsleden gaan steeds meer subjectief invullen door de mentale luiheid en zien het belang van het checken van communicatieve boodschappen niet meer in. Hierdoor vervaagt de grens tussen 'dat wat is' en 'dat de persoon denkt wat is of zou moeten zijn'. De sociale interactie en het samenwerken vindt echter altijd plaats in de hier-en-nu-situatie ('dat wat is') en hierdoor kan er een discrepantie ontstaan met als gevolg dat individuele activiteiten in de regel goed gaan (persoonlijke doelen realiseren) maar dat het samenwerken niet toetsbaar productief is.

[b] De groepsleden praten over een onderwerp waar iedereen een eigen invulling van heeft en er wordt veronderstelt dat de gesprekspartner (intuïtief of gevoelsmatig) aanvoelt wat de juiste betekenis is. In werkelijkheid zijn er meer monologen, dan dialogen en zijn er meer vertellers dan luisteraars.

[c] Het proberen duidelijk te krijgen wat het groepslid vertelt met de geloofsovertuiging, wordt gewoonlijk als een agressieve daad beschouwt, dan wel dat het getuigt van disrespect. *"Omdat iedereen toch mag geloven wat hij/zij wil geloven, niet dan?"*, volgens het groepslid uit het voorbeeld. Het kost in de regel moeite om duidelijk te maken dat het niet gaat om waarin de persoon gelooft, maar om te begrijpen WAT de persoon inhoudelijk probeert duidelijk te maken in de communicatie binnen de groep. Zodat de medegroepsleden ook inhoudelijk van gedachten kunnen wisselen met het groepslid op basis van dialoog.

*[d]* Bij een training staat het realiseren van de gestelde groepsdoelen centraal door de bijbehorende taken uit te voeren. Anders gezegd is de trainingsgroep bovenal een 'doe'-groep en geen lesgroep, discussiegroep, praatgroep, overleggroep of een vergadergroep. Bij geloofsovertuigingen gaat het minder om het realiseren van de groepsdoelen door samen te werken, maar veel meer om te praten over het onderwerp van de geloofsovertuiging, bijvoorbeeld: *"Hoe voel jij dat? Hoe ga jij hiermee om? Heeft iemand anders een soortgelijke ervaring?"* Dit kan niet anders omdat de geloofsovertuiging niet feitelijk aantoonbaar is.

*[e]* De kans is reëel dat er een probleemloze groep ontstaat, dan wel groupthink.

Als trainer is het belangrijk om de geloofsprediker serieus te nemen en door te vragen om de communicatie boodschap helder en duidelijk te krijgen. Met andere woorden: de communicatie boodschap dient te worden vertaald, zodat het eenduidig is en de groepsleden weten wat ermee wordt bedoelt. Hierdoor is het gemakkelijker om er een mening over te vormen en te delen. Ook dient de communicatie boodschap steeds binnen het kader van de training te passen.

Sommige trainers vinden het moeilijk om geloofpredikers te wijzen op de grenzen wat wel en wat niet meer thuis hoort binnen het trainingskader. Omdat de kans bestaat dat de trainer hierdoor niet meer zo leuk wordt gevonden of dat er een machtstrijd kan ontstaan. Deze trainers zijn aan het verpersoonlijken geslagen en voeren niet een belangrijke roltaak uit.

Andere trainers gaan juist met volle vaart de confrontatie aan met de geloofspredikers en creëren juist hierdoor een machtsstrijd, die uiteraard meer schade veroorzaakt dan nodig is. Geloofspredikers hoeven geen lesje te worden geleerd. De communicatie boodschap kan belangrijk zijn voor de trainingsgroep binnen de trainingskaders.



# *Roddelen*

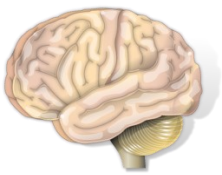
Roddelen wordt overwegend als negatief gewaardeerd, terwijl iedereen met een zekere regelmaat roddelt. Natuurlijk wordt er ook in iedere trainingsgroep geroddeld en dat kan een vloek maar ook een zegening zijn. Zo is roddelen een effectieve manier om informatie te verspreiden onder de groepsleden. Voor de duidelijkheid: je kunt ook roddelen over positief gewaardeerde eigenschappen, kenmerken of personen. Roddelen is meer divers dan je denkt!







## *"De hoger opgeleiden in Nederland roddelen het meest"*



**Onderzoek van TNS/NIPO**



***Roddels moet je ontkennen.***

**Een lastige mythe omdat groepsleden juist roddelen nodig hebben om hun deelname aan de trainingsgroep goed te laten verlopen. Het roddelen hoeft niet te worden uitgeroeid, maar creëer er een platvorm voor.**

### *Wie betaalt wat?*

Tijdens een (meerdaagse) training zijn er wel vaker extra kosten, bijvoorbeeld het drinken, snacks en etenswaren. Het is echter niet altijd duidelijk wie dit moet betalen. Is dit het groepslid, de opdrachtgever of de trainer?




## *Toelichting*

In principe is het een zaak van de groepsleden en de opdrachtgever om te bepalen wie wat betaald tijdens de trainingsdagen. Echter wordt de trainer er wel in een trainingscentrum op aan gesproken als groepsleden niet hun rekening hebben betaald. Het is raadzaam om hierover duidelijke afspraken te maken met de opdrachtgever en de groepsleden. Indien de groepsleden niet betalen, bijvoorbeeld omdat zij al weg zijn om de trein te halen, dient de trainer te betalen en door te berekenen aan de opdrachtgever. Of de rekening direct door te laten sturen naar de opdrachtgever.

Als het een nieuwe trainingsgroep betreft, dient de trainer vanaf het begin duidelijke afspraken te maken over de extra kosten met de groepsleden. Deze extra kosten komen dan altijd voor de rekening van de afzonderlijke groepsleden. Geen uitzonderingen.



1. Het klinkt misschien wat overdreven om strikt te zijn in wie de extra kosten betaald tijdens een training, maar de ervaring leert dat het tot veel wrijvingen en irritaties kan leiden tussen de groepsleden, maar ook bij trainers die vervolgens kleinere bedragen moeten gaan innen. Duidelijkheid kan veel narigheid voorkomen.
2. Het kan een idee zijn om een drink– en snackpot te maken, waarin de groepsleden ieder een bedrag instoppen en waarmee de extra kosten worden betaald.
3. Het advies aan opdrachtgevers is om de extra kosten, met name voor drank, niet te vergoeden. Dit heeft twee effecten: [a] er wordt minder gedronken; [b] er worden geen exclusieve drankjes genuttigd omdat die te duur zijn. Dit laatste drukt de totale kosten van een training aanzienlijk!





# Trainingsactiviteiten

De trainingsbijeenkomsten vormen het uitvoeringsdeel van de training. Hierin wordt het feitelijke werk verricht om de gestelde doelen met de groepsleden te realiseren.

Natuurlijk kan en gaat er ook van alles verkeerd of lopen de dingen anders dan verwacht. In de regel levert dat weinig problemen op als de trainer de beschikking heeft over: [a] een goed samengesteld programmaboek; [b] reserveoefeningen; [c] middelen en instrumenten om de oefeningen en opdrachten uit te kunnen voeren; [d] een geschikte werkruimte; [e] een gezond improvisatievermogen.

Het is een intensieve periode van samenwerken met een bestaande of een nieuwe groep, waarbij de groepsleden technieken, vaardigheden, kundigheden of bekwaamheden kunnen leren.





***Mythe: Bel me op en ik heb morgen een programma klaar!***

**Trainers die gespecialiseerd zijn in introductie trainingen (categorie E) kunnen gewoonlijk een kant-en-klaar programmaboek van de plank halen en een dag later aan de slag.**

**Echter is het niet mogelijk om op hele korte termijn een techniek-, vaardigheid-, kundigheid-, bekwaamheidtraining te organiseren. Zo kunnen er bijvoorbeeld wel diverse programmaboeken klaar liggen, maar het ontbreekt aan essentiële informatie over de groepsleden en het groepsproces. Hierdoor is het onmogelijk om in te schatten welke oefeningen en opdrachten het beste aansluiten bij het punt in de ontwikkeling van de groep.**

**Ook ontbreekt de benodigde informatie van de opdrachtgever en eventueel de resultaten van een TeamScan.**

**Zeker geroutineerde trainers hebben de neiging om uitdagingen aan te gaan, waarbij zij vertrouwen op hun jarenlange ervaringen en bekwaamheden. Hoe gekwalificeerd een trainer ook is, blijft het van belang om de benodigde informatie in te winnen op basis waarvan een trainingsprogramma kan worden gemaakt die aansluit bij de nieuwe of de bestaande trainingsgroep.**

## *Improviseren*

Het improviseren is een interventietechniek om ervoor te zorgen dat een oefening of een opdracht tijdens een bijeenkomst toch kan worden uitgevoerd, ondanks dat er niet aan de randvoorwaarden is voldaan.

Sommige trainers beschouwen het echter als een proeve van bekwaamheid en proberen hiermee aan te tonen hoe goed zij zijn in hun vakgebied.




## *Toelichting*

Er is een verschil tussen improviseren en 'ad hoc'-handelen. Bij improviseren is er een directe aanleiding binnen de gegeven omstandigheden waardoor een oefening of een opdracht niet kan worden uitgevoerd zoals dit in het programmaboek staat aangegeven. Hierdoor is de trainer genoodzaakt om kleine of grote veranderingen door te voeren, zonder dat hierbij de essentie van de oefening of de opdracht te kort wordt gedaan. Voorbeeld: tijdens een opwarmoefening waarbij er wordt gedanst, valt plotsklaps de muziekinstallatie uit. De trainer besluit dat de groepsleden hun eigen muziek gaan maken door met de handen klap– en klikbewegingen te maken, als ook door muziekinstrumenten met de stem na te doen.

Bij 'ad hoc'-handelen ontbreekt er een (volledig) programmaboek of besluit de trainer om af te gaan wijken van het programmaboek. De trainer gaat ter plekke een nieuwe oefening bedenken en bepalen hoe het resterende deel van de bijeenkomst wordt ingevuld. Hierbij loopt het realiseren van de gestelde doelen gevaar, tenzij de trainer een meester is in zijn vakgebied (minimaal 10 .000 effectieve trainingsuren).



1. Soms kunnen de gegeven omstandigheden zo sterk veranderen, dat het niet mogelijk is om een oefening of een opdracht zoals beschreven in het programmaboek uit te voeren. Als je bang bent dat je door de veranderingen de essentie van de oefening of de opdracht niet veilig kunt stellen, dan de oefening laten vervallen en een reserveoefening gaan gebruiken.
2. Ga niet aankondigen in een groep dat je gaat improviseren, maar laat het een onderdeel zijn van de oefening of een opdracht. Hierdoor kunnen de groepsleden hun aandacht op de oefening of de opdracht blijven richten.
3. Het improviseren als een interventietechniek is niet hetzelfde improviseren in de theaterkunst. Hou dit verschil goed voor ogen!



1. Niet toegeven aan het 'ad hoc'-handelen als je minder dan 10.000 effectieve trainingsuren hebt gemaakt. Indien je daar boven zit, het 'ad hoc'-handelen als uitzondering blijven zien en hier geen regel van maken.
2. Als je sneller door het programma van een bijeenkomst heen bent dan gepland, ga dan niet met 'ad hoc' oefeningen of opdrachten de bijeenkomsten verlengen. Als je eerder klaar bent, kan de bijeenkomst eerder worden afgerond. Dit kan zonder probleem, omdat je de gestelde doelen voor de bijeenkomst hebt gerealiseerd.
3. Ga niet de groepsleden betrekken bij het bedenken hoe er nu kan worden geïmproviseerd, tenzij je hiervan een kleine groepsopdracht maakt.

## *Uitzonderingen zijn interessant*

Uitzonderingen bezitten een bijzondere aantrekkingskracht op nogal wat trainers, omdat uitzonderingen afwijken van wat je mag verwachten. Echter wordt dan de uitzondering de regel en heeft de trainer de neiging om in uitzonderingen te gaan denken. Hierdoor kan er een devaluatie van het normale, het gewone en het voorspelbare optreden.




## *Toelichting*

In gesprekken met trainers valt het op dat zij vaak geïnteresseerd zijn als 'iets' niet gaat zoals je het mag verwachten tijdens het verloop van bijvoorbeeld een bijeenkomst of een oefening. Niet zelden wordt de uitzondering op de regel geïnterpreteerd als uniek en uitzonderlijk, maar niet omdat het zo weinig voor komt. Het unieke en het uitzonderlijke gaat schuil in een vermeende competentie om iets anders te doen, dan er van je mag worden verwacht ('thinking outside the box'). Hoe interessant dit ook mag zijn, is en blijft het een uitzondering. Wat wil zeggen dat de regel 'de normale gang' van zaken is en dan ook de meeste aandacht verdient van de trainer. De kwaliteit van het samenwerken kan alleen in een groep van de grond komen op basis van de regel en niet op basis van de uitzondering. Misschien is de regel te saai en te voorspelbaar, maar dat is wel het fundament voor het samenwerken aan het uitvoeren van taken en het realiseren van de gestelde doelen. Natuurlijk trekken uitzonderingen de aandacht en het is prima om daar even bij stil te staan, om daarna weer over te gaan naar de orde van het moment: de regel.



1. De grootste gemeenschappelijke deler is de verbindende factor om te gaan samenwerken.
2. Ga verdiepen in de regel in plaats van aandacht te geven aan de uitzondering.
3. Blijf de focus richten op de hoofdtaak: *het uitvoeren van taken om zo doelen te kunnen verwezenlijken*.



1. Uitzonderingen vallen op omdat ze afwijken van de regel en hierdoor trekken ze de aandacht. Echter betekent dit niet dat de uitzondering ook een positieve meerwaarde heeft voor de samenwerking om taken uit te voeren en de gestelde doelen te realiseren.
2. Pas als je uitstekend om weet te gaan met de regel, is het adviseerbaar om je aandacht te gaan richten op de uitzondering. Echter is hier het doel van hoe het regel kan worden of samensmelten met de regel, dan wel hoe te beperken zodat de uitzondering niet een te belangrijke rol gaat vervullen binnen de groepsrealiteit.
3. Beperk het uitzonderingsdenken, omdat op basis hiervan ook privéleges kunnen worden opgeëist door groepsleden.



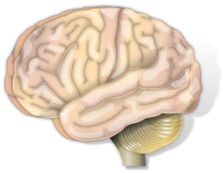

# *Matroesjka's*

Een matroesjka is een Russisch houtenpop die je kunt open-draaien, waardoor er een volgende houten pop zichtbaar wordt. Maar een matroesjka is ook een metafoor en een hulpmiddel om te bepalen welke trainingsonderwerpen op elkaar zijn afgestemd en hoe deze worden ingezet tijdens de bijeenkomsten.

Op de volgende pagina tref je het formulier aan, waarover in de presentatie wordt gesproken.




**"Leren is verwonderen!"**



GvV



# Matroesjka



**Doelgroep:**

**Nummer:**




## (Vak-)bekwaamheid:




## Kundigheid:




## Vaardigheid:




## Techniek:

### *Wat zich aandient…*

Soms kan er iets gebeuren wat niet direct met de trainingsgroep te maken heeft en toch een impact heeft op het verloop van de bijeenkomst.

Het kan ervoor zorgen dat een bijeenkomst niet uit de verf komt of zelfs moet worden gestaakt.




## *Toelichting*

Gebeurtenissen die gevolgen hebben op het verloop van een bijeenkomst kunnen in een paar groepen worden onderverdeeld: [a] Maatschappelijke gebeurtenissen, hierbij kun je denken aan (inter-)nationale gebeurtenissen die een maatschappelijk beroering veroorzaken, bijvoorbeeld: de aanslag op Koninginnedag van 2009; [b] persoonlijke gebeurtenissen, hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan het onverwachte overlijden van een familielid van een groepslid; [c] zakelijke gebeurtenissen, hierbij kun je bijvoorbeeld denken als groepsleden te horen krijgen dat er in de komende maanden personeel bij het bedrijf wordt ontslagen; [d] groepsgebeurtenissen, hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan een uit de hand gelopen discussie tussen meerdere groepsleden [e] overige, hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan als het tijdens een outdoor oefening zo hard regent dat de groepsleden tot op het bot nat zijn.

Indien *'dat wat zich aandient'* de gemoederen van de groepsleden zodanig bezig houdt dat het niet mogelijk is om een geplande oefening of een opdracht uit te voeren, dient de trainer de aandacht te richten op de veroorzaker van de ruling. Het heeft geen zin om de aandacht te forceren op de oefening of de opdracht die eigenlijk op de planning stond. Afhankelijk van de ernst van 'dat wat zich aandient' bepaalt de trainer voor een alternatief programma, het beëindigen van het programma of het zo spoedig mogelijk hervatten van het programma.



1. Gebeurtenissen uit categorie [d] kunnen direct en doelgericht worden aangepakt, zeker wanneer het hier beheersingsproblemen betreft.
2. Gebeurtenissen uit categorie [c] kunnen slechts ten dele aanbod komen en dan met name de gevoelsbeleving. Het is oppassen geblazen dat de trainer niet zijn trainingsopdracht gaat oprekken en hierdoor eventueel met de opdrachtgever in conflict kan komen.
3. Gebeurtenissen uit categorie [a] kunnen in de regel worden gebruikt binnen een oefening of een opdracht.



4. Gebeurtenissen uit de categorie [b] dienen zoveel mogelijk beperkt te worden tot het groepslid die het betreft. Probeer te voorkomen dat het een groepsonderwerp wordt en kijk hoe het getroffen groepslid kan worden geholpen.
5. Gebeurtenissen uit de categorie [e] dienen direct opgelost te worden, dan wel de noodzakelijke maatregelen te worden getroffen om het negatieve effect zoveel mogelijk te beperken.

## *De STOP-knop*

Oefeningen en/of opdrachten kunnen confronterend zijn tijdens een trainingsbijeenkomst. Soms kan het gebeuren dat één of meerdere groepsleden hierdoor te maken krijgen met acute Ik-bedreiging en de daarbij behorende functioneringsproblemen. Indien gewenst kan een groepslid de STOP-knop indrukken.




## *Toelichting*



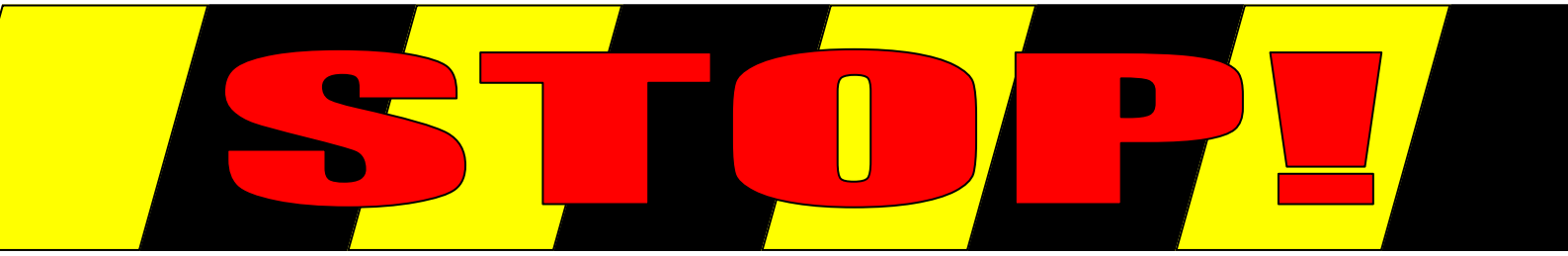
De STOP-knop is een computergadget die met een usb-kabel kan worden aangesloten op een computer. Als op de knop wordt geslagen, wordt er een boodschap en/of een filmpje op de computer gestart, bijvoorbeeld een zwaailicht met het geluid van een sirene. Een alternatieve STOP-knop kan een handbel zijn of een gong.

Het bijzondere van de STOP-knop is dat ieder groepslid de macht krijgt om een oefening of een opdracht *onmiddellijk* stil te leggen. Alle activiteiten worden gestaakt en de aandacht gaat naar het groepslid om te horen waarom hij/zij de STOP-knop heeft ingedrukt. De groepsleden besluiten vervolgens of dit een legitieme reden was. Als het een legitieme reden was, wordt gekeken hoe de oefening of de opdracht kan worden aangepast, dan wel of de oefening/opdracht komt te vervallen of dat sommige groepsleden extra begeleiding krijgen tijdens de oefening/opdracht.

Als de reden om de STOP-knop in te drukken niet legitiem was, krijgt het groepslid een sanctie, bijvoorbeeld vijf euro in een boetepot stoppen. Het geld van de boetepot dient besteedt te worden aan iets overbodigs en nutteloos, zodat er absoluut geen meerwaarde aan ontleent kan worden. Dus geen goed doel!

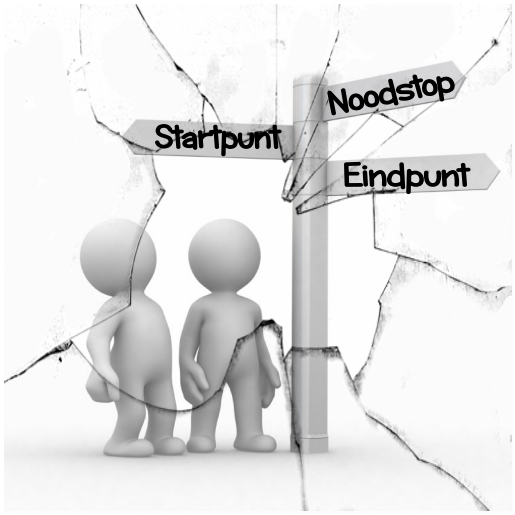
De STOP-knop is enorm leerzaam voor groepen en groepsleden die te maken hebben met macht– en beheersingsproblemen. Ook ontdekken en leren groepsleden dat zij ALTIJD invloed hebben op de groep en het verloop van het groepsproces. Groepsleden die het moeilijk vinden om hun nek uit te steken tijdens de groepsbijeenkomsten, vinden het vaak gemakkelijker om een handeling te doen (drukken op de STOP-knop) en dan te gaan praten. Groepsleden die de groepsbijeenkomsten willen verstoren of ondermijnen, worden juist ontmoedigd door de STOP-knop. Omdat het nu is geformaliseerd om een groepsactiviteit stil te leggen.

De STOP-knop demonstreert hoe macht werkt. Als ook dat er aan iedere keuze die een persoon maakt consequenties zijn verbonden. Anders gezegd kiest de persoon ook voor de gevolgen van de gemaakte keuze en is daar verantwoordelijk voor.



## *Een oefening glipt uit je handen!*

Iedere trainer maakt het meer dan één keer mee dat een oefening of een opdracht uit je vingers glipt, waardoor je de controle verliest over het verloop van de oefening of de opdracht.




## *Toelichting*

Er zijn altijd onvoorziene omstandigheden waardoor een oefening of een opdracht uit je vingers glipt, bijvoorbeeld: [a] je bent niet zo goed voorbereidt als je dacht; [b] er ontbreken de benodigde middelen of er zijn onvoldoende middelen; [c] de groepsleden hebben absoluut geen zin in deze oefening of opdracht; [d] je bent het overzicht kwijt geraakt over de groepsleden tijdens de oefening of de opdracht; [e] door de negatieve effecten van stress begrijp je zelf de oefening of de opdracht niet meer.

Het verliezen van het overzicht en de controle over een groepsactiviteit is nooit een goed of een wenselijke gebeurtenis. Zelfs als er op het einde een onverwacht succes wordt geboekt, bijvoorbeeld omdat de groepsleden zelf de oefening of de opdracht tot een goed einde hebben gebracht. Desondanks kun je het <u>soms</u> niet voorkomen dat een oefening of een opdracht uit je vingers glipt, maar als dit regelmatig gebeurd, is er meer aan de hand. Het is daarom van belang om ALTIJD vast te stellen wat de reden was dat je de controle verloor, dus ook als alles op het einde toch nog goed op zijn pootjes terecht is gekomen. Het kan zijn dat je een blinde vlek bij jezelf ontdekt of dat je vaker dezelfde voorbereidingsfout maakt, of dat je bang bent om een bepaald soort oefeningen uit te voeren. Leer van je fouten, waarbij het doel niet is om iedere keer een foutloze groepsbijeenkomst te leiden, maar waarbij je probeert om het aantal fouten tot een minimum te beperken.



1. Gaat het mis tijdens de uitleg van een oefening of een opdracht, begin dan opnieuw. Vertel dat je het even kwijt was. Hou het luchtig en met een beetje zelfspot. Maak het vooral niet zwaar of problematisch. De groepsleden vinden het gewoonlijk geweldig om te zien dat de trainer ook een fout maakt. Of zoals sommige groepsleden het zullen omschrijven: *"Dat maakt je menselijk!"*
2. Indien je de controle kwijt raakt tijdens een oefening of een opdracht, probeer het te herpakken. Als dit niet lukt, zorg dan dat er een pauze wordt ingelast. Hierin kun je proberen om de oefening te herpakken. Als dat niet lukt, dan de oefening/opdracht afbreken.



1. Laat een oefening of een opdracht niet ongecontroleerd doorlopen. Hierdoor kun je groepsleden en jezelf in gevaar brengen. Dat is een NO GO!
2. Ga niet moeilijk of zielig doen dat een oefening/opdracht uit je vinger is geglipt. Hierdoor kan het een *groot ding* worden, waarbij groepsleden aan je (vak-) bekwaamheid kunnen gaan twijfelen. Iedereen maakt fouten, jij ook!
3. Ga niet op onderzoek uit wat er mis is gegaan met als doel om jezelf op je kop te geven. Behalve dat het niet productief is, zorgt het er alleen maar voor dat je de druk om te presteren verder opvoert voor jezelf.

## *Een gadget geven*

Is het nu raadzaam om groepsleden wel of geen gadget te geven op het einde van een training? Een gadget is een klein en vaak grappig kadootje, bijvoorbeeld een stressspeeltje, een puzzel, een aparte pen, een blocnote met logo erop. Een hebbedingetje wat je zelf nooit zou kopen, maar blij bent als je het krijgt.






## *Toelichting*

Bij een kortdurende training (tot 5 dagdelen), zeker als deze (semi-)verplicht is, kan een gadget wonderen doen. Het is een beloning voor de moeite die de groepsleden hebben gedaan om (toch) deel te nemen aan de training. De symbolische waarde is groter dan de feitelijke waarde van het hebbedingetje. Helemaal als de gadget aansluit bij het onderwerp van de training. Het mag echter geen duur kadootje worden, omdat het dan verkeerd kan worden opgepakt.

Bij langdurige trainingen gaat de werking van gadgets niet op, maar wel de groepsleden trakteren op 'iets' lekkers, bijvoorbeeld gebak.



1. Indien je twijfelt of het geven van een gadget door de opdrachtgever wordt gewaardeerd, informeer hier dan naar. Sommige bedrijven en organisaties willen liever niet dat de groepsleden kadootjes krijgen van derden.
2. Het gaat niet zozeer om de gadget, maar om de symbolische waarde er van. Leg dan ook daar het accent op.



1. Als je de gadget geeft, ga er dan niet iets heel groots van maken, alsof het een superspeciaal kado is.
2. Geef een gadget aan het begin van de training, bijvoorbeeld een blocnote met een pen. Of <u>na</u> de eindevaluatie met de groepsleden, omdat het anders kan worden opgepakt dat je de evaluatie wilt beïnvloeden.
3. Groepsleden die regelmatig deelnemen aan trainingen, workshops of cursussen kunnen 'gadget-moe' worden. In dat geval is het waarschijnlijk verstandiger om geen gadget te geven, maar wel iets lekkers.



# De afronding

Na het uitvoeringsdeel van de training start de afronding van de training. Hier binnen dienen onderdelen van de voorbereiding en de uitvoering met elkaar in verband te worden gebracht, zodat er een evenwichtig eindrapport kan worden geschreven.

In de afronding van de training staat het nemen van de verantwoordelijkheid centraal. De trainer legt uit hoe het programmaboek tot leven is gebracht en wat de resultaten hiervan zijn. Als ook wat er is mis gegaan en waarom dit niet of onvoldoende uit de verf is gekomen.

De trainer sluit het dossier van de training en bewaard deze minimaal één jaar.








***Mythe: Het is goed om te vertellen wie mijn opdrachtgevers waren.***

**Soms is er sprake van een wederzijds marketing profijt om te noemen welk bedrijf of organisatie een training bij jou heeft gevolgd. Jouw geloofwaardigheid wordt hierdoor vergroot en voor het bedrijf of de organisatie is het goede reclame om te laten zien dat zij hun medewerkers laten trainen. Dit geldt in het bijzonder voor trainingen uit de categorien E (introductie training) + D (techniek-training) en in mindere mate voor categorie C (vaardigheidtraining).**

**Los van de marketingvoordelen, is het normaliter raadzaam om op beperkte schaal namen van bedrijven of organisaties te noemen. De belangrijkste reden is de privacy van de betreffende bedrijven/organisaties, maar ook die van de groep en de groepsleden. Zeker bij trainingen waar sprake van een teaminterventie is geweest, zijn bedrijven of organisaties niet blij als dit aan de grote klok wordt gehangen. De tweede reden is dat het misleidend is om met namen te pronken, omdat het suggereert dat de trainingen wel succesvol moeten zijn. In werkelijkheid hoeft dit helemaal niet het geval te zijn bij een training voor een nieuwe opdrachtgever. Je kunt dan te maken krijgen met een backfire.**

## *Rapportage aanpassingen*

De opdrachtgever wil dat de rapportage van de training op één of meerdere belangrijke punten wordt aangepast en verwacht dat dit ook per omgaande gebeurd.




## *Toelichting*

De opdrachtgever keurt het eindrapport af, omdat er informatie in staat die hij/zij niet in de rapportage wil hebben staan. Of omdat er informatie aan het rapport moet worden toegevoegd. Het uitgangspunt van de opdrachtgever is eenvoudig: *ik betaal, dus ik bepaal.*

Echter geldt dat niet voor de eindrapportage van een training. De trainer is verantwoordelijk voor de eindrapportage en dient zo eerlijk getrouw mogelijk het trainingsproces te beschrijven. Als ook de resultaten toetsen aan de vooraf gestelde doelen en hoe dat de afzonderlijke groepsleden hebben gefunctioneerd. En niet te vergeten adviezen geven voor het volhardingsproces.

Met het overhandigen van het eindrapport en de bespreking ervan, stopt het trainingsproces. Wat de opdrachtgever vervolgens met de eindrapportage doet, is aan de opdrachtgever. De trainer dient het dossier van de training minimaal één jaar te bewaren (dit dient de opdrachtgever ook te weten), dus inclusief de eindrapportage.



1. Het eindrapport wordt NIET aangepast op de wens van de opdrachtgever. Hooguit kan er, indien dit door de trainer wenselijk wordt geacht, een opmerking van de opdrachtgever worden toegevoegd aan het eindrapport.
2. Het eindrapport is de verantwoording van de trainer met betrekking tot het verloop van het trainingsproces (*de toetsing*). Het is belangrijk dat dit zo objectief mogelijk wordt vastgelegd, al dan niet voorzien van een persoonlijk en professionele mening van de trainer op elementen.
3. Je betrouwbaarheid en geloofwaardigheid als trainer staat op het spel, wanneer je gaat morrelen aan het verloop van het trainingsproces.



1. Je kunt niet de verantwoording nemen of er later op worden aangesproken voor elementen die door de opdrachtgever zijn toegevoegd of weggelaten. Tenzij je bereidt bent om te gaan liegen voor de opdrachtgever.
2. De opdrachtgever kan je NIET verplichten om wijzigingen aan te brengen in het eindrapport.
3. Het is discutabel waarom de opdrachtgever de gebeurtenissen wil veranderen in het eindrapport. Als trainer mag je vragen naar het *waarom* van de voorgestelde veranderingen.
4. Ga niet invullen dat de opdrachtgever alleen maar goede bedoelingen heeft en niets dan goeds in zin heeft.

### *Niet op tijd betalen*

In het bijzonder overheden en grotere bedrijven hebben er een handje van om te laat (soms veel te laat) de rekening te betalen. Hierdoor kun je als zelfstandige ondernemer in de problemen komen, omdat jij ook weer je rekeningen moet betalen.




## *Toelichting*

Het is goed om op voorhand duidelijke bepalingen in de opdrachtomschrijving op te nemen wanneer er uiterlijk moet worden betaald en wat er gebeurd als er niet of niet op tijd wordt betaald. Hierbij kun je denken aan de incassokosten en alle andere bijkomende kosten om verhaal te halen, zullen worden doorberekend aan de opdrachtgever. De opdrachtgever dient hiervoor te tekenen en dat doet hij/zij door de opdrachtomschrijving te ondertekenen.

Sommige trainers zijn bang dat als zij hier iets over afspreken, de opdracht niet door gaat of dat zij in de toekomst geen opdracht meer zullen krijgen. In principe is dit zakelijk gezien een irreële gedachte omdat de financiële afhandeling door een andere afdeling of persoon wordt geregeld en er honderden (misschien wel duizenden) rekening worden betaald in die maand. Echter komt het ook geregeld voor dat de opdrachtgever of een inkoper zich beledigd voelt door dat je opkomt voor je eigen belang. Het kan dan een principezaak worden, waarvan je voor 90% zeker weet dat de rekening niet op tijd zal worden betaald.



1. Als je het je kunt veroorloven dat rekeningen later worden betaald en je hier geen moeite mee hebt, dan is er uiteraard geen probleem.
2. Als je het je NIET kunt veroorloven dat rekeningen later worden betaald, stel je dan zakelijk op en houd voet bij stuk.
3. Je kunt een opdrachtgever ook een aanbetaling laten verrichten of een deel van de kosten (bijvoorbeeld de huur van de trainingslocatie) direct zelf te laten betalen.
4. Wees bovenal helder, duidelijk en consequent. Dit alles op een vriendelijke wijze gepresenteerd.
5. Vergeet niet: als je gaat blaffen, moet je misschien ook gaan bijten! Maak een reële inschatting van de situatie.



1. De overheid of het bedrijf doet doorgaans zelf helemaal niet moeilijk als hun rekeningen niet worden betaald: er wordt een speciale incassoafdeling ingeschakeld of ingehuurd. Waarschijnlijk vind je dit niet vreemd of gek, maar wel als het omgekeerd is. Stap over je schaamte heen en stel je zakelijk en professioneel op.
2. Ga je niet verontschuldigen bij de opdrachtgever dat je lastig bent om te informeren hoe het met de betaling staat.
3. Indien je het moeilijk vindt om deze zakelijke kant af te handelen, schakel dan een zaakwaarnemer in.

# Van alles wat

De laatste groep is een allegaartje van onderwerpen die niet in een van de voorafgaande groepen thuis hoorden en desondanks belangrijk zijn om te weten als trainer.





***Mythe: Ik ben een natuurtalent en heb geen opleiding of begeleiding nodig.***

Het is opmerkelijk om vast te stellen dat nogal wat trainers voor zichzelf het onder begeleiding leren van de vakbekwaamheid niet nodig vinden, terwijl hun vak eruit bestaat om anderen te begeleiden in het leren van nieuwe technieken, vaardigheden, kundigheden en bekwaamheden. In de steekproefgroep is dit toch een kleine 40% van de trainers die gemiddeld elf jaar werkzaam zijn.

Boeken, presentaties, instructiefilms, instrumenten en applicaties kunnen allemaal een steentje bijdragen tot het vergroten van je kennis over het trainersvak. Echter zul je ook ervaringen op moeten doen met de kennis en dit het liefste niet op eigen houtje, maar onder begeleiding van een senior trainer, die zijn/haar sporen ruimschoots heeft verdiend.

Het op je eigen houtje in de praktijk brengen van kennis is geen probleem, omdat je geen referentiekader hebt. Anders gezegd: je hebt geen last van kennis om kritisch naar je beroepsmatig functioneren te kijken.

Natuurlijk bestaan er ook natuurtalenten die het vak: trainer, in de vingers hebben. Alleen is dit een echte uitzondering. Voor de rest is het hard werken om een vak te leren onder de knie te krijgen.

### *Niet iedereen kan alles leren!*

Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw is het denkbeeld populair geworden dat iedereen zo goed als alles kan leren en toepassen. Als iemand iets niet onder de knie krijgt, ligt het aan de docenten, de trainers, de coaches of andere begeleiders. Dit is de maakbaarheid van onze samenleving.




## *Toelichting*

De werkelijkheid is anders: *niet iedereen kan alles leren*. Bij lange na niet! Dit betekent dat er in trainingsgroepen personen zitten die een oefening niet zullen begrijpen en niet kunnen doorgronden. Of die een techniek of een vaardigheid niet in de vingers krijgen, hoe vaak zij ook oefenen. Het is belangrijk om als trainer hiervoor niet de ogen te sluiten, maar juist te signaleren waar de persoonlijke beperkingen van de groepsleden beginnen. Natuurlijk is dit lastig omdat een beperking een vorm van onvermogen is en vormen van onvermogen zijn er om overwonnen te worden. Als dit kan wel, maar er zijn ook vormen van onvermogen die niet overwonnen kunnen worden. Het accepteren van de beperking kan ook veel ellende en problemen voorkomen. Voorbeeld: een afgestudeerde bedrijfskundige slaagde er niet in om haar vak naar behoren uit te oefenen. Zij had meerdere banen gehad, maar moest hier steeds na een maand of zeven mee stoppen. Omdat zij voortdurend op haar tenen moest lopen en het nog steeds niet lukte om een prestatie van (middelmatig) niveau neer te zetten. Een trainer adviseerde haar om niet op academisch of HBO-niveau een baan te zoeken, maar op MBO -niveau. De vrouw werkt sindsdien met veel plezier bij nog steeds dezelfde werkgever en dat al meer dan 13 jaar.



1. Als een groepslid blijft 'hangen' in zijn/haar ontwikkeling van een techniek, een vaardigheid, een kundigheid of een bekwaamheid, ga dan op onderzoek uit wat hieraan ten grondslag kan liggen. Hou er rekening mee dat er geen directe en/of duidelijke redenen zijn. In die gevallen kan het raadzaam zijn om te accepteren dat het groepslid de bovengrens van zijn/haar vermogens heeft bereikt.
2. Het niet onder de knie kunnen krijgen van een techniek (etc.) kan vervelend zijn voor het betreffende groepslid, maar het is geen vorm van falen. Er valt op dit punt niet meer te halen voor de persoon. Vergeet niet er zijn altijd mensen die het beter kunnen en er zijn mensen die het slechter doen!



1. Ga de werkdruk niet vergroten bij groepsleden die er niet in slagen om de basistechnieken onder de knie te krijgen.
2. Het kan vervelende gevolgen hebben voor een groepslid als hij/zij niet aan de minimumeisen van de opdrachtgever kan voldoen. Dit is echter geen reden voor de trainer om een oogje dicht te knijpen en te doen alsof hij/zij niets heeft opgemerkt. Uiteindelijk heeft het groepslid alleen zichzelf het hardst te pakken, bijvoorbeeld door overspannen te raken.

# *Uit wat voor soort oefeningen kan ik kiezen?*

Er bestaan diverse vormen van oefeningen die veelvuldig worden gebruikt binnen trainingen. Het is goed om te weten welke soort oefening je wilt gaan inzetten bij een trainingsgroep.








***Mythe: Het beste is om niet te veel te variëren met verschillende soorten oefeningen!***

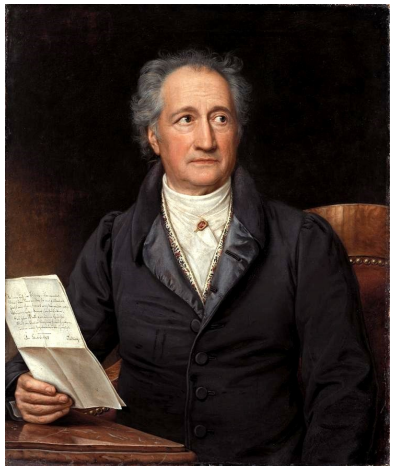
**Decennia lang is gedacht dat groepsleden moeilijk om konden gaan met een gevarieerd programma. Het was dan ook gebruikelijk om zoveel mogelijk de werkvormen te beperken. Gelukkig is dit idee voor een groot deel achterhaalt.**

**Echter betekent dit wel dat de trainer thuis moet zijn in diverse soorten oefeningen. Hierdoor komt er wel een grotere druk en verantwoordelijkheid op de schouders van de trainer te liggen. Omdat iedere werkvorm andere eisen stelt aan de trainer, de randvoorwaarden, de gegeven omstandigheden, de groepsleden en de groep. Het is aan de trainer om dit allemaal in goede banen te leiden.**

***"Het is niet voldoende om te weten, men moet ook toepassen. Het is niet genoeg om te willen, men moet ook doen!"***

**Goethe**





### *Wat nieuw is, is niet perse beter!*

Niet alles wat nieuw is of een trend is, is beter dan wat er al was. Een nieuwe visie, nieuwe technieken of nieuwe werkvormen hoeven niet een verbetering te zijn. Ongeacht wat de eerste indrukken, veronderstellingen of de marketingslogans ook zijn. Echter kan de druk ook groot zijn om steeds met iets nieuws op de proppen te komen.




## *Toelichting*

Vooruitgang wordt maar al te vaak opgepakt als regelmatig met iets nieuws voor de dag komen, in plaats van het verdiepen van het bestaande, bijvoorbeeld: werkwijzen, methodieken, werkvormen, oefeningen en technieken. De gedachte is dat vooruitgang (met iets nieuws) ervoor zorgt dat je als trainer up-to-date bent en je hierdoor uniek bent en een voorsprong op je vakgenoten en concurrenten hebt. Voorbeeld: een trainer en organisatiedeskundige veranderde minimaal een keer per jaar zijn trainingsprogramma's radicaal, als er een nieuw boek kwam van Covey of een andere grootheid op het gebied van Human Resource Management (HRM). Hierdoor was hij altijd actueel en liep hij vooruit op de trends van morgen. Echter wat betekent dit voor wat hij groepsleden heeft geleerd, als dit om de haverklap verandert? De gevolgen in de praktijk waren dat nieuw geïntroduceerde technieken, vaardigheden en/of kundigheden geen kans kregen om goed te worden in getraind, omdat de volgende hype alweer stond te wachten. Er ontstaat onrust, onvrede en het aantal met succes gerealiseerde doelen daalt. "Maar juist daar is de nieuwe trend, het nieuwste model of de allernieuwste werkwijze voor bedoelt!", aldus de trainer.



1. Het is belangrijk om te bepalen wat voor soort trainer je wilt zijn: [a] een trainer die gaat voor de inhoud op basis van beproefde kennis. Hier sluit met name de categorieën A + B goed bij aan; [b] een trainer die nieuw, actueel en trendy is (vormniveau). Hier sluit met name categorie E: introductie trainingen, goed bij aan; of [c] een trainer die de degelijke inhoud combineert met of verpakt in nieuwe middelen, bijvoorbeeld games en applications. Hier sluit in het bijzonder de categorieën C + D goed bij aan.
2. Wees realistisch en hou je doelen helder en zuiver voor ogen. Een werkvorm, techniek, instrument (etc.) zijn slechts hulpmiddelen om de gestelde doelen te kunnen realiseren.



1. Het regelmatig veranderen van opvattingen, werkstijl, werkvormen en dergelijke, kan ervoor zorgen dat je als inconsequent en onnavolgbaar over komt. Hierdoor ben je onvoldoende herkenbaar in je werk en de wijze van presenteren.
2. Het gaat er niet om wat *new and happening* is, maar wat daadwerkelijk werkt in het op een succesvolle wijze realiseren van de gestelde doelen.
3. Dat wat oud(er) is, is niet per definitie minder goed, slechter of achterhaalt. Dit bewijzen bijvoorbeeld de oude Griekse filosofen, die tot op de dag van vandaag worden gebruikt, geciteerd en gekopieerd.

### *Autosuggestie toepassen en oppassen*

Autosuggestie is een veel gebruikte techniek, die soms intentioneel en doelgericht wordt gebruikt, maar vaker nog 'per ongeluk'. De autosuggestie zorgt ervoor dat je kunt meeleven met een boek of een film. Of het opgaan in de magische verdwijntruc van een illusionist. Maar autosuggestie kan ook ongewenste effecten tot gevolg hebben.




## *Toelichting*

Werkvormen en technieken als psychodrama, visualiseringoefeningen, dramatische expressie, symbooldrama (etc.) bevatten allemaal een motor die is gebaseerd op de autosuggestie. Door iets te suggereren (oftewel: de indruk wekken of de schijn oproepen van...) wordt de fantasie van een groepslid getriggerd met als gevolg dat het mentale plaatje (denkbeeld) wordt gecomplementeerd. Hierdoor wordt bijvoorbeeld tijdens een psychodrama en een visualisatie een hele wereld gebouwd met een minimum aan middelen. De ervaring van de groepsleden wordt hierdoor levensecht en intens, waardoor het een grote therapeutisch waarde krijgt. Echter zit er ook een keerzijde aan vast, doordat de trainer gaat suggereren dat de visualisaties werkelijke fenomenen zijn. Voorbeeld: in een bekende geleide fantasieoefening opent een groepslid, in gedachten, een kluis. Hierin zitten alle noodzakelijk eigenschappen om bepaalde problemen de baas te worden. Het groepslid wordt hierdoor empowered en krijgt moed om bepaalde uitdagingen in het dagelijks leven aan te gaan pakken. Een groepslid vond de kracht om eens een hartig woordje te gaan spreken met haar man en over de zaken die zij wilde veranderen binnen hun huwelijk. Na deze mentale boost ging het groepslid vol goede moed en inspiratie naar huis, om vast te stellen dat de man op zijn oude vertrouwde plek op de bank voor de televisie zat en verzuchte: "Wat hebben ze je dit keer wijs gemaakt?" Hierdoor verdween niet alleen de empowerment als sneeuw voor de zon, maar ook werd de desillusie groter en de eigenwaarde kleiner.



Het gebruiken van autosuggestie is nodig om een training te kunnen geven, maar het dient steeds betrekking te hebben op 'dat wat is' en niets suggereren 'wat zou kunnen zijn' of ergens diep verstopt is in de persoon of in de kosmos. Zo zal bij een psychodrama, bijvoorbeeld, vanuit het 'hier-en-nu' gekeken worden naar een eerdere ervaring. Echter zonder er een herbeleving of een toekomstfantasie van te maken.



## *Kompas: waar ben je nu?*

**In dit thema heb je met diverse onderwerpen kennis kunnen maken, waarmee je in de praktijk te maken kunt krijgen.**



**Je bent nu aan het einde van dit handboek terecht gekomen. Hiermee is nog lang niet alles gezegd over het mooie vak van trainer zijn. Hopelijk ga je aan de slag met de opgedane kennis om hiermee ervaringen op te doen, zodat je een nog betere trainer wordt. Hiermee doe je niet alleen jezelf, maar ook je (toekomstige) groepsleden een groot plezier!**

# Succes is altijd afhankelijk van een nauwkeurige voorbereiding en zonder die voorbereiding is falen een feit

Confucius



# Handboek voor trainers (2)

Gert van Veen

# Inhoudsopgave


Inleiding 7

Toelichting symbolen 9

***Thema: VIS-model & groepen*** 10

Thema VIS-model & groepen 11

1. VIS-model in vogelvlucht 15

2. De VIS-as in vogelvlucht 16

3. Een nieuwe VIS-as 20

4. Het identificeren vormt de basis 22

4.1. De groepsidentiteit 24

5. De elementen van de secundaire VIS-as 26

5.1.1. De universele kenmerken van de VIS-as 27

5.1.2. Dimensie (vormniveau) 27

5.1.3. Dimensie (inhoudniveau) 28

5.1.4. Dimensie (spelniveau) 29

5.1.5. Uniciteit (vormniveau) 29

5.1.6. Uniciteit (inhoudniveau) 30

5.1.7. Uniciteit (spelniveau) 30

5.1.8. De gegeven omstandigheden (vormniveau) 31

5.1.9. De gegeven omstandigheden (inhoudniveau) 31

5.1.10. De gegeven omstandigheden (spelniveau) 32

5.2. Persoonsgebonden kenmerken van de secundaire VIS-as 32

5.2.1. Dimensie (vormniveau van de secundaire VIS-as) 34

5.2.2. Dimensie (inhoudniveau van de secundaire VIS-as) 34

5.2.3. Dimensie (spelniveau van de secundaire VIS-as) 35

5.2.4. Intentionaliteit (vormniveau van de secundaire VIS-as) 36

5.2.5. Intentionaliteit (inhoudniveau van de secundaire VIS-as) 37

5.2.6. Intentionaliteit (spelniveau van de secundaire VIS-as) 38

5.2.7. Reference pull (vormniveau van de secundaire VIS-as) 39

5.2.8. Reference pull (inhoudniveau van de secundaire VIS-as) 40
5.2.9. Reference pull (spelniveau van de secundaire VIS-as) 41
5.2.10. Toetssteen (vormniveau van de secundaire VIS-as) 42
5.2.11. Toetssteen (inhoudniveau van de secundaire VIS-as) 43
5.2.12. Toetssteen (spelniveau van de secundaire VIS-as) 45
5.2.13. Prestatie (vormniveau van de secundaire VIS-as) 45
5.2.14. Prestatie (inhoudniveau van de secundaire VIS-as) 46
5.2.15. Prestatie (spelniveau van de secundaire VIS-as) 47
5.2.16. Aanzien (vormniveau van de secundaire VIS-as) 47
5.2.17. Aanzien (inhoudniveau van de secundaire VIS-as) 48
5.2.18. Aanzien (spelniveau van de secundaire VIS-as) 49
5.2.19. Symbolische identiteit (vormniveau van de secundaire VIS-as) 49
5.2.20. Symbolische identiteit (inhoudniveau van de secundaire VIS-as) 50
5.2.21. Symbolische identiteit (spelniveau van de secundaire VIS-as) 52
5.2.22. Synchroniteit (vormniveau van de secundaire VIS-as) 54
5.2.23. Synchroniteit (inhoudniveau van de secundaire VIS-as) 55
6. Mogelijke toepassingen 56
Kompas: waar ben je nu? 59

***Thema: NPM-rollenlijst*** 60
Thema: NPM-rollenlijst 61
1. Een wereld van verschil 61
2. Wenselijkheid scoort niet 61
3. Drie niveaus 62
4. Gebruiksaanwijzing 63
Kompas: waar ben je nu? 130

***Thema: Constellaties*** 131
Thema: Constellaties 132
1. Wanneer ontstaat een constellatie? 144
*2. Wat is het nut van een constellatie?* 146

3. Constellatiescript 147
4. Bekende constellaties 151
4.1. Constellatietypen 151
5. Klassieke constellaties 157
*Groepsconstellaties* 158
*Subgroepconstellaties* 177
*Individuele constellaties* 188
Kompas: waar ben je nu? 200

***Thema: Indirecte interventies*** 201
Thema: Indirecte interventies 202
1. Temperatuur 205
1.1. De beleving van temperatuur 206
1.2. De symboliek van de temperatuur 208
2. Luchtvochtigheid 211
3. Geluiden en muziek 212
4. Hardheid + zachtheid 214
5. Eten + drinken 216
6. Kleding 219
7. Sierraden 222
8. Aankleding 224
9. Decorstukken + roomdividers 228
10. Inrichting 230
11. Geuren 231
12. Feestdagen + seizoensinvloeden 233
Kompas: waar ben je nu? 234

***Thema: Video*** 235
Thema: video 236
1. De wondere wereld van de video 236
*Thinkbox: feedback, feed forward en feed within* 237

2. Het werken met de apparatuur 241
2.1. Het functioneren van de camera 242
2.2. De basisvaardigheden en videotips 243
3. Video opnames maken tijdens een training 255
3.1. Observatie 256
3.2. Experiment 258
3.3. Prestatiemeter 259
3.4. Reportage 260
3.5. Confrontatie 261
3.6. Feedback, feed forward en feed within 263
3.7. First person shot 265
3.8. Dagboekkamer 266
3.9. De voorspeller en de tijdscapsule 268
3.10. Doorlopend verslag 270
4. Groepsleden hanteren de camera 272
4.1. Persoonlijk dagboek 273
4.2. Reportage 275
4.3. Een effect reportage 275
4.4. Experiment 278
4.5. Presentatievideo 278
4.6. Kleine doc 279
4.7. Interview 279
4.8. Korte speelfilm 280
5. Videotherapie 282
Kompas: waar ben je nu? 283

***Thema: Verdiepen in de groep & het groepslid*** 284
Thema: Verdiepen in de groep & het groepslid 285
1. Speelruimte 286
2. Groepsmachine 296
*3.* Zwakke groepsleiders 306

4. Yellow Brick Road 313
5. Rollercoaster 315
6. Zaaien & oogsten 317
Kompas: waar ben je nu? 322
Literatuurlijst 323



*Be methodical if you would succeed in business, or in anything. Have a work for every moment, and mind the moment's work. Whatever your calling, master all its bearings and details, its principles, instruments and applications. Method is essential if you would get through your work easily and with economy of time.*

*William Matthews*

# Inleiding

In het tweede deel van het 'Handboek voor trainers' zullen nog meer thema's worden behandeld die belangrijk zijn tijdens het uitoefenen van het trainersvak.

Het geven van een training is een specifieke groepswerkactiviteit, waarbij het oefenen van één of meerdere vaardigheden, technieken of kundigheden centraal staan. In tegenstelling tot een cursus, ligt bij een training het accent op het ervaring opdoen met de opgedane kennis.

Het doel van het trainen is om deskundig te worden in het intentioneel en doelgericht kunnen inzetten van één of meerdere vaardigheden, technieken of kundigheden. Dit in tegenstelling tot een cursus, waarbij het doel is om inzichten op te doen op basis van de aangereikte kennis.

Bij een training staat het praktijkervarend leren centraal, terwijl dit bij een cursus een ondergeschikte rol speelt.

Het kiezen om te gaan trainen als een trainer, is een keuze om groepsleden te begeleiden bij het onder de knie krijgen van één of meerdere vaardigheden, technieken of kundigheden. Hierbij is het belangrijk om te beseffen dat het doceren (het overbrengen van kennis) van secundair belang is.

Het actief zijn als een trainer is voor nogal wat mensen aantrekkelijk, omdat de associaties hierop aansprekend zijn, zoals: het trainen is dynamisch, uitdagend, speels, energiek, actie, doen en niet teveel met het hoofd werken! Hoewel je als een trainer enthousiast en energiek te werk kunt gaan tijdens een training, zegt dit nog niets over het trainersvak zelf. Dit zijn twee aparte grootheden: [1] het uitvoeren van de beroepsrol en [2] het geven van een training.

Zo is het niet voldoende om als trainer inhoudelijke kennis te hebben over een vaardigheid, een techniek of een kundigheid om de beroepsrol uit te kunnen gaan oefenen. De primaire taak van een trainer is om de groepsleden te *begeleiden* in hun proces om een vaardigheid, een techniek of een kundigheid onder de knie te krijgen. *Procesbegeleiding* vormt de kern van het methodisch werken. Anders gezegd: een trainer hanteert een vastgelegde, toetsbare en herhaalbare systematiek waarbij de groepsleden op een doelgerichte en effectieve manier een vaardigheid, een techniek of een deskundigheid eigen leert te maken.

De wijze hoe je een training geeft, is primair afhankelijk van de fase en de stap van de fase van de procesbegeleiding (zie hiervoor ook het Zwitserse uurwerk, in het boek *Doorpakken*). Zo zal een trainer een bepaalde vaardigheid al tijdens de inclusiefase aan groepsleden kunnen leren, terwijl een andere vaardigheid pas effectief en doelgericht tijdens de genegenheidfase kan worden geleerd.

Een trainer die niet methodisch werkt, gaat onderwerpgericht te werk. De focus zit op het oefenen van een vaardigheid, een techniek of een kundigheid, ongeacht de interpersoonlijke- en de groepsprocessen. Als er, bijvoorbeeld beheersingsproblemen optre-

den, dan zal dat niet worden geïnterpreteerd als een natuurlijk onderdeel van het groepsproces, maar als een vorm van inhoudelijke weerstand en/of onwil van een groepslid om te willen leren. Hierdoor kunnen er juist functioneringsproblemen binnen de trainingsgroep en/of bij groepsleden ontstaan, die onnodig zijn en juist ten koste gaan van het praktijkervarend leren van de beoogde vaardigheden, technieken en/of kundigheden.

In dit boek zullen thema's aan bod komen die belangrijk zijn bij het uitvoeren van de beroepsrol van trainer binnen een psychosociale context, waarbij de ontwikkeling van de persoonlijke en/of de beroepsmatige groei centraal staat.

Om het boek goed te kunnen begrijpen is het raadzaam om de onderstaande boeken te hebben gelezen:

- 'De beginnende groepsleider'
- 'Doorpakken'
- 'Handboek Counseling'
- Teambuilding'
- Handboek voor trainers

Het methodisch werken is niet een vaardigheid waarmee je wordt geboren, maar dit moet je leren. Durf fouten te maken en maak fouten! Alleen daarvan leer je hoe je in de groepsrealiteit een training effectief neer kunt zetten. Heb lef om aan de slag te gaan, maar wees niet te overmoedig of te bescheiden. Wees een realist met idealen.

Gert van Veen

20 december 2012/2020

*Alle rechten zijn voorbehouden aan Gert van Veen © 2012 en PsychoWerk te Utrecht. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, prints, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de auteur.*

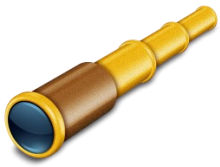
# Iconen

In het boek worden diverse iconen gebruikt, die allemaal een symbolische betekenis hebben. Hieronder kun je lezen wat de betekenis van ieder icoon is.



***Kompas***

Waar moet je een onderwerp plaatsen binnen het groepsproces.



***Verrekijker***

Het nader bekijken van een onderwerp.



***Mythe & bijgeloof***

Een mythe wordt ontmaskerd over een onderwerp.



***Notitieboekje***

Een anecdote of een observatie die betrekking heeft op het onderwerp.



***Oké***

Adviezen en tips m.b.t. hoe om te gaan met een onderwerp.



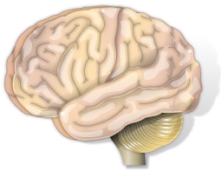
***Niet oké***

Handelswijzen die niet oké zijn m.b.t. hoe om te gaan met een onderwerp.



***Er goed voor gaan zitten***

Het verdiepen op een onderwerp door hierover meer te gaan lezen.



***Verdieping***

Een citaat, een aforisme, een wijsheid of een wetenswaardigheid m.b.t. het onderwerp.


Thema:
VIS-model
& groepen

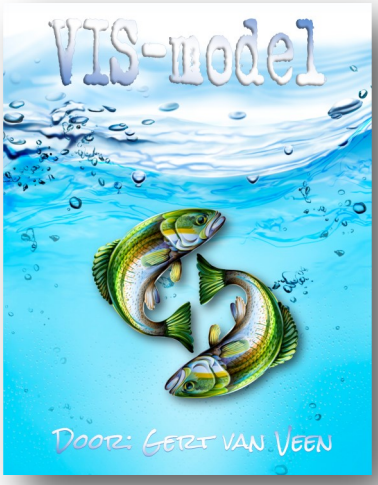
# Thema: VIS-model & groepen



Het VIS-model is een eenvoudig model aan de oppervlakte, maar met een enorme diepte en complexiteit voor degene die zich erin gaat verdiepen. Het is voor het gemiddelde groepslid niet belangrijk om te weten wat er zich allemaal onder het oppervlak afspeelt. Echter is het voor trainers (en ook voor counselors, docenten, cursusleiders en groepswerkers) van betekenis om niet alleen inzicht te krijgen in de processen binnen de *'hier-en-nu'*-situatie en in het functioneren van de groep(sleden). Maar ook in het intentioneel en doelgericht kunnen beïnvloeden van de 'hier-en-nu'-situatie en het functioneren van de groep(sleden).

*Wat is de meerwaarde voor groepsleden om het VIS-model te kunnen toepassen?*

- Het geeft inzicht in het persoonlijk en/of beroepsmatig functioneren zoals de persoon dit binnen de 'hier-en-nu'-situatie daadwerkelijk laat zien. ('*Dat wat is*')
- Het geeft inzicht in de perceptuele beleving hoe de persoon denkt dat hij/zij persoonlijk en/of beroepsmatig functioneert. ('*Dat wat de persoon denkt wat is*')
- Het maakt de (in)congruentie inzichtelijk tussen *'dat wat is'* en '*dat wat de persoon denkt wat is'*. Op basis hiervan kan de persoon leren om optimaler te functioneren door de focus te leggen op *'dat wat is'* en hoe dit kan worden verbeterd met als doel om het aantal (innerlijke) conflicten en functioneringsproblemen te verminderen. Als ook de onwenselijke bijeffecten hiervan, bijvoorbeeld: psychisch lawaai, psychosomatische klachten, emotional arousal, het activeren van het weerstandscenario en beschermingsmechanismen.
- De persoon leert om de benodigde talenten tot ontwikkeling te brengen door vaardigheden te leren en eigenschappen tot bloei te brengen, dan wel in te perken. *Opmerking: een talent is als zaaizaad, een belofte voor de toekomst die alleen maar kan uitkomen als het de kans krijgt om te ontkiemen en te gaan groeien (geen wildgroei). Als talenten te lang blijven liggen, gaan ze net als zaaizaad uitdrogen en wordt het steeds moeilijker om het tot groei en bloei te brengen.*




SCAN ME

- Het leren om intentioneel en doelgericht *invloed* uit te oefenen op processen, zoals: het communicatieproces, het groepsproces, het leerproces, het begeleidingsproces en het proces van de ontwikkeling van de persoonlijke groei. Hoe? Onder andere door eerst de Vorm duidelijk te hebben en van daar uit de keuze te maken om al dan niet inhoudelijk te worden. En door effectiever waar te nemen en de psychische inhouden optimaler tot uitdrukking te brengen ten opzichte van anderen (Spel).



- De persoon leert hoe een handeling, een gedachte, een woord, een gevoel, een zintuiglijke waarneming (etc.) niet op zichzelf staan, maar juist met elkaar verband houden en elkaar wederzijds beïnvloeden. Als ook dat hierdoor nieuwe handelingen en psychische inhouden worden gecreëerd.

- De persoon ontdekt dat hij/zij zelf de binnen– en buitenwereld creëert en het mogelijk is om hier veranderingen in aan te brengen. Dit staat los van de gebeurende werkelijkheid in de 'hier-en-nu'-situatie (maar kan er wel door worden beïnvloed). Voorbeeld: een groepslid kan zichzelf dom vinden in vergelijking met andere groepsleden. Ongeacht of de groepsleden dit ook in de 'hier-en-nu'-situatie vinden of niet. Echter als een medegroepslid zou zeggen dat de persoon dom is, heeft dit wel invloed op de perceptuele beleving van de persoon maar NIET op de intellectuele vermogens van het groepslid. Anders gezegd: een persoon wordt niet dom omdat iemand de mening heeft en/of omdat de persoon zelf gelooft dat hij/zij dom is.



- De persoon leert intentioneel en doelgericht te functioneren en samen te werken.

*Wat is de meerwaarde voor trainers om het VIS-model te kunnen toepassen?*



Buiten de meerwaarde die voor een persoon geldt, heeft het VIS-model een trainer nog meer te bieden, te weten:

- Het inzicht en het overzicht krijgen over processen die in de 'hier-en-nu'-situatie actief zijn. Hierbij kun je onder andere denken aan het duiden van de stap van de groepsfase, als ook die van de bijeenkomst en een oefening/opdracht of activiteit. Ook worden de communi-

catieprocessen tussen de groepsleden in de 'hier-en-nu'-situatie transparant. Bij andere processen kun je ondermeer denken aan: het samenwerkingsproces, het begeleidingsproces, het proces van een handeling, het functioneringsproces, het proces van het uitvoeren van taken, het realisatieproces van de gestelde doelen.

- Het inzicht krijgen in het functioneren van de afzonderlijke groepsleden en de groep. Als ook op welke wijze de individuele groepsleden en de groep elkaar beïnvloeden. De meerwaarde is om op basis van de verworven inzichten doelgerichte interventies te plegen met als doel om functioneringsproblemen te voorkomen, te beperken of te overwinnen.

- Het intentioneel en doelgericht kunnen anticiperen op (plotselinge) veranderingen, waardoor het uitvoeren van taken in gevaar komt en dus de continuïteit van de groep.

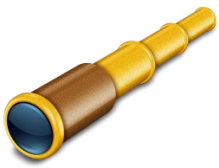
- Het niet gaan verpersoonlijken met de groepsidentiteit, groepsactiviteiten of het functioneren van de groepsleden. Dit gaat niet ten koste van de betrokkenheid bij de groep, maar maakt het mogelijk om de groepscohesie te vergroten en/of te versterken. *Opmerking: bij het verpersoonlijken gaat een persoon tegenwerken i.p.v. samenwerken doordat hij/zij een persoonlijk doel nastreeft, bijvoorbeeld: de groep heeft alle succes aan hem/haar te danken of de groep heeft gefaald omdat hij/zij onvoldoende leiding heeft gegeven.*

- Het bewust zijn van de invloed van de VIS-as op de waarneming van de 'hier-en-nu'-situatie. Als ook hier corrigerend in kunnen optreden, indien dit is gewenst.

- Het ontdekken van de gelaagdheid van oefeningen, opdrachten, interacties, handelwijzen et cetera. Hierbij kun je onder andere denken aan het herkennen van de gespreksniveaus en het op basis hiervan intentioneel en doelgericht handelen.

- Het zichzelf niet verliezen op het inhoudsniveau in de visies, belevingen, denkbeelden, gevoelens, ideeën, fantasieën, plannen (etc.) van groepsleden. Waardoor de illusie ontstaat dat de trainer eerst alle obstakels moet oplossen en alle neuzen dezelfde richting uit moet krijgen, voordat er succesvol groepsdoelen kunnen worden gerealiseerd.





***Surplus!***

**Een trainer (etc.) kan het professioneel functioneren op een hoger plan brengen door het VIS-model en de assen zo actief en optimaal mogelijk in te zetten. Hierdoor verandert ook het persoonlijk functioneren van de trainer als hij/zij niet professioneel actief is. Dit is een mooie surplus!**

**Sommige trainers proberen echter angstvallig om het VIS-model en de assen buiten hun persoonlijk functioneren te houden en deze alleen actief in te zetten tijdens het uitoefenen van de beroepsrol. Dit is echter een onmogelijkheid omdat getrainde vaardigheden en technieken geen aan– en uitknop bezitten. Voorbeeld: in de afgelopen week ben ik over mijn voeten gestruikeld en gevallen op het trottoir. In een reflex had ik nog wel mijn lichaam gedraaid zodat ik niet vlak met het gezicht op de stenen ondergrond viel, maar op mijn zij. Dit is een vaardigheid die ik heb geleerd tijdens zelfverdedigінglessen die ik enkele jaren geleden heb gevolgd.**

**Het proberen om geen gebruik te maken van het VIS-model en de assen tijdens het persoonlijk functioneren, heeft als beste resultaat dat je ze ook onvoldoende kunt inzetten tijdens het beroepsmatig functioneren.**

**Maak gebruik van het surplus, waardoor je sneller en optimaler het model onder de knie krijgt en vaardig wordt in het toepassen in iedere denkbare situatie.**

- Het VIS-model is *altijd* en *overal* inzetbaar. Echter alleen als de trainer *bekwaam* is in het inzetten van het VIS-model.

  *Opmerking: het VIS-model is een instrument hoe een persoon op een effectieve, intentionele en doelgerichte wijze kan functioneren binnen de 'hier-en-nu'-situatie.*

  *Let op: het VIS-model is niet een vervanger van de gebeurende werkelijkheid, maar reikt handvatten aan hoe een persoon voldoende grip kan krijgen op de 'hier-en-nu'-situatie zodat hij/zij kan functioneren zoals hij/zij dit wil en/of zoals dit van hem/haar mag worden verwacht.*



- Het VIS-model kan in combinatie met andere modellen, visies, werkwijzen, methodieken, handelwijzen, procedures en protocollen worden gebruikt.

  *Opmerking: het VIS-model verandert de wijze van waarnemen door een persoon en niet de gebeurende werkelijkheid. De winst bestaat eruit dat de persoon effectiever, intentioneel en doelgericht gaat functioneren.*

- Het VIS-model kan binnen iedere taakgerichte groep worden gebruikt.

  *Opmerking: de restrictie of en hoe effectief het VIS-model wordt gebruikt, hangt niet af van de taakgerichte groep, maar van het abstraheervermogen van de afzonderlijke groepsleden, de groepsleider en de trainer. Hoe lager het abstraheervermogen van een persoon is, hoe moeilijker het is om het VIS-model te begrijpen en hierin vaardig te worden. Ook personen met milde tot zware psychiatrische stoornissen of ziekten, kunnen het moeilijk hebben om het VIS-model te doorgronden en toe te passen. Het wordt dan ook afgeraden om met deze doelgroep met het VIS-model te werken. De laatste groep personen die problemen kan ervaren met het VIS-model zijn gebruikers van medicijnen die invloed hebben op de geestelijke gesteldheid van een persoon en drugsverslaafden (ook alcohol).*




- Het VIS-model bezit voor een trainer ook een *kompasfunctie*, omdat de 'hier-en-nu'-situatie goeddeels inzichtelijk is en de trainer keuzes kan maken hoe te gaan handelen in de gewenste richting.

# *1. Het VIS-model in vogelvlucht*



Het VIS-model is een weergave van de mentale werkelijkheid van een persoon, die de basis vormt voor de wijze hoe de persoon naar de buiten– en binnenwereld kijkt en hoe hij/zij overeenkomstig functioneert of zou willen functioneren.

Het VIS-model heeft dus betrekking op de realiteit zoals deze door een persoon wordt ervaren, (h)erkent en dient als de toetssteen om te kunnen bepalen wat 'echt' of 'fictie' is. Vervolgens gaat de persoon handelen overeenkomstig zijn/haar denkbeelden van de realiteit.

Het VIS-model probeert niet alleen de mentale werkelijkheid van een persoon in beeld te brengen en de wijze hoe hij/zij op basis hiervan functioneert of zou willen functioneren, maar geeft ook aan hoe een persoon zo min *mogelijk* last heeft van reconstructiefouten. Hierdoor is de persoon in staat om doelgerichter en met *meer* realiteitszin te functioneren. Het gevolg zijn minder psychische klachten, minder psychisch lawaai, minder psychosomatieke klachten en meer zelfvertrouwen.



**V**

De vorm heeft te maken met de gestalte, de structuur, de organisatie of het proces waarin zaken, onderwerpen, dingen, personen en objecten zich presenteren. Anders gezegd heeft de vorm betrekking op de wijze hoe de dingen zich aandienen. De vorm kan (zintuiglijk) worden waargenomen.

**I**

De inhoud verwijst naar de inhoudelijkheid, de argumenten van zaken, onderwerpen, dingen, personen of objecten. Anders gezegd heeft de inhoud betrekking op de psychische inhouden die in het moment worden geactiveerd. De inhoud is een innerlijk verwerkingsproces op basis van wat wordt waargenomen.

**S**

Het spel is de uitdrukkingswijze die onlosmakelijk verbonden is aan de desbetreffende vorm en inhoud. Anders gezegd heeft het spel betrekking op de wijze hoe de vorm zich presenteert in de 'hier-en-nu'-situatie, als ook hoe de inhoud tot uitdrukking wordt gebracht in het moment.



De vorm, de inhoud en het spel zijn *onlosmakelijk* in het hier-en-nu met elkaar verbonden. Hierdoor weet de persoon onderscheid te maken tussen de binnen- en buitenwereld, als ook hoe hij/zij zich wil manifesteren in de buitenwereld en hier ook weer zicht en controle op kan houden.



Het VIS-model zorgt ervoor dat een persoon inzicht krijgt in het functioneren van zichzelf, anderen, processen, objecten, dieren en dergelijke. Als ook dat de persoon kan blijven functioneren zonder hierin vast te lopen, waardoor hij/zij niet langer dat kan doen wat hij/zij wil doen of redelijkerwijs van hem/haar mag worden verwacht.

## *2. De VIS-as in vogelvlucht*

De VIS-as verbindt de Vorm met de Inhoud en het Spel. Hierdoor ontstaat er een eenheid die kan worden waargenomen. Anders gezegd: de VIS-as is een selectie uit alles wat aanwezig is binnen de 'hier-en-nu'-situatie, waardoor het moment een betekenis en een waarde krijgt. Bovendien is de persoon in staat om te bepalen hoe hij/zij binnen de gegeven omstandigheden wil gaan handelen.



De 'hier-en-nu'-situatie is te complex en te veelomvattend om als een totaliteit waargenomen en begrepen te kunnen worden. De VIS-as maakt het echter voor een persoon mogelijk om een kern uit het hier-en-nu te halen en hiermee aan de slag te gaan.

Doordat iedere persoon op een andere manier waarneemt en de ingewonnen informatie verwerkt, ontstaan er verschillende beelden van de werkelijkheid. De VIS-as is daarom persoonsgebonden, terwijl de VIS dit zelf niet is. Het is daarom ook dat tien getuigen van een ongeluk alle tien een afwijkend relaas (VIS-as) vertellen, terwijl zij allemaal naar hetzelfde ongeluk hebben gekeken (VIS).

De VIS wordt *niet* aangetast door de VIS-as. Immers: *dat wat is, is*. De VIS-as wordt echter wel beïnvloed door een veranderende VIS. Met andere woorden: Het hier-en-nu bezit altijd één of meerdere vormen, inhouden, spelen (VIS-sen); ongeacht of iemand dit gegeven wel of niet waarneemt. Echter kan de VIS alleen worden (h)erkend, als tenminste één persoon de vorm en/of de inhoud, en/of het spel bewust registreert als zijnde een gebeurende werkelijkheid.



De VIS bezit, in het moment, [a] universele kenmerken en [b] persoonsgebonden kenmerken.

## *Ad [a]: de universele kenmerken*

De universele kenmerken staan op zichzelf en worden niet bepaald door de persoon, maar door de gegeven omstandigheden. Oftewel: de manifestatievorm van het object. Bovendien zijn de universele kenmerken verifieerbaar en tevens gebonden aan de manifestatievorm in het moment (tijdstip X), binnen de gegeven omstandigheden en tot slot hebben de universele kenmerken betrekking op *dat wat is.*

De universele kenmerken van de as zijn:

1. *Dimensie.*
2. *Uniciteit.*
3. *Gegeven omstandigheden.*

Bij ieder kenmerk wordt er onderscheid gemaakt op het niveau van Vorm, Inhoud en Spel.

## *Ad [b]: de persoonsgebonden kenmerken*

De persoonsgebonden kenmerken zijn eveneens gekoppeld aan de manifestatievorm, het moment en de gegeven omstandigheden, maar de bewustwording hiervan wordt bepaald door de geactualiseerde psychische inhouden (gedachten, herinneringen, emoties, eigenschappen, ervaringen en belevingen), de psychische filters en/of de percepties van de persoon. Met andere woorden: de persoon vertaalt de universele kenmerken in voor hem/haar werkbare symbolen (woorden, beelden, fantasieën, muziek et cetera) die voortkomen uit de persoonlijke symbolentaal, waar aan ieder symbool een bepaalde waarde wordt toegedicht.

Zowel aan de afzonderlijke symbolen, alsook aan de combinatie van symbolen en de totaliteit (de gehele VIS).

De persoonsgebonden kenmerken hebben betrekking op *dat wat de persoon denkt dat is.* Wat kan betekenen dat bij een verkeerde waarneming, bijvoorbeeld, door slecht functionerende ogen of een traumatische ervaring, de persoon ‘dingen’ denkt te registreren die er feitelijk niet zijn. Of zich niet als zodanig manifesteren in het ‘hier-en-nu’, zoals de persoon dat veronderstelt.

Er kan veel verkeerd gaan met het reconstrueren van de VIS in het denken van de persoon, bijvoorbeeld onder invloed van denkstraten, cognitieve illusies, veronderstellingen, structuurspelen, overtuigingen en automatische (negatieve) gedachten.

> *Opmerking: Het toetsen van de reconstructies (de realisaties) kan nooit in het moment zelf, maar is altijd retrospectief van aard. Afhankelijk van de (vermeende) continuïteit van de VIS (of de minimale verschillen in de VIS gedurende een aaneenschakeling van momenten), kan de illusie worden gewekt dat het steeds om dezelfde VIS gaat, waardoor er een toetsing (reality check) lijkt te zijn. In werkelijkheid is een VIS gebonden aan het moment (hier-en-nu) en is er dus voortdurend sprake van nieuwe vissen, die onafhankelijk van elkaar zijn maar met elkaar verbonden lijken door the eyes of the beholder.*



*Wat zie je als je een sheet legt over de gebeurende werkelijkheid? Zie je dan wat echt is? Of zie je wat je wilt zien?*

De persoongebonden kenmerken fungeren als *sheets* die over de universele kenmerken en de VIS heen worden gelegd.

In werkelijkheid verandert de VIS niet, in de beleving van de persoon wel en door de acties (spel) verandert hierdoor de inhoud en de vorm van de VIS. Omdat de handelingen niet in overeenstemming zijn met *dat wat is*, maar met *dat wat de persoon denkt wat is*. Het gevolg is een nieuwe VIS.

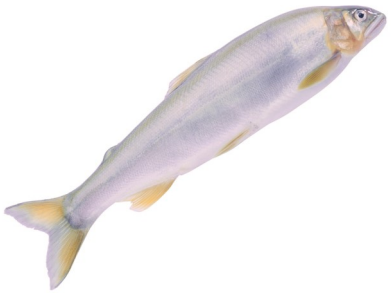
<u>De persoonsgebonden kenmerken van de as zijn:</u>

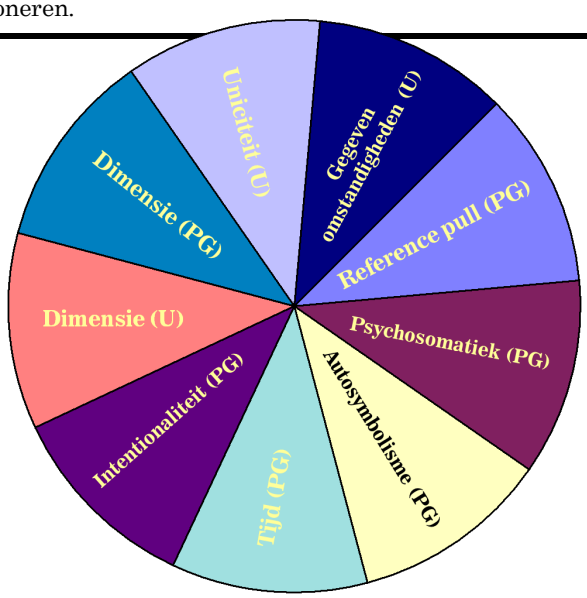
1. *Gegeven omstandigheden.*
2. *Reference pull.*
3. *Autosymbolisme.*
4. *Tijd.*
5. *Uniciteit.*
6. *Dimensie.*
7. *Intentionaliteit.*
8. *Psychosomatiek.*




Bij ieder kenmerk wordt er onderscheid gemaakt op het niveau van Vorm, Inhoud en Spel.

| VIS-AS | Kernzin |
|---|---|
| **Dimensie (U)** | De manifestatievorm van objecten, waarbij je herkent uit welke materialen de objecten bestaan; alsook in welke staat de objecten verkeren. |
| **Dimensie (PG)** | De kwaliteit van de zintuiglijk ingewonnen informatie is sterk afhankelijk van de persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden, die ook bepalen hoe de informatie wordt verwerkt en hoe de persoon hierover communiceert. |
| **Uniciteit (U)** | Vorm, inhoud en spel zijn gebonden aan het tijdstip waarop zij zich manifesteren; alsook de verwerking van de ingewonnen informatie. |
| **Gegeven omstandigheden (U)** | Het zintuiglijk waarnemen van de omgeving en het bewust worden van externe invloeden op, en de persoonlijke kleuring van, de waarneming. |
| **Reference pull (PG)** | Op basis van voorkeuren richt de persoon zijn aandacht op een object. Hierdoor worden andere objecten slecht of niet geregistreerd. De persoon komt in actie op basis van zijn/haar persoonlijke voorkeuren. |
| **Psychosomatiek (PG)** | Op basis van nieuwe of eerder opgedane ervaringen, krijgt de persoon te maken met fysieke reacties n.a.v. de waargenomen en/of verwerkte informatie. |
| **Autosymbolisme (PG)** | De persoon kent aan een geregistreerd object een symbolische waarde toe, wat automatisch associaties oproept. Op basis waarvan er nieuwe psychische inhouden ontstaan, die het functioneren beïnvloeden. |
| **Tijd (PG)** | Het hier-en-nu is gekoppeld aan tijdstip X. Hetzelfde geldt voor psychische processen en het functioneren van een persoon. |
| **Intentionaliteit (PG)** | De persoon heeft de sterke neiging om met een zekere bedoeling waar te nemen, te denken, te voelen, te ervaren, te beleven en te gaan handelen. De persoon gaat gericht functioneren. |






*U = universele kenmerken*

*PG = persoonsgebonden kenmerken*

# *3. Een nieuwe VIS-as*



De primaire VIS-as heeft betrekking op het individuele functioneren, terwijl het bij de secundaire VIS-as gaat om het functioneren *in* en *namens* een taakgerichte groep. Nauwkeuriger beschreven: *bij de tweede VIS-as draait het om het functioneren van de persoon zoals dit door de persoon zelf wordt waargenomen vanuit het referentiekader van één of meerdere taakgerichte groepen.* De tweede VIS-as wordt ook wel de *groepsas* genoemd.

Het opmerkelijke van de groepsas is dat de persoon door de ogen van het groepslid naar het functioneren van hem/haarzelf kijkt. Hierbij hanteert de persoon, bijvoorbeeld, andere waarden en normen dan welke hij/zij er in de individuele as erop nahoudt. Soms met als gevolg dat er sprake is van een incongruentie tussen de individuele waarden en normen en de waarden en normen van de groep. Anders gezegd: de persoon kan vanuit de primaire as zijn/haar handelswijze goedkeuren, terwijl de persoon het vanuit de secundaire as juist afkeurt.



*Louis Theroux*

Voorbeeld: een Amerikaanse gevangene wordt geïnterviewd door Louis Theroux van de BBC. Theroux vraagt waarom de gevangene een medegevangene heeft neergestoken. Verbaasd kijkt de gevangene hem aan en zegt: “Omdat hij geen respect had”. Louis Theroux vraagt wat er met de medegevangene is gebeurd. “Hij is dood”. “Wat doet je dat?” “Niets”. Tot slot vraagt Theroux: “Zou je dit ook doen als je thuis zou wonen?” “Natuurlijk niet! Maar hier is dat anders”.

Het voorbeeld maakt duidelijk dat de twee assen los van elkaar bestaan en worden gebruikt. Zo beschouwt de gevangene zijn daad vanuit de groepsas als een geaccepteerde handelswijze. Echter op het moment dat de interviewer vraagt of hij iemand zou doodsteken als hij thuis woont, wordt de primaire as geactiveerd. Op dat moment kan de gevangene op een verbolgen wijze reageren, alsof Theroux hem iets ondenkbaars heeft gevraagd. Om direct weer terug te schakelen naar de groepsas. De secundaire as maakt het in dit geval mogelijk voor de gevangene om voor zichzelf te rechtvaardigen waarom hij een medegevangene heeft doodgestoken. Hierdoor wordt het geweten stil gehouden.

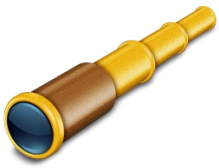
Nog een voorbeeld: In het televisieprogramma *Wegmisbruikers* wordt door de verkeerspolitie een man staande gehouden omdat hij in een 30 kilometerzone veel te hard rijdt. De man krijgt een fikse bekeuring van 230 euro, dit is inclusief een verhoging voor asociaal rijgedrag. De presentator vertelt vervolgens dat de man zelf actie heeft gevoerd om de 30 kilometerzone in te voeren in de wijk. De officier van justitie zegt dat juist de mensen die roepen om de invoering van een 30 kilometerzone in de wijk, doorgaans ook degene zijn die veel te hard rijden.

De man in dit voorbeeld heeft samen met een buurtvereniging er actief voor gelobbyd bij de gemeente dat het noodzakelijk was om in de wijk een 30 kilometerzone in te voeren omdat er veel te hard werd gereden. Bij zijn eigen huis had de man een *Victor Veilig* (plastic pop) geplaatst. Vanuit de secundaire as gezien was de man een actief en constructief groepslid. Echter op de momenten dat de man alleen in de auto zat en snel naar huis wilde rijden omdat hij honger had, was de primaire as actief. Het was logisch dat hij wat harder ging rijden. Bovendien vind hij van zichzelf dat hij een veilige rijder is en zeker geen jakkeraar. De waarden en normen van de groep spelen nu geen rol van betekenis. Op het moment dat hij wordt aangehouden en door de politiemannen wordt geconfronteerd met het feit dat hij 25 kilometer te hard heeft gereden, probeert hij dat te bagatelliseren door te stellen dat het allemaal enorm meevalt en er niets ernstigs is gebeurd. Als de politieman vertelt dat het niet voor niets is dat er in de buurt een 30 kilometerzone geldt, springt de man van de primaire as naar de secundaire as. De man begint te vertellen dat hij één van de initiatiefnemers is geweest om de 30 kilometerzone gerealiseerd te krijgen. Hij eindigt door te zeggen:*"Het is heel goed dat u mij een bekeuring geeft. Laat het een les voor mij zijn".*




*Een 'Victor Veilig'*

Misschien krijg je de indruk door de voorbeelden dat de primaire as en de secundaire as zich *alleen manifesteren* als er sprake is van een incongruentie, dit is *niet* het geval. Ook als de individuele as en de groepsas congruent zijn, kunnen de assen zich manifesteren. De beperking is echter dat de assen niet *tegelijkertijd* actief kunnen zijn in de 'hier-en-nu'-situatie. Wel kunnen de assen elkaar razendsnel afwisselen, waardoor *de illusie ontstaat* dat beide assen tegelijk actief zijn.



### *Diverse groepen*

**Het referentiekader van de groepsas is niet steeds dezelfde, maar is afhankelijk vanuit welke groep de persoon naar het functioneren gaat kijkt. Op het ene moment is dit het team waarin hij/zij werkt, terwijl op een ander moment het gezin is waarvan hij/zij deel uitmaakt en op een ander moment van een vriendengroep. Ook de referentiekaders kunnen elkaar in een hoog tempo opvolgen. Een andere optie is dat bij groepen die veel gemeenschappelijke overeenkomsten hebben, de persoon van de verschillende referentiekaders één referentiekader maakt op basis van de overeenkomsten.**

De twee assen maken het voor een persoon mogelijk om een *getuigenpositie* ten opzichte van zichzelf in te nemen.

*Opmerking: bij een getuigenpositie neemt de persoon zichzelf waar alsof hij/zij een toeschouwer is. De zelf gecreëerde mentale afstand plaats de psychische inhouden in perspectief (cognitieve illusie), waardoor het kan lijken alsof er twee ikken bestaan. Of zoals je wilt: twee ego's, te weten: het handelende ego en het registrerende ego. Met als gevolg dat sommige personen het moeilijk vinden om de vraag te beantwoorden: "Wie ben ik?" Of de vraag: "Waar sta ik voor?"*



## *4. Het identificeren vormt de basis*

Bij de tweede as kijkt een persoon door de *ogen van een groep* naar de buitenwereld en de binnenwereld. Hierbij maakt de persoon gebruik van het referentiekader van de groep, zoals dit door hem/haar wordt (h)erkent.

*Opmerking: elementen van de groep waarmee de persoon zich niet identificeert, bijvoorbeeld omdat deze worden ontkent of verdrongen, maken geen deel uit van het referentiekader van de groep die aan de basis ligt van de secundaire as. Anders gezegd: het referentiekader wat een persoon gebruikt ten behoeve van de groepsas hoeft geenszins volledig, accuraat of feitelijk te zijn. Normaal gesproken is dit zelden of nooit het geval.*

Het referentiekader van de groep ontstaat doordat de persoon zich identificeert met de groep. Deze identificatie is ondermeer met:

1. De groepsidentiteit.
2. De groepservaringen en de groepsbelevingen.
3. De groepsdoelen en de bijbehorende taken.
4. De groepsafspraken (inclusief: omgangsregels, procedures, voorschriften en regels).
5. De persoonlijke ervaringen en belevingen tijdens groepsbijeenkomsten.
6. De persoonlijke doelen en de bijbehorende taken die het groepslid tijdens het groepsproces wil verwezenlijken.



*De taakgerichte groep bestaat alleen maar in het hoofd van een groepslid of een derde partij*

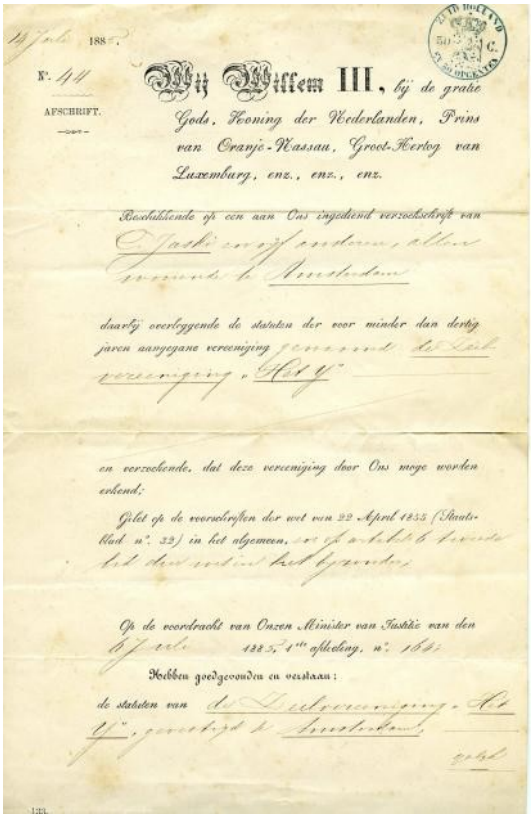
7. De primaire en de secundaire rol(len) die het groepslid vervuld.
8. De groepsconstellatie(s) waar het groepslid deel van uitmaakt.
9. De behaalde successen en het falen om doelen en taken succesvol uit te voeren.
10. De visie van de groep (gebaseerd op de ontstaans– en de bestaansredenen).
11. De (h)erkenning van de groep door derden.
12. De (h)erkenning van de symbolische identiteit door derden en/of medegroepsleden.
13. De fase van het groepsproces en idealiter zelfs de stap van de fase van het groepsproces.
14. De mate en de kwaliteit van het samenwerken met medegroepsleden.






*Een voorbeeld van een symbolische identiteit*

De identificatie met uiteenlopende aspecten van de groep zorgt ervoor dat de groep een *fenomeen* wordt voor de persoon. Anders gezegd: voor de persoon gaat de groep als een entiteit bestaan die kan worden waargenomen. Het vervelende echter is dat er in de gebeurende werkelijkheid helemaal *geen groep* bestaat. Een groep is *niet tastbaar*, maar bestaat dankzij de referentiekaders die de groepsleden en derden over de groep in gedachten vormen, als ook in communicatie, het maken van afspraken, het sluiten van overeenkomsten, het opstellen van akten en statuten, het bij elkaar komen om te gaan samenwerken enzovoorts.


Wij Willem III, bij de grace
Gods, Koning der Nederlanden, Prins
van Oranje-Nassau, Groot-Hertog van
Luxemburg, enz., enz., enz.

*Oprichtingsakte van een zeilvereniging*

Voorbeeld: een liefdesrelatie tussen twee personen bestaat uit drie partijen, te weten: persoon A, persoon B en de groep. Op het moment dat persoon A en B willen samenwerken om de groepsdoelen te verwezenlijken door de bijbehorende taken uit te voeren, is de derde partij (de groep) actief. Beiden identificeren zich met de groep en willen daar ook deel van uitmaken. Echter op het moment dat persoon A en B niet langer willen samenwerken, houdt de derde partij (de groep) op met bestaan. Tenminste voor de duur dat de liefdespartner niet met elkaar willen samenwerken. Dit is ernstig omdat de groepsleden beiden de groep in de steek laten en voor hun persoonlijke doelen en bijbehorende taken kiezen. Als alleen persoon A niet wil samenwerken en persoon B nog wel, dan wordt de groep passief. Er is erkenning dat de groep be-

staat en tegelijkertijd is het onmogelijk om te werken aan de realisatie van de groepsdoelen. Soms kan de eenling nog wel een aantal taken uitvoeren, maar dit is niet voldoende om de groepsdoelen te verwezenlijken.

Het is belangrijk om je te realiseren dat persoon A en persoon B bij elkaar aan een tafeltje kunnen zitten, zonder dat zij op dat moment samen deel uitmaken van een taakgerichte groep. Als persoon A en persoon B wel samen deel uitmaken van een taakgerichte groep, dan betekent dit dat zij een derde partij creëren: *de groep*. Echter kan de derde partij niet aanschuiven aan tafel omdat de groep *feitelijk* (fenomenologisch) niet bestaat. Anders gezegd: een groep bestaat niet, maar wordt door de identificatie van de groepsleden gecreëerd.



*Opmerking: hoe groter bij de groepsleden de overeenkomsten in denkbeelden over de groep zijn, hoe echter de groep wordt voor de groepsleden en derden. De groep wordt steeds 'tastbaarder' door gebruik te maken van uiteenlopende manifestatievormen, denk bijvoorbeeld aan een logo op kleding, pennen en schrijfbloks; een website voor de groep; visitekaartjes, identiteit- of lidmaatschapskaartjes voor groepsleden; gemeenschappelijke activiteiten organiseren die alleen voor leden toegankelijk zijn; het gebruik maken van groepskleuren en/of een groepslied; een eigen werkruimte; middelen die exclusief ten gunste van de groep kunnen worden ingezet; het als één groep presenteren en profileren in de media of bij bedrijven en overheden.*




## *4.1. De groepsidentiteit*

De denkbeelden over de groep, van de individuele groepsleden (en derden), komen samen in de groepsidentiteit. Het is dan ook niet verrassend dat de groepsidentiteit een invloedrijke factor is in hoe de taakgerichte groep naar zichzelf kijkt, functioneert en presenteert ten opzichte van derden. Evenals dat de groepsidentiteit bepalend is voor de samenstelling en de 'kleur' van het referentiekader van de individuele groepsleden.



## *Wat is een groepsidentiteit?*

Een groepsidentiteit is de waarde die wordt toegekend aan overeenkomstige sociale kenmerken die door de groepsleden worden gedeeld. Hierbij kun je denken aan:



- *Een gemeenschappelijke ideologie*. Een ideologie is, binnen deze context, een stelsel van ideeën, principes, symbolen, visies, mythen en opvattingen die ten grondslag liggen aan het functioneren van de groep.
- *Overeenkomstig taalgebruik*. Hieronder vallen ook (vak-) jargon, straattaal, dialect, spreektaal, schrijftaal et cetera.
- *Waarden en normen*. Een waarde is de beoordeling (de taxatie) van een onderwerp, een object, een persoon, een psychische inhoud, een handeling, een groep enzovoorts. Een norm is een afspraak met jezelf en/of anderen ten aanzien van hoe te handelen in een situatie op basis van een waarde. Anders gezegd: een norm is de praktische vertaling van een waarde in een handelswijze.



- *Een vergelijkbare kijk op 'de wereld'*, bijvoorbeeld in de vorm van overeenkomstige interesses, voorkeuren en strokende meningen. *Let op: het is niet noodzakelijk om exact hetzelfde van een onderwerp te vinden, omdat dit groupthink in de hand werkt. Echter tussen groepsleden moeten de verschillen in zienswijze niet zo groot zijn, dat deze niet overbrugbaar zijn en/of een onaflatende bron voor conflicten vormen.*
- *Eenzelfde culturele achtergrond, dan wel een aanvullende culturele achtergrond*. Onder een culturele achtergrond wordt niet alleen een etnische achtergrond bedoelt, maar onder andere ook een bedrijfscultuur, een jeugdcultuur, een beroepsgroep cultuur, een stamcultuur of een overheidscultuur.



Een groepsidentiteit is de gemeenschappelijke deler die groepsleden delen met betrekking tot de taakgerichte groep waarvan zij deel uitmaken of hebben gemaakt.

De groepsidentiteit is eveneens de verbindende factor die zorgt dat groepsleden zichzelf kunnen blijven herkennen in de groepsidealen en waar de groep voor staat, waardoor het gemakkelijker is om zich in te zetten om taken uit te voeren en de gestelde doelen te verwezenlijken.

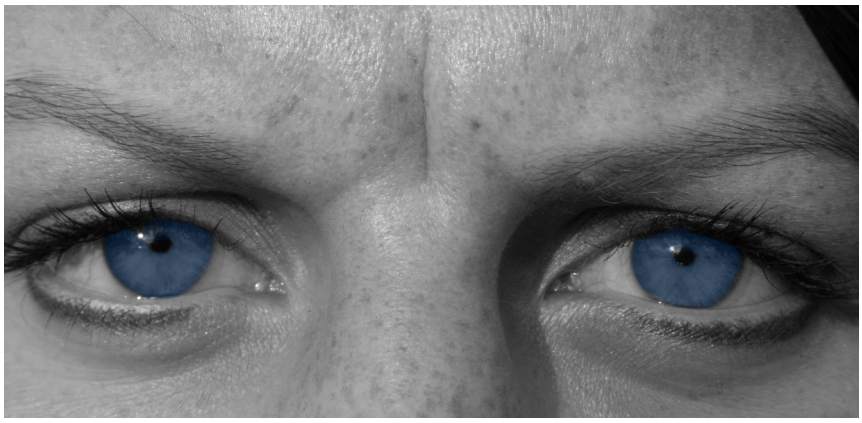
# *5. De elementen van de secundaire VIS-as*

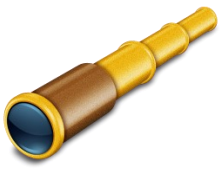
De VIS-as verbindt de Vorm met de Inhoud en het Spel. Hierdoor ontstaat er een eenheid die kan worden waargenomen. Anders gezegd: de VIS-as is een selectie uit alles wat aanwezig is binnen de 'hier-en-nu'-situatie, waardoor het moment een betekenis en een waarde krijgt. Bovendien is de persoon in staat om te bepalen hoe hij/zij binnen de gegeven omstandigheden wil gaan handelen.

De 'hier-en-nu'-situatie is te complex en te veelomvattend om als een totaliteit waargenomen en begrepen te worden. De VIS-as maakt het echter mogelijk voor een persoon om een kern uit het 'hier-en-nu' te halen en hiermee aan de slag te gaan. Wat de kern is en hoe de persoon ermee aan de slag gaat is bij de primaire en de secundaire VIS-as verschillend.

De VIS wordt *niet* aangetast door de VIS-as. Immers: *dat wat is, is*. De VIS-as wordt echter wel beïnvloed door een veranderende VIS. Met andere woorden: Het 'hier-en-nu' bezit altijd één of meerdere vormen, inhouden, spelen (VIS-sen); ongeacht of iemand dit gegeven wel of niet waarneemt. Echter kan de VIS alleen worden (h)erkend, als tenminste één persoon de vorm en/of de inhoud, en/of het spel bewust registreert als zijnde een gebeurende werkelijkheid.

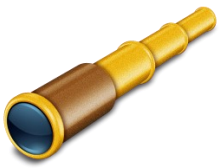
De VIS bezit, in het moment, [a] universele kenmerken en [b] persoonsgebonden kenmerken.





### *Overeenkomstig*

**De universele kenmerken tussen de primaire VIS-as en de secundaire VIS-as zijn vergelijkbaar identiek. De reden hiervoor is omdat de universele kenmerken direct betrekking hebben op VIS binnen de 'hier-en-nu'-situatie.**



### *Referentiekader*

**Het is belangrijk dat je in gedachten houdt dat bij de secundaire VIS-as het referentiekader steeds van één groep is of uit een combinatie van kenmerken uit meerdere overeenkomstige groepen bestaat.**



*De VIS kan vanuit de individuele VIS-as en/of de VIS-as van de groep worden waargenomen en worden verwerkt tot psychische inhouden op basis waarvan de persoon gaat handelen. Zo kan een persoon nieuwe ideeën en inzichten krijgen, die geen deel uitmaken van de VIS in de 'hier-en-nu'-situatie.*

*Anders gezegd: de VIS-assen bezitten een meerwaarde waardoor de persoon kan anticiperen op dat wat komen gaat; verbanden kan leggen met eerdere gebeurtenissen en/of opgedane kennis; de verworven informatie kan interpreteren en op waarde schatten; kan gaan associëren op de verworven informatie en de al reeds aanwezige kennis om zo conclusies te kunnen trekken, enzovoorts.*

*De VIS-assen moeten op de eerste plaats zorgen dat de persoon zich zo goed mogelijk kan aanpassen aan de gegeven omstandigheden en doeltreffend omgaat met (potentiële) bedreigingen zodat hij/zij zichzelf zo min mogelijk in gevaar brengt en het risico klein houdt om fysieke, psychische of sociale schade op te lopen.*

## *5.1.1. Universele kenmerken van de VIS-as*



De universele kenmerken staan op zichzelf en worden niet bepaald door de persoon, maar door de gegeven omstandigheden. Oftewel: *de manifestatievorm van het object*. Bovendien zijn de universele kenmerken verifieerbaar en tevens gebonden aan de manifestatievorm in het moment (tijdstip X), binnen de gegeven omstandigheden. Tot slot hebben de universele kenmerken betrekking op *dat wat is.*

De universele kenmerken van de as zijn:

1. *Dimensie.*
2. *Uniciteit.*
3. *Gegeven omstandigheden.*

Bij ieder kenmerk wordt er onderscheid gemaakt op het niveau van Vorm, Inhoud en Spel.

## *5.1.2. Dimensie (vormniveau)*

Iedere vorm bezit meerdere dimensies, te weten: lengte, breedte en hoogte. Hierdoor wordt de manifestatievorm van een object bepaald.



De vorm is ook gekoppeld aan de *aard van het object.* Ieder object, gereduceerd tot een enkelvoudige idee (Locke), is een zelfstandige eenheid die niet verder kan worden opgedeeld (bijvoorbeeld een stoel). Waarom? Omdat anders het object niet langer bestaat, maar er nieuwe objecten ontstaan (bijvoorbeeld een stoelpoot of een stoelleuning). Deze nieuwe objecten zijn dan ook weer zelfstandige eenheden, die niet verder opgedeeld kunnen worden zonder de vorm te veranderen. Gebeurt dat wel, dan ontstaan er nieuwe vormen, bijvoorbeeld: een rubberen dop en ijzer in een cilindervorm. Met andere woorden: ieder object bezit, in het moment, zijn eigen vorm.

De objecten staan op zichzelf, maar zullen door een persoon wel als een totaliteit (gestalte/compositie) worden ervaren. Anders is het onmogelijk, om de diepte, de breedte of de lengte van een object te bepalen. De gegeven omstandigheden en/of andere objecten maken het mogelijk om de dimensies van een object (dat *figuur* is) vast te stellen in verhouding tot de omgeving (grond).

Samenvatting: Het kenmerk: dimensie, heeft betrekking op de manifestatievorm van objecten die wordt vastgesteld op basis van de (vermeende) onderlinge relaties en/of verhoudingen. Het referentiekader hierbij is die van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.

Voorbeeld: Peter is een human resource manager bij een concultancy bureau. Hij mag een bedrijfsauto uitzoeken en kiest voor een compacte auto: Renault Clio. De belangrijkste reden voor deze keuze is dat Peter niet goed overweg kan met een grotere auto. Tijdens een overleg met collega HR-managers vertelt Peter over zijn autokeuze. De collega's beginnen te lachen en denken dat hij een grapje maakt. Al snel wordt het Peter duidelijk dat hij minimaal een Renault Megane estate moet rijden, omdat hij anders niet geloofwaardig overkomt als hij bij klanten met een Clio komt aanzetten. Hoewel de Clio voor de primaire VIS-as de juiste afmetingen heeft, is dezelfde Clio veel te klein volgens de secundaire VIS-as.





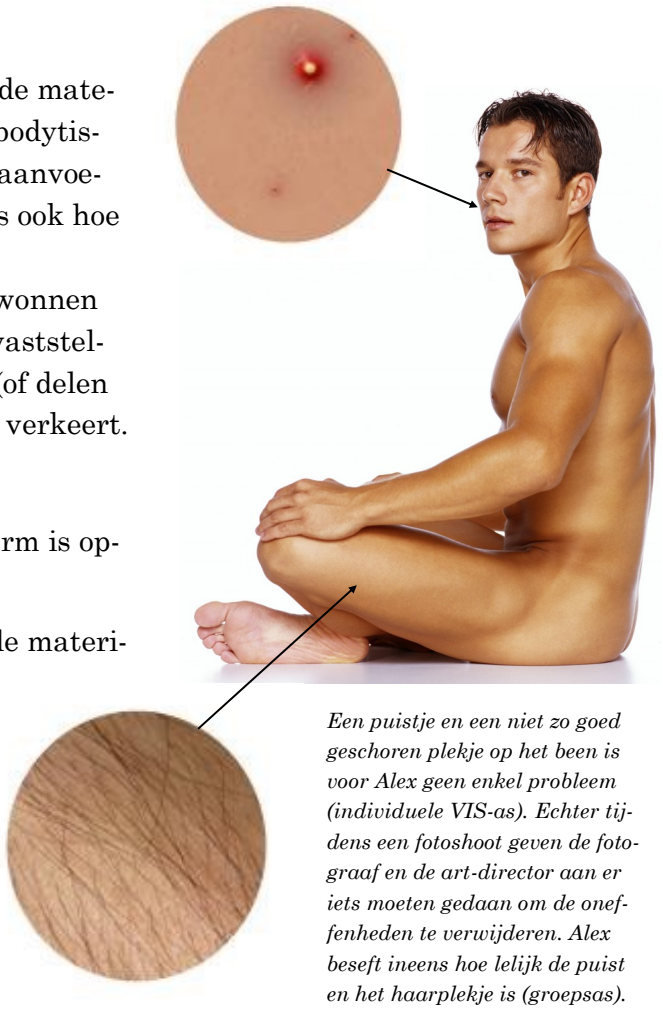


## *5.1.3. Dimensie (inhoudniveau)*

De inhoud heeft betrekking op het (h)erkennen van de materialen waaruit de vorm is opgebouwd (bijvoorbeeld: bodytissue, steen, hout, plastic). Als ook hoe de materialen aanvoelen (tast), bijvoorbeeld zacht, ruw of schubachtig. Als ook hoe de materialen ruiken en/of smaken, en/of aanhoren (gebaseerd op de verwerking van de zintuiglijk ingewonnen informatie). De inhoud heeft ook betrekking op het vaststellen van de conditie (de gesteldheid) waar het object (of delen van het object, of een samenstelling van objecten) in verkeert.

<u>Op het inhoudsniveau spelen drie zaken, te weten:</u>

1. Het (h)erkennen van de materialen waaruit de vorm is opgebouwd.
2. De kwaliteit, de kwantiteit en de diversiteit van de materialen.
3. De conditie waarin de materialen verkeren.



*Een puistje en een niet zo goed geschoren plekje op het been is voor Alex geen enkel probleem (individuele VIS-as). Echter tijdens een fotoshoot geven de fotograaf en de art-director aan er iets moeten gedaan om de oneffenheden te verwijderen. Alex beseft ineens hoe lelijk de puist en het haarplekje is (groepsas).*

## *5.1.4. Dimensie (spelniveau)*



De persoon maakt gebruik van de zintuigen om die informatie over de buitenwereld te verzamelen, die nodig is om tot een instant-compositie (Damasio) van de vorm te kunnen komen. De informatie voor de secundaire VIS-as wordt gevonden binnen één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.

## *5.1.5. Uniciteit (vormniveau)*

Iedere vorm bezit zijn eigen kenmerken op zijn eigen tijdstip. Ook al verandert de manifestatie met het verstrijken van iedere tijdseenheid, blijft de manifestatie van tijdseenheid X altijd overeenkomstig tijdseenheid X.



> *Opmerking: de kenmerken hebben betrekking op de samenstelling van de vorm (object), materiaal, conditie, de gegeven omstandigheden, de plaats en ruimte.*

Geen vorm is blijvend of statisch. De verschillen in verandering per tijdseenheid kunnen minimaal zijn en voor de persoon zelfs niet waarneembaar omdat het bijvoorbeeld op het atomair niveau afspeelt en/of omdat de zintuigen onvoldoende zijn toegerust om de veranderingen te registreren

Samenvatting: Iedere vorm bezit specifieke kenmerken die gekoppeld zitten aan de gegeven omstandigheden op tijdstip X. De vorm is niet statisch of blijvend van aard. Het referentiekader hierbij is die van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.

Voorbeeld: Richard heeft zichzelf leren jongleren, eerst met twee ballen en sinds vanochtend met drie ballen. Hij is trots op zichzelf (individuele VIS -as). De trots groeit als Richard ontdekt dat zijn vrienden er niet in slagen om met drie ballen te jongleren. Richard is uniek binnen de vriendengroep (groepsas).





## *5.1.6. Uniciteit (inhoudniveau)*

De inhoud van het object (het materiaal en de conditie van het materiaal) zijn gebonden aan het tijdstip waarop de manifestatie plaatsvindt.



09:10:32 uur

Zo kan bijvoorbeeld een glas in tijdseenheid 'A' heel zijn, terwijl het in tijdseenheid 'B' kapot is. Het hele glas blijft gebonden aan tijdseenheid 'A' en het kapotte glas aan tijdseenheid 'B'.

De uniciteit wordt op het inhoudsniveau vastgesteld door de ingewonnen zintuiglijke waarnemingen te verwerken (structureren en differentiëren).

> *Opmerking: 'dat wat is' = zijn! Je kunt niet niet-zijn. Accepteren of niet-accepteren van dat wat is, is niet van toepassing omdat wat is, is!*



09:10:43 uur

Samenvatting: De inhoud van een object is gebonden aan tijdstip X. Dit maakt de inhoud uniek. De ingewonnen zintuiglijke informatie wordt verwerkt in gedachten, denkbeelden en reconstructies. De verwerking is eveneens gekoppeld aan het tijdstip waarop dit gebeurt.



Voorbeeld: Na diverse optredens voor familie en vrienden, besluit Richard om professioneel te gaan jongleren. Met goede moed besluit hij om auditie te doen bij een variété act. De vier jongleurs kijken verwachtingsvol naar de auditie van Richard en wijzen hem al snel af omdat hij *slechts* drie ballen in de lucht kan houden. Thuis gekomen gaat Richard teleurgesteld op de bank zitten. Hij baalt enorm omdat hij *zo slecht* is in het jongleren van ballen (groepsas).



## *5.1.7. Uniciteit (spelniveau)*

De persoon maakt gebruik van de zintuigen om die informatie over de buitenwereld te verzamelen, die nodig is om tot een instant-compositie van de vorm te komen (gebaseerd op vorm en inhoud). De informatie voor de secundaire VIS-as wordt gevonden binnen één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.

## *5.1.8. De gegeven omstandigheden (vormniveau)*

De gegeven omstandigheden zijn alle factoren die invloed hebben op de manifestatievorm van objecten binnen het moment. Het referentiekader hierbij is die van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.




Voorbeeld: Een trainer wil met de trainingsgroep het Draculaspel gaan uitvoeren. Om het spannender te maken, heeft de trainer een cd meegenomen met daarop allemaal griezelgeluiden. Echter blijkt dat de geluidsinstallatie in het trainingscentrum een kleine draagbare cd-speler is met 2x 10 watt aan geluid. De griezelgeluiden zijn nauwelijks te horen in de werkruimte, waardoor het spannende effect komt te vervallen.

*Opmerking: het Draculaspel tref je aan in Oefeningenboek*

## *5.1.9. De gegeven omstandigheden (inhoudniveau)*

De gegeven omstandigheden op het inhoudsniveau zijn alle factoren die invloed hebben op de verwerking van de zintuiglijk ingewonnen informatie.



Voorbeeld: Een manager vertelt in de lunchpauze tegen de trainer dat hij sinds een half jaar deelneemt aan een meditatiegroep. De manager merkt dat het mediteren een gunstig effect heeft op het beperken van de negatieve effecten van stress (individuele as). Na de lunchpauze verzamelen de managers van het managementteam (MT) zich in de werkruimte. De trainer vertelt dat het volgende programma-onderdeel is het leren mediteren. Niets schetst meer zijn verbazing dan dat de mediterende manager fel reageert door te zeggen dat meditatie maar een zweverig iets is wat niet thuis hoort in een training voor leden van het managementteam.



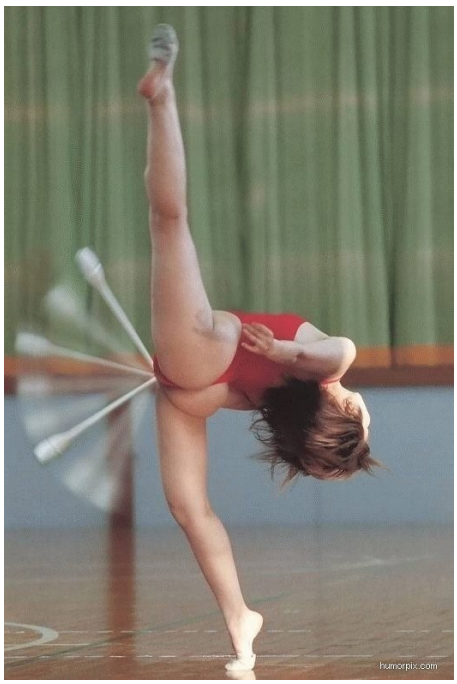
## *5.1.10. De gegeven omstandigheden (spelniveau)*



De gegeven omstandigheden op het spelniveau zijn alle factoren die invloed hebben op de zintuiglijke waarneming in het moment. Hierbij is er sprake van een combinatie van vorm en inhoud. Bijvoorbeeld is er voldoende licht om te kunnen kijken? Is er teveel lawaai om goed te kunnen luisteren?

## *5.2. Persoonsgebonden kenmerken van de secundaire VIS-as*

De persoonsgebonden kenmerken zijn eveneens gekoppeld aan de manifestatievorm, de 'hier-en-nu'-situatie en de gegeven omstandigheden, maar de *bewustwording* hiervan wordt bepaald door de geactualiseerde psychische inhouden (gedachten, herinneringen, emoties, eigenschappen, het referentiekader, ervaringen en belevingen), de psychische filters en/of de percepties van de persoon.




De persoonsgebonden kenmerken hebben betrekking op *dat wat de persoon denkt dat is,* beschouwt vanuit het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen. Dit kan betekenen dat bij een verkeerde waarneming, bijvoorbeeld door slecht functionerende ogen of een traumatische ervaring, de persoon 'dingen' denkt te registreren die er feitelijk niet zijn. Of zich niet als zodanig manifesteren in het hier-en-nu, zoals de persoon dat veronderstelt.

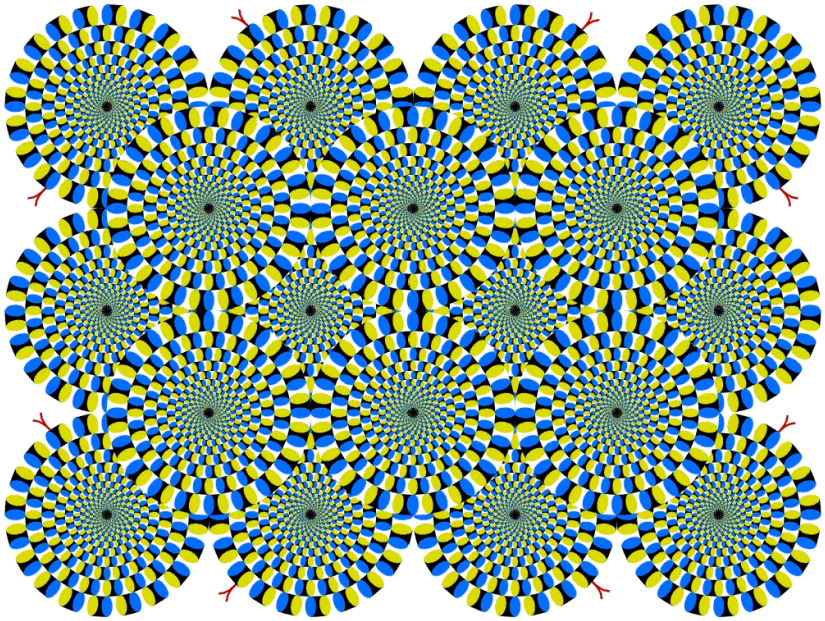
In het denken van de persoon kan er veel verkeerd gaan met het reconstrueren van de VIS, bijvoorbeeld onder invloed van denkstraten, cognitieve- of optische illusies, veronderstellingen, structuurspelen, overtuigingen, referentiekaders en automatische (negatieve) gedachten.

> *Opmerking: Het toetsen van de reconstructies (de realisaties) kan nooit in het moment zelf, maar is altijd retrospectief van aard. Afhankelijk van de (vermeende) continuïteit van de VIS (of de minimale verschillen in de VIS gedurende een aaneenschakeling van momenten), kan de illusie worden gewekt dat het steeds om dezelfde VIS gaat. In werkelijkheid is een VIS gebonden*

*aan het moment (de 'hier-en-nu'-situatie). Er is voortdurend sprake van nieuwe vissen, die op zichzelf staan maar met elkaar verbonden lijken door the eyes of the beholder.*

De persoongebonden kenmerken fungeren als *sheets* die over de universele kenmerken en de VIS heen worden gelegd.

In werkelijkheid verandert de VIS niet, in de beleving van de persoon wel en door de acties (spel) verandert hierdoor de inhoud en de vorm van de VIS. Omdat de handelingen niet in overeenstemming zijn met *dat wat is*, maar met *dat wat de persoon denkt wat is*. Het gevolg is een nieuwe VIS.



*Bewegen de cirkels? Echt?*

<u>De persoonsgebonden kenmerken van de as zijn:</u>

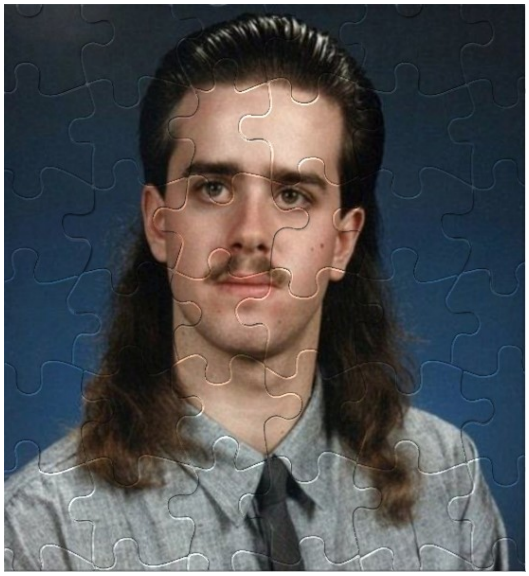
1. Dimensie.
2. Intentionaliteit.
3. Reference pull.
4. Toetssteen.
5. Prestatie.
6. Aanzien.
7. Symbolische identiteit.
8. Synchroniteit.








## *5.2.1. Dimensie (vormniveau van de secundaire VIS-as)*



Een vorm bestaat uit meerdere dimensies, oftewel: bestandsdelen (aspecten) die tezamen een *compositiepanorama* vormen. Hierbij geldt dat het panorama is opgebouwd uit afzonderlijke onderdelen, die zelfstandig zijn, maar door de compositie een *totaliteit* (gestalte) lijken te vormen.

De dimensie heeft betrekking op de manifestatievorm van de objecten, die wordt vastgesteld op basis van de (vermeende) onderlinge relaties en/of verhoudingen. Echter is de verwerking van de zintuiglijk ingewonnen informatie afhankelijk van het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.

Voorbeeld:

| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| Kees is jarig en tijdens een teamoverleg ontvangt hij een kadootje van zijn collega's. Het is een doosje met daarin allemaal puzzelstukken. Als Kees de puzzel legt, ziet hij dat het een foto is uit zijn studententijd. | Kees herkent zichzelf al heel snel in de losse puzzelstukken. Hij kan de foto direct plaatsen in de tijd wanneer hij is gemaakt. | Kees doet alsof hij niet weet wie er staat afgebeeld op de puzzelstukken. |

## *5.2.2. Dimensie (inhoudniveau van de secundaire VIS-as)*

Het compositiepanorama (de voorstelling op basis van een reconstructie van de gebeurende werkelijkheid) is opgebouwd uit bestandsdelen (aspecten), waarbij er sprake is van *beeldbewustzijn.*

Beeldbewustzijn is het weloverwogen ervaren van de opgewekte stemmingen, gevoelens en effecten die passen bij de invloed van de bestandsdelen van het panorama en het panorama als een geheel.



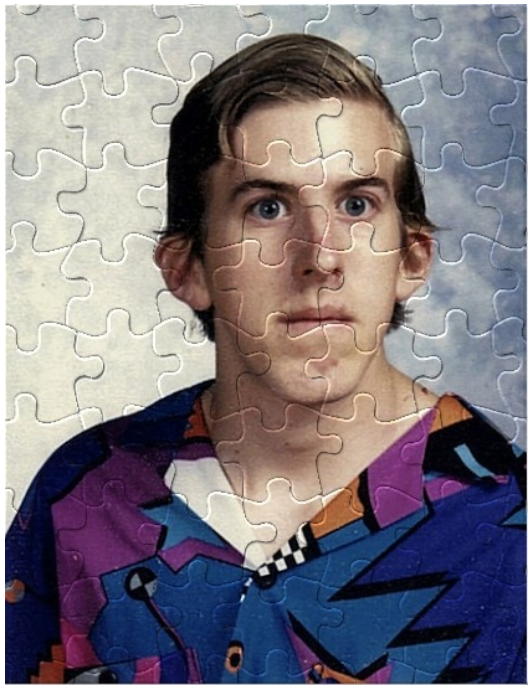
Op het inhoudsniveau gaat het met name om de associaties en de verbanden die de persoon legt tussen:

1. De onderlinge objecten in relatie tot eerdere ervaringen en/of gebeurtenissen met soortgelijke objecten/ composities binnen het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.

2. De materialen waaruit de objecten zijn opgebouwd in relatie tot eerdere ervaringen en/of gebeurtenissen met soortgelijke objecten/composities binnen het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.

3. De kwaliteit, kwantiteit, diversiteit en de conditie van de onderlinge objecten in relatie tot eerdere ervaringen en/of gebeurtenissen met soortgelijke objecten/ composities binnen het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.

4. De totaliteit (gestalte/compositie) in relatie tot eerdere ervaringen en/of gebeurtenissen met soortgelijke objecten/composities binnen het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen.



Voorbeeld:

| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| Kees is jarig en tijdens een teamoverleg ontvangt hij een kadootje van zijn collega's. Het is een doosje met daarin allemaal puzzelstukken. Als Kees de puzzel legt, ziet hij dat het een foto is uit zijn studententijd. | Kees herkent zichzelf al heel snel in de losse puzzelstukken. Hij kan de foto direct plaatsen in de tijd wanneer hij is gemaakt en schaamt zich hoe hij eruit ziet op de foto. Al helemaal die enorme oren! | Kees doet alsof hij niet weet wie er staat afgebeeld op de puzzelstukken. Hij maakt zogenaamde grappige opmerking in de trant van: "Wie is die lelijke vent? Waar hebben jullie hem opgeduikeld?" |

## *5.2.3. Dimensie (spelniveau van de secundaire VIS-as)*



Het spel heeft betrekking op de interactie van de persoon met het compositiepanorama (of delen ervan). Hierbij kun je onder andere denken aan de figuur en grondgedachte (Gestalte).

De persoon kan steeds wisselen van figuur in het panorama, waardoor de inhoud (het beeldbewustzijn) verandert en dus ook de bewust geregistreerde vorm en respectievelijk de interactie. Andere interactievormen zijn onder andere:

- De tast.
- Het afmaken van beeldinhouden.
- Tekenen.
- Beschrijven.

| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Kees is jarig en tijdens een teamoverleg ontvangt hij een kadootje van zijn collega's. Het is een doosje met daarin allemaal puzzelstukken. Als Kees de puzzel legt, ziet hij dat het een foto is uit zijn studententijd. | Kees herkent zichzelf al heel snel in de losse puzzelstukken. Hij kan de foto direct plaatsen in de tijd wanneer hij is gemaakt en schaamt zich hoe hij eruit ziet op de foto. Al helemaal die enorme oren! Kees wil het liefste de puzzel niet afmaken en weggooien. | Kees doet alsof hij niet weet wie er staat afgebeeld op de puzzelstukken. Hij maakt zogenaamde grappige opmerking in de trant van: "Wie is die lelijke vent? Waar hebben jullie hem opgeduikeld?" Kees speelt het spel mee met de collega's, omdat zelfspot gezien wordt als een positieve eigenschap. |

## *5.2.4. Intentionaliteit (vormniveau van de secundaire VIS-as)*

Intentionaliteit heeft betrekking op de voornemens van de persoon om op een bepaalde wijze te functioneren die overeenstemt met het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen. Met andere woorden: de persoon wil op een groepsgerelateerde wijze waarnemen, denken, voelen, ervaren, beleven en handelen.

De intenties kunnen enerzijds een reactie zijn op de ingewonnen zintuiglijke informatie over de VIS bijvoorbeeld tijdens een groepsbijeenkomst of een gesprek over de groep met een buitenstaander; anderzijds kunnen de intenties het gevolg zijn van overtuigingen, verwachtingen, ervaringen, schaduwinhouden, percepties, psychische inhouden, behoeften, druk et cetera. In het laatste geval zal de persoon de intenties met een interne oorsprong laten domineren boven de zintuiglijk ingewonnen informatie over de VIS.



De intentionaliteit op het vormniveau heeft betrekking op de ingewonnen zintuiglijke informatie en de invloed die dit heeft op onder andere:

- De perceptiebeelden.
- De behoeften.
- De druk.
- De motieven (beweegredenen).
- De realisatie van de beoogde doelen en taken.
- De persoon is reactief in zijn/haar denken en handelen.

| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Els praat met een vriendin over het functioneren van het werkteam. Door de economische problemen is het nodig dat er bezuinigingen worden doorgevoerd. De teamleden krijgen de keuze: een deel van het salaris inleveren of het ontslag van drie teamleden. | Els ziet hoe de vriendin verbolgen reageert en aangeeft dat het probleem van de organisatie wordt doorgeschoven naar het team. Els schrikt van de felheid van haar reactie en realiseert zich hoe ernstig de situatie met het team is gesteld. De intentie is om de situatie goed te doorgronden en meer informatie in te winnen. | Els ziet hoe de vriendin verbolgen reageert en aangeeft dat het probleem van de organisatie wordt doorgeschoven naar het team. Els raakt geirriteerd door de felheid van haar reactie omdat zij het probleem verlegd van het team terug naar de organisatie. De intentie is om de vriendin de situatie goed uit te leggen en de focus op het team te houden. |

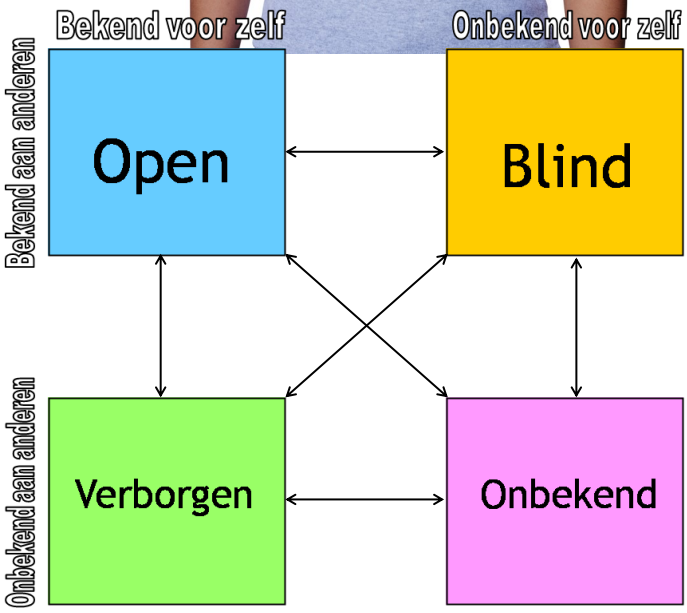
## *5.2.5. Intentionaliteit (inhoudniveau van de secundaire VIS-as)*



De intentionaliteit op het inhoudsniveau heeft betrekking op de reeds voorhanden zijnde informatie en de invloed die dit heeft op onder andere:

- De zintuiglijk ingewonnen informatie (sheets).
- De perceptiebeelden.
- De behoeften.
- De druk.
- De motieven.
- De realisatie van de beoogde doelen en taken.

De persoon is proactief ten aanzien van de VIS. Hij/zij vertrekt vanuit het standpunt dat het hier-en-nu aansluit bij het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen. Hierdoor wordt de zintuiglijke waarneming gekleurd. Mogelijke gevolgen: blinde vlekken, stigmatisch denken, gepreoccupeerdheid, drammen, identificeren/ verpersoonlijken.




*Het JoHaRi-venster is een model waarin wordt uitgelegd wat o.a. een blinde vlek is en hoe je hiermee aan de slag kunt gaan.*

| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Els praat met een vriendin over het functioneren van het werkteam. Door de economische problemen is het nodig dat er bezuinigingen worden doorgevoerd. De teamleden krijgen de keuze: een deel van het salaris inleveren of het ontslag van drie teamleden. | Els ziet hoe de vriendin verbolgen reageert en aangeeft dat het probleem van de organisatie wordt doorgeschoven naar het team. Els begrijpt nu beter wat de nadelige gevolgen voor haar zijn en neemt zich voor om de keuze terug op het bordje van de teamleider te leggen (intentie). | Els ziet hoe de vriendin verbolgen reageert en aangeeft dat het probleem van de organisatie wordt doorgeschoven naar het team. Els raakt geirriteerd omdat de vriendin niet wil inzien dat het een klein offer is om een deel van het salaris in te leveren (intentie), zodat het team compleet blijft en normaal kan blijven functioneren. |

## *5.2.6. Intentionaliteit (spelniveau van de secundaire VIS-as )*



De intentionaliteit op het spelniveau heeft betrekking op het uiten en tonen van gedachten en emoties op een zodanige wijze dat het een letterlijke visualisatie wordt van een innerlijke voorstelling hoe te handelen. Voorbeeld:

| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Els praat met een vriendin over het functioneren van het werkteam. Door de economische problemen is het nodig dat er bezuinigingen worden doorgevoerd. De teamleden krijgen de keuze: een deel van het salaris inleveren of het ontslag van drie teamleden. | Els ziet hoe de vriendin verbolgen reageert en aangeeft dat het probleem van de organisatie wordt doorgeschoven naar het team. Els laat zien dat zij blij is met de op– en aanmerkingen van de vriendin, ondanks dat zij in het begin geschrokken is van haar felheid (intentie). | Els ziet hoe de vriendin verbolgen reageert en aangeeft dat het probleem van de organisatie wordt doorgeschoven naar het team. Els laat haar irritatie zien naar aanleiding van de op – en aanmerkingen van de vriendin (intentie) |



# *5.2.7. Reference pull (vormniveau van de secundaire VIS-as )*



De *vorm* wordt door de persoon herkend op basis van een reconstructie. De reconstructie wordt *gekleurd* door de *context* en de *betekenissen* die de persoon toedicht aan de context gebaseerd op het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen. Hierdoor kan de reconstructie afwijken van de feitelijke vorm zoals die door de universele kenmerken kan worden gedefinieerd.

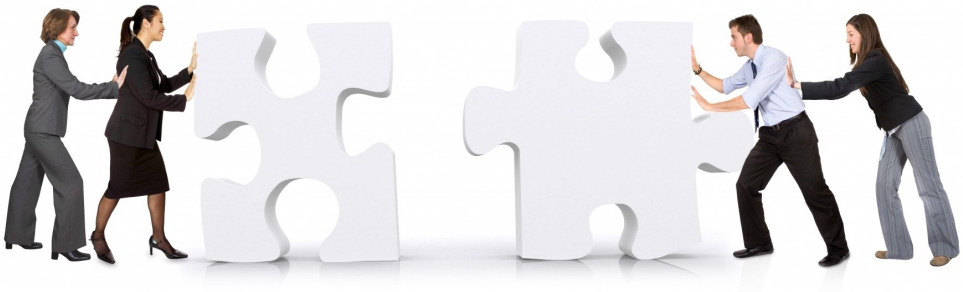
Indien de context onbekend is (of ontbreekt) waarbinnen de vorm door de persoon kan worden geplaatst, zal de reconstructie incompleet en onjuist zijn. De persoon is dan niet in staat om de zintuiglijke waarnemingen aan eerdere kennis en/of ervaringen te refereren.

De persoon zal in de vorm op zoek gaan naar herkenbare punten die later de basis vormen van de instant-compositie. Hoe groter de herkenbaarheid (referentiekader van een groep), hoe groter de 'aantrekkingskracht' (pull) zal zijn om de reconstructie op een specifieke wijze gestalte te geven.

Hoe de gestalte ook wordt gewaardeerd, de herkenbaarheid en de context zijn enorm belangrijk omdat zij het idee van *controle* en *zekerheid* kunnen geven aan de persoon. Met andere woorden: de persoon is in staat om overzicht te houden over de buitenwereld doordat de hersenen *gestalte* geven aan de zintuiglijk ingewonnen informatie.



De aantrekkingskracht om de 'puzzel' te kunnen leggen is groot. Hoe meer verbanden de persoon legt (of kan leggen), hoe groter het idee van zekerheid en macht, hoe nadrukkelijker de persoonlijke onkwetsbaarheid zich zal manifesteren. Hoe meer 'puzzelstukken' ontbreken, hoe bewuster de persoon wordt van bedreigingen en gevaren, hoe onzekerder, hoe machtelozer en hoe kwetsbaarder hij/zij zichzelf maakt.



| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Tijdens een trainingsbijeenkomst weigert Theo (groepslid) om deel te nemen aan een psychodrama. Hij geeft aan dat het nut van de oefening hem volledig ontgaat. Dit is volgens Theo niet wat de groep nu nodig heeft. Hierop geven meerdere groepsleden aan dat als Theo niet meedoet, het geen zin heeft om de oefening uit te gaan voeren. | De trainer probeert informatie in te winnen door vragen te stellen over wat hij/zij verkeerd heeft gedaan, bijvoorbeeld door iets over het hoofd te zien of de plank volledig mis te slaan met het uitvoeren van een psychodrama. Het is immers niet de eerste keer dat er iets verkeerd is gegaan tijdens een training. | De trainer probeert informatie in te winnen door vragen te stellen over het 'hoe' en het 'waarom' van de weerstand bij Theo en de sympathiserende groepsleden. Het doel is om te ontdekken of Theo en andere groepsleden in het verleden slechte ervaringen hebben opgedaan met het uitvoeren van een psychodrama of het deelnemen aan een soortgelijke training. |

## *5.2.8. Reference pull (inhoudniveau van de secundaire VIS-as)*



De *inhoud* wordt gevormd door de opgedane kennis en ervaringen in één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen, die relevant zijn bij de verwerking van de zintuiglijk ingewonnen informatie.

De relevante kennis en ervaringen vormen tezamen het referentiekader van de groep (of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen) waaraan de zintuiglijk ingewonnen informatie wordt getoetst, beoordeeld, gewaardeerd, gefilterd, gecomplementeerd en geëtiketteerd.

De inhoud wordt hierdoor beheersbaar gemaakt en in gereedheid gebracht om verder verwerkt te worden in de hersenen, bijvoorbeeld om geanalyseerd en opgeslagen te worden.



| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Tijdens een trainingsbijeenkomst weigert Theo (groepslid) om deel te nemen aan een psychodrama. Hij geeft aan dat het nut van de oefening hem volledig ontgaat. Dit is volgens Theo niet wat de groep nu nodig heeft. Hierop geven meerdere groepsleden aan dat als Theo niet meedoet, het geen zin heeft om de oefening uit te gaan voeren. | De trainer probeert uit de ingewonnen informatie duidelijk te krijgen wat hij/zij verkeerd heeft gedaan. Het is immers niet de eerste keer dat hij iets verkeerd heeft gedaan tijdens een training. | De trainer probeert de ingewonnen informatie op waarde te schatten en de reden(en) te ontdekken waarom Theo niet mee wil doen aan het psychodrama en of Theo in het verleden al vaker heeft geweigerd om aan een oefening deel te nemen. Als ook waarom andere groepsleden met Theo sympathiseren, heeft dit met het psychodrama te maken of met de positie die Theo inneemt binnen de groep. |

## *5.2.9. Reference pull (spelniveau van de secundaire VIS-as)*

<u>Het spel betreft de interactie tussen de:</u>

1. Buitenwereld (‘dat wat is’) en de binnenwereld (‘dat wat de persoon denkt dat is’).
2. Vorm (universele kenmerken) en inhoud (persoonsgebonden kenmerken).

Het doel is om de informatie door middel van de zintuigen in te winnen die het mogelijk maakt om snel en doelgericht de context van de gebeurende werkelijkheid te bepalen om vervolgens hierover controle en zeggenschap uit te kunnen oefenen.



| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Tijdens een trainingsbijeenkomst weigert Theo (groepslid) om deel te nemen aan een psychodrama. Hij geeft aan dat het nut van de oefening hem volledig ontgaat. Dit is volgens Theo niet wat de groep nu nodig heeft. Hierop geven meerdere groepsleden aan dat als Theo niet meedoet, het geen zin heeft om de oefening uit te gaan voeren. | De trainer stelt vragen om informatie in te winnen over zijn/haar eigen functioneren binnen de trainingsgroep met als doel om schade te beperken. | De trainer stelt vragen om informatie in te winnen over het functioneren van Theo en de sympathiserende groepsleden binnen de trainingsgroep met als doel om schade te beperken. |

# *5.2.10. Toetssteen (vormniveau van de secundaire VIS-as)*



Een toetssteen is een verzameling van samenhangende criteria waaraan geverifieerd kan worden of een activiteit voldoet.

De toetssteen bestaat uit:

1. Het criterium wat *de ondergrens* (kwaliteit) aangeeft waaraan een activiteit dient te voldoen.
2. Het criterium wat *het kader* aangeeft waarbinnen de activiteit dient plaats te vinden.
3. Het criterium wat *de randvoorwaarden* aangeeft waaraan een activiteit dient te voldoen.
4. Het criterium wat *de bovengrens* aangeeft die tijdens de uitvoering van de activiteit kan worden behaald.
5. Het criterium wat *het doel of de doelen* aangeeft, die (minimaal) gerealiseerd dienen te worden tijdens de uitvoering van de activiteit.
6. Het criterium *wanneer* de activiteit uiterlijk moet zijn uitgevoerd.

Het controleren aan de hand van de toetssteen leidt tot een positieve of een negatieve beoordeling van een activiteit die door één of meerdere groepsleden binnen de groep (of uit naam van de groep) is uitgevoerd. Hierbij kun je onder andere denken aan een situatie, een handelwijze, een mening, een afspraak, een regel, een visie, een procedure, een taak, een doel, een bijeenkomst, een gesprek, een conclusie of de deelname aan de activiteit.

Op het vormniveau vindt het toetsen plaats op basis van *de gegeven omstandigheden* binnen de 'hier-en-nu'-situatie.



| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Tijdens de evaluatie van een mislukte taak vraagt de trainer of Marijke haar handelswijze wil beoordelen: Wat is er goed gegaan? Wat is er verkeerd gegaan? Wat zijn verbeterpunten? | Marijke toetst of haar functioneren binnen de groep door de beugel kan op basis van haar persoonlijke toetssteen. Aan de hand hiervan bepaalt Marijke of zij niet over haar persoonlijke grenzen is gegaan. Dan wel of zij persoonlijk meer had kunnen doen om de taak succesvol uit te voeren. | Marijke toetst of haar functioneren binnen de groep door de beugel kan op basis van één toetssteen (of een combinatie van meerdere toetsstenen) van de groep. Aan de hand hiervan bepaalt Marijke of zij niet over de grenzen van de groep is gegaan. Dan wel of de taak door andere groepsleden wel succesvol uitgevoerd had kunnen worden. |

## *5.2.11. Toetssteen (inhoudniveau van de secundaire VIS-as)*

Op het inhoudniveau draait het niet alleen om de criteria waaruit de toetssteen is opgebouwd, maar spelen ook specifieke omstandigheden een rol van betekenis (het referentiekader), te weten:

1. Eerdere vergelijkbare ervaringen binnen de groep.
2. Kennis die voorhanden was bij een groepslid of groepsleden met betrekking tot het uitvoeren van de activiteit.
3. Een analyse van het procesmatige verloop van de activiteit.
4. De voornemens, verwachtingen en de veronderstellingen op basis waarvan het groepslid of de groepsleden zijn gaan handelen.
5. De moeilijkheidsgraad van het uitvoeren van de activiteit binnen de gegeven omstandigheden en met de beschikbare middelen en menskracht.
6. In het geval van een mislukte activiteit: het rekening houden met de verzachtende omstandigheden, bijvoorbeeld beperkingen en belemmeringen die het uitvoeren van de activiteit ernstig hebben bemoeilijkt. Zo niet onmogelijk hebben gemaakt.

7. De mate van samenwerking, dan wel tegenwerking tussen de groepsleden die betrokken waren bij de uitvoering van de activiteit.

8. De houding en instelling van de groepsleden die betrokken waren bij de uitvoering van de activiteit.

9. De voorwaarden die door een derde partij aan de groep(-sleden) is opgelegd met betrekking tot het uitvoeren van de activiteit.

10. De persoonlijke gesteldheid van de individuele groepsleden die betrokken waren bij de uitvoering van de activiteit.

Op het inhoudniveau wordt de vorm ondergeschikt gemaakt aan het referentiekader van één groep of een combinatie van meerdere overeenkomstige groepen. De activiteit zal dan ook binnen het referentiekader worden getoetst. Hierdoor ontstaat er per definitie een afwijkende toetsing dan welke op het vormniveau wordt uitgevoerd, die gewoonlijk ook nog eens als het belangrijkst wordt beschouwd. Voorbeeld:

| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| Tijdens de evaluatie van een mislukte taak vraagt de trainer of Marijke haar handelswijze wil beoordelen: Wat is er goed gegaan? Wat is er verkeerd gegaan? Wat zijn verbeterpunten? | Marijke toetst of haar functioneren binnen de groep door de beugel kan op basis van haar persoonlijke toetssteen. Hierbij houdt zij onder andere rekening met haar persoonlijke voorkeuren, sympathieën, antipathieën, vormen van (on-) vermogen, persoonlijke doelen en de mate van betrokkenheid bij de groep en/of de groepsactiviteit. | Marijke toetst of haar functioneren binnen de groep door de beugel kan op basis van één toetssteen (of een combinatie van meerdere toetsstenen) van de groep. Hierbij houdt zij rekening met het referentiekader van de groep. |



## *5.2.12. Toetssteen (spelniveau van de secundaire VIS-as)*

Op het spelniveau staat het tot uitdrukking brengen van de toetsing centraal. Het doel hiervan is om te verantwoorden hoe de persoon, binnen het referentiekader van de groep, heeft gefunctioneerd. Voorbeeld:

| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| Tijdens de evaluatie van een mislukte taak vraagt de trainer of Marijke haar handelswijze wil beoordelen: Wat is er goed gegaan? Wat is er verkeerd gegaan? Wat zijn verbeterpunten? | Marijke probeert zo goed mogelijk te duiden waarom zij wel of niet heeft voldaan aan haar persoonlijke toetssteen. | Marijke probeert zo goed mogelijk te duiden waarom zij wel of niet heeft voldaan aan één toetssteen (of een combinatie van meerdere toetsstenen) van de groep. |

## *5.2.13. Prestatie (vormniveau van de secundaire VIS-as)*

Een prestatie is het resultaat na het uitvoeren van een taak. Het resultaat is voldoende als het bijbehorende doel is gerealiseerd. Op dat moment is er sprake van een succesvolle prestatie. Indien het resultaat onvoldoende is om het bijbehorende doel te verwezenlijken, is er sprake van een onbevredigende prestatie.

*Opmerking: De realisatie van sommige doelen bestaat uit het verrichten van tientallen of soms zelfs honderden taken. In dat geval wordt er gesproken over deelsuccessen als er taken met voldoende resultaat worden uitgevoerd. Echter blijft het realisatieproces onbevredigd zolang het doel niet is verwezenlijkt. De onbevredigende prestatie dient als motivator om ook de volgende taken te gaan uitvoeren. Als een groep er niet in slaagt om deelsuccessen te behalen, kan de onbevredigende prestatie juist demotiverend gaan werken.*




Een succesvolle prestatie op het vormniveau heeft betrekking op de uitvoering van één of meerdere taken in de 'hier-en-nu'-situatie, die leiden tot het realiseren van het bijbehorende doel.

| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Tijdens een teambuildingtraining vindt er een wedstrijd plaats tussen twee teams. De teams moeten een hindernisparcours afleggen in een zo kort mogelijke tijd. | Jan finisht als eerste van zijn team. Hiermee heeft hij een persoonlijk doel gerealiseerd. | Jan finisht samen met de overige groepsleden. Hiermee is er een groepsdoel gerealiseerd. |

## *5.2.14. Prestatie (inhoudniveau van de secundaire VIS-as)*

Prestatie op het inhoudniveau heeft met alle facetten van het realisatieproces te maken met uitzondering van de uitvoering van één of meerdere taken in de 'hier-en-nu'-situatie, die leiden tot het realiseren van het bijbehorende doel.

*Opmerking: In sporttermen mag je dit de voor– en/of de nabeschouwing noemen van een wedstrijd.*



Bij de prestatie op het inhoudniveau gaat het ondermeer om: de voorbereidingen, de randvoorwaarden, de analyse van het realisatieproces of deelaspect hiervan, de gevolgen van een succesvolle of een onbevredigende prestatie, het ophalen van herinneringen en belevingen, het vaststellen van de zwak ontwikkelde vaardigheden en de sterk ontwikkelde vaardigheden.

Op het inhoudniveau staat '*het praten over…*' *(en/of het denken over)* centraal. Voorbeeld:

| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Tijdens een teambuildingtraining vindt er een wedstrijd plaats tussen twee teams. De teams moeten een hindernisparcours afleggen in een zo kort mogelijke tijd. Tijdens de evaluatie wordt het verloop van de wedstrijd besproken. | Jan is als eerste van zijn team gefinisht. Hiermee heeft hij een persoonlijk doel gerealiseerd. Jan onderstreept zijn prestatie tijdens de evaluatie en wil daar ook graag erkenning voor krijgen. | Jan is samen met de overige groepsleden gefinisht. Hiermee is er een groepsdoel gerealiseerd. Jan onderstreept de goede onderlinge samenwerking en de goede voorbereiding die zij hebben getroffen. |



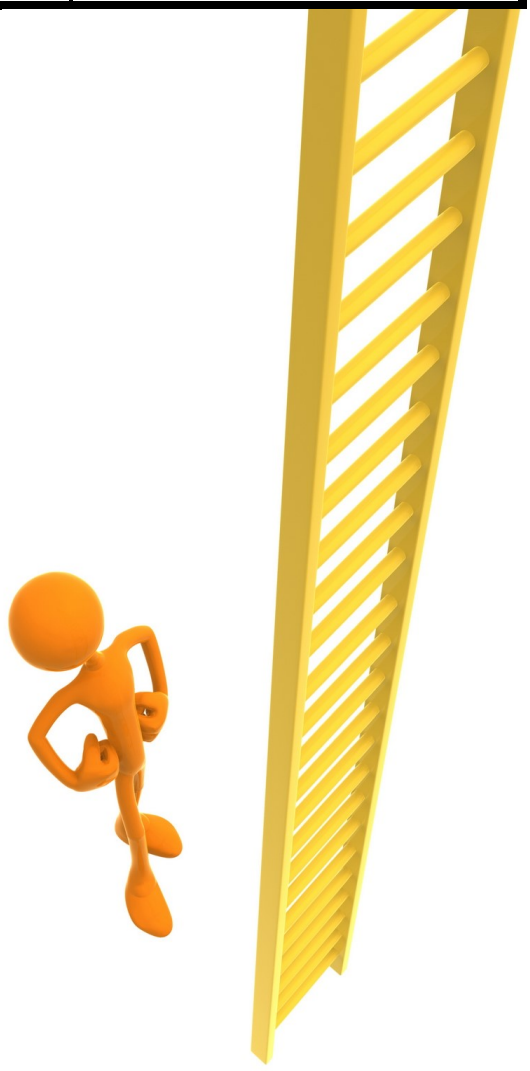


## *5.2.15. Prestatie (spelniveau van de secundaire VIS-as)*

Op het spelniveau staat het tot uitdrukking brengen van de succesvolle of de onbevredigende prestatie centraal. Het doel hiervan is om te verantwoorden hoe de persoon, binnen het referentiekader van de groep, heeft gefunctioneerd. Voorbeeld:

| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| Tijdens een teambuildingtraining vindt er een wedstrijd plaats tussen twee teams. De teams moeten een hindernisparcours afleggen in een zo kort mogelijke tijd. | Jan finisht als eerste van zijn team gefinisht. Hiermee heeft hij een persoonlijk doel gerealiseerd. Jan steekt zijn handen in de lucht om zijn succesvolle prestatie te onderstrepen. | Jan finisht samen met de overige groepsleden. Hiermee is er een groepsdoel gerealiseerd. Jan feliciteert zijn medegroepsleden hartelijk met de behaalde overwinning. |

## *5.2.16. Aanzien (vormniveau van de secundaire VIS-as)*



Aanzien is de beoordeling van een persoon waarbij hij/zij positieve waardering krijgt voor het functioneren binnen een groep. Hoe meer de positieve waardering is, hoe hoger het aanzien is.

Een *uitingsvorm* van het aanzien voor een persoon is het tonen van *respect*. Respect is een (gevoels-)uiting waaruit blijkt dat je de persoon accepteert als een waardig en waardevol mens.

Aanzien en respect hebben onder andere tot gevolg dat de persoon meer *invloed* krijgt binnen de groep. De persoon zal eerder op zijn/haar blauwe ogen worden geloofd, dan andere groepsleden. Door de toename van de invloedsmacht binnen de groep (en eventueel ten opzichte van derden) zal de persoon stijgen in de hiërarchieladder. Oftewel: de *status* van het groepslid zal stijgen.

*Opmerking: de status heeft betrekking op de plaats die een groepslid inneemt in de pikorde (de hiërarchieladder) van de groep.*

| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Tijdens een teamoverleg blijkt dat het groepslid Marjan na een langere periode weer deelneemt aan het team. | Marjan neemt opnieuw deel aan de groep na een ziekteperiode waarin zij te maken heeft gehad met burn out klachten. Marjan vindt dat haar comeback in het team respect verdient en steekt dit niet onder stoelen of banken. Zij zal herhaaldelijk haar ziekte– en herstelperiode onder de aandacht van de teamleden brengen. | Marjan neemt opnieuw deel aan de groep na een ziekteperiode waarin zij te maken heeft gehad met burn out klachten. Marjan verontschuldigt zich voor haar lange afwezigheid en dat hierdoor haar taken door sommige groepsleden zijn overgenomen. Ondanks dat zij ook hun eigen taken moesten volbrengen. |

## *5.2.17. Aanzien (inhoudniveau van de secundaire VIS-as)*

Op het inhoudniveau doet de persoon beroep op zijn/haar verworven aanzien, respect of status om invloed uit te oefenen op de groep(sleden). Hierbij moet worden opgemerkt dat er geen directe verband bestaat tussen de huidige situatie en de situatie waarmee de persoon aanzien, respect en status heeft verdient.




*Opmerking: Zogezegd levert de persoon zijn/haar 'airmiles' in om in aanmerking te komen voor een mooi cadeau.*

Het doel van de persoon is om te bereiken dat één of meerdere groepsleden hun diensten aanbieden bij het realiseren van één of meerdere doelen, dit kunnen zowel groepsdoelen en/of persoonlijke doelen zijn. De diensten die het groepslid of de groepsleden aanbieden, betreft het uitvoeren van één of meerdere taken die horen bij het gestelde doel of de gestelde doelen. Voorbeeld:

| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Tijdens een teamoverleg doet Marjan een beroep op de teamleden. | Marjan geeft aan hoe hard zij heeft gevochten om weer terug te zijn en dat zij nu de hulp nodig heeft van collega's. Marjan wil niet meer verantwoordelijk zijn voor alle taken die zij moet gaan uitvoeren. | Marjan geeft aan dat de collega's al vele offers hebben gebracht tijdens haar afwezigheid en vraagt of zij geduldig willen zijn met het tempo waarin Marjan haar taken terugneemt. |



## *5.2.18. Aanzien (spelniveau van de secundaire VIS-as)*

Op het spelniveau staat het tot uitdrukking brengen van het aanzien, het respect of de status centraal. Het doel hiervan is om de positie binnen de groep duidelijk te markeren en hierdoor gemakkelijker invloed uit te oefenen op het realisatieproces van persoonlijke en/of groepsdoelen. Voorbeeld:

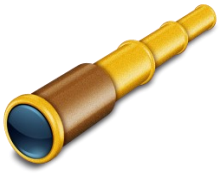
| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| Tijdens een teamoverleg blijkt dat het groepslid Marjan na een langere periode weer deelneemt aan het team. | Marjan laat zien hoe moeilijk haar ziekte– en herstelperiode is geweest door extra pauzes in te lassen om de batterij weer op te laden. | Marjan neemt gebak mee om de groepsleden te bedanken voor het waarnemen van haar taken tijdens de ziekte– en herstelperiode. |

## *5.2.19. Symbolische identiteit (vormniveau van de secundaire VIS-as)*

Een symbolische identiteit is:

1. Het verpersoonlijken van een rol, zodat de persoon kenmerken en/of eigenschappen verwerft die inherent zijn aan het ten uitvoer brengen van de doelen en taken die met de rol verbonden zijn.
2. Of: het formeel vertegenwoordigen van de groep bij een derde partij of een activiteit die buiten de groepsbijeenkomsten om wordt georganiseerd.
3. Of: het informeel vertegenwoordigen van meerdere leden van de groep bij de groepsleider of een derde partij.
4. Of: het projecteren van persoonlijke kenmerken en/of eigenschappen op de groep, waardoor de groep een verlengstuk lijkt van de persoon. De groep wordt in dat geval de symbolische identiteit van de persoon. *Opmerking: dit gebeurd gewoonlijk bij autocratische (in-)formele groepsleiders.*

Door de symbolische identiteit verwerft de persoon kenmerken en eigenschappen die hij/zijzelf niet bezit, maar waarop hij/zij wel een beroep kan doen dankzij zijn/haar deelname aan een groep.



***Voorbeelden***

**[1] Het werken bij de sociale dienst en tijdens familiefeestjes allerlei vragen beantwoorden die met uitkeringen en strafkortingen te maken hebben.**

**[2] Het geven van een lezing tijdens een congres uit naam van de groep. Of namens de groep op bezoek gaan bij een langdurig zieke.**

**[3] Het beklag doen over het invullen van het rooster bij de teamleider, omdat een aantal groepsleden een voorkeursbehandeling lijken te krijgen.**

**[4] Een (management-)goeroe bepaalt hoe de medewerkers uit het team zich dienen te gedragen op een wijze die aansluit bij het functioneren van de (management-)goeroe. Geen eigen profilering wordt gestimuleerd.**

Zo kan bijvoorbeeld de medewerker van de sociale dienst op familiefeestjes vele vragen over uitkeringen en strafkortingen krijgen voorgelegd, waarop hij/zij een antwoord kan geven omdat hij/zij lid is van het team die verantwoordelijk is voor het verstrekken van uitkeringen en het opleggen van strafkortingen. Echter stopt het hier ook omdat de persoon geen uitkeringen zelfstandig kan/mag toekennen, dan wel strafkortingen kan/mag opleggen of opheffen.




Nog een voorbeeld: de collega die namens het team bij de langdurig zieke teamlid op bezoek gaat, kan geen toezeggingen doen met betrekking tot het doorvoeren van aanpassingen op de werkvloer. Dit overstijgt de bevoegdheden van de symbolische identiteit.

Op het vormniveau geeft de symbolische identiteit de persoon de bevoegdheid om namens meerdere groepsleden of de hele groep op te treden. Voorbeeld:

| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| Een overleg met de directie en de afgevaardigden van de afzonderlijke teams over de implementering van de bezuinigingen in het komende jaar. | Guus wil zo goed mogelijk voor de dag komen als afgevaardigde van het team, zodat hij in positieve zin opvalt bij de directieleden. | Guus wil zo goed mogelijk de standpunten van het team overbrengen aan de directieleden, zodat er naar wordt geluisterd. |

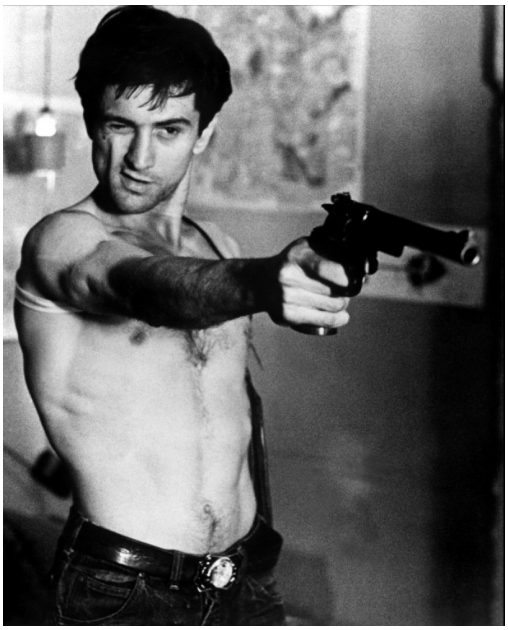
## *5.2.20. Symbolische identiteit (inhoud -niveau van de secundaire VIS-as)*

Op het inhoudniveau is het niet noodzakelijk dat de groep de persoon een bevoegdheid geeft om namens de groep te gaan handelen. De persoon kan zichzelf ook een bevoegdheid toeëigenen, omdat hij/zij denkt hier recht op te hebben. Zo kan, bijvoorbeeld, een Ajax voetbalfan namens zijn/haar club spreken tijdens een discussieprogramma op televisie met een Feijenoord voetbalfan, terwijl de beiden voetbalclubs hier niets van afweten of hiermee in hebben gestemd. Zo zal de Ajaxfan op sommige momenten het beleid van de club verdedigen (symbolische identiteit van de club Ajax) en op andere momenten vertellen wat beter kan bij de club volgens de fans (symbolische identiteit van een groep fans).




Op het inhoudniveau kan de persoon ‘springen’ tussen diverse symbolische identiteiten die hij/zij claimt op basis van zijn/haar deskundigheid op het onderwerp of noodzakelijkheid

omdat er niemand van de groep is om de groepseer te verdedigen. Of op basis van overwicht (macht) omdat hij/zij het meeste recht heeft om de symbolische identiteit aan te nemen.



*"You talking to me?"*

Het is op het inhoudniveau zelfs niet noodzakelijk dat er andere personen aanwezig zijn om gebruik te maken van één of meerdere symbolische identiteiten. Misschien wel het bekendste voorbeeld hiervan is het moment, uit de film Taxi driver, waar de hoofdpersoon (Robert de Niro) tegen zichzelf in de spiegel praat. Niet alleen Robert de Niro is *acting out* een symbolische identiteit, maar een ieder van ons doet dit met een zekere regelmaat, bijvoorbeeld het oefenen van een presentatie vanuit de rol als trainer.

*Opmerking: de acting out van een symbolische identiteit is niet hetzelfde als het voeren van een innerlijke dialoog. Bij acting out speelt de persoon een rol (de symbolische identiteit), terwijl dit bij een innerlijke dialoog niet het geval hoeft te zijn. Voorbeeld: Hans is een HRM-manager die thuis de crusiale momenten gaat uitspelen van het gesprek wat hij met de directeur heeft gevoerd namens de collega's van de HRM afdeling.*

Acting out van de symbolische identiteiten geeft normaliter een '*ego boost'*, omdat het de suggestie van macht oproept. De persoon beleeft het machtige gevoel alsof het een reële vorm van macht is en niet slechts een cognitieve illusie van macht.

De symbolische identiteit op het inhoudniveau verleidt gemakkelijk tot *'zwetsen'* omdat de persoon niet of nauwelijks wordt geremd door de gegeven omstandigheden in de 'hier-en -nu'-situatie. Voorbeeld:

| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| De trainer is uitgenodigd om een training te evalueren met de opdrachtgever. | De trainer wil zo goed mogelijk voor de dag komen, zodat hij/zij met name zijn/haar eigen bijdragen onderstreept als ook de tekortkomingen van de groepsleden (zwetsen). Het doel is om meer opdrachten binnen te slepen. | De trainer gaat de standpunten van het team overbrengen aan de opdrachtgever, zonder dat de groepsleden hierom hebben gevraagd. Het doel is om een lans te breken voor de groepsleden om meer opleidings– en trainingsmogelijkheden binnen de organisatie te creëren. |

## *5.2.21. Symbolische identiteit (spelniveau van de secundaire VIS-as)*

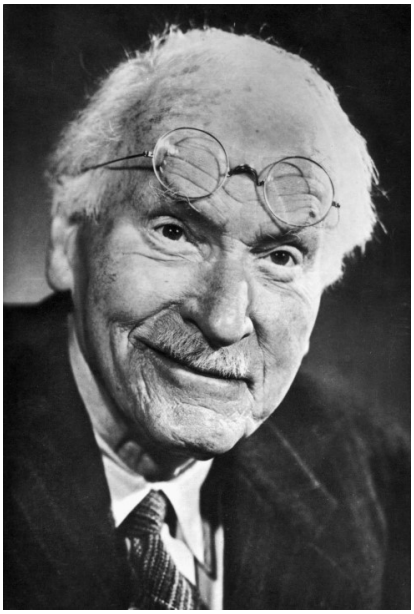


Op het spelniveau staat het tot uitdrukking brengen van de symbolische identiteit centraal. Het doel hiervan is om de representatiefunctie namens de groep of de groepsleden vorm te geven, zodat het gemakkelijker is om persoonlijke en/of groepsdoelen te realiseren.

| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| Een overleg met de directie en de afgevaardigden van de afzonderlijke teams over de implementering van de bezuinigingen in het komende jaar. | Guus wil zo goed mogelijk voor de dag komen als afgevaardigde van het team, zodat hij in positieve zin opvalt bij de directieleden. | Guus wil zo goed mogelijk de standpunten van het team overbrengen aan de directieleden, zodat er naar wordt geluisterd. |

*Het voorbeeld is opzettelijk identiek aan dat van het vormniveau, waarom?*

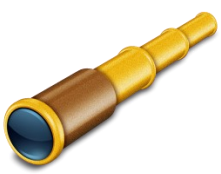
## *5.2.22. Synchroniteit (vormniveau van de secundaire VIS-as)*



Het woord: *synchroniteit*, betekent: *gelijktijdigheid*. De term is oorspronkelijk bedacht door Carl G. Jung. Hij wilde hiermee twee of meerdere gebeurtenissen duiden die onafhankelijk van elkaar rond hetzelfde tijdstip plaatsvinden en waarbij een persoon een verband legt, die geenszins hoeft te bestaan. Anders gezegd: de persoon probeert op zichzelf staande gebeurtenissen met elkaar op een zinvolle wijze in verband met elkaar brengen. Hierdoor verwerven de gebeurtenissen een meerwaarde voor de persoon en krijgen ze een hogere waardeschatting (positief of negatief).

*Opmerking: in taalgebruik hoor je dit vaker terug in zinnen als: "Het kan geen toeval zijn dat dit nu gebeurt!" en "Alles gebeurt met een reden. Als je geen reden vindt, heb je onvoldoende gezocht!"*

Op het vormniveau speelt de synchroniteit een rol bij het verbinden van gebeurtenissen in de 'hier-en-nu'-situatie die min of meer op hetzelfde tijdstip plaatsvinden en er geen sprake is van een causaal verband. Maar de persoon heeft de behoefte om te begrijpen waarom de twee of meerdere gebeurtenissen zich ongeveer gelijktijdig plaatsvinden. Het kan geen toeval zijn en dus gaat de persoon één of meerdere verbanden



***Misverstanden over synchroniteit***

**In de loop van de decennia is de betekenis van synchroniteit verandert van Jung's betekenis naar een new age betekenis. Hierbij laat synchroniteit juist zien dat er *geen toeval* kan bestaan en alles wat er gebeurt met elkaar is verbonden. Dit is een vorm van begripsvervuiling.**

leggen tussen de afzonderlijke gebeurtenissen. Het doel is om de gebeurende werkelijkheid verklaarbaar te maken, zodat hierdoor de 'hier-en-nu'-situatie beheersbaar wordt en de potentiële angsten om het overzicht en/of de controle kwijt te raken tot een minimum worden beperkt. Bovendien wordt de cognitieve illusie geactiveerd waardoor de persoon zich machtiger denkt, dan hij/zij in werkelijkheid is.



<u>De aangebrachte verbanden hebben o.a. betrekking op:</u>

- Het willen herkennen van strategieën en/of complotten.
- Het willen doorgronden van de gebeurtenissen op een 'dieper' niveau, bijvoorbeeld het verklaren van de gebruikte symbolen (zoals woordgebruik, metaforen en vakjargon).
- Het willen analyseren van de lichaamstaal (zoals wie heeft met wie oogcontact gezocht of welke gebaren zijn er gebruikt).
- Het willen aanvullen van wat er ontbreekt in de 'hier-en-nu'-situatie. De persoon gaat er vanuit dat hij/zij niet alles heeft waargenomen en hierdoor bepaalde handelingen heeft gemist die wel gebeurd moeten zijn.
- Het willen inbrengen van logische gevolgen (drogredenering: causaliteit) op basis van wat de persoon heeft waargenomen.

De synchroniteit kan ervoor zorgen dat de persoon een andere werkelijkheidsbeleving heeft, dan wat er in de 'hier-en-nu'-situatie daadwerkelijk plaatsvindt.

De behoefte aan synchroniteit neemt toe naarmate er meerdere personen deel uitmaken van de 'hier-en-nu'-situatie. Letterlijk, maar ook *figuurlijk*! Zo kan er in een tweegesprek over andere personen worden gesproken en ook dan neemt de behoefte aan synchroniteit toe.

| ***Situatie*** | ***Persoonlijk doel*** | ***Groepsdoel*** |
|---|---|---|
| Er is een conflict tussen drie groepsleden over het niet uitvoeren van een taak en wie daarvoor verantwoordelijk is. | Ineke vermoedt dat Willem en Marjolein haar de zwarte piet willen toestoppen. Zij probeert haar vermoedens te onderbouwen door verbanden te leggen tussen handelingen van Willem en Marjolijn. | Ineke vermoedt dat Willem en Marjolein haar de zwarte piet willen toestoppen. Zij roept de hulp in van andere groepsleden om haar vermoedens te bevestigen of te ontkennen. |

# *5.2.22. Synchroniteit (inhoudniveau van de secundaire VIS-as)*

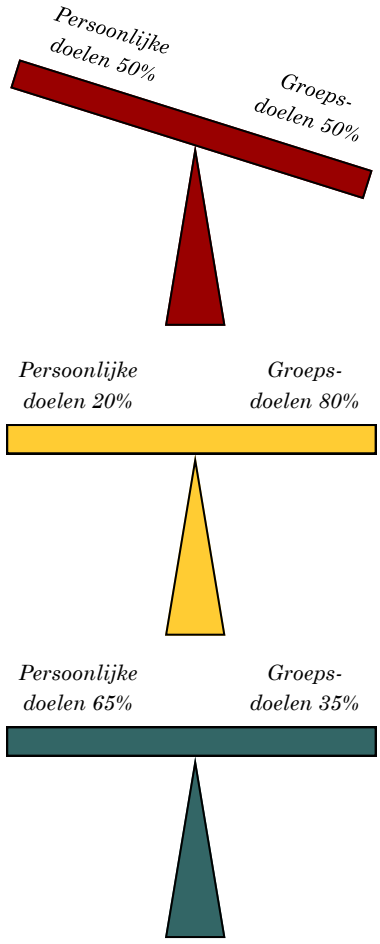


Op het inhoudniveau is synchroniteit belangrijk om een innerlijk evenwicht te verkrijgen, dan wel te behouden tussen:

- De buitenwereld (‘*dat wat is*’) en de binnenwereld (’dat *wat de persoon denkt dat is*’).
- Persoonlijke doelen en groepsdoelen.
- Rol ‘A’ en rol ‘B’.
- Samenwerken en tegenwerken.
- Sympathieëën en antipathieën.
- Investering en opbrengst.
- Enzovoorts.

Het doel van het tot stand brengen van een innerlijke balans is dat de persoon niet in beweging hoeft te komen om corrigerend op te treden en een vorm van welbehagen ervaart.

*Opmerking: het is niet belangrijk of het innerlijk evenwicht correspondeert met de gebeurende werkelijkheid in de ‘hier-en-nu’-situatie. Het enige wat telt is dat de persoon een bevredigend verband kan leggen tussen gebeurtenissen, die geloofwaardig is en de innerlijke balans handhaaft of herstelt.*




Even goed vormt iedere disbalans een bedreiging voor het functioneren van een persoon, omdat een disbalans één of meerdere vormen van onvermogen activeert, die op hun beurt psychisch lawaai (mindfuck) en weerstand creëert. Niet zelden zal de persoon het idee hebben verscheurd te worden of het moeten kiezen tussen twee (of meerdere) kwaden. Door controle proberen te krijgen over de gebeurende werkelijkheid in de ‘hier-en-nu’-situatie (op basis van bijvoorbeeld synchroniteit) kan de innerlijke balans worden hersteld.

Het is niet nodig om een *feitelijk kloppende* innerlijke balans te hebben. Zoals menig groepslid het zal verwoorden: *“Het moet voor het gevoel kloppen”*. De geloofwaardigheid dat *‘het goed zit en begrijpelijk is’*, is het belangrijkste.

*Opmerking: het innerlijk evenwicht hoeft niet te bestaan uit een verhouding van 50/50, maar kan ook in balans zijn bij een verhouding van bijvoorbeeld 20/80 of 65/35.*

| *Situatie* | *Persoonlijk doel* | *Groepsdoel* |
|---|---|---|
| Er is een conflict tussen drie groepsleden over het niet uitvoeren van een taak en wie daarvoor verantwoordelijk is. | Ineke vermoedt dat Willem en Marjolein haar de zwarte piet willen toestoppen omdat zij zich niet aan de gemaakte afspraken heeft gehouden. Ineke kan voor zichzelf verantwoorden waarom het niet nakomen van de afspraken onvermijdelijk was en niet haar schuld. | Ineke vermoedt dat Willem en Marjolein haar de zwarte piet willen toestoppen omdat zij zich niet aan de gemaakte afspraken heeft gehouden. Zij roept de hulp in van andere groepsleden door een beroep te doen op haar (eerdere) inzet binnen de groep. Hierdoor moet het geloofwaardig worden voor de groepsleden en zichzelf dat zij gemaakte afspraken naleeft. |

## *5.2.23. Synchroniteit (spelniveau van de secundaire VIS-as)*



Op het spelniveau staat enerzijds het inwinnen van informatie centraal en anderzijds het tot uitdrukking brengen van de verbanden die op basis van de synchroniteit zijn ontstaan. Het doel is om invloed en controle uit te kunnen oefenen op de 'hier-en-nu'-situatie.



*Synchroniteit heeft soms veel weg van een ingewikkeld potje schaak, waarbij het moeite kost om verbanden te leggen tussen de verschillende zetten.*

# *6. Mogelijke toepassingen van de secundaire as*

De secundaire VIS-as kan op uiteenlopende manieren worden ingezet, bijvoorbeeld:

1. *Het verhelderen van de mentale posities:* Het kan soms heel verwarrend voor een persoon zijn om in gedachten gedachtesprongen te maken, zonder hiervan bewust te zijn (zie ook *ter illustratie 1*). De gedachtesprongen zorgen ervoor dat de persoon nu weer eens op de stoel van de groep of een andere persoon gaat zitten, om vervolgens weer op zijn/haar 'eigen stoel' te gaan zitten. De denkbeelden van de persoon zijn afhankelijk van de stoel waarop hij/zij zit. Hierdoor kan de persoon gemakkelijk zichzelf gaan tegenspreken en in zijn/haar hoofd psychisch lawaai gaan creëren. Door het verhelderen van de mentale posities krijgt de persoon zicht op welke gedachtesprongen hij/zij maakt en wat dit betekent voor zijn/haar denkbeelden over het onderwerp.

2. *Verstoppen achter een groepsdoel:* Het groepslid streeft een persoonlijk doel na, maar wil hiervoor niet uitkomen. In plaats daarvan maakt hij/zij gebruik van een groepsdoel en probeert deze zodanig te sturen dat het persoonlijk doel kan worden gerealiseerd. Waarbij het van ondergeschikt belang is of het groepsdoel kan worden gerealiseerd. Voorbeeld: Een verpleegkundige in een psychiatrisch ziekenhuis wil met name avond– en nachtdiensten draaien omdat hij/zij hiervoor een toelage ontvangt. Echter is het de bedoeling dat de diensten binnen het team rouleren. De verpleegkundige is het hiermee eens, maar geeft aan dat het voor de continuïteit wellicht belangrijker is om een ervaren teamlid hiervoor in te schakelen die het ook nog eens geen bezwaar vindt om avond– en nachtdiensten te draaien. De secundaire VIS-as maakt het mogelijk om deze handelswijze te doorzien en eventueel corrigerend op te treden.

3. *Het breed maken van jezelf:* De persoon vindt het moeilijk om voor zichzelf op te komen en maakt zichzelf breder door namens de groep te praten ('wij'). Echter zonder gecheckt te hebben hoe de groepsleden over dit standpunt denken en of de persoon namens de groep hierover mag praten (symbolische identiteit). Door de suggestie te wekken dat het standpunt van de persoon door meerdere personen



***Ter illustratie 1***

**Een fragment uit een e-mail: "Ik voel mij ernstig tekort gedaan door de felle reactie van Henk en Els tijdens de groepsbijeenkomst. Het is juist dat ik twee afspraken niet ben nagekomen, maar wel buiten mijn schuld om! Het is dan ook oneerlijk om mij verantwoordelijk te maken omdat de opdracht niet kon worden afgerond. Ik heb Henk en Els toch ook niet verantwoordelijk gemaakt dat zij hun afspraken niet zijn nagekomen! Nu weet ik wel dat het voor hen bijzonder moeilijk was om hun afspraken na te komen, omdat zij zaten te wachten op mijn resultaten. Maar toch! Het is veel te gemakkelijk om mij voor de gevolgen op te laten draaien. Ik ben dan ook benieuwd wat jij gaat doen, als trainer. Ga jij spreken met Henk en Els? Of vind je ook dat ik verantwoordelijk ben voor het niet nakomen van de afspraken?"**

***Wat valt je op aan het bovenstaande fragment? Kun je de gedachtesprongen herkennen? Waartussen springt de persoon in gedachten?***



wordt gedeeld, hoopt hij/zij niet alleen geloofwaardiger te zijn maar ook dat het standpunt wordt gerespecteerd of zelfs wordt overgenomen. Aan de hand van de groepsas kan de persoon inzicht krijgen in de posities die hij/zij inneemt. Als ook dat hij kan leren om assertief te gaan handelen.

4. *De groep als een persoonlijk project beschouwen*: De persoon maakt gebruik van de groep om hierdoor zelf in een beter daglicht te komen staan bij een derde partij. De groep is een soort *'petting zoo'* voor de persoon geworden, waarbij hij/zij zichzelf bovenaan de hiërarchieladder plaatst (ongeacht of dit feitelijk het geval is of niet). Echter gebeurt dit hoofdzakelijk alleen als de persoon in direct contact is met een derde partij (zie ook *ter illustratie 2*). De secundaire VIS-as helpt met het ontmaskeren van de persoon, omdat hij/zij onder valse voorwendselen profijt probeert te behalen. In de regel valt dit gedrag slecht in taakgerichte groepen als meerdere groepsleden hier achterkomen.

5. *De persoonlijke toetssteen is dominant*: De persoon hanteert tijdens groepsbijeenkomsten de persoonlijke toetssteen. Zolang de persoon hieraan voldoet, functioneert hij/zij goed. Zelfs als blijkt dat de persoon onder het groepsniveau functioneert, trekt de persoon zich daar weinig van aan. Waarom? Omdat hij/zij volgens zijn/haar eigen maatstaf een goede prestatie neerzet. Er is gewoonlijk veel voor nodig om de persoon er van te overtuigen dat hij/zij onder de maat presteert. Aan de hand van de groepsas kan worden uitgelegd dat hij/zij een persoonlijk doel boven het groepsdoel laat prevaleren. Hierdoor wordt het gemakkelijker om uit te leggen waarom de persoon onder de groepsmaat presteert en volgens zijn/haar eigen toetssteen voldoende presteert.

6. *Als toeschouwer blijven kijken naar jezelf:* De persoon neemt op, voor hem/haar belangrijke momenten, de getuigenpositie in, waardoor hij/zij een toeschouwer wordt van zichzelf. Het gevolg is dat hij/zij niet de verantwoordelijkheid neemt of ervaart die hoort bij de 'hier-en-nu'-situatie. Zo zal de persoon de situatie kunnen analyseren en uitleggen (zelfs in de 'hier-en-nu'-situatie), maar ontbreekt het om te gaan handelen. Het 'praten over…' gaat nu ten koste van het handelen en het ervaren. Aan de hand van de se-



### *Ter illustratie 2*

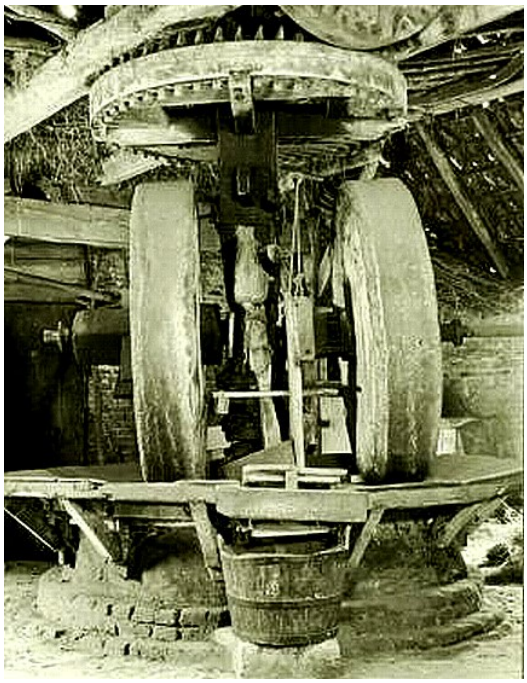
**Joost is een consultant die deel uitmaakt van een consultantteam. De teamleden komen om de andere week bij elkaar tijdens een voortgangsoverleg. De overige tijd zijn de consultants actief om opdrachten proberen binnen te halen. Joost presenteert zich ten opzichte van potentiële opdrachtgevers als een senior consultant die sturing geeft aan een team vol met consultants bij het bedrijf waarvoor hij werkt. Hierdoor hoopt Joost meer potentiële opdrachtgevers over de streep te trekken.**

***Herken je dit voorbeeld uit je omgeving? Hoe ga je hiermee om?***



cundaire VIS-as is het redelijk eenvoudig om uit te leggen wanneer het innemen van een getuigenpositie wenselijk is en wanneer de persoon de handen uit de mouwen moet steken.

7. *Geen keuze kunnen maken:* Het regelmatig niet kunnen kiezen en hierbij het idee hebben tussen twee of meerdere partijen te staan, wijst op een probleem in de secundaire VIS-as en/of het niet stroken hiervan met de primaire VIS-as. Bij de persoon kan het idee ontstaan dat hij/zij tussen twee molenstenen klem is komen te zitten. Uiteraard is dit geenszins het geval. Het probleem is een stuk eenvoudiger: de persoon kan geen meerdere meesters tegelijkertijd dienen. Anders gezegd: als de persoon de persoonlijke voorkeuren wil volgen, dan kan hij/zij niet op hetzelfde moment de voorkeuren van de groep volgen (als deze niet overeenkomen). Het wordt helemaal complex als de persoon meerdere groepen, dan wel meerdere groepsleden uit verschillende groepen, te vriend wil houden door te gaan handelen zoals zij dit van hem/haar verwachten. De persoon kan leren, aan de hand van de secundaire VIS-as, wanneer hij/zij kiest voor welke context van waaruit hij een keuze gaat maken.



Voor een trainer biedt de secundaire VIS-as ook nog enkele andere mogelijkheden, zoals:

1. Het kwalitatief beter observeren van groepsleden en/of groepen.
2. Het effectiever en doelgerichter kunnen verdiepen tijdens evaluaties, zonder dat het nodeloos ingewikkeld hoeft te worden.
3. Het intentioneel en doelgericht kunnen inzetten en herkennen van de gespreksniveaus.
4. Het snel herkennen van de stap en de fase van het groepsproces.
5. Het kunnen ontwikkelen van oefeningen en opdrachten met diverse moeilijkheidsgraden en/of gelaagdheid.
6. Het sneller ontwikkelen van een doelgericht trainingsprogramma.
7. Het effectiever kunnen inzetten van interventietechnieken.





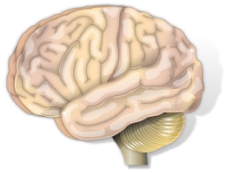
## *Kompas: waar ben je nu?*



In dit thema heb je kennis gemaakt met de tweede VIS-as van het VIS-model. Bij de tweede VIS-as draait het om het functioneren van de persoon zoals dit door de persoon zelf wordt waargenomen vanuit het referentiekader van één of meerdere taakgerichte groepen. De tweede VIS-as wordt ook wel de groepsas genoemd.

Het opmerkelijke van de groepsas is dat de persoon door de ogen van het groepslid naar het functioneren van hemzelf kijkt. Hierbij hanteert de persoon, bijvoorbeeld andere waarden en normen erop na dan welke hij/zij er in de individuele as erop nahoudt. Soms met als gevolg dat er sprake is van een incongruentie tussen de individuele waarden en normen en de waarden en normen van de groep.

De persoonsgebonden kenmerken van de as zijn: [1] Dimensie. [2] Intentionaliteit. [3] Reference pull. [4] Toetssteen. [5] Prestatie. [6] Aanzien. [7] Symbolische identiteit. [8] Synchroniteit.



Bij dezelfde omgeving leeft toch ieder in een andere wereld

Schopenhauer





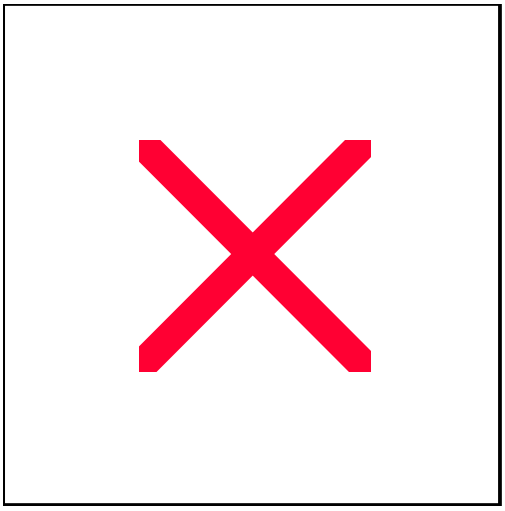
# Thema: NPM rollenlijst



# Thema: NPM rollenlijst

## *1. Een wereld van verschil*

De NPM-rollenlijst verschilt fundamenteel van de overbekende rollenlijsten van bijvoorbeeld Belbin. Bij de gangbare rollenlijsten krijgen teamleden een kwalificatie over hun functioneren binnen een team. Hierdoor ontstaat er een statisch beeld van hoe een teamlid deelneemt aan bijeenkomsten. Bij de NPM-rollenlijst draait alles om teamrollen die een constructieve bijdrage kunnen leveren aan het functioneren van het team, met als doel om de gestelde doelen en de bijbehorende taken met succes uit te voeren. De kunst is niet om, zoals bij de rollenlijst van Belbin, de zwakke plekken te ontdekken binnen het team, maar om de juiste personen te vinden bij de diverse dragende teamrollen. Anders gezegd: Niet langer proberen om je voet in een te kleine schoenmaat proberen te stoppen, maar de schoen vinden die bij je past en de juiste maat heeft.



## *2. Wenselijkheid scoort niet*

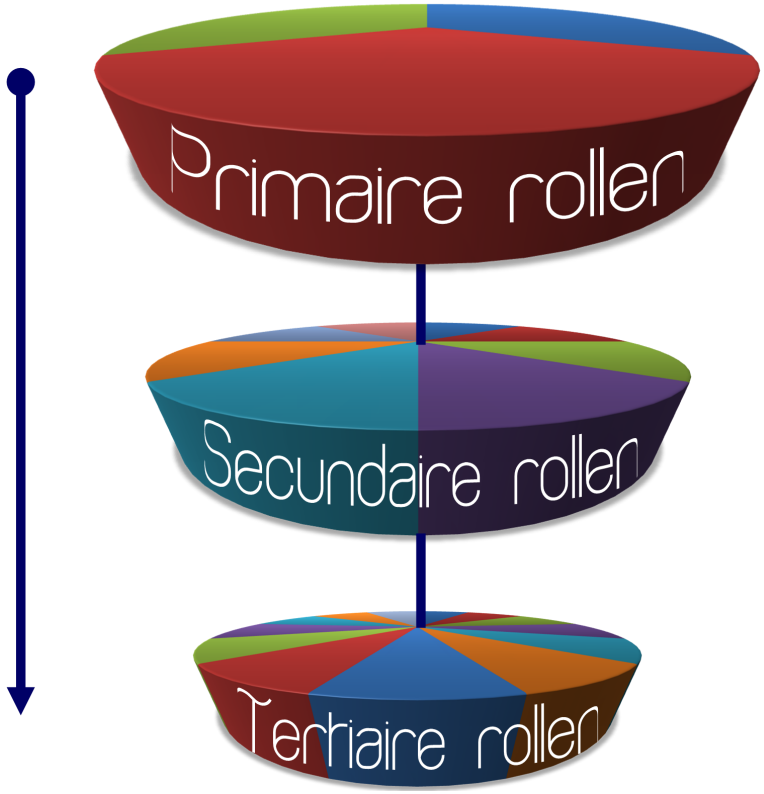
De NPM-rollenlijst is concreet en daardoor is het gemakkelijk toetsbaar of een teamlid voldoende is gekwalificeerd om een bepaalde teamrol te vervullen. Uiteindelijk is dit ook het enige wat telt: *de prestaties in de praktijk*. Dit is een ander belangrijk verschil met andere rollenlijsten, daar draait alles om percepties en meestal ideaal beelden. Er is weinig tot geen ruimte om feitelijk het functioneren van teamleden te toetsen. Bij de NPM-rollenlijst is de wenselijkheid van een teamlid om een bepaalde rol juist wel of niet te spelen, oninteressant. Resultaten tellen en niet alleen maar het voornemen om een prestatie te willen neerzetten.

# *3. Drie niveaus*

De rollenlijst bestaat uit drie niveau, te weten:

1. *Primaire teamrollen,* dit zijn de *basale teamrollen*. Zonder deze rollen is het team niet in staat om de gestelde doelen met de bijhorende taken te realiseren. Deze basale teamrollen staan vast voor de duur van het groepsproces. Alleen bij hoge uitzondering kunnen hier veranderingen in worden aangebracht.
2. *Secundaire teamrollen*, dit zijn de *functiegerichte rollen* die een teamlid vervuld. Deze teamrollen hoeven allerminst vast te staan voor de duur van het groepsproces, maar de praktijk leert dat dit doorgaans wel het geval is.
3. *Tertiaire teamrollen,* dit zijn *functioneringsrollen* waarbij de persoonlijk kleuring, motivatie en gedragingen van de teamleden bepalend zijn. Deze teamrollen liggen niet vast en veranderen zodra de gegeven omstandigheden veranderen.

De primaire en de secundaire teamrollen zijn *niet* persoonsgebonden en kunnen door meerdere teamleden worden vervuld. Bij de tertiaire teamrollen ligt dit anders, omdat een teamlid in het moment bepaald welke tertiaire rol hij/zij gaat vervullen.



# *4. Gebruiksaanwijzing*

1. Open de internet browser.
2. Scan de QR-code.
3. Je krijgt nu een presentatie te zien. Echter voordat je op de blauwe knop in de rechterbovenhoek drukt, is het belangrijk om een pen en het antwoordenvel te pakken.
4. Klik op de blauwe knop en volg de instructies die in beeld verschijnen op.
5. Als je op het einde van de presentatie bent gekomen, klik dan op het stopbord.
6. Ga de toelichtingen van de teamrollen die op jou van toepassing zijn doornemen.
7. Pak nu het vel papier waarbij aan de bovenkant staat: Niveaus. Vul per niveau de teamrol(len) in die je vervult en trek tot slot conclusies m.b.t. wat dit betekent voor jou deelname aan het team.

*Opmerking: voor een aangepaste oefening om met het hele team de rollenlijst te bepalen, ga naar het Oefeningenboek.*

SCAN ME

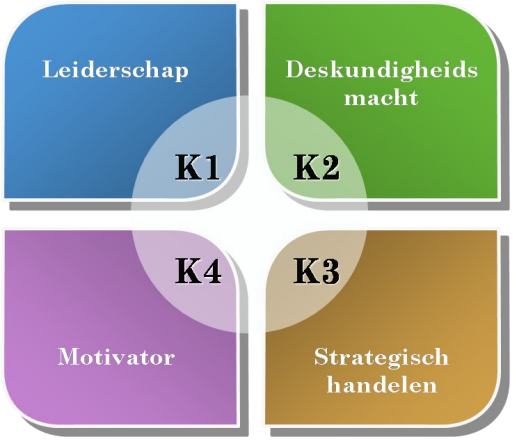


# Toelichting



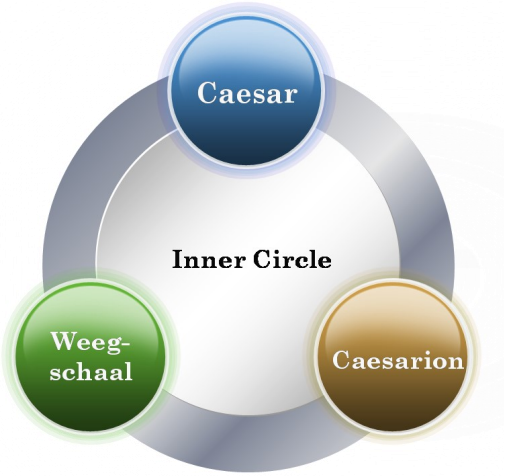

## *Kerngebied*

Een kerngebied is één van de vier kwadranten waarop de rol is gebaseerd. Een persoon kan de rol slechts op een succesvolle wijze vorm geven, als hij/zij in voldoende mate *bekwaam* is in de vier kerngebieden. Bekwaamheid wil zeggen dat de persoon in staat is om vaardigheden intentioneel, doelgericht en succesvol in te zetten en hier al ervaringen mee heeft opgedaan.




## *Inner Circle*

De Inner Circle geeft de beste samenwerking weer met andere rollen binnen een team. De reden hiervoor is dat de rollen elkaar *complementeren* en *ondersteunend* werken. Een team is opgebouwd uit minimaal één Inner Circle, maar hoe meer Inner Circle's actief zijn hoe succesvoller het team is in het realiseren van de gestelde doelen en het uitvoeren van de bijbehorende taken. Indien er geen Inner Circle's actief zijn in het team, dan zal het team vaker te maken hebben met macht– en/of beheersingsproblemen en het onvoldoende doelgericht kunnen samenwerken.







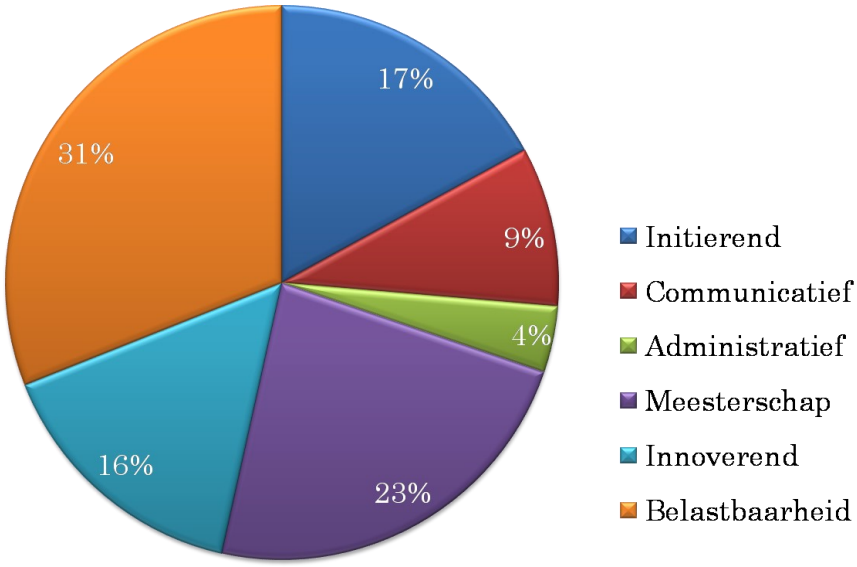
## *Vier motivatoren*

Kenmerkend zijn de vier belangrijkste motivatoren om de teamrol te gaan en te blijven spelen. De motivatoren zijn de *drijfveren* voor een teamlid om de taken uit te voeren en op deze wijze een bijdrage te leveren aan de realisatie van de gestelde doelen.

Indien er twee of meer motivatoren ontbreken, zal de teamrol niet succesvol worden uitgevoerd.

# Toelichting



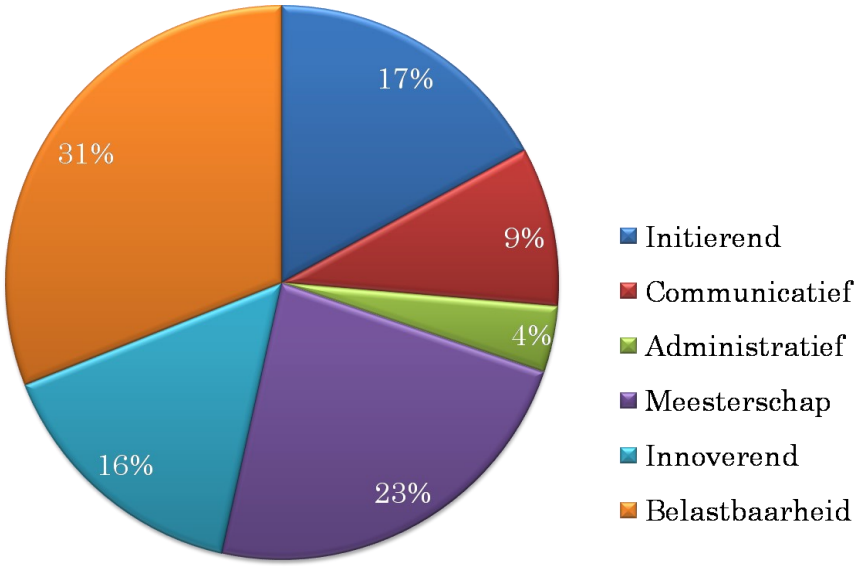

## *Teamrol elementen*

Een moderne teamrol bestaat uit zes basiselementen en afhankelijk van het type teamrol zal het ene of het andere basiselement belangrijker zijn dan het andere. Het is echter belangrijk om te weten dat een teamrol alle zes de basiselementen bevat, te weten:

1. *Initiërend:* Het bedenken en introduceren van voorstellen die betrekking hebben op bestaande of nieuwe doelen en de bijbehorende taken. Als ook het proactief handelen binnen het team. De grootte van het basiselement geeft aan uit hoeveel procent de teamrol bestaat uit het ontplooien van initiatieven en proactief handelen.
2. *Communicatief:* De vaardigheid om op een constructieve en doelgerichte wijze te communiceren binnen het team. De grootte van het basiselement geeft aan uit hoeveel procent de teamrol bestaat uit actief en functioneel communiceren.
3. *Administratief:* Alle registratieve handelingen die nodig zijn om de processen, de gebeurtenissen, de financiën, de overlegsituaties en de gemaakte afspraken van het team vast te leggen. De administratie vormt de basis van de verantwoording van het team t.o.v. derden (bijvoorbeeld de organisatie waar het team deel vanuit maakt). De grootte van het basiselement geeft aan uit hoeveel procent de teamrol bestaat uit het verrichten van administratieve handelingen.
4. *Meesterschap:* De mate van kundigheid die noodzakelijk is voor het vervullen van de teamrol en die actief wordt ingezet ten behoeve van het team en de afzonderlijke teamleden. De grootte van het basiselement geeft aan uit hoeveel procent de teamrol bestaat uit het verschaffen van ter zake doende kennis, kunde en ervaringen.

# Toelichting




5. *Innoverend:* Het vernieuwen van werkwijzen, handelswijzen en procedures binnen het team. Als ook het ontwikkelen van tools die de teamleden kunnen gebruiken bij het uitvoeren van taken en het realiseren van de gestelde doelen. De grootte van het basiselement geeft aan uit hoeveel procent de teamrol bestaat uit het vernieuwen en up-to-date houden van werkwijzen, handelswijzen, procedures en het ontwikkelen van tools.
6. *Belastbaarheid*: Het kunnen leveren van prestaties (ook onder moeilijke omstandigheden, bijvoorbeeld hoge werkdruk) en het vermogen om tegenslagen het hoofd te bieden. De grootte van het basiselement geeft aan uit hoeveel procent de teamrol bestaat uit het productief werken aan de uitvoering van taken.

De teamrol elementen zijn noodzakelijke handelswijzen om de gestelde doelen en de bijbehorende taken te kunnen verwezenlijken. Echter vervullen de diverse teamrollen verschillende taken en dus hoeft een bepaalde teamrol bijvoorbeeld minder initiërend te zijn dan een andere teamrol.

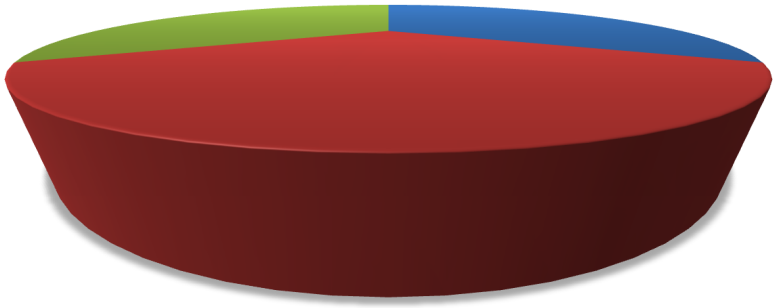
De omvang van de teamrol elementen wordt bepaald door de kerngebieden die voor de teamrol van toepassing zijn.

De teamrol elementen kunnen worden geleerd tijdens een beroepsopleiding, een rollentraining, peer-to-peer begeleiding, een vaardigheidtraining of tijdens een coachingstraject.

De teamrol elementen veranderen inhoudelijk niets aan de teamdoelen en de bijbehorende taken.




# Primaire teamrollen



# Caesar






*Julius Caesar*

Het Latijnse woord: caesar, betekent een *machtige leider*. Binnen een team is dit de formele teamleider, omdat hij/zij macht en bevoegdheden krijgt toebedeeld die het mogelijk maken om (ingrijpende) besluiten te nemen *voor* en *uit naam* van het team en de teamleden. De formele teamleider is verantwoordelijk voor het verloop van het groepsproces en het realisatieproces van de gestelde doelen en de bijbehorende taken. Ook bezit de teamleider een bijzondere positie binnen het team, waardoor hij/zij niet gelijk is gesteld aan de overige teamleden maar juist leiding geeft aan het team.



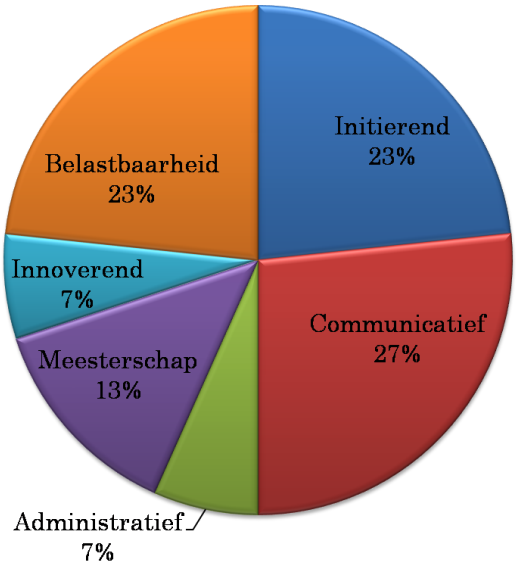

## *Kerngebieden*

*Leiderschap:* Het sturing geven aan het groepsproces en het realisatieproces, als ook initiatieven ontplooien voor een optimale samenwerking.

*Deskundigheidsmacht:* Het kundig zijn op het gebied van het leiding geven aan een team en het realiseren van doelen met de bijbehorende taken.

*Strategisch handelen:* Het intentioneel en doelgericht kunnen samenwerken om de realisatiekans van de gestelde doelen en taken zo groot mogelijk te maken.

*Motivator:* Het team en de teamleden activeren om letterlijk en figuurlijk in beweging te komen om te gaan samenwerken aan de realisatie van doelen en taken.




## *Teamrol elementen*

*Communicatief:* De teamleider dient bovenal in staat te zijn om de teamleden direct aan te spreken en te kunnen inspireren om taken uit te gaan voeren.

*Initiërend:* De teamleider dient voorstellen in te brengen m.b.t. de wijze hoe taken kunnen worden uitgevoerd.

*Belastbaarheid:* De teamleider dient over een ruggengraat te beschikken en niet terug te deinzen voor moeilijkheden of obstakels.

*Meesterschap:* De teamleider dient kundig te zijn op het gebied van teamwork, maar hoeft niet inhoudelijk kundig te zijn in alle taken die moeten worden uitgevoerd.

*Innoverend:* De teamleider hoeft niet vernieuwend te zijn.

*Administratief:* De teamleider verricht beperkte administratieve werkzaamheden.

# Caesar

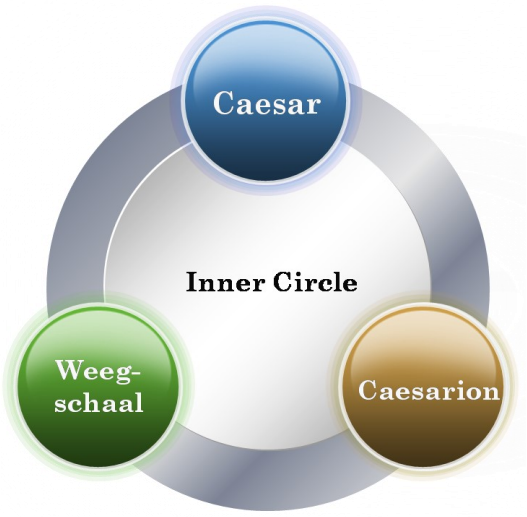






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor een teamleider is de wil om de gestelde doelen en de bijbehorende taken te realiseren. Alleen dan is het team succesvol en dus ook de teamleider.
2. Het tweede motief is om zo optimaal mogelijk samen te werken, omdat alleen dan de meerwaarde van de teamleden kan worden gebruikt om succesvol de gestelde doelen met de bijbehorende taken te realiseren.
3. Het derde motief is de beloning die de teamleider ontvangt voor zijn/haar inspanningen en het dragen van de verantwoordelijkheden.
4. Het vierde motief is om erkenning te krijgen in de vorm van respect en status.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Caesar, is met de teamrollen Caesarion en Weegschaal, omdat:

1. Caesarion de informele teamleider is en een tegenwicht vormt voor de formele teamleider.
2. De Weegschaal als geweten van het team fungeert en ervoor zorgt dat de (in)formele teamleiders niet hun macht gaan misbruiken voor persoonlijke doeleinden.
3. Caesar kritiek krijgt van zowel Caesarion en de Weegschaal waarmee hij/zij direct corrigerend kan gaan optreden.
4. De Inner Circle bestaat uit: de macht, het geweten en het alternatief.

# Caesar




## *Kenmerken*

1. Het kundig zijn in taakgericht groepswerk (teamwork).
2. Het kunnen omgaan met moeilijke personen.
3. Het ondersteunend werken tijdens de uitvoering van taken door de teamleden.
4. Strategisch kunnen denken en handelen.
5. Het effectief kunnen aanpakken van conflicten.
6. Besluitvaardig zijn.
7. Het doelgericht overwinnen van problemen.
8. Het kunnen aanbrengen van structuren binnen het team.
9. Planmatig kunnen werken.
10. Het kunnen doorvoeren van veranderingen binnen het team.
11. Het geven van feedback en feed forward.
12. Het werken en vergroten van de groepscohesie.
13. Het creëren van ideale werkomstandigheden binnen de gegeven omstandigheden.
14. Het kunnen presenteren en praten in het openbaar.
15. Het communicatief vaardig zijn.
16. Het flexibel kunnen omgaan met veranderende omstandigheden.
17. Het ontwikkelen dan wel interpreteren van een visie.
18. Het kunnen delegeren van werkzaamheden.
19. Het stellen van prioriteiten.
20. Het aanbrengen van kaders.



## *Valkuilen*

1. *Een te groot ego:* De teamleider stelt zich op als een *alleenheerser* (de tweede betekenis van het Latijnse woord Caesar). Dit betekent o.a. dat de teamleider defensief is als anderen met ideeën aankomen zetten; de teamleider neemt overhaaste besluiten zonder anderen te raadplegen; de teamleider neemt alle krediet in ontvangst voor een teamsucces; de teamleider twijfelt vaker aan de loyaliteit van teamleden.
2. *Het niet aandurven pakken van weerstand bij een teamlid:* De teamleider is bang dat er een persoonlijk conflict kan ontstaan tussen hem/haar en het teamlid, waardoor zijn/haar positie kan worden ondermijnd. Hierdoor komen sommige teamleden ermee weg om minder hard te werken of het niet uitvoeren van bepaalde taken.

# Caesarion

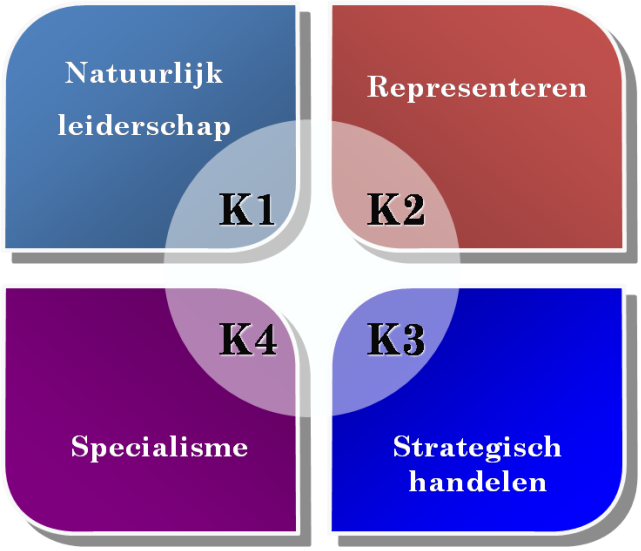





*Caesarion*

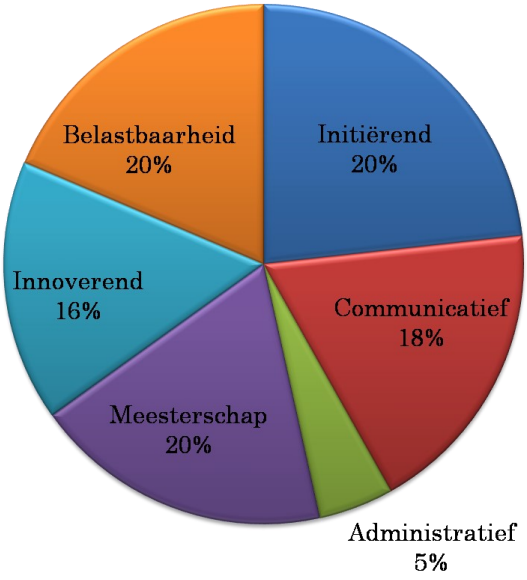
Caesarion is de zoon van Julius Caesar en Cleopatra. Hij was de belofte voor de toekomst en zou gaan regeren over Rome en Egypte. Echter kon een belofte ook een bedreiging vormen voor de gevestigde macht.

In de rollenlijst is de informele teamleider de Caesarion van het team. Dit betekent dat als de formele teamleider niet zou zijn aangewezen, deze natuurlijke leider naar voren was gestapt om leiding aan het team te geven. De formele teamleider kan alleen goed functioneren als hij/zij ondersteuning krijgt van de Caesarion. In het andere geval zullen er aanhoudende macht– en beheersingsproblemen zijn binnen het team.




## *Kerngebieden*

1. *Natuurlijk leiderschap:* De informele leider beschikt over een natuurlijk overwicht (beïnvloedingsmacht) en is in staat om zichzelf af te stemmen op de behoeften van het team en de teamleden.
2. *Representeren:* De informele leider vertegenwoordigd het team en/of teamleden tijdens overleg– of conflictsituaties.
3. *Strategisch handelen:* Het strategisch en doelgericht kunnen samenwerken om één of meerdere doelen te realiseren.
4. *Specialisme:* De informele leider is gespecialiseerd in het verrichten van bepaalde taken die binnen het team moeten worden uitgevoerd.




## *Teamrol elementen*

1. *Initiërend:* De informele teamleider kan invloed uitoefenen op het team door voorstellen en alternatieven aan te dragen.
2. *Meesterschap:* De informele teamleider is kundig op tenminste één inhoudelijk onderwerp wat een belangrijke rol speelt bij het uitvoeren van taken.
3. *Belastbaarheid:* De informele teamleider dient juist in moeilijke tijden over de noodzakelijk draagkracht te beschikken.
4. *Communicatief:* De informele teamleider dient in het bijzonder de gedachten en emoties van de teamleden goed voor het voetlicht te brengen.
5. *Innoverend:* De informele teamleider dient op deelaspecten vernieuwend te zijn bij de taakrealisaties.
6. *Administratief:* De informele teamleider verricht beperkte administratieve werkzaamheden.

# Caesarion

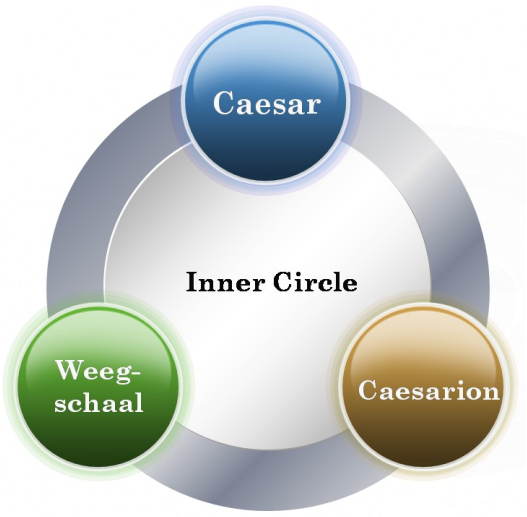






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor de informele teamleider is het zo optimaal mogelijk samenwerken met de andere teamleden, waar ook de persoonlijke doelen en behoeften van teamleden een rol in mee spelen.
2. Het tweede motief voor de informele teamleider is om erkenning te krijgen in de vorm van met name respect en status, dit maakt het met name mogelijk om invloed uit te oefenen en het team of de teamleden te representeren.
3. Het derde motief is de realisatie van de gestelde teamdoelen en de persoonlijke doelen van teamleden.
4. Het vierde motief is de beloning die de informele teamleider ontvangt voor zijn/haar inspanningen.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Caesarion, is met de teamrollen Caesar en Weegschaal, omdat:

1. Caesarion de informele teamleider is en een tegenwicht vormt voor de formele teamleider.
2. De Weegschaal als geweten van het team fungeert en ervoor zorgt dat de (in)formele teamleiders niet hun macht gaan misbruiken voor persoonlijke doeleinden.
3. Caesar kritiek krijgt van zowel Caesarion en de Weegschaal waarmee hij/zij direct corrigerend kan gaan optreden.
4. De Inner Circle bestaat uit: de macht, het geweten en het alternatief.

# Caesarion




## *Kenmerken*

1. Het kunnen omgaan met moeilijke personen.
2. Het ondersteunend werken tijdens de uitvoering van taken door de teamleden.
3. Strategisch kunnen denken en handelen.
4. Het effectief kunnen aanpakken van conflicten.
5. Besluitvaardig zijn.
6. Het doelgericht overwinnen van problemen.
7. Het kunnen aanbrengen van structuren binnen het team.
8. Planmatig kunnen werken.
9. Het verwoorden van gedachten en emoties van teamleden en het team.
10. Het representeren van het team en/of de teamleden.
11. Het geven van feedback en feed forward.
12. Het werken en vergroten van de groepscohesie.
13. Het verduidelijken van opdrachten, instructies, beleidslijnen en visies.
14. Het kunnen presenteren en praten in het openbaar.
15. Het communicatief vaardig zijn.
16. Het flexibel kunnen omgaan met veranderende omstandigheden.
17. Het formuleren en tot uitdrukking brengen van constructieve kritiek.
18. Een voorbeeldrol vervullen voor teamleden.
19. Het stellen van prioriteiten.
20. Het coachen van teamleden.



## *Valkuilen*

1. *Een te groot ego:* De informele teamleider stelt zich op als een opposant van de formele teamleider door zich te roemen op persoonlijke kwaliteiten en hierdoor verliest hij/zij het welslagen van het team uit het oog. Dit kan o.a. doordat de informele teamleider een machtstrijd aan gaat met de formele teamleider of dat de informele teamleider onrust stookt bij teamleden.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* De informele teamleider ondersteunt de formele teamleider in ruil voor het kunnen realiseren van één of meerdere persoonlijke doelen, dan wel door een voorkeursbehandeling te krijgen t.o.v. de overige teamleden.

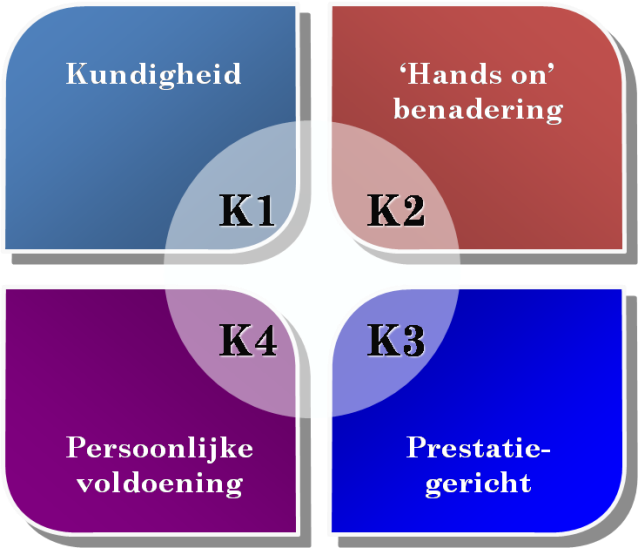
# Werker





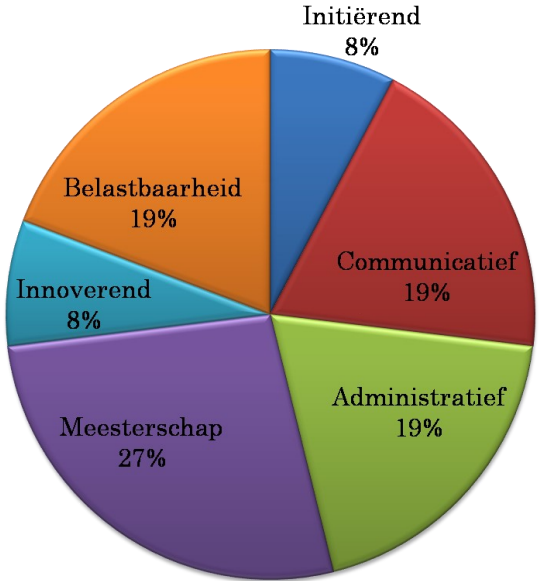

De Werker is het teamlid die zijn/haar capaciteiten inzet om taken uit te voeren om de realisatie van één of meerdere hoofddoelen van het team mogelijk te maken.

De Werkers die het beste presteren zitten in het midden van de hiërarchielijn van het team ('de werkvloer'). Anders gezegd: de Werkers zijn de motor van het team die ervoor zorgen dat de noodzakelijke werkzaamheden worden verricht zodat het team kan blijven functioneren.




## *Kerngebieden*

1. *Kundigheid:* De Werker dient over tenminste één kundigheid te beschikken die nodig is bij het uitvoeren van taken, bijvoorbeeld: vaardigheden, competenties, vakbekwaamheid.
2. *'Hands on'-benadering:* De Werker moet van aanpakken weten en een voorkeur hebben om de handen uit de mouwen te steken.
3. *Prestatiegericht:* De Werker dient over de wilskracht te beschikken om meerdere prestaties neer te willen zetten in de vorm van het uitvoeren van taken.
4. *Persoonlijke voldoening:* De Werker blijft gemotiveerd als hij/zij een persoonlijke voldoening haalt uit het uitvoeren van taken.




## *Teamrol elementen*

1. *Meesterschap:* De Werker dient over een (vak)bekwaamheid te beschikken m.b.t. de hoofdtaken die hij/zij verricht.
2. *Belastbaarheid:* De Werker dient bestand te zijn tegen de effecten van werkdruk en veranderende omstandigheden.
3. *Administratief: De Werker* dient administratieve werkzaamheden te verrichten die inherent zijn aan taken die hij/zij uitvoerd.
4. *Communicatief:* De Werker dient het inhoudelijke gesprek aan te kunnen gaan met andere teamleden zodat de werkzaamheden overdraagbaar zijn, dan wel om verantwoording af te leggen.
5. *Initiërend:* De Werker is meer reactief dan proactief.
6. *Innoverend:* De Werker is meer behoudend dan vernieuwend.

# Werker

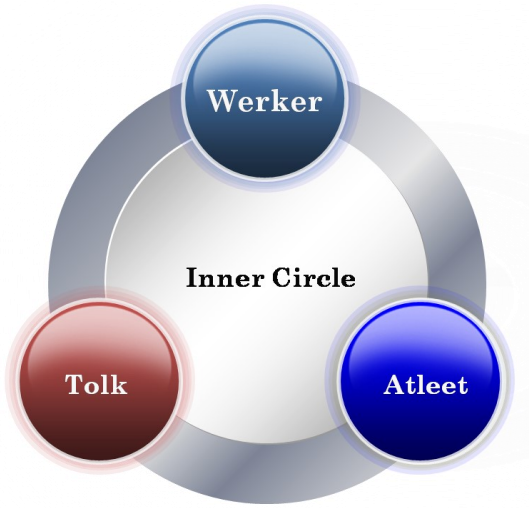






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is om uitvoerend aan de slag te gaan en de resultaten van het harde werk te willen zien. Deze voldoening is stimulerend om nieuwe (al dan niet vergelijkbare) taken te gaan uitvoeren.
2. Het tweede motief is de beloning die het teamlid ontvangt voor zijn/haar inspanningen.
3. Het derde motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen in de vorm van (met name) gezien en gehoord worden, het ontvangen van complimenten en respect voor de gedane arbeid.
4. Het vierde motief voor het teamlid zijn de mogelijkheden om te studeren in één of andere vorm die aansluit bij het uitvoeren van de taken. Dit kan in de vorm zijn van een opleiding, een workshop, een training, een cursus en dergelijke.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Werker, is met de teamrollen Atleet en Tolk, omdat:

1. De Werker de stuwende kracht is achter het uitvoeren van de reguliere taken en ondersteunend werkt ten behoeve van de Atleet.
2. De Atleet motiverend werkt voor de Werker om zich actief verder te ontwikkelen binnen het team en zelf een specialist te worden, dan wel beter in het uitvoeren van de huidige taken.
3. De Tolk een bruggenbouwer is tussen de Werker en de Atleet om te zorgen dat beiden elkaars 'taal' en werkwijzen begrijpen. Als ook om de wederzijdse compatibiliteit te vergroten.

# Werker




## *Kenmerken*

1. Het taakgericht werken, waarbij het doel gewoonlijk naar de achtergrond verdwijnt.
2. Het doelgericht en intentioneel kunnen inzetten van (vakinhoudelijke) vaardigheden, technieken, competenties en instrumenten/ tools.
3. Het verantwoorden van de uitvoering van de opgelegde taken en de resultaten hiervan.
4. Het samenwerken om specifieke taken succesvol uit te voeren.
5. Het ondersteunen en helpen van (met name) Werkers bij het uitvoeren van hun taken.
6. Het verder willen ontwikkelen van de (taakinhoudelijke) kennis en hiermee ervaringen opdoen binnen het team.
7. De behoefte aan sociale contacten en ontmoetingen met andere teamleden.
8. Het geven van taakinhoudelijke feedback en feed forward.
9. De wens om zich te onderscheiden van teamleden die in de top of de staart van de hiërarchielijn staan.
10. Een grote gevoeligheid met betrekking tot het al dan niet krijgen van erkenning en een positieve waardering.
11. Ambities die zich hoofdzakelijk beperken tot het uitvoeren van (specifieke) taken en niet of nauwelijks tot het aansturen van het team of het ontwikkelen van nieuwe beleidslijnen, visies of doelen.
12. Het deel willen uitmaken van een harmonieus team.
13. Het willen onderscheiden met niet-Werkers door te wijzen op de verschillen in (vak– en/of taakinhoudelijke) kunde en kennis.

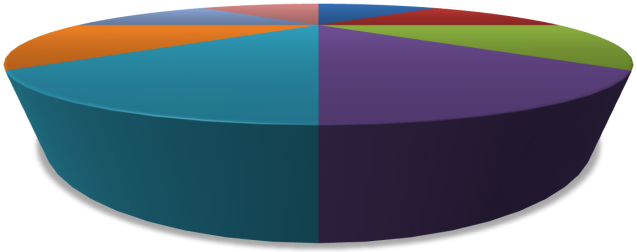


## *Valkuilen*

1. *Onmisbaarheid:* De Werker creëert voor zichzelf (al dan niet met anderen Werkers) het beeld van het onmisbaar zijn voor het team. Hierdoor eigent de Werker zich privileges toe, waarvan hij/zij vindt er recht op te hebben. Waarom? Omdat hij/zij onmisbaar is en anders alles in de soep loopt binnen het team.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* De Werker ondersteunt de (in)formele teamleider in ruil voor het kunnen realiseren van één of meerdere persoonlijke doelen, dan wel door een voorkeursbehandeling te krijgen t.o.v. andere teamleden.
3. *Het niet medeverantwoordelijk zijn voor het functioneren van het team:* De Werker beschouwd zichzelf verantwoordelijk voor het al dan niet uitvoeren van een taak, maar vindt dat andere teamleden verantwoordelijk zijn voor het reilen en zeilen binnen het team.




# Secundaire teamrollen



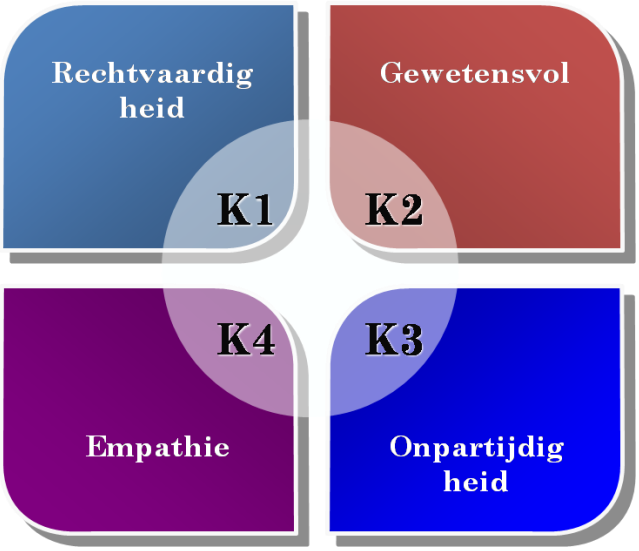
# Weegschaal





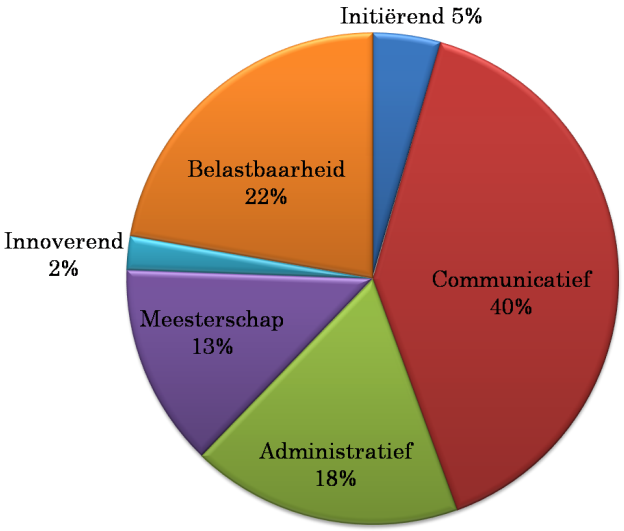

De Weegschaal is het oude symbool van de gerechtigheid en wordt al sinds de oudheid gesymboliseerd door een vrouw met een weegschaal in de linkerhand en een zwaard in de rechterhand.

In de rollenlijst is dit het teamlid wat het geweten vertegenwoordigd van het team, waarbij de Weegschaal steeds opzoek is naar het in balans brengen van het teamevenwicht door onnodige botsingen, confrontaties en conflicten te voorkomen of te beslechten. De weegschaal toets of de waarden en normen worden gerespecteerd. Als ook of er geen onrecht wordt aangedaan binnen het team.




## *Kerngebieden*

1. *Rechtvaardigheid:* Het teamlid dient over een goed ontwikkelt rechtvaardigheidsgevoel te beschikken en hier ook een beroep op te doen.
2. *Gewetensvol:* Het teamlid dient betrouwbaar en nauwkeurig te zijn bij het beoordelen of hij/zijzelf, andere teamleden of het team op een morele wijze functioneert.
3. *Onpartijdigheid:* Het teamlid spreekt geen persoonlijke voorkeur uit voor één of meerdere teamleden, maar laat zich leiden door de handelswijzen en de gedragingen van teamleden in de 'hier-en-nu'-situatie.
4. *Empathie:* Het teamlid kan zich inleven hoe het is voor een teamlid om op dat moment in zijn/haar schoenen te staan.




## *Teamrol elementen*

1. *Communicatief:* Het teamlid dient een actieve luisteraar te zijn en iemand die goed kan doorvragen.
2. *Belastbaarheid:* Het teamlid dient op een verantwoorde wijze om te kunnen gaan met onvoorspelbare omstandigheden en de druk die op hem/haar wordt uitgeoefend.
3. *Administratief:* Het teamlid dient de afspraken en het verloop van de processen vast te leggen.
4. *Meesterschap:* Het teamlid hoeft niet over een specialisme te beschikken om bepaalde taken te kunnen uitvoeren.
5. *Initiërend:* Het teamlid is meer reactief dan proactief.
6. *Innoverend:* Het teamlid is meer behoudend dan vernieuwend.

# Weegschaal

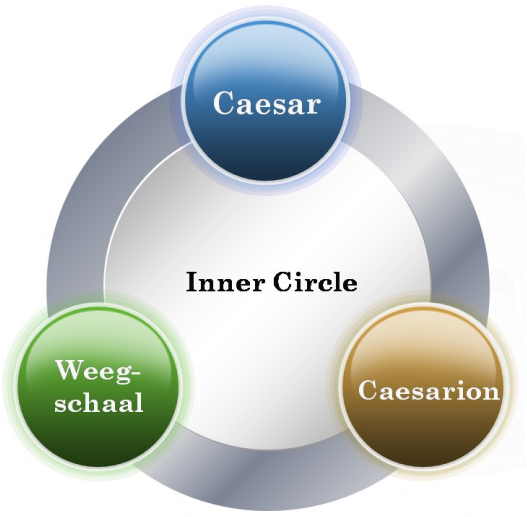






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is dat er op een rechtvaardige wijze wordt omgegaan met het team en de teamleden. Het teamlid is 'allergisch' voor onrecht en zal hier een duidelijke positie tegen innemen.
2. Het tweede motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen in de vorm van (met name) respect en aanzien. Hierdoor neemt de geloofwaardigheid van het teamlid toe en wordt hij/zij gestimuleerd om het geweten van het team te zijn.
3. Het derde motief voor het teamlid is om enerzijds kennis te delen met teamleden en anderzijds om door het etaleren van kennis meer deskundigheidsmacht te verwerven.
4. Het vierde motief is de beloning die het teamlid ontvangt voor zijn/haar inspanningen.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Weegschaal, is met de teamrollen Caesarion en Caesar, omdat:

1. Caesarion de informele teamleider is en een tegenwicht vormt voor de formele teamleider.
2. De Weegschaal als geweten van het team fungeert en ervoor zorgt dat de (in)formele teamleiders niet hun macht gaan misbruiken voor persoonlijke doeleinden.
3. Caesar kritiek krijgt van zowel Caesarion en de Weegschaal waarmee hij/zij direct corrigerend kan gaan optreden.
4. De Inner Circle bestaat uit: de macht, het geweten en het alternatief.

# Weegschaal




## *Kenmerken*

1. Het gevoelig zijn voor (vermeend) onrecht.
2. Het ondersteunend werken als één of meerdere teamleden te maken krijgen met onrecht.
3. Het effectief kunnen aanpakken van conflicten en confrontaties binnen het team.
4. Toegankelijk zijn voor teamleden om over 'gevoelige' en/of taboe onderwerpen te praten.
5. Het bespreekbaar maken van (vermeend) onrecht.
6. Het verwoorden van gedachten en emoties van teamleden en het team.
7. Het representeren van teamleden die onrechtvaardig zijn behandeld.
8. Het toetsen van waarden en normen.
9. Het (h)erkennen van grenzen en kaders.
10. Het geven van feedback en feed forward.
11. Het werken en vergroten van de groepscohesie.
12. Het communicatief vaardig zijn.
13. Het flexibel kunnen omgaan met veranderende omstandigheden.
14. Het formuleren en tot uitdrukking brengen van constructieve kritiek.
15. Een voorbeeldrol vervullen voor teamleden.
16. Het stellen van prioriteiten.
17. Het adviseren van teamleden.
18. Een vertrouwenspersoon zijn binnen het team.
19. Het toetsen van procedures, afspraken en regels binnen het team.
20. Het herstellen van het evenwicht binnen het team op basis van tact en sensitiviteit.



## *Valkuilen*

1. *Honger naar macht:* Het teamlid heeft de smaak te pakken en wil steeds meer een sturende invloed hebben binnen het team. De teamrol verleidt om steeds opnieuw als een belangrijk teamlid te worden bevestigd en op basis hiervan bepaalde privileges te willen opeisen.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* Het teamlid ondersteunt de (in)formele teamleider in ruil voor het kunnen realiseren van één of meerdere persoonlijke doelen, dan wel door een voorkeursbehandeling te krijgen t.o.v. de overige teamleden.
3. *Het recht in eigen hand nemen:* Het teamlid is het geweten van het team en geen rechter die oordelen velt. De Weegschaal toetst of er op een eerlijke, transparante en open wijze wordt gecommuniceerd en gefunctioneerd binnen het team. Het teamlid bezit geen recht om te sanctioneren.

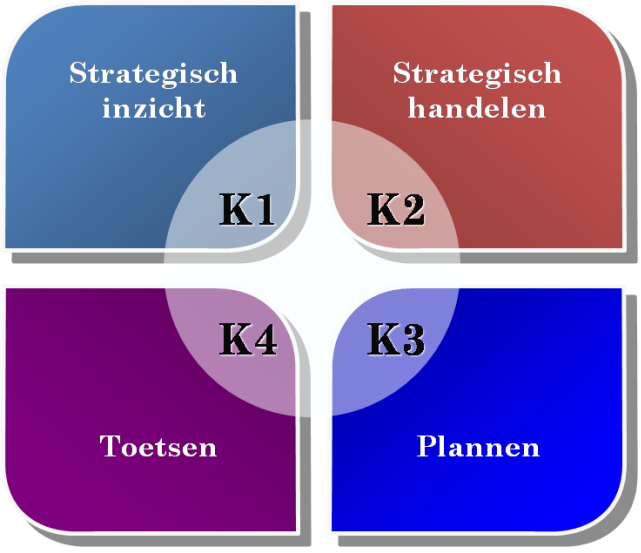
# Strateeg





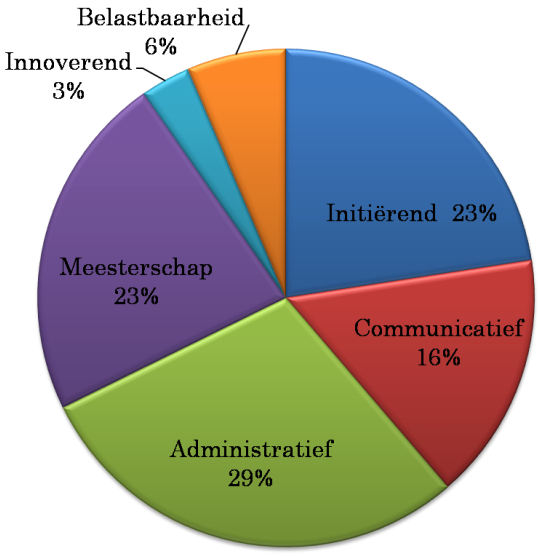

Een Strateeg is een persoon die zich bezig houdt met hoe het team en de afzonderlijke teamleden moeten gaan handelen (het uitvoeren van taken) om in de toekomst de gestelde doelen te kunnen realiseren.

De Strateeg stippelt een lijn uit, door een planning te maken, wanneer welke taken en door wie moeten worden uitgevoerd. Als ook het bepalen wat te doen als er sprake is van tegenslag en een taak niet met succes kan worden afgerond. Bovendien moet de Strateeg ervoor zorgen dat de realisatie van de gestelde doelen en taken binnen het kader van het team plaatsvindt.




## *Kerngebieden*

1. *Strategisch inzicht:* De Strateeg dient structuren, relaties, verbindingen, processen, werkwijzen, doelen en taken, het functioneren van het team en teamleden te kunnen doorgronden.
2. *Strategisch handelen:* De Strateeg dient zelf te handelen overeenkomstig de uitgestippelde proceslijn hoe, wanneer en door wie de gestelde doelen met bijbehorende taken worden gerealiseerd.
3. *Plannen:* De Strateeg dient over de vaardigheid te beschikken om over een langere periode doelgericht en efficiënt planningen te kunnen maken voor het team en de teamleden.
4. *Toetsen:* De Strateeg controleert of de planning wordt nageleefd en met welk succes.




## *Teamrol elementen*

1. *Administratief:* De Strateeg dient administratieve taken te verrichten die inherent zijn aan de taken die hij/zij uitvoert.
2. *Initiërend:* De Strateeg dient nieuwe voorstellen te introduceren m.b.t. het realiseren van de gestelde doelen en taken.
3. *Meesterschap:* De Strateeg dient kundig te zijn in het strategisch denken, plannen en handelen.
4. *Communicatief:* De Strateeg dient in het bijzonder instructies en uitleg te kunnen geven over de te volgen strategie binnen het team.
5. *Belastbaarheid:* De Strateeg heeft in mindere mate te maken met ingrijpende veranderingen op een korte termijn, maar moet wel tegen de werkdruk kunnen.
6. *Innoverend:* De strateeg is meer behoudend dan vernieuwend.

# Strateeg

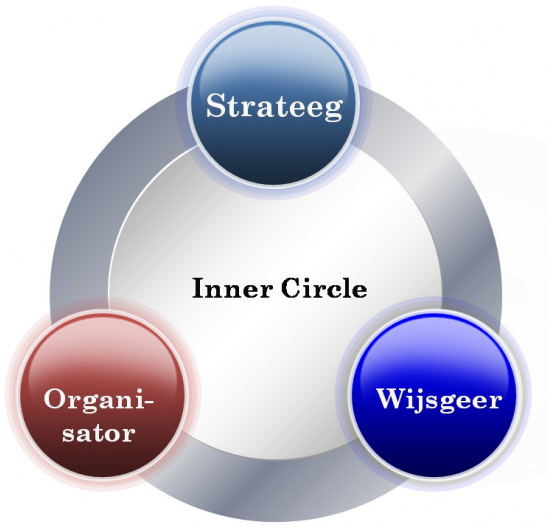






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is om strategieën te bepalen voor het team en teamleden om de gestelde doelen en de bijbehorende taken met succes te realiseren.
2. Het tweede motief voor het teamlid is om macht (met name in de vorm van invloed) te verkrijgen binnen het team op basis waarvan hij/zij de strategische plannen kan implementeren en controleren of het realisatieproces met succes en volgens schema verloopt.
3. Het derde motief voor het teamlid is om te puzzelen op planningen en het aanbrengen van structuren binnen het team voor zover het de strategische realisatie van de gestelde doelen en de bijbehorende doelen betreft.
4. Het vierde motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen in de vorm van (met name) respect en aanzien die aansluit bij het uitvoeren van de gedane arbeid.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Strateeg, is met de teamrollen Organisator en Wijsgeer, omdat:

1. De Strateeg de planner is van het team en hij/zij de Organisator nodig heeft om de plannen in de praktijk om te zetten.
2. De Wijsgeer de strateeg ondersteunt met relevante kennis en/of kunde met betrekking hoe bepaalde taken het beste kunnen worden uitgevoerd en binnen welke omstandigheden (de randvoorwaarden).
3. De Organisator ondersteuning van de Wijsgeer nodig heeft om te bepalen wat slim is om wel of niet te doen bij het in de praktijk brengen van de plannen van de Strateeg.

# Strateeg




## *Kenmerken*

1. Het doelgericht werken, waarbij de taken als middelen wordt gezien om de gestelde doelen te kunnen realiseren.
2. Het interpreteren van beleidslijnen en visies zoals die gelden voor de organisatie waar het team deel van uitmaakt.
3. Het vertalen van beleidslijnen en visies in praktisch uitvoerbare plannen.
4. Het uitzetten van de gestelde doelen en de bijbehorende taken op de proceslijn van het team.
5. Het laten aansluiten van de kwaliteiten en vermogens van het team aan de te realiseren doelen en de bijbehorende taken.
6. Het aanbrengen van structuren in het realisatieproces van de gestelde doelen en taken.
7. Het aanpassen van planningen indien er ingrijpende veranderende omstandigheden zijn.
8. Het geven van feedback en feed forward.
9. Het stellen van prioriteiten in de gestelde doelen en de bijbehorende taken.
10. Het administratief kunnen vastleggen van de planning.
11. Het eenduidig kunnen communiceren over de planning.
12. Het toetsen of de taken volgens planning succesvol zijn uitgevoerd.
13. Het onder de aandacht (blijven) brengen van de strategische planning bij de teamleden.
14. Het introduceren van voorstellen m.b.t. het implementeren en doorvoeren van de strategische planning.
15. Het evalueren van het realisatieproces op deelaspecten en totaliteit.
16. Het verantwoorden van de gemaakte keuzen zoals die in de planning zijn verwerkt.

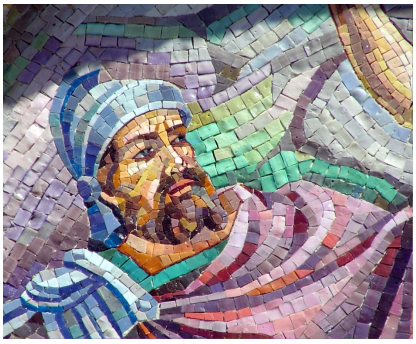


## *Valkuilen*

1. *Honger naar macht:* Het teamlid heeft de smaak te pakken en wil steeds meer een sturende invloed hebben binnen het team. De teamrol verleidt om steeds opnieuw als een belangrijk teamlid te worden bevestigd en op basis hiervan bepaalde privileges te willen opeisen.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* Het teamlid ondersteunt de (in)formele teamleider in ruil voor het kunnen realiseren van één of meerdere persoonlijke doelen, dan wel door een voorkeursbehandeling te krijgen t.o.v. de overige teamleden.
3. *Het recht in eigen hand nemen:* Het teamlid is het geweten van het team en geen rechter die oordelen velt. De Strateeg toetst of er op een eerlijke, transparante en open wijze wordt gecommuniceerd en gefunctioneerd binnen het team. Het teamlid bezit geen recht om te sanctioneren.

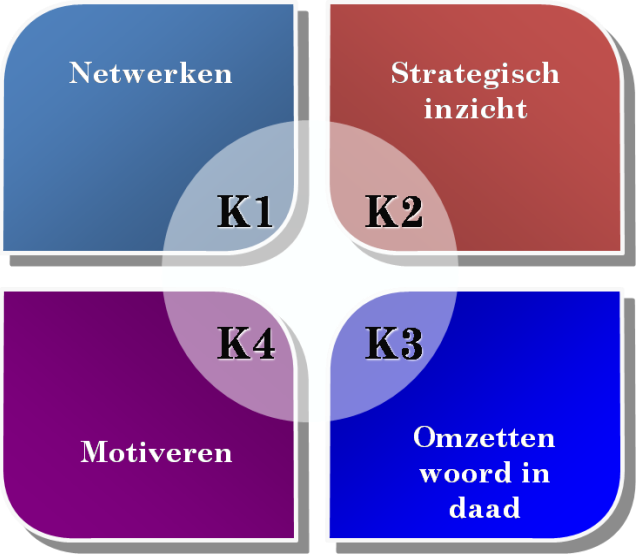
# Organisator



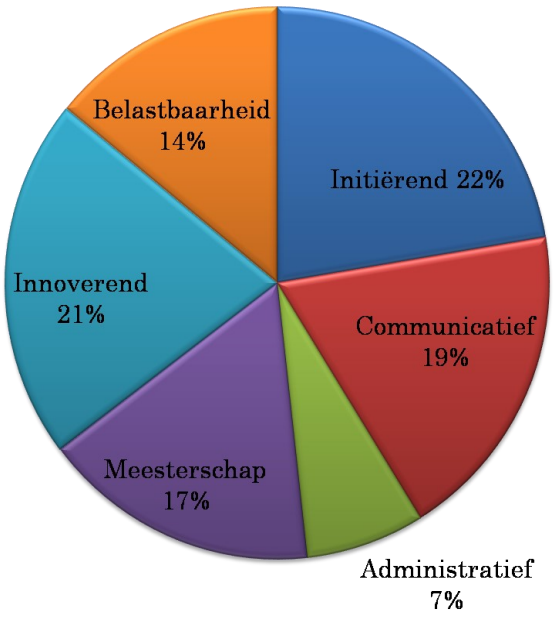
De Organisator is een teamlid die zijn/haar organisatorische vaardigheden inzet ten behoeve van het team. Organiseren is het coördineren en het initiëren van activiteiten en/of handelswijzen, die het mogelijk maken om plannen en taken in de praktijk uit te gaan voeren.

De Organisator beschikt over een (actueel) netwerk van de vaardigheden, competenties en kwaliteiten van teamleden en derden, waarop hij/zij een beroep kan doen tijdens het regelen en het tot stand brengen zodat de plannen en de taken worden uitgevoerd.




## *Kerngebieden*

1. *Netwerken*: De Organisator dient vaardig en kundig te zijn in het netwerken binnen en buiten het team.
2. *Strategisch inzicht*: De Organisator dient structuren, relaties, verbindingen, processen, werkwijzen, doelen en taken, plannen, het functioneren van het team en teamleden te kunnen doorgronden.
3. *Omzetten van woord in daad:* De Organisator dient vaardig en kundig te zijn in het kunnen vertalen van een plan in doelgericht handelen.
4. *Motiveren:* De Organisator dient het team en de teamleden te activeren om letterlijk en figuurlijk in beweging te komen om samen te gaan werken aan de realisatie van doelen en taken.




## *Teamrol elementen*

1. *Initiérend:* De Organisator dient met voorstellen te komen m.b.t. hoe taken en plannen kunnen worden uitgevoerd.
2. *Innoverend:* De Organisator dient met vernieuwende ideeën te komen hoe de taken en plannen effectiever en/of succesvoller kunnen worden uitgevoerd.
3. *Communicatief:* De Organisator dient duidelijk te maken wat er van de teamleden wordt verwacht tijdens het uitvoeren van taken (oftewel: het verkopen van het werk).
4. *Meesterschap:* De Organisator dient kundig te zijn in netwerken en het motiveren van teamleden en/of derden.
5. *Belastbaarheid:* De Organisator dient effectief om te kunnen gaan met de werkdruk.
6. *Administratief:* De Organisator verricht beperkte administratieve werkzaamheden.

# Organisator

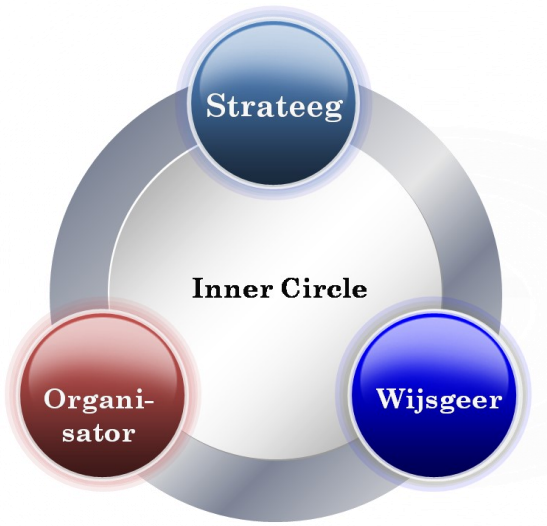






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is om uitvoerend aan de slag te gaan en de resultaten van het werk te willen zien. Deze voldoening is stimulerend om nieuwe taken uit gaan voeren en plannen te implementeren.
2. Het tweede motief voor het teamlid is om te kunnen gaan ritselen zodat de taken met succes kunnen worden uitgevoerd. Ritselen is het ervoor zorgen dat iets wordt geregeld of georganiseerd ook al lijkt dit niet meteen mogelijk.
3. Het derde motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen in de vorm van respect, waardering en aanzien voor het gedane werk.
4. Het vierde motief voor het teamlid is om te kunnen laten zien wat hij/zij allemaal kan en voor elkaar kan krijgen. Hierbij is er ook sprake van een solistische kwaliteit om zelfstandig te werken.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Organisator, is met de teamrollen Strateeg en Wijsgeer, omdat:

1. De Strateeg de planner is van het team en de Organisator nodig heeft om de plannen in de praktijk om te zetten.
2. De Wijsgeer de strateeg ondersteunt met relevante kennis en/of kunde met betrekking hoe bepaalde taken het beste kunnen worden uitgevoerd en binnen welke omstandigheden (de randvoorwaarden).
3. De Organisator ondersteuning van de Wijsgeer nodig heeft om te bepalen wat slim is om wel of niet te doen bij het in de praktijk brengen van de plannen van de Strateeg.

# Organisator




## *Kenmerken*

1. Het doelgericht werken, waarbij de taken en plannen als middelen wordt gezien om de gestelde doelen te kunnen realiseren.
2. Het laten aansluiten van de kwaliteiten en vermogens van teamleden aan de uit te voeren taken.
3. Het creëren van de juiste randvoorwaarden om aan de slag te kunnen gaan met het uitvoeren van taken en plannen.
4. Het vermogen om effectief te netwerken.
5. Het motiveren van personen uit een netwerk om daadwerkelijk aan de slag te gaan met het uitvoeren van taken en plannen.
6. Het 'verkopen' van ideeën, taken en plannen als realistisch haalbaar.
7. Het vermogen om ook solistisch te werken om voorbereidingen te treffen zodat teamleden direct aan de slag kunnen.
8. Het geven van feedback en feed forward.
9. Het stellen van prioriteiten in de taken en plannen die uitgevoerd dienen te worden.
10. Het afstemmen op de wensen en behoeften van teamleden en deze verwerken in de uitvoering van taken en plannen.
11. Het bijsturen van het realisatieproces als blijkt dat bepaalde taken en/of plannen niet als zodanig uitvoerbaar of haalbaar zijn.
12. Het vertalen van een plan in doelgericht handelen.
13. Het toegankelijk zijn voor teamleden en derden om te benaderen en actief te luisteren en mee te denken.
14. Het oplossingsgericht werken zonder (al te veel) te problematiseren.
15. Het kunnen werken onder druk en met een hoog tempo.

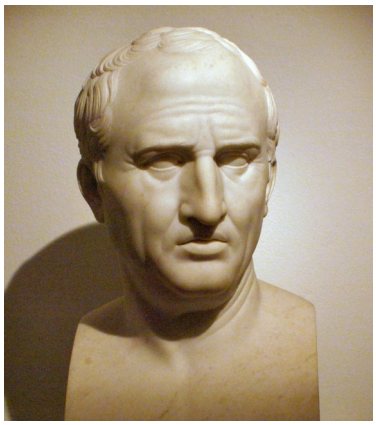


## *Valkuilen*

1. *Honger naar macht:* Het teamlid heeft de smaak te pakken en wil steeds meer een sturende invloed hebben binnen het team. De teamrol verleidt om steeds opnieuw als een belangrijk teamlid te worden bevestigd en op basis hiervan bepaalde privileges willen opeisen.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* Het teamlid ondersteunt de (in)formele teamleider in ruil voor het kunnen realiseren van één of meerdere persoonlijke doelen, dan wel door een voorkeursbehandeling te krijgen t.o.v. de overige teamleden.
3. *Een solo show van maken:* Het teamlid komt tot de conclusie dat hij/zij het sneller en beter alleen kan doen. Bovendien krijgt hij/zij meer voor elkaar bij derden en teamleden als hij solistisch werkt. Ook hoeft hij/zij dan niet de erkenning te delen.

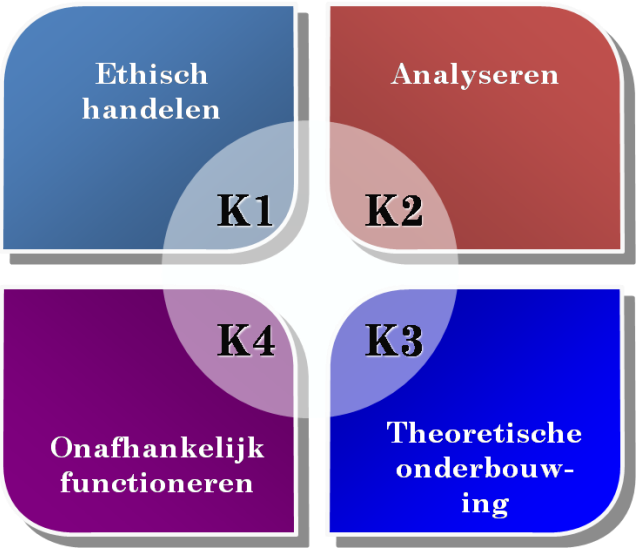
# Wijsgeer



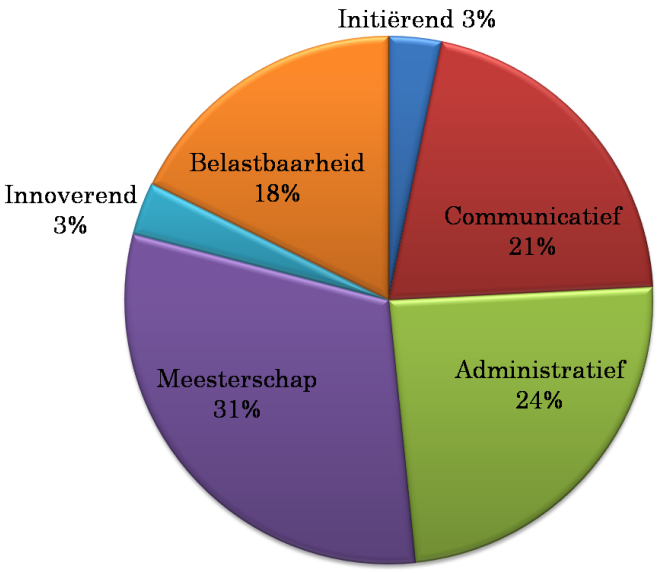
*Cicero*

De Wijsgeer is een teamlid dat nadenkt over de belangrijke problemen waarmee het team en de teamleden te maken krijgen. Als ook dat hij/zij probeert om oplossingen te bedenken. De Wijsgeer is de persoon die probeert om met name processen, structuren en systemen te doorgronden. Het doel hiervan is om ethische vraagstukken te beantwoorden, het formuleren van attituden, het ontwikkelen van een teammoraliteit, het vaststellen welke beloningen en sancties passend zijn binnen het team, het formuleren van wenselijke omgangsvormen en bepalen hoe om te gaan met onwenselijk gedrag.




## *Kerngebieden*

1. *Ethisch handelen:* De Wijsgeer dient binnen het team op een verantwoorde wijze te functioneren door alleen activiteiten en taken uit te voeren die toelaatbaar (geoorloofd) zijn.
2. *Analyseren:* De Wijsgeer dient over de vaardigheid te beschikken om 'iets' (een proces, een probleem, een structuur et cetera) grondig te onderzoeken en te beoordelen.
3. *Theoretische onderbouwing:* De Wijsgeer dient zijn/haar bevindingen, aanbevelingen, analyses en oplossingen een theoretische onderbouwing mee te geven.
4. *Onafhankelijk functioneren:* De Wijsgeer dient zonder directe bemoeienis van teamleden of derden tot zijn/haar conclusies, oplossingen of aanbevelingen te komen.

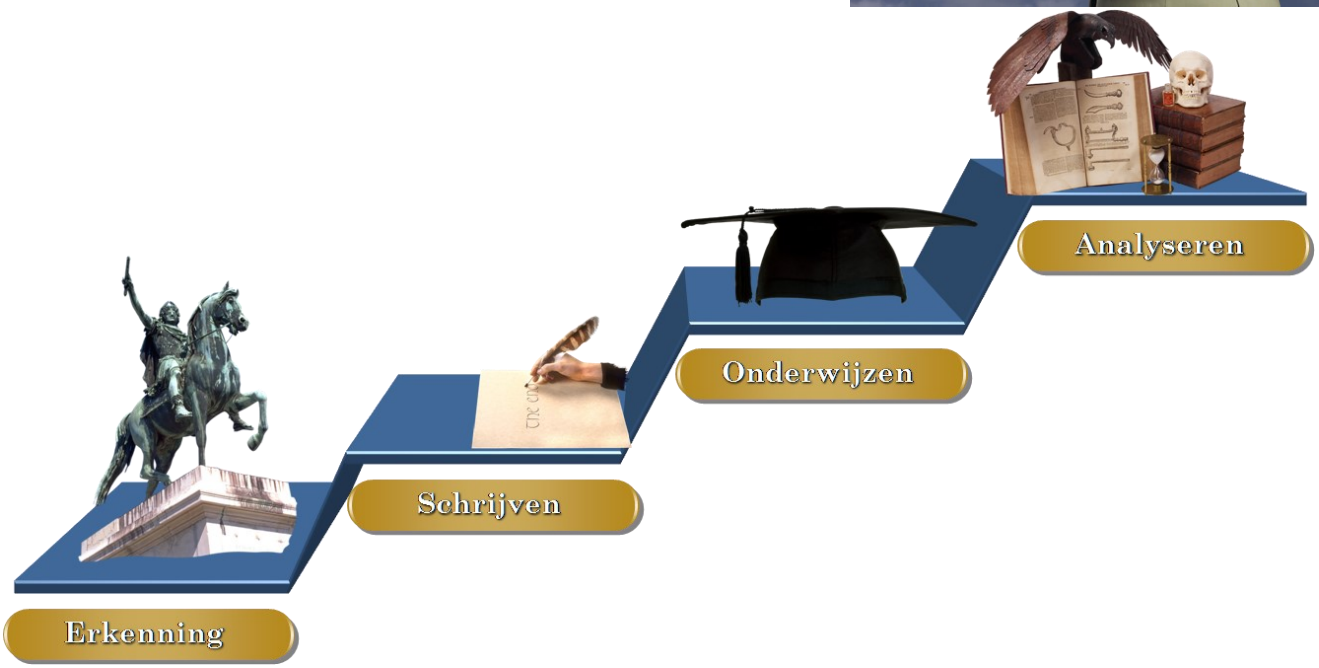



## *Teamrol elementen*

1. *Meesterschap:* De Wijsgeer dient kundig en vaardig te zijn in het maken van analyses, het onderzoeken, het maken van aanbevelingen en het bedenken van doelgerichte oplossingen.
2. *Administratief:* De Wijsgeer dient papers, richtlijnen, procedures, artikelen en publicaties te kunnen schrijven.
3. *Communicatief:* De Wijsgeer dient (complexe) ideeën, analyses, onderzoeken, aanbevelingen en oplossingen helder en toegankelijk over te kunnen brengen op teamleden.
4. *Belastbaarheid:* De Wijsgeer dient weerbaar te zijn tegen druk die eventueel op hem/haar wordt uitgeoefend.
5. *Initiërend:* De Wijsgeer is meer reactief dan proactief.
6. *Innoverend:* De Wijsgeer is meer behoudend dan vernieuwend.

# Wijsgeer




## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is om situaties, problemen, processen, structuren, systemen en dergelijke grondig te kunnen doorgronden en op basis hiervan een beoordeling te maken en conclusies te trekken.
2. Het tweede motief voor het teamlid is om kennis over te dragen op andere teamleden. Het onderwijzen is een soort roeping voor het teamlid.
3. Het derde motief voor het teamlid is om bevindingen, onderzoekgegevens, conclusies, instructies, aanbevelingen en dergelijke op schrift vast te kunnen leggen.
4. Het vierde motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen in de vorm van respect, aanzien en status.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Wijsgeer, is met de teamrollen Strateeg en Organisator, omdat:

1. De Strateeg de planner is van het team en de Organisator nodig heeft om de plannen in de praktijk om te zetten.
2. De Wijsgeer de strateeg ondersteunt met relevante kennis en/of kunde met betrekking hoe bepaalde taken het beste kunnen worden uitgevoerd en binnen welke omstandigheden (de randvoorwaarden).
3. De Organisator ondersteuning van de Wijsgeer nodig heeft om te bepalen wat slim is om wel of niet te doen bij het in de praktijk brengen van de plannen van de Strateeg.

# Wijsgeer




## *Kenmerken*

1. Het creëren van de juiste randvoorwaarden waarbinnen het team op een verantwoorde wijze kan gaan werken aan de realisatie van de gestelde doelen en de bijbehorende taken.
2. Het vermogen om ook solistisch te werken om onafhankelijk onderzoek te kunnen verrichten en aanbevelingen te doen.
3. Het grondig onderzoeken van o.a. processen, systemen, procedures, (functionerings-) problemen, regels, attituden, beloningen en sancties binnen het team.
4. Het theoretisch kunnen onderbouwen van analyses, conclusies, aanbevelingen, oplossingen, richtlijnen en procedures.
5. Het onafhankelijk en zelfstandig kunnen werken.
6. Het gekwalificeerd zijn in (met name) het werkgebied van het team (theorie georiënteerd).
8. Het geven van feedback en feed forward.
9. Het toegankelijk zijn voor teamleden en derden om te benaderen en actief te luisteren en mee te denken.
10. Het vermogen om te onderwijzen en coachend op te treden binnen het team.
11. Een 'lopende bibliotheek' zijn m.b.t. relevante onderwerpen binnen het werkveld van het team.
12. Het vervullen van een voorbeeldrol voor teamleden.
13. Het thuis zijn in de ethiek die geldt voor het werkgebied van het team.
14. Het ter discussie stellen van processen, systemen, structuren, procedures, beloningen, sancties  et cetera binnen het team.
15. Het vermogen om publicaties te schrijven en te presenteren.



## *Valkuilen*

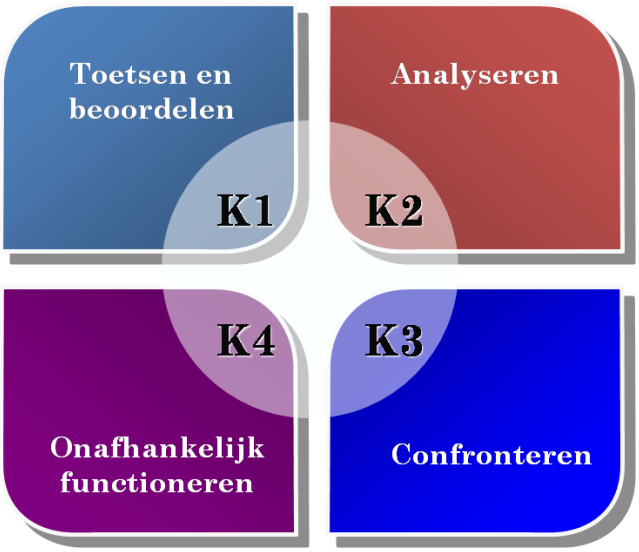
1. *Honger naar macht:* Het teamlid heeft de smaak te pakken en wil steeds meer een sturende invloed hebben binnen het team. De teamrol verleidt om steeds opnieuw als een belangrijk teamlid te worden bevestigd en op basis hiervan bepaalde privileges willen opeisen.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* Het teamlid ondersteunt de (in)formele teamleider in ruil voor het kunnen realiseren van één of meerdere persoonlijke doelen, dan wel door een voorkeursbehandeling te krijgen t.o.v. de overige teamleden.
3. *Het recht in eigen hand nemen:* Het teamlid is de kennisbron van het team en geen rechter die oordelen velt. De Wijsgeer toetst of er op een eerlijke, transparante en open wijze wordt gefunctioneerd binnen het team. Het teamlid bezit geen recht om te sanctioneren.

# Criticus



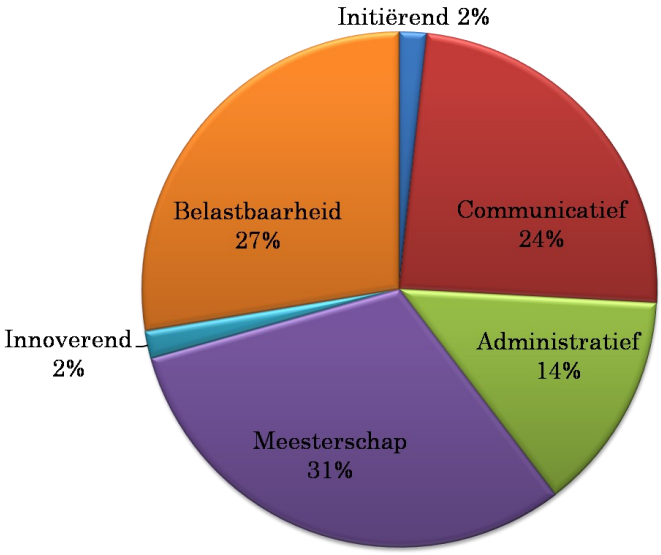



De Criticus is een teamlid die regels, procedures en handelswijzen wil toetsen, evalueren en beoordelen. De Criticus heeft een 'neus' voor het vinden van zaken die niet goed zijn geregeld, niet correct zijn of onvoldoende functioneren. Het vervelende is dat de Criticus gewoonlijk als een lastpost wordt ervaren die 'iedere keer wat te zeuren heeft'. Jammer omdat de Criticus juist waardevolle informatie voor het team verschaft op basis waarvan juist verbeteringen mogelijk zijn.




## *Kerngebieden*

1. *Toetsen en beoordelen:* De Criticus dient over de vaardigheden te beschikken om regels, procedures (etc) op hun juistheid en werkbaarheid te toetsen, te evalueren en te beoordelen.
2. *Analyseren:* De Criticus dient over de vaardigheid te beschikken om regels, procedures (etc) grondig te onderzoeken en te beoordelen.
3. *Confronteren:* De Criticus dient over de vaardigheid te beschikken om de kritiek helder en duidelijk over te brengen aan het team of één of meerdere teamleden.
4. *Onafhankelijk functioneren:* De Criticus dient zonder directe bemoeienis van teamleden en/of derden tot zijn/haar bevindingen te komen.




## *Teamrol elementen*

1. *Meesterschap:* De Criticus dient kundig en vaardig te zijn in het toetsen, het analyseren, het evalueren en het beoordelen.
2. *Belastbaarheid:* De Criticus dient weerbaar te zijn tegen de druk die (eventueel) op hem/haar wordt uitgeoefend.
3. *Communicatief:* De Criticus dient de kritieken helder en duidelijk over te brengen op de teamleden.
4. *Administratief:* De Criticus dient de kritieken ook op schrift helder en duidelijk te kunnen verwoorden.
5. *Initiërend:* De Criticus is meer reactief dan proactief voor wat betreft nieuwe initiatieven te ontplooien.
6. *Innoverend:* De Criticus is meer behoudend dan vernieuwend.

# Criticus

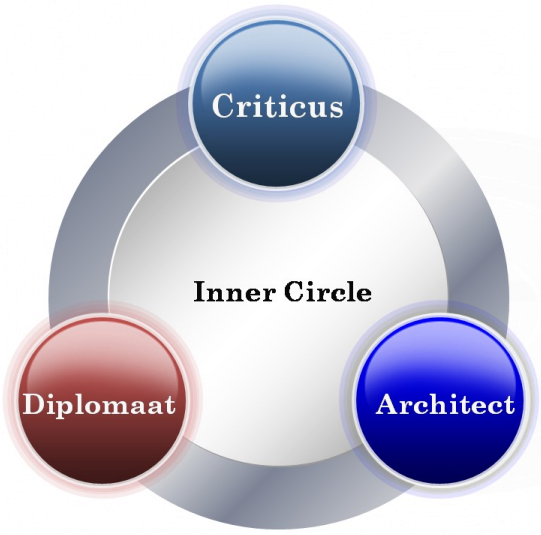






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is om regels, procedures (etc) te toetsen, te evalueren en te beoordelen. Het teamlid is hier ook kundig en vaardig in.
2. Het tweede motief voor het teamlid is om niet alles voor waar aan te nemen en zelf grondig een onderzoek te gaan doen en op basis daarvan conclusies te gaan trekken.
3. Het derde motief voor het teamlid is om fouten te vinden die schadelijke, negatieve of ongewenste gevolgen kunnen hebben voor het team of de teamleden. Het geeft het teamlid een 'kick'.
4. Het vierde motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen in de vorm van respect en aanzien.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Criticus, is met de teamrollen Diplomaat en Architect, omdat:

1. De Criticus op zoek gaat naar de fouten en de ongewenste neveneffecten, die vervolgens door de Architect gecorrigeerd kunnen worden in bestaande of nieuwe regels, procedures, werkwijzen en dergelijke.
2. De Diplomaat in staat is om de waarde van de kritiek te herkennen en het belang hiervan weet over te brengen op de Architect.
3. De Architect zowel de criticus als de diplomaat nodig heeft om nieuwe ontwikkelingen binnen het team te kunnen introduceren.

# Criticus




## *Kenmerken*

1. De Criticus houdt ervan om regels en procedures te evalueren en vervolgens te beoordelen.
2. De Criticus heeft een voorkeur voor problemen die hij/zij kan analyseren en het evalueren van dingen en ideeën.
3. De Criticus heeft een voorkeur voor het geven of schrijven van kritieken, het geven van meningen, het beoordelen van personen en hun werkzaamheden en het evalueren van projecten en taken.
4. De Criticus heeft een voorkeur om de werkzaamheden van teamleden te gaan corrigeren.
5. De Criticus komt niet goed uit de verf als hij/zij uit het 'niets' iets moet gaan creëren.
6. De Criticus beschikt over de vaardigheid om fouten in regels, procedures, werkwijzen (etc) op te sporen en te benoemen.
7. De Criticus steekt zijn/haar mening niet onder stoelen of banken.
8. De Criticus stelt processen, systemen, structuren, procedures, beloningen, sancties, et cetera binnen het team ter discussie.
9. De Criticus beschikt over het vermogen om publicaties te schrijven en te presenteren.
10. De Criticus is oprecht nieuwsgierig in het willen achterhalen hoe iets functioneert en waarom het eventueel niet (meer) functioneert.
11. De Criticus beschouwd kritiek niet als negatief of positief, maar als een potentieel verbeterpunt.
12. De Criticus roept binnen het team vaker weerstanden op maar laat zich hierdoor niet afschrikken.
13. De Criticus is vaardig in het snel kunnen doorgronden van regels, procedures, systemen, werkwijzen, et cetera.



## *Valkuilen*

1. *Geen briljante ideeën:* De Criticus is goed in het vinden van 'de rotte plekken' in een systeem, een procedure, een handelwijze (etc), maar dit betekent niet dat de Criticus ook goed is in het bedenken van alternatieven of het verzinnen van doeltreffende oplossingen. Soms vergeet de Criticus dit onder de druk van zijn/haar teamleden.
2. *Doorschieten in het beoordelen:* De Criticus beoordeelt zowel de vorm als ook de inhoud van zaken. Echter kan de persoon hierin doorschieten wanneer hij/zij over onvoldoende informatie beschikt. Hij/zij heeft dan de neiging om de beschikbare informatie 'op te blazen'.
3. *Een waardeoordeel toevoegen:* De Criticus kan onder druk van de gegeven omstandigheden en/of persoonlijke belangen, zich laten verleiden om een persoonlijk gekleurd waardeoordeel aan de kritiek mee te geven.

# Architect

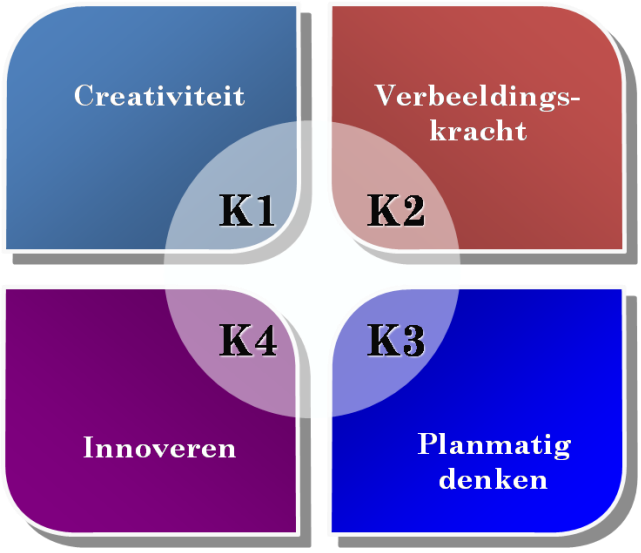


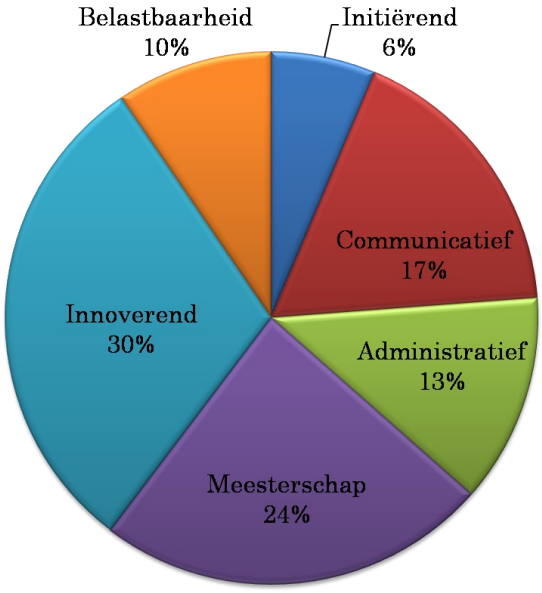



*Hadrianus*

De Architect is de visionair van het team die zijn/haar denkbeelden vorm geeft in diverse ontwikkelingsplannen. Anders gezegd: De Architect is een teamlid met de goede creatieve ideeën m.b.t. hoe de gestelde doelen en de bijbehorende taken het meest effectief kunnen worden gerealiseerd binnen de gegeven omstandigheden en de kaders van het team.

De Architect is goed in het *inhoudelijk* ontwerpen van systemen, procedures en werkwijzen. Het is niet evident dat de Architect ook een goede uitvoerder, strateeg of bouwer is.




## *Kerngebieden*

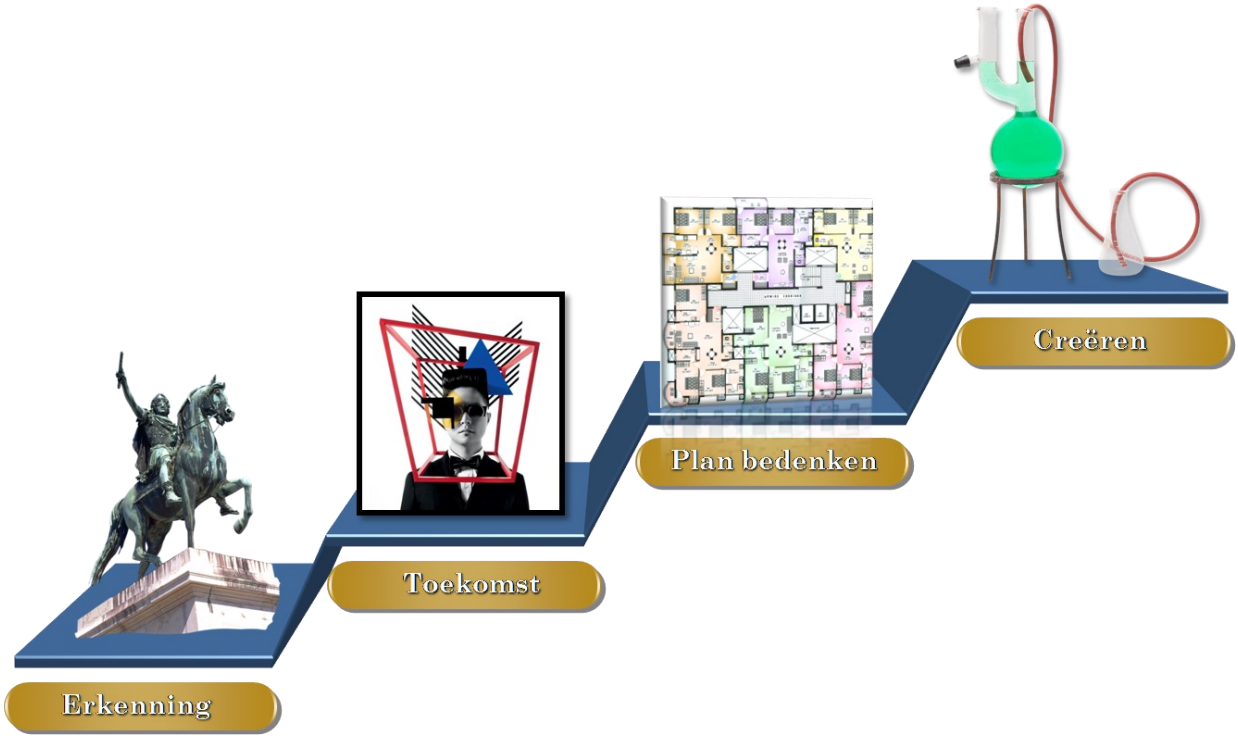
1. *Creativiteit:* De Architect dient creatief te zijn om iets te laten ontstaan wat er van te voren nog niet bestond.
2. *Verbeeldingskracht:* De Architect dient over de vaardigheid te beschikken om denkbeelden te kunnen visualiseren.
3. *Planmatig denken:* De Architect dient over de vaardigheid te beschikken om op een gestructureerde en chronologische wijze te denken over toekomstige systemen, werkwijzen, procedures en dergelijke.
4. *Innoveren:* De Architect dient steeds het verlangen te hebben om werkwijzen, systemen, structuren, procedures, et cetera te willen verbeteren door te optimaliseren.

## *Teamrol elementen*

1. *Innoverend:* De Architect dient vaak in de weer te zijn met het bedenken van vernieuwingen waardoor het team en de teamleden optimaler functioneren.
2. *Meesterschap:* De Architect dient kundig en vaardig te zijn in het creëren van nieuwe denkbeelden die realistisch en haalbaar zijn binnen het team.
3. *Communicatief:* De Architect dient in staat te zijn om zijn/haar denkbeelden helder en duidelijk over te brengen op de teamleden.
4. *Administratief:* De Architect dient vaardig te zijn om zijn/haar denkbeelden ook op schrift vast te kunnen leggen.
5. *Belastbaarheid:* De Architect heeft gewoonlijk met minder druk te maken dan uitvoerders.
6. *Initiërend:* De Architect is meer reactief dan proactief.

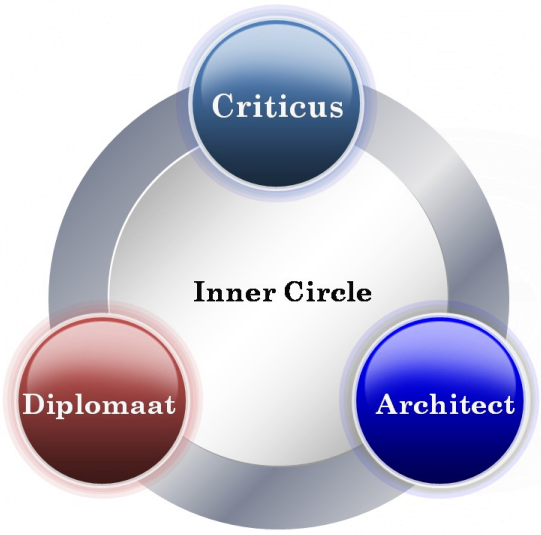
# Architect




## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is om te kunnen creëren in een soort laboratoriumsetting, waarbij op voorhand geen restricties zijn.
2. Het tweede motief voor het teamlid is om de creatieve ingevingen en ideeën om te zetten in een plan zodat het door de teamleden kan worden uitgevoerd.
3. Het derde motief voor het teamlid is om toekomstgericht te denken en oplossingen te bedenken voor problemen die nog niet bestaan.
4. Het vierde motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen in de vorm van respect en aanzien.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Architect, is met de teamrollen Diplomaat en Criticus, omdat:

1. De Criticus op zoek gaat naar de fouten en de ongewenste neveneffecten, die vervolgens door de Architect gecorrigeerd kunnen worden in bestaande of nieuwe regels, procedures, werkwijzen en dergelijke.
2. De Diplomaat in staat is om de waarde van de kritiek te herkennen en het belang hiervan weet over te brengen op de Architect.
3. De Architect zowel de criticus als de diplomaat nodig heeft om nieuwe ontwikkelingen binnen het team te kunnen introduceren.

# Architect




## *Kenmerken*

1. Het toekomstgericht denken en bedenken van nieuwe ontwikkelingen, werkwijzen, procedures, systemen en dergelijke.
2. Het beschikken over een levendige verbeelding.
3. Het 'outside the box' denken en nieuwe denkpaden durven te bewandelen.
4. Het kunnen verwoorden van de vernieuwende ideeën, denkbeelden, visies en ontwikkelingen.
5. Het planmatig kunnen denken en het creëren van 'blauwdrukken'.
6. Het durven onderzoeken hoe systemen, werkwijzen, procedures en dergelijke op een andere wijze kunnen worden georganiseerd.
7. Een bruggenbouwer tussen het heden en de toekomst.
9. Het beschikken over een experimeerzin om te onderzoeken of de ideeën ook te vertalen zijn naar de praktijk van alledag.
10. Het instrueren van teamleden hoe de denkbeelden zijn opgebouwd en wat het resultaat zou moeten zijn.
11. Het nieuwsgierig en leergierig zijn naar toekomstige mogelijkheden en eventuele ontwikkelingen.
12. Het gevoelig zijn voor trends en maatschappelijke veranderingen.
13. Het ter discussie durven stellen van bestaande systemen, procedures, visies, regels en dergelijke.
14. Het onderzoeken welke ontwikkelingen er buiten het team (en/of organisatie) zijn die als basis kunnen dienen voor nieuwe ontwikkelingen binnen het team.

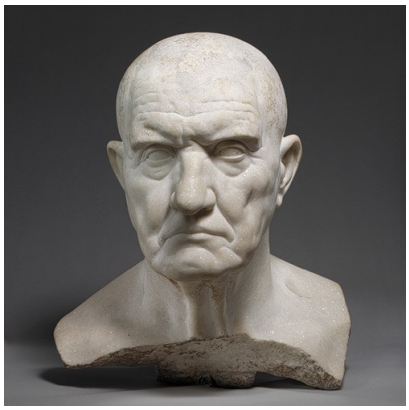


## *Valkuilen*

1. *Geen uitvoerder:* De Architect is een visionair, maar dit wil niet zeggen dat hij/zij een goede uitvoerder of bouwer is.
2. *Een solo show van maken:* De Architect komt tot de conclusie dat hij/zij het enige teamlid is met de beste ideeën en vernieuwingen. Hierdoor vergeet de Architect om samen te werken met de andere teamleden en verwacht dat zijn/haar ideeën en vernieuwingen zonder slag of stoot worden uitgevoerd.
3. *De teamrealiteit uit het oog verliezen:* De Architect wordt zodanig in beslag genomen door zijn/haar denkbeelden, ideeën en visies, dat hij/zij het contact verliest met de groepswerkelijkheid in de 'hier-en-nu'-situatie binnen de gegeven omstandigheden.

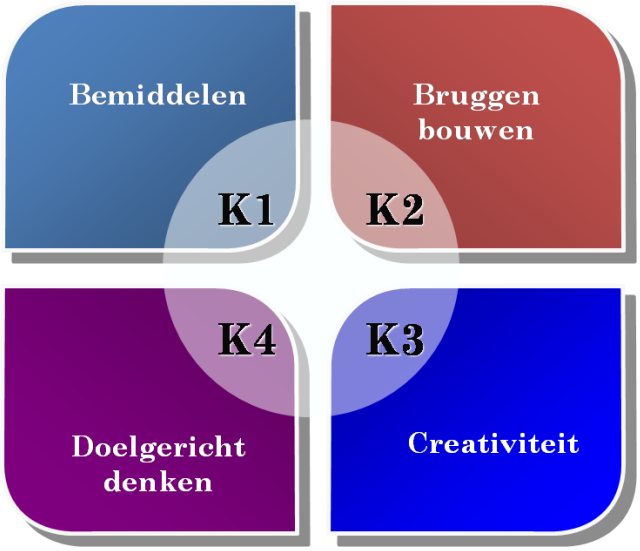
# Diplomaat



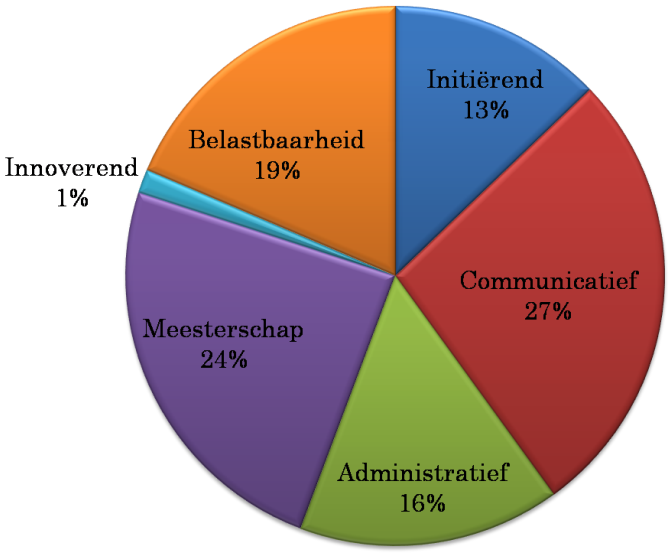
De Diplomaat is een teamlid die adequaat weet te bemiddelen tussen teamleden onderling en/of het team met een derde partij. Als ook om op basis van een dialoog zoeken naar oplossingen voor (met name) interpersoonlijke problemen.

De Diplomaat weet hoe te laveren tussen dat wat mogelijk en onmogelijk is binnen de gegeven omstandigheden, waarbij de focus steeds blijft liggen bij het realiseren van de gestelde teamdoelen met de bijbehorende taken.




## *Kerngebieden*

1. *Bemiddelen:* De Diplomaat dient over de vaardigheid te beschikken om op basis van overeenkomsten een gemeenschappelijke basis tussen teamleden, teams en/of een derde partij te leggen.
2. *Bruggen bouwen:* De Diplomaat dient over de vaardigheid te beschikken om bij grotere verschillen dan overeenkomsten, een samenwerking tussen teamleden, teams en/of een derde partij mogelijk te maken.
3. *Creativiteit:* De Diplomaat dient creatief te zijn om iets te laten ontstaan wat er van te voren nog niet bestond.
4. *Doelgericht denken*: De Diplomaat dient steeds gefocust te zijn op het realiseren van de teamdoelen en de bijbehorende taken.




## *Teamrol elementen*

1. *Communicatief:* De Diplomaat dient in het bijzonder kundig te zijn in het voeren van moeilijke en/of bemiddelende gesprekken.
2. *Meesterschap:* De Diplomaat dient kundig en vaardig te zijn in het leggen en het in stand houden van contacten. Als ook de kwaliteit van de contacten te optimaliseren.
3. *Belastbaarheid:* De Diplomaat dient op een verantwoorde wijze om te kunnen gaan met onvoorspelbare en veranderende omstandigheden en de druk waarmee hij/zij te maken krijgt.
4. *Administratief:* De Diplomaat dient vaardig te zijn met het bemiddelen en vastleggen van afspraken op schrift.
5. *Initiërend:* De Diplomaat zal op beperkte schaal nieuwe initiatieven ontplooien.
6. Innoverend: De Diplomaat is meer behoudend dan vernieuwend.

# Diplomaat

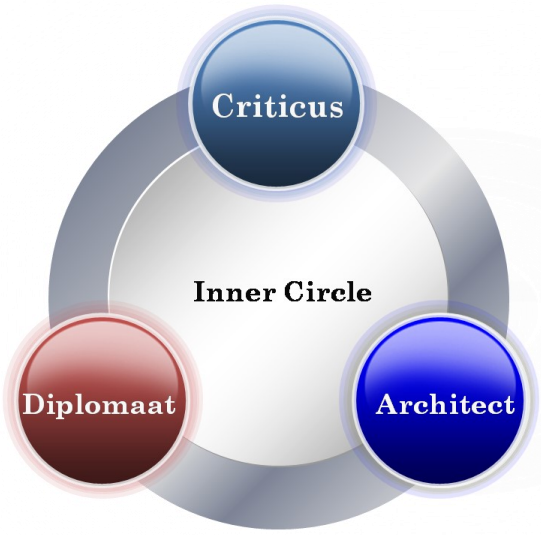






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is om gesloten deuren te openen en de gesprekspartners weer toegankelijk voor elkaar te maken, waardoor er een bereidheid komt om met elkaar te gaan praten en/of te onderhandelen.
2. Het tweede motief voor het teamlid is om te bepalen welke richting het gesprek of de onderhandeling op dient te gaan om succesvol te kunnen zijn.
3. Het derde motief voor het teamlid is om te kunnen onderhandelen uit naam van een teamlid en/of het team, inclusief de bevoegdheid om besluiten voor te bereiden.
4. Het vierde motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen in de vorm van respect, status en aanzien.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Diplomaat, is met de teamrollen Architect en Criticus, omdat:

1. De Criticus op zoek gaat naar de fouten en de ongewenste neveneffecten, die vervolgens door de Architect gecorrigeerd kunnen worden in bestaande of nieuwe regels, procedures, werkwijzen en dergelijke.
2. De Diplomaat in staat is om de waarde van de kritiek te herkennen en het belang hiervan weet over te brengen op de Architect.
3. De Architect zowel de criticus als de diplomaat nodig heeft om nieuwe ontwikkelingen binnen het team te kunnen introduceren.

# Diplomaat




## *Kenmerken*

1. Het toekomstgericht denken door in de 'hier-en-nu'-situatie doelgericht te gaan bemiddelen of te onderhandelen.
2. Een bruggenbouwer tussen één of meerdere partijen.
3. Het doelgericht werken.
4. Het effectief kunnen uitdrukken in woord en op schrift.
5. Het kunnen bedenken van oplossingen voor interpersoonlijke problemen en/of conflicten.
6. Het empathisch kunnen inleven in een gesprekspartner.
7. Het beschikken over een gedegen mensenkennis, als ook hoe teams functioneren.
8. Het beschikken over een brede aandacht.
9. Het nieuwsgierig en leergierig zijn naar menselijke verhoudingen binnen groepen en organisaties.
10. Het gevoelig zijn voor trends en maatschappelijke veranderingen.
11. Het ter discussie durven stellen van intnerpersoonlijke problemen, taboes en conflicten.
12. Het onderzoeken welke ontwikkelingen een (on)gunstige invloed hebben op het functioneren van het team en de teamleden.
13. Het doorzetten ondanks dat het teamlid met tegenslagen te maken krijgt.
14. Het 'outside the box' denken.
15. Het in kaart kunnen brengen van (on-) mogelijkheden, verschillen en overeenkomsten.



## *Valkuilen*

1. *Honger naar macht:* Het teamlid heeft de smaak te pakken en wil steeds meer een sturende invloed hebben binnen het team. De teamrol verleidt om steeds opnieuw als een belangrijk teamlid te worden bevestigd en op basis hiervan bepaalde privileges te willen opeisen.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* Het teamlid ondersteunt de (in)formele teamleider in ruil voor het kunnen realiseren van één of meerdere persoonlijke doelen, dan wel door een voorkeursbehandeling te krijgen t.o.v. de overige teamleden.
3. *De teamrealiteit uit het oog verliezen:* De Diplomaat wordt zodanig in beslag genomen door zijn/haar denkbeelden, ideeën en visies, dat hij/zij het contact verliest met de groepswerkelijkheid in de 'hier-en-nu'-situatie binnen de gegeven omstandigheden.

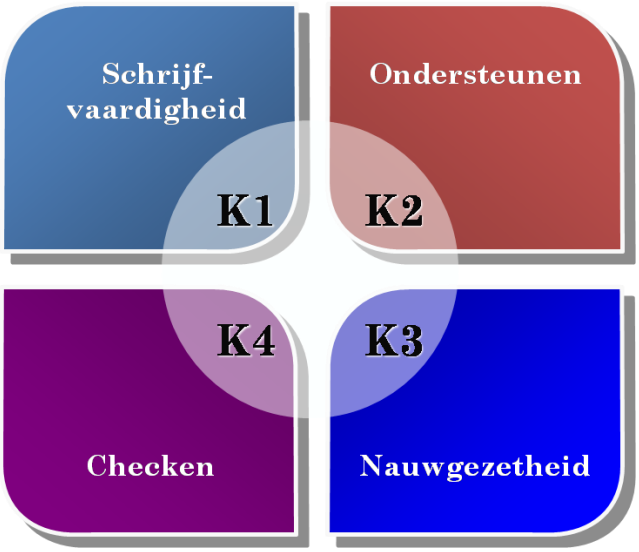
# Schrijver





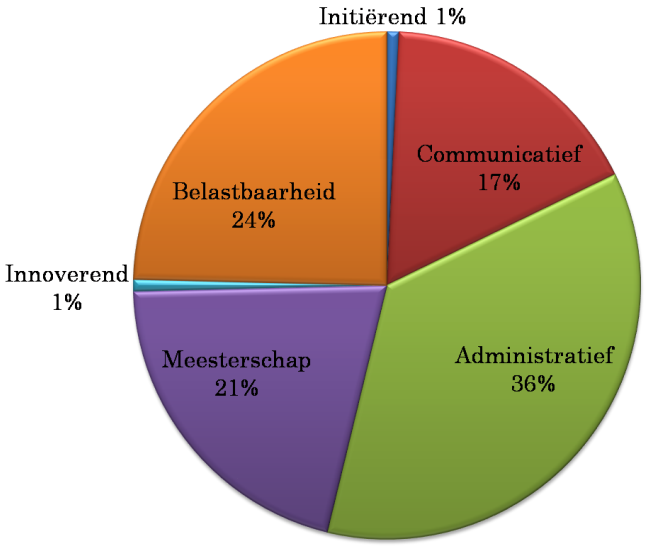

De Schrijver is een teamlid die belast is met het verrichten van één of meerdere administratieve taken ten behoeve van het team. Als ook het administratief ondersteunen van één of meerdere teamleden.

De administratieve taken kunnen uitermate divers zijn, bijvoorbeeld: het schrijven van notulen, rapporten, samenvattingen, aantekeningen, verslagen, boekhouding, verwerking van de in– en uitgaande post, het up-to-date houden van een website, folders, catalogussen, sociale media. De Schrijver werkt altijd ondersteunend.




## *Kerngebieden*

1. *Schrijfvaardigheid:* De Schrijver dient verschillende schrijfvormen te beheersen en doelgericht in te kunnen zetten.
2. *Ondersteunen:* De Schrijver dient kundig en vaardig te zijn in het kunnen aanbieden van ondersteunende diensten.
3. *Nauwgezetheid:* De Schrijver dient accuraat en punctueel te zijn. Als ook getrouw te blijven aan de gebeurende werkelijkheid.
4. *Checken:* De Schrijver dient vaardig te zijn in het kunnen controleren (toetsen) van wat er is gezegd of gebeurd binnen een situatie of een gebeurtenis.




## *Teamrol elementen*

1. *Administratief:* De Schrijver dient in het bijzonder kundig en vaardig te zijn in het verrichten van uiteenlopende administratieve taken.
2. *Meesterschap:* De Schrijver dient kundig te zijn in het kunnen uitdrukken op schrift.
3. *Belastbaarheid:* De Schrijver dient op een verantwoorde wijze om te kunnen gaan met de druk waarmee hij/zij te maken krijgt.
4. *Communicatief:* De Schrijver dient kundig en vaardig te zijn in met name het checken, het actief luisteren en het kunnen samenvatten.
5. *Initiërend:* De Schrijver is meer reactief dan proactief.
6. *Innoverend:* De Schrijver is meer behoudend dan vernieuwend.

# Schrijver

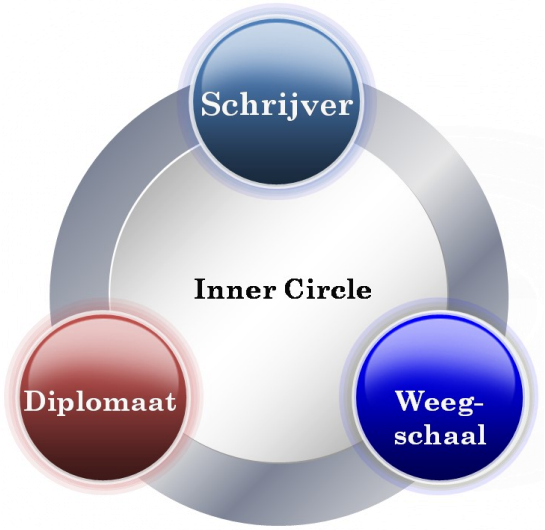






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid om te kunnen schrijven is om gebeurtenissen, afspraken, regelingen et cetera vast te kunnen leggen voor het team en/of één of meerdere teamleden.
2. Het tweede motief voor het teamlid is om zaken op een administratieve wijze te ordenen, waardoor er overzicht ontstaat en gegevens gemakkelijk terug te vinden zijn.
3. Het derde motief voor het teamlid is de beloning die het teamlid ontvangt voor zijn/haar inspanningen.
4. Het vierde motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen vooral in de vorm van waardering en complimenten.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Schrijver, is met de teamrollen Diplomaat en Weegschaal, omdat:

1. De Schrijver o.a. de gebeurtenissen, de gemaakte afspraken en de geldende regels vastlegt, waar zowel de Diplomaat als de Weegschaal baat bij hebben tijdens het uitvoeren van hun taken.
2. De Diplomaat in staat is om het afwegen van de Weegschaal op waarde te schatten en over te brengen op andere teamleden of een derde partij.
3. De Weegschaal de schrijver nodig heeft om nauwgezet verslagen te maken.

# Schrijver




## *Kenmerken*

1. Het taakgericht kunnen werken.
2. Het effectief kunnen uitdrukken in woord en op schrift.
3. Het communicatief vaardig zijn vooral met betrekking tot actief luisteren, checken en samenvatten.
4. Het secuur kunnen werken zonder er 'dingen' aan toe te voegen.
5. Het begrijpen van administratieve handelingen en processen.
6. Het kunnen uitvoeren van diverse administratieve taken.
7. Het dienstbaar op kunnen stellen binnen het team.
8. Het beheersen van de Nederlandse taal.
9. Het beheersen van basale boekhoudkundige handelingen.
10. Het administratief ordenen van gegevens.
11. Het opstellen en verspreiden van agenda's.
12. Het ondersteunen van teamleden die problemen ervaren met het verrichten van administratieve taken.
13. Het controleren van administratieve handelen (ook die van andere teamleden).
14. Het aanleveren van gegevens die voorhanden zijn in de administratie.
15. Het overdraagbaar maken en houden van administratieve gegevens.
16. Het actief bijwerken van administratieve gegevens.



## *Valkuilen*

1. *Onmisbaarheid:* De Schrijver creëert voor zichzelf het beeld van het onmisbaar zijn voor het team. Hierdoor eigent de Schrijver zich privileges toe, waarvan hij/zij vindt er recht op te hebben. Waarom? Omdat hij/zij onmisbaar is en anders alles in de soep loopt binnen het team.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* De Schrijver ondersteunt de (in)formele teamleider in ruil voor het kunnen realiseren van één of meerdere persoonlijke doelen, dan wel door een voorkeursbehandeling te krijgen t.o.v. andere teamleden.
3. *Het niet medeverantwoordelijk zijn voor het functioneren van het team:* De Schrijver beschouwd zichzelf verantwoordelijk voor het al dan niet uitvoeren van een taak, maar vindt dat andere teamleden verantwoordelijk zijn voor het reilen en zeilen binnen het team.

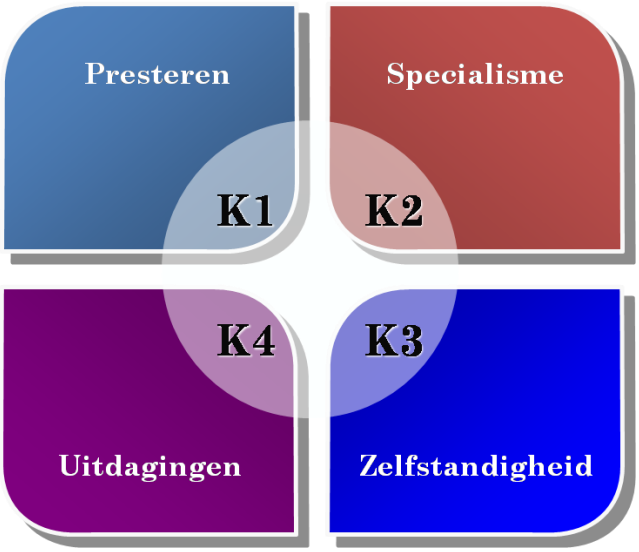
# Atleet





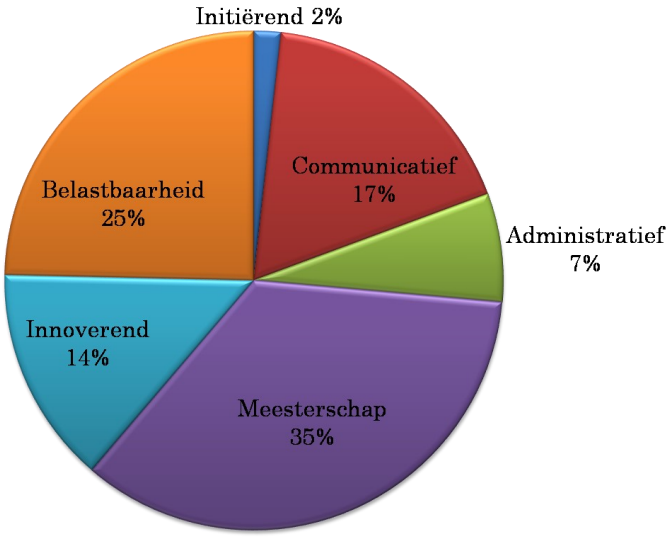

De Atleet is een teamlid die uitblinkt in het verrichten van specifieke taken, waarin hij/zij zijn/haar kundigheid en vaardigheid meerdere malen heeft bewezen.

De Atleet is een 'topsporter' in zijn/haar specialisme en wil resultaten bereiken en is met minder niet tevreden. Hierdoor is de Atleet een waardevolle aanvulling op het team wanneer er vraag is naar het uitvoeren van deze specifieke taken. In het andere geval kan de Atleet zich gaan vervelen en zijn/haar interesse verliezen.




## *Kerngebieden*

1. *Presteren:* De Atleet floreert als hij/zij prestaties kan neerzetten en hierdoor raakt de Atleet gemotiveerd om nieuwe vergelijkbare taken te gaan uitvoeren.
2. Specialisme: De Atleet is kundig en vaardig in het met succes uitvoeren van één of meerdere taken.
3. *Zelfstandigheid:* De Atleet werkt gewoonlijk zelfstandig in het uitvoeren van taken waarin hij/zij is gespecialiseerd. De samenwerking bestaat eruit dat andere teamleden ondersteunende diensten verrichten ten bate van de Atleet.
4. *Uitdagingen:* De Atleet heeft uitdagingen nodig om succesvolle prestaties neer te kunnen zetten. Anders bestaat de kans dat de kundigheid en de vaardigheid (snel) afneemt.




## *Teamrol elementen*

1. *Meesterschap:* De Atleet dient kundig en vaardig te zijn in het succesvol uitvoeren van één of meerdere taken.
2. *Belastbaarheid:* De Atleet dient op een verantwoorde wijze om te kunnen gaan met onvoorspelbare en veranderende omstandigheden en de druk waarmee hij/zij te maken krijgt.
3. *Communicatief:* De Atleet dient vaardig te zijn in het helder en duidelijk communiceren over de taak (of taken) waarin hij/zij is gespecialiseerd. Voor het geven van instructies, het vragen van ondersteuning en het bespreken van het verloop van de taak.
4. *Innoverend:* De Atleet zal vernieuwingen voorstellen in het realisatieproces indien hier een directe aanleiding toe is.
5. *Administratief:* De Atleet dient vaardig te zijn in het vastleggen van het realisatieproces op schrift.
6. *Initiërend:* De Atleet zal niet of nauwelijks nieuwe initiatieven ontplooien.

# Atleet

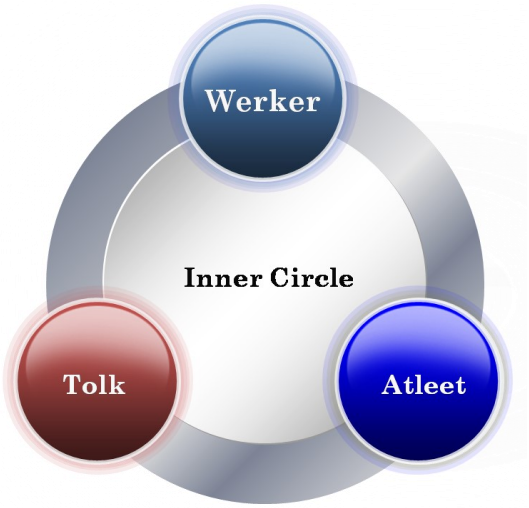






## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is om prestaties neer te zetten (een winnaars mentaliteit).
2. Het tweede motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen vooral in de vorm van waardering, aanzien en respect.
3. Het derde motief voor het teamlid is om in topvorm te blijven en steeds beter te worden in het uitvoeren van de taken waarin hij/zij is gespecialiseerd.
4. Het vierde motief voor het teamlid is dat hij/zij door kan blijven werken tot de taak met succes is uitgevoerd. Hij/zij beschikt niet over een 'negen tot vijf'-mentaliteit.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Atleet, is met de teamrollen Werker en Tolk, omdat:

1. De Werker de stuwende kracht is achter het uitvoeren van de reguliere taken en ondersteunend werkt ten behoeve van de Atleet.
2. De Atleet motiverend werkt voor de Werker om zich actief verder te ontwikkelen binnen het team en zelf een specialist te worden, dan wel beter in het uitvoeren van de huidige taken.
3. De Tolk een bruggenbouwer tussen de Werker en de Atleet is om te zorgen dat beiden elkaars 'taal' en werkwijzen begrijpen. Als ook om de wederzijdse compatibiliteit te vergroten.

# Atleet




## *Kenmerken*

1. Het taakgericht kunnen werken.
2. Het effectief kunnen uitdrukken in woord en op schrift.
3. Het communicatief vaardig zijn vooral met betrekking tot het geven van instructies en het motiveren van andere teamleden om hun beste beentje voor te zetten.
4. Het gespecialiseerd zijn in het uitvoeren van één of meerdere taken.
5. Het prestatiegericht werken tijdens het uitvoeren van één of meerdere taken.
6. Het beschikken over een groot doorzettingsvermogen.
7. Het gedisciplineerd en gestructureerd kunnen werken.
8. Het snel verveeld zijn als het teamlid andere taken moet uitvoeren die niet tot zijn/haar specialisme behoren.
9. Het nauwgezet en punctueel kunnen werken.
10. Het niet breed inzetbaar zijn binnen het team.
11. Het gevoelig zijn voor competatief gedrag met andere teamleden en/of derden.
12. Het leer– en nieuwsgierig zijn m.b.t. het verbeteren van het uitvoeren van de taken waarin het teamlid is gespecialiseerd.
13. Het weten van aanpakken en niet stoppen voordat er een positief resultaat is geboekt.
14. Het steeds willen verleggen van de grenzen van de mogelijkheden van het team en het teamlid zelf.



## *Valkuilen*

1. *Onmisbaarheid:* De Atleet creëert voor zichzelf het beeld van het onmisbaar zijn voor het team. Hierdoor eigent de Atleet zich privileges toe, waarvan hij/zij vindt er recht op te hebben. Waarom? Omdat hij/zij onmisbaar is en anders alles binnen het team in de soep loopt.
2. *Een solo show van maken:* De Atleet komt tot de conclusie dat hij/zij het enige teamlid is die de beste prestaties neerzet. Hierdoor vergeet de Atleet om samen te werken met de andere teamleden en verwacht dat iedereen hem/haar door dik en dun steunt.
3. *De teamrealiteit uit het oog verliezen:* De Atleet wordt zodanig in beslag genomen door zijn/haar denkbeelden, ideeën en visies, dat hij/zij het contact verliest met de groepswerkelijkheid in de 'hier-en-nu'-situatie binnen de gegeven omstandigheden.

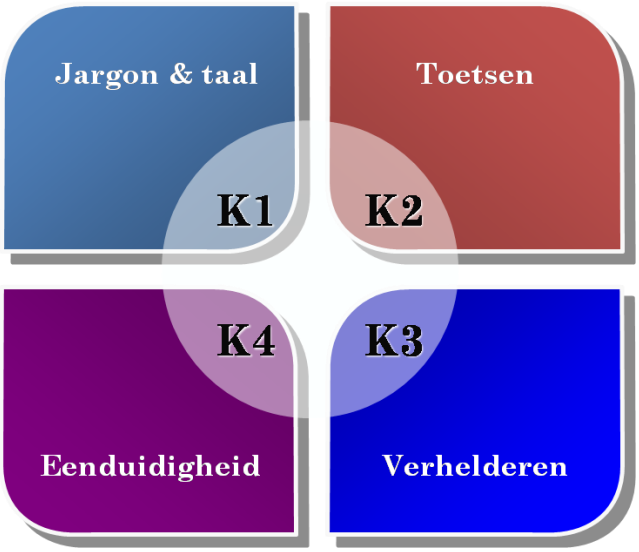
# Tolk





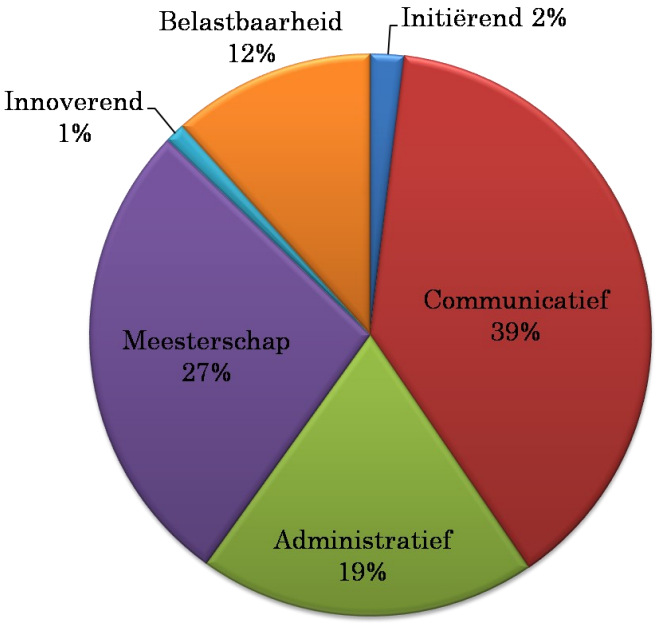

De Tolk is een teamlid die probeert om teamleden onderling steeds dezelfde taal (jargon) te laten spreken. Als ook dat het vakjargon van het team door een derde partij wordt begrepen, en omgekeerd.

De Tolk is een 'bruggenbouwer' binnen het team door eenduidig taalgebruik in woord en schrift te propaganderen. Hierdoor kunnen vele irritaties, frustraties, conflicten en beheersingsproblemen worden voorkomen binnen het team en/of met een derde partij.




## *Kerngebieden*

1. *Jargon & taal:* De Tolk dient kundig en vaardig te zijn in het gebruikte (vak)jargon en taal (inclusief: lichaamstaal, metataal en paralanguage).
2. *Toetsen:* De Tolk checkt of het (vak)jargon door een ieder op eenzelfde wijze wordt begrepen.
3. *Verhelderen:* De Tolk dient vaardig te zijn in het kunnen toelichten en verhelderen van het gebruikte en/of wenselijke (vak)jargon.
4. *Eenduidigheid:* De Tolk dient er naar te streven dat er binnen het team zoveel mogelijk ondubbelzinnig (vak)jargon wordt gehanteerd.

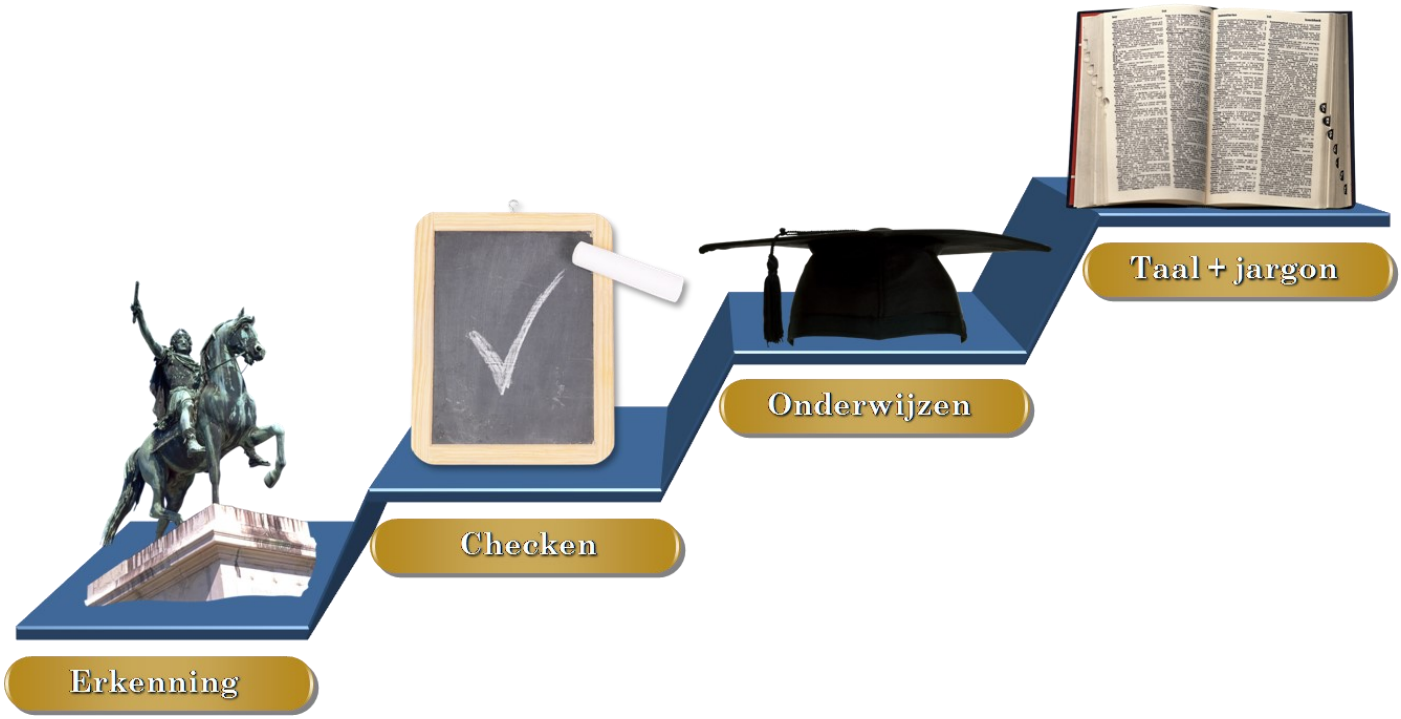



## *Teamrol elementen*

1. *Communicatief:* De Tolk dient kundig en vaardig te zijn in het helder, duidelijk en eenduidig communiceren binnen het team.
2. *Meesterschap:* De Tolk dient kundig en vaardig te zijn in het gehanteerde (vak)jargon en taal (inclusief: het gesproken woord, het geschreven woord, lichaamstaal, metataal, paralanguage en natuurlijk de gebruikte taal in het team, bijvoorbeeld Nederlands).
3. *Administratief:* De Tolk dient vaardig te zijn in het vastleggen van het gebruikte (vak)jargon en de gemaakte afspraken hierover.
4. *Belastbaarheid:* De Tolk dient op een verantwoorde wijze om te kunnen gaan met de druk waarmee hij/zij te maken krijgt.
5. *Initiërend:* De Tolk is meer reactief dan proactief.
6. *Innoverend:* De Tolk is meer behoudend dan vernieuwend.

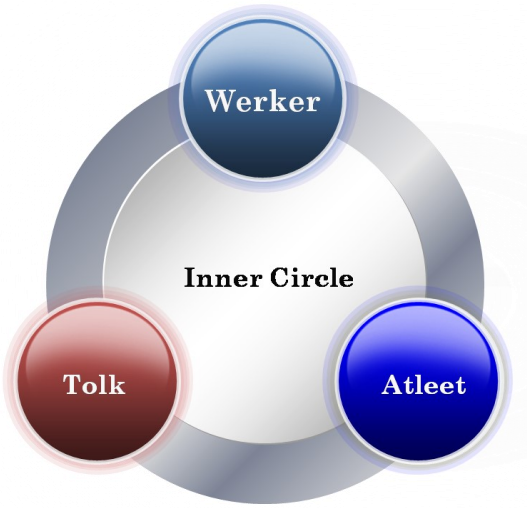
# Tolk




## *Motivatoren*

1. Het belangrijkste motief voor het teamlid is om een Babylonische spraakverwarring te voorkomen binnen het team en/ of in contact met een derde partij. Het teamlid heeft een voorliefde voor begrijpelijk en eenduidig taalgebruik.
2. Het tweede motief voor het teamlid is om kennis over te dragen op andere teamleden. Het onderwijzen is een soort roeping voor het teamlid.
3. Het derde motief voor het teamlid is om te checken of de teamleden steeds eenduidig en helder (vak)jargon gebruiken zodat er geen verwarring en/of problemen hierdoor kunnen ontstaan.
4. Het vierde motief voor het teamlid is om erkenning te krijgen vooral in de vorm van respect en waardering.




## *Inner Circle*

De Inner Circle die het meest constructief en productief is voor de teamrol: Tolk, is met de teamrollen Atleet en Werker, omdat:

1. De Werker de stuwende kracht is achter het uitvoeren van de reguliere taken en ondersteunend werkt ten behoeve van de Atleet.
2. De Atleet motiverend werkt voor de Werker om zich actief verder te ontwikkelen binnen het team en zelf een specialist te worden, dan wel beter in het uitvoeren van de huidige taken.
3. De Tolk een bruggenbouwer tussen de Werker en de Atleet is om te zorgen dat beiden elkaars 'taal' en werkwijzen begrijpen. Als ook om de wederzijdse compatibiliteit te vergroten.

# Tolk




## *Kenmerken*

1. Het effectief kunnen uitdrukken in woord en op schrift.
2. Het communicatief vaardig zijn vooral met betrekking tot het gebruikte (vak-)jargon.
3. Het gedisciplineerd en gestructureerd kunnen werken.
4. Het beschikken over relevante kennis van de gebruikte taal (bijvoorbeeld Nederlands), het (vak-)jargon, metataal, lichaamstaal en paralanguage.
5. Het aanspreken van teamleden op het (vak-) jargon wat zij gebruiken en het vragen om eenduidige definities.
6. Het checken of de teamleden elkaars 'taal' spreken en begrijpen wat de ander probeert te communiceren.
7. Het samenstellen van een begrippenlijst van het (vak-)jargon.
8. Het onderwijzen in het belang van een eenduidig taalgebruik. Als ook welke begrippen (met definitie) essentieel zijn binnen het gehanteerde (vak-)jargon.
9. Het consequent blijven toetsen of een begrip op een juiste wijze wordt gebruikt overeenkomstig het gehanteerde (vak-) jargon.
10. Het motiveren van teamleden om actief en consequent gebruik te maken van de overeengekomen begrippenlijst.
11. Het voorstellen van nieuwe begrippen, dan wel andere betekenissen van bestaande begrippen.

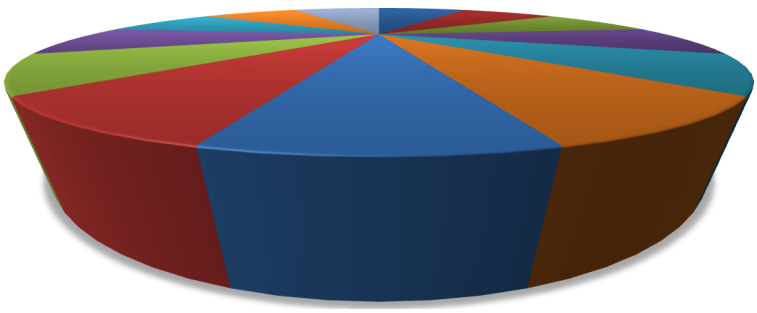


## *Valkuilen*

1. *Honger naar macht:* Het teamlid heeft de smaak te pakken en wil steeds meer een sturende invloed hebben binnen het team. De teamrol verleidt om steeds opnieuw als een belangrijk teamlid te worden bevestigd en op basis hiervan bepaalde privileges te willen opeisen.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* Het teamlid ondersteunt de (in)formele teamleider in ruil voor het kunnen realiseren van één of meerdere persoonlijke doelen, dan wel door een voorkeursbehandeling te krijgen t.o.v. de overige teamleden.
3. *De teamrealiteit uit het oog verliezen:* De Tolk wordt zodanig in beslag genomen door zijn/haar denkbeelden, ideeën en visies, dat hij/zij het contact verliest met de groepswerkelijkheid in de 'hier-en-nu'-situatie binnen de gegeven omstandigheden.




# Tertiaire teamrollen



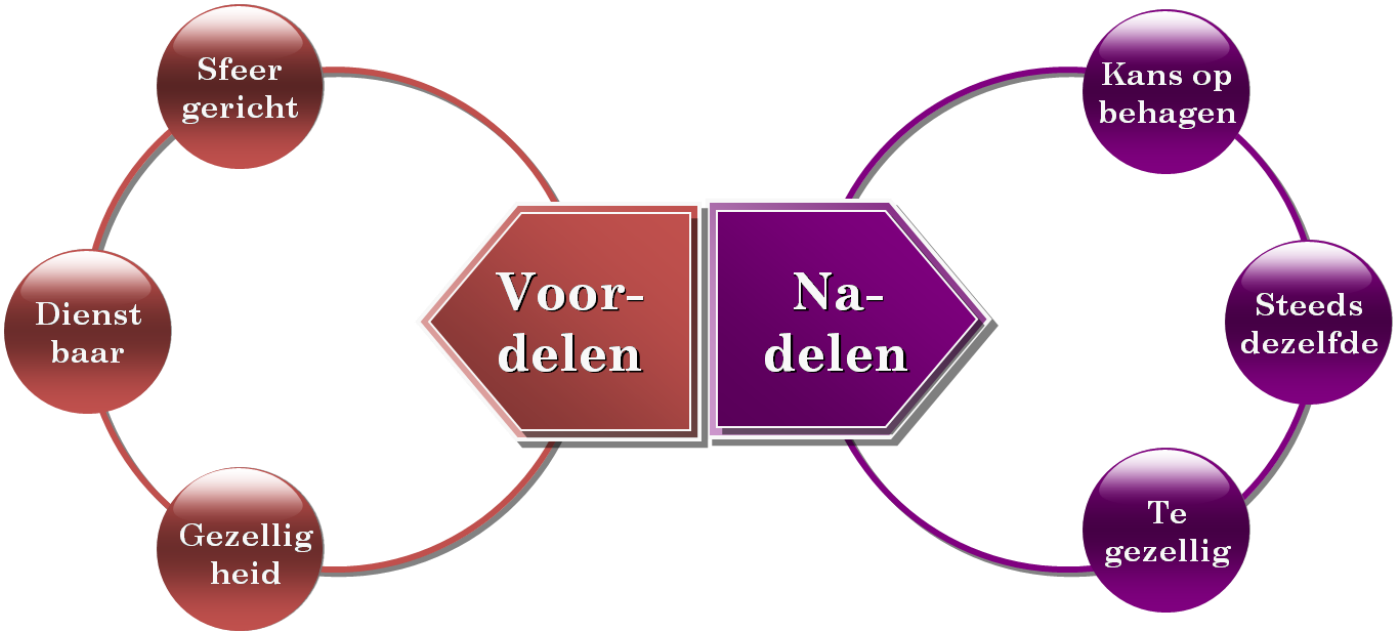
# Moeder-kloek






Een Moederkloek is een teamlid dat zowel de afzonderlijke teamleden als het hele team, met zorg omgeeft. Het teamlid zorgt ervoor dat het de teamleden aan niets ontbreekt.

De zorg bestaat hoofdzakelijk uit het voorzien in eten en drinken, bijvoorbeeld: koffie met een koek. Als ook oog hebben of de teamleden comfortabel zitten en in het bezit zijn van de gemakken die nodig (kunnen) zijn binnen de gegeven omstandigheden, bijvoorbeeld: controleren of er voldoende licht is om goed te kunnen lezen.




## *Voordelen*

1. *Sfeergericht:* De Moederkloek is een rol die tot doel heeft om de sfeer binnen de groep te verbeteren. Of om wrijvingen, conflicten en botsingen te voorkomen.
2. *Dienstbaar:* De Moederkloek stelt zichzelf ten dienste op van één of meerdere teamleden.
3. *Gezelligheid:* De Moederkloek wil de sfeer binnen het team vooral gezellig hebben.

## *Nadelen*

1. *Kans op behagen:* De Moederkloek kan doorschieten in het willen behagen van één of meerdere teamleden om het toch maar gezellig te houden.
2. *Steeds dezelfde:* Een teamlid speelt vaker de rol van Moederkloek. Het is ingetraind gedrag.
3. *Te gezellig:* De Moederkloek maakt het te gezellig binnen het team, waardoor het uitvoeren van taken in gevaar komen.

Persoonlijke activiteit 

 Sociale activiteit

# Relativeerder

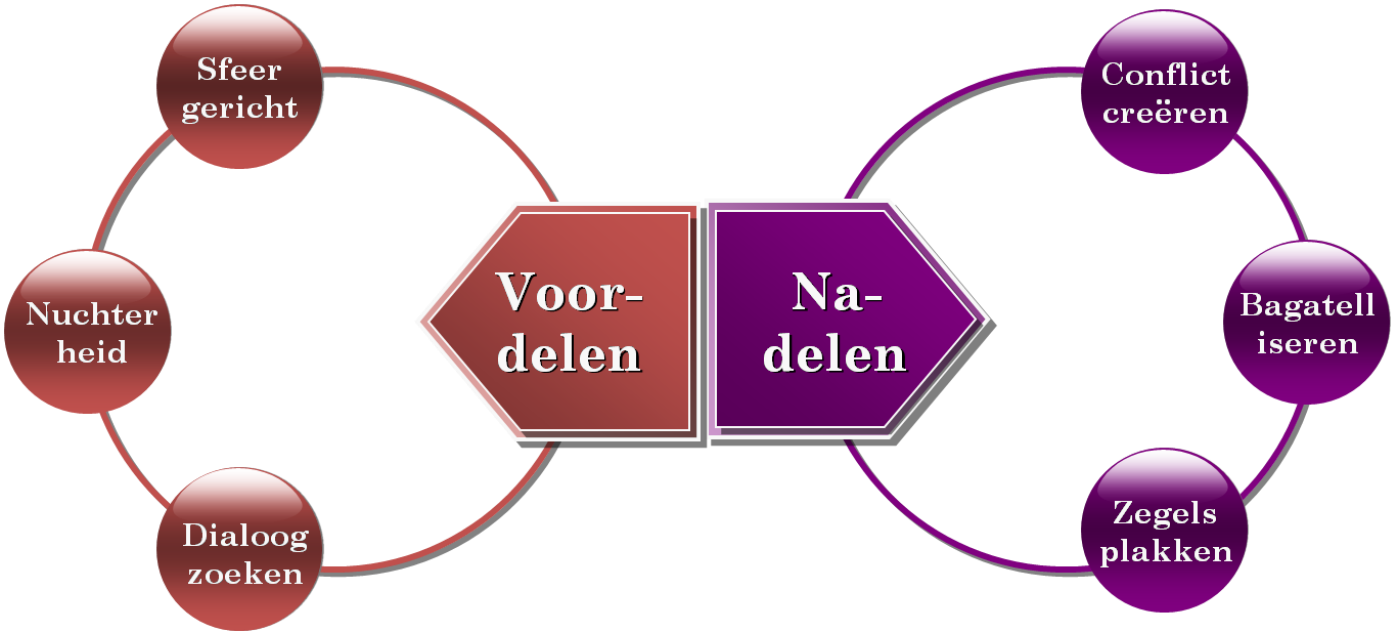





De Relativeerder is een groepslid dat meningen, opvattingen bij een (dreigend) conflict ontdoet van de scherpe kantjes en de betrekkelijkheid van het dispuut weergeeft.

De Relativeerder probeert de doorn uit de poot van de leeuw te trekken, waardoor de zaken niet op de spits worden gedreven binnen het team.

De Relativeerder probeert ook om de opgebouwde spanningen binnen het team af te voeren.




## *Voordelen*

1. *Sfeergericht:* De Relativeerder is een rol die tot doel heeft om de sfeer binnen de groep te verbeteren. Of om wrijvingen, conflicten en botsingen te voorkomen.
2. *Nuchterheid:* De Relativeerder blijft met twee voeten op de grond staan en laat zich niet verleiden tot een verhitte discussie.
3. *Dialoog zoeken:* De Relativeerder probeert in gesprek te komen en te blijven met teamleden.

## *Nadelen*

1. *Conflict creëren:* De Relativeerder kan door zijn/haar houding juist ook olie op het vuur gooien.
2. *Bagatelliseren:* De Relativeerder kan juist een (dreigend) conflict teveel afzwakken, waardoor teamleden zich gekleineerd kunnen voelen.
3. *Zegels plakken:* De Relativeerder kan door zijn/haar houding irritatie en frustratie oproepen bij teamleden die niet direct wordt geuit.

**Persoonlijke activiteit** 

 **Sociale activiteit**

# Aanmoediger



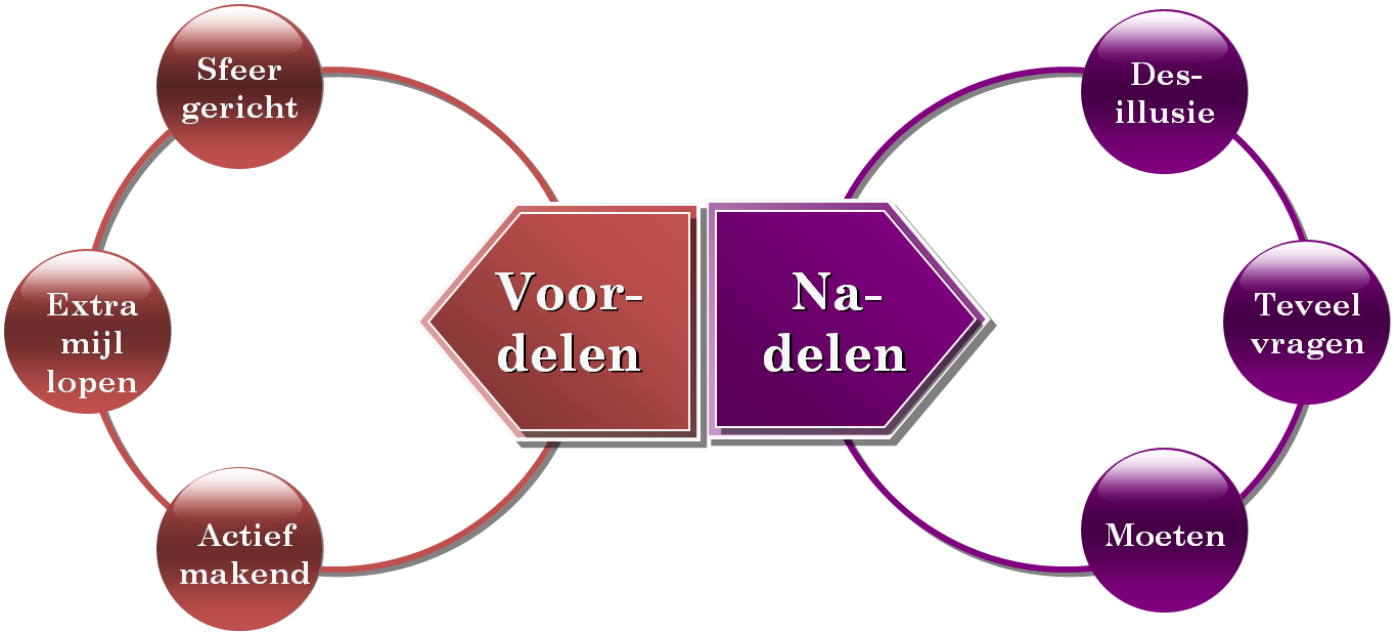




De Aanmoediger is een teamlid dat tijdens moeilijke momenten van het groepsproces andere teamleden probeert te stimuleren en te motiveren.

De Aanmoediger richt de aandacht hierbij vooral op de persoonlijke vermogens van de afzonderlijke teamleden in plaats van op zakelijke en/of beroepsmatige argumenten.

De Aanmoediger bezit een positieve en aanstekelijke energie.




## *Voordelen*

1. *Sfeergericht:* De Aanmoediger is een rol die tot doel heeft om de sfeer binnen de groep te verbeteren. Of om wrijvingen, conflicten en botsingen te voorkomen.
2. *Extra mijl lopen:* De Aanmoediger probeert teamleden te activeren om extra inspanningen te leveren.
3. *Actief makend:* De Aanmoediger probeert een passieve houding in een actieve houding om te zetten.

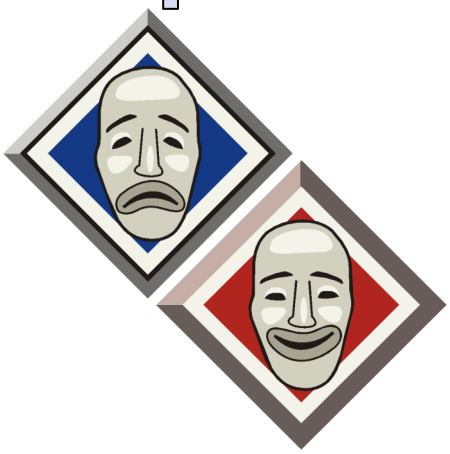
## *Nadelen*

1. *Desillusie:* De houding van de Aanmoediger veroorzaakt juist een anticlimax.
2. *Teveel vragen:* De Aanmoediger overvraagt één of meerdere teamleden om wat extra's te doen.
3. Moeten: De houding van de Aanmoediger werkt niet stimulerend, maar juist dwangmatig.



# Expressionist

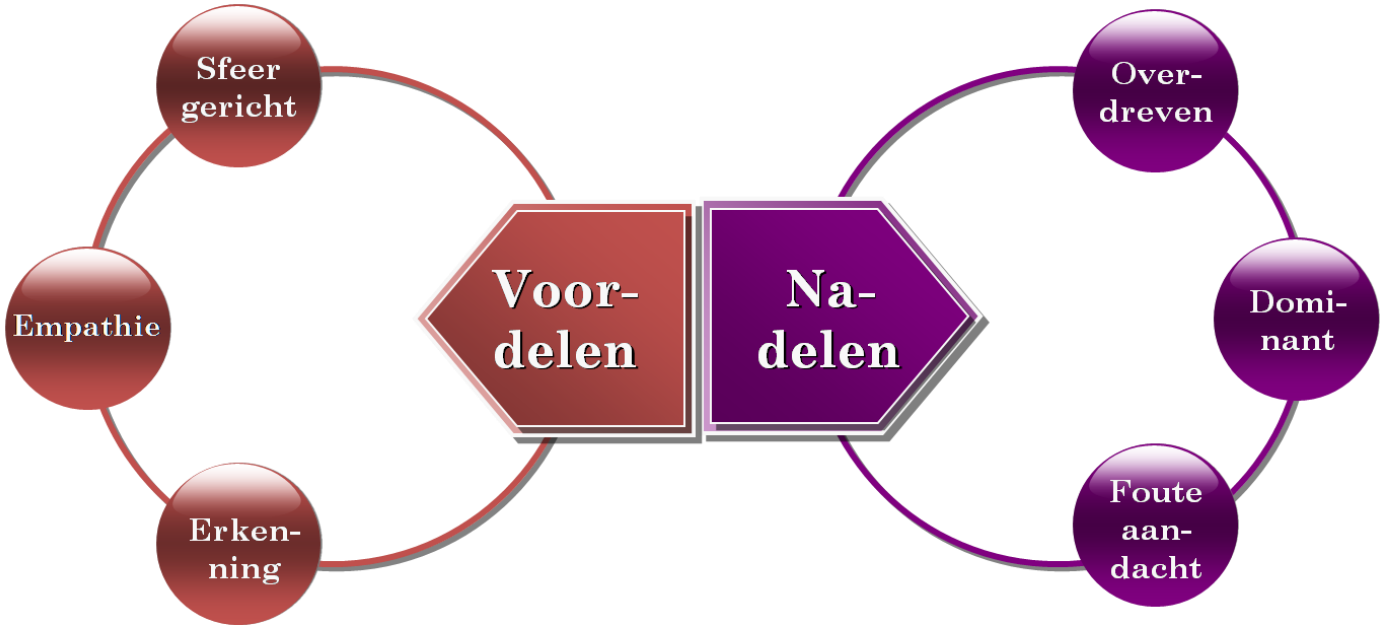


De Expressionist is een teamlid wat de gemeenschappelijke gevoelens en reacties van twee of meer teamleden verwoordt.

De Expressionist is een soort 'teambarometer', waaraan valt af te lezen wat de stemmingsverwachting is binnen het team. Hierdoor is het mogelijk om er direct op in te spelen door de stemming proberen te bevorderen of juist te neutraliseren.

De Expressionist is sfeergevoelig.




## *Voordelen*

1. *Sfeergericht:* De Expressionist is een rol die tot doel heeft om de sfeer binnen de groep te verbeteren. Of om wrijvingen, conflicten en botsingen te voorkomen.
2. *Empathie:* De Expressionist kan zich goed afstemmen op andere teamleden en voorstellen wat er in hen omgaat.
3. *Erkenning:* De Expressionist erkent de gevoelens van twee of meer teamleden.

## *Nadelen*

1. *Overdreven:* De houding van de Expressionist is overdreven waardoor het ongeloofwaardig wordt.
2. *Dominant:* De verwoording en de erkenning van de Expressionist is zo dominant dat hierdoor het realisatieproces van doelen en taken stil komt te liggen.
3. *Foute aandacht:* De Expressionist geeft op een onwenselijke manier aandacht aan de gevoelsbeleving van twee of meer teamleden.

Persoonlijke activiteit

Sociale activiteit

# Humorist

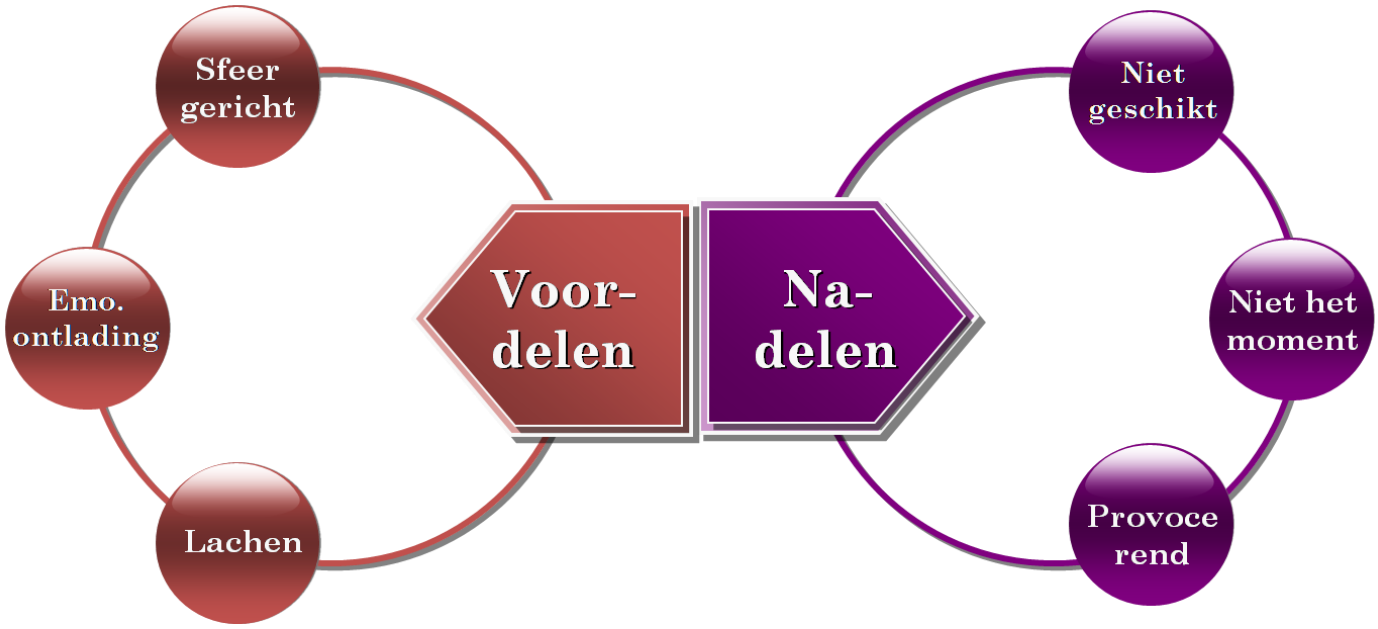





De Humorist is een teamlid dat zorgt voor de luchtige noot binnen het team. Zonder dat dit storend werkt of ten nadele van het groepsproces. De humor is slechts bevorderlijk voor de sfeer binnen het team.

De humor is afgestemd op het team binnen de 'hier-en-nu'-situatie. Zo kan het bijvoorbeeld om politiek incorrecte humor gaan, die toepasselijk is bij het team.

De Humorist zorgt ervoor dat de spanningsboog minder wordt.




## *Voordelen*

1. *Sfeergericht:* De Humorist is een rol die tot doel heeft om de sfeer binnen de groep te verbeteren. Of om wrijvingen, conflicten en botsingen te voorkomen.
2. *Emotionele ontlading:* De Humorist weet een emotionele ontlading te bewerkstelligen.
3. *Lachen:* De Humorist weet door het lachen de sfeer op een gewenste wijze te beïnvloeden.

## *Nadelen*

1. *Niet geschikt:* De humor is niet geschikt voor meerdere teamleden en hierdoor slaat de Humorist de plank mis.
2. *Niet het moment:* De Humorist beschikt over een verkeerde timing en daardoor mist de humor zijn doel.
3. *Provocerend:* De houding van de Humorist werkt provocerend en roept juist weerstand op bij meerdere teamleden.

**Persoonlijke activiteit** 

 **Sociale activiteit**

# Susser



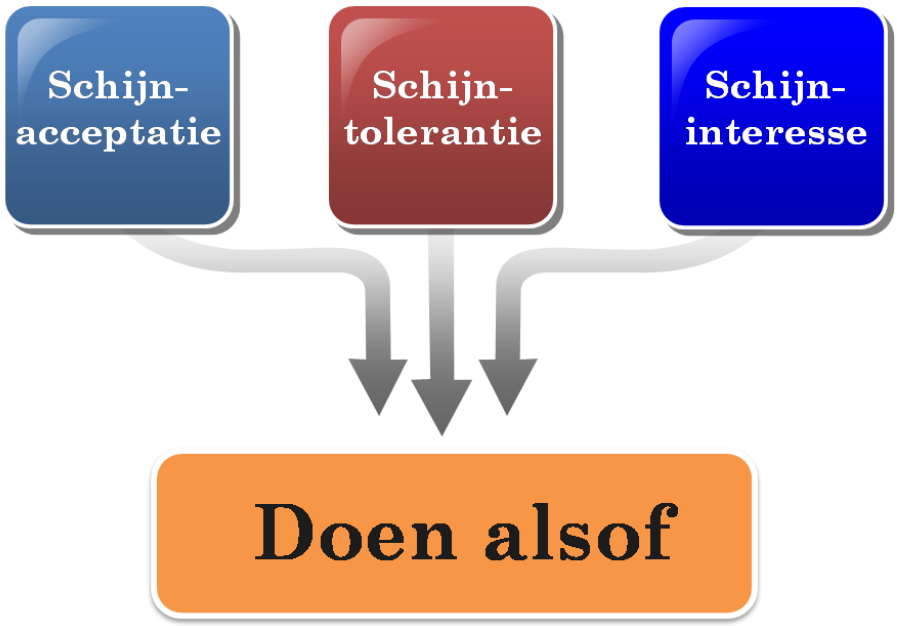



De Susser is een teamlid dat tijdens een (dreigend) conflict of bij een meningsverschil, probeert om de gemoederen te sussen.

De belangrijkste reden waarom de Susser dit doet is omdat hij zelf niet overweg kan met conflictsituaties.

De Susser hoopt dat 'alles' met een sisser afloopt zonder dat er binnen het team vervelende dingen zijn gezegd of gedaan.

De Susser is een taakbelemmerende rol.






# Betweter






De Betweter is een teamlid dat zijn meningen, opvattingen, ideeën, hoger inschat dan die van de overige teamleden.

Niet zelden onder het mom: "Ik kan het weten, omdat ik.....". Deze opstelling werkt in de regel belemmerd, zo niet stagnerend voor het team.

De Betweter zoekt eerder de monoloog dan de dialoog en is redelijk Oost-Indisch doof.

De Betweter is een taakbelemmerende rol.






# Zwijger



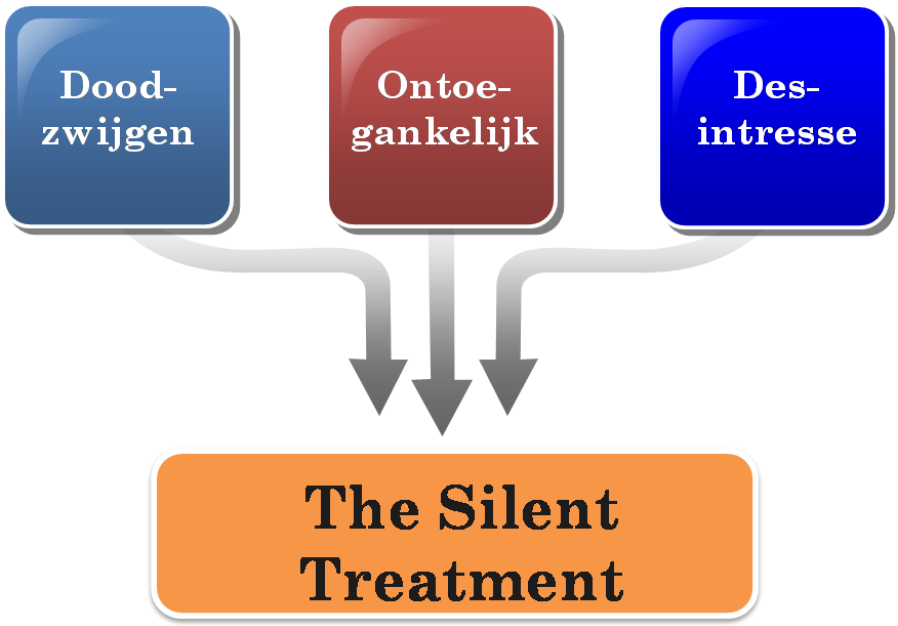



De Zwijger is een teamlid dat in het team niet of nauwelijks spreekt (letterlijk!).

De Zwijger is er van overtuigt dat hij/zij weinig tot niets te vertellen heeft, dan wel dat zijn/haar mening er verder toch niet toe doet.

Bovendien wil de Zwijger niet worden verleidt om uitspraken te gaan doen, omdat hij/zij hierdoor de controle kan verliezen en per ongeluk een uitspraak kan doen die schadelijk voor hem/haar is.

De Zwijger is een taakbelemmerende rol.






# Opposant






De Opposant is een teamlid dat telkens in de contramine gaat, tegen iedereen die een bedreiging vormt voor zijn/haar positie binnen het team. De Opposant beschouwt een discussie als een prima middel om de machtsverhoudingen te testen. Hieraan worden de teamdoelen en de bijbehorende taken ondergeschikt gemaakt. De Opposant is er gewoonlijk zelf van overtuigt dat hij/zij een absolute meerwaarde is voor het team.

De Opposant is een taakbelemmerende rol.






# Meeloper

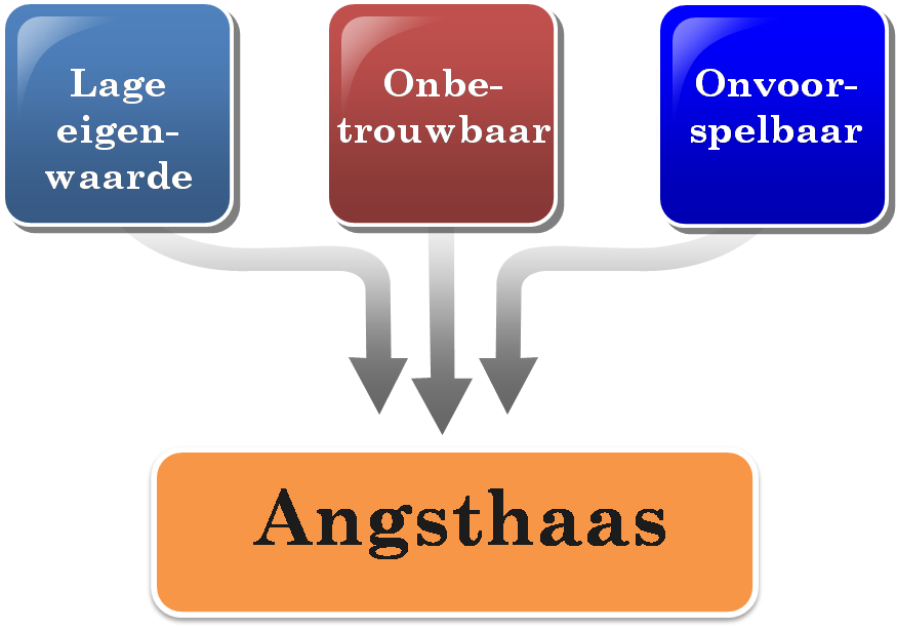





De Meeloper is een teamlid dat zo gezegd met iedere wind mee waait. Het maakt niet uit welk standpunt er wordt gepropagandeerd, zolang zijn/haar positie binnen de groep maar veilig is gesteld.

De Meeloper heeft het gewoonlijk zelf niet in de gaten dat hij/zij op een 'ad hoc'-wijze denkt en reageert in een situatie. Bovendien is de Meeloper er goed in om zichzelf te overtuigen dat hij/zij wel degelijk een eigen mening heeft verkondigd binnen het team.

De Meeloper is een taakbelemmerende rol.






# Manipulator






De Manipulator is een teamlid dat door middel van manipulatieve handelingen probeert om zijn/haar ideeën, opvattingen en voorstellen binnen het team er door heen te drukken.

De Manipulator is goed in het emotioneel chanteren van teamleden om zijn/haar zin door te drijven. Hierbij weet de Manipulator alle acties voor zichzelf goed te praten.

De Manipulator is een taakbelemmerende rol.






# Afdwinger

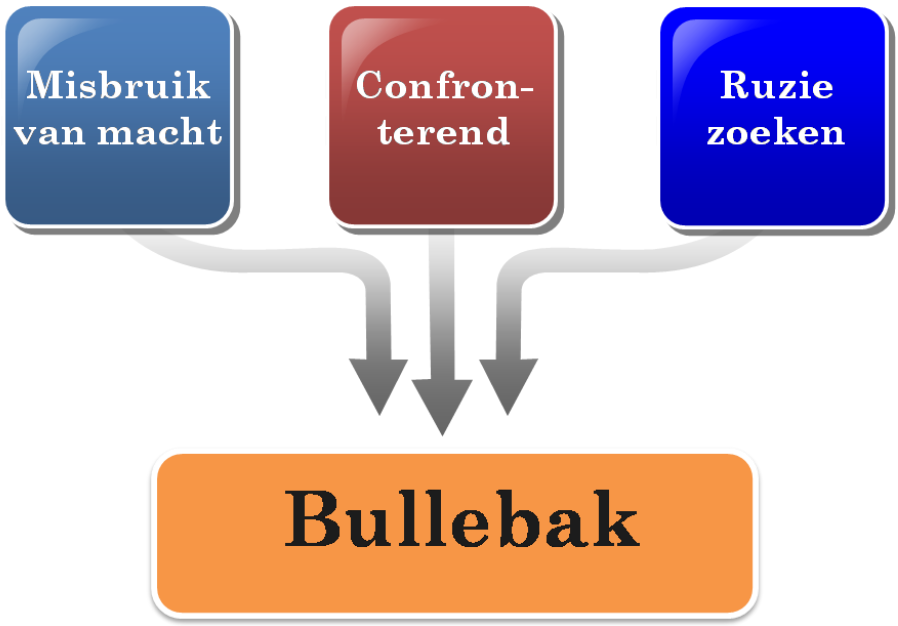





De Afdwinger is een teamlid dat door verbaal geweld, heftige reacties en veel minder op basis van argumenten, zijn/haar gelijk probeert te krijgen.

De Afdwinger gaat niet zo subtiel te werk als een manipulator, maar gaat recht door zee op zijn/haar (persoonlijk) doel af. Bovendien redeneert de Afdwinger in zwart/wit termen: je bent voor of je bent tegen.

De Afdwinger is een taakbelemmerende rol.






# Opportunist

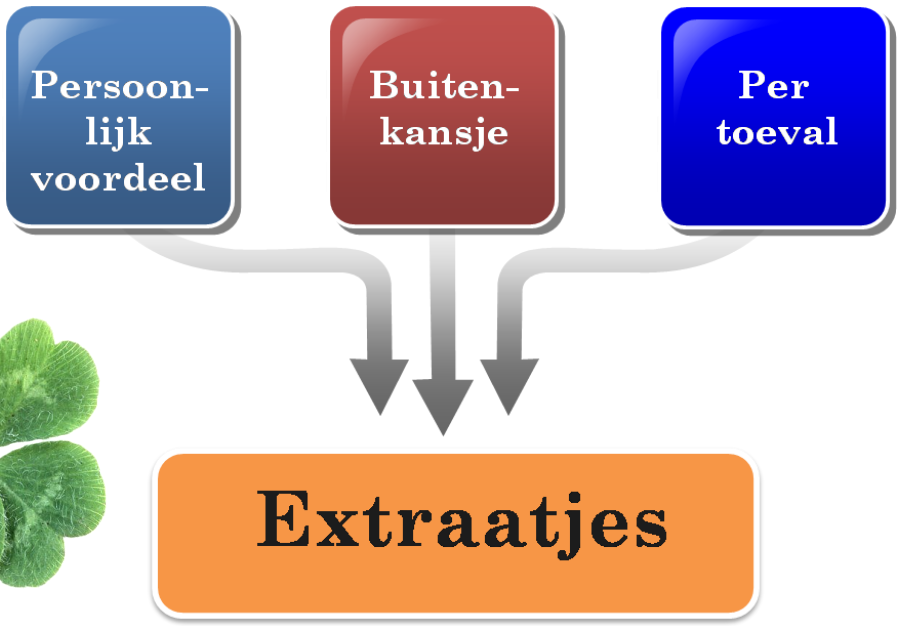





De Opportunist is een teamlid dat gebruik maakt van de situatie om daar eigen voordeel uit te halen. Het is niet dat de Opportunist toewerkt naar het persoonlijk voordeel, maar als de gelegenheid zich aandient zal hij/zij er dankbaar gebruik van maken.

De Opportunist redeneert dat iedereen hetzelfde zou doen als hij/zij, tenminste als de andere teamleden sneller zouden zijn geweest. Het is een buitenkansje wat de Opportunist echt niet kan laten lopen.








# Verhullende

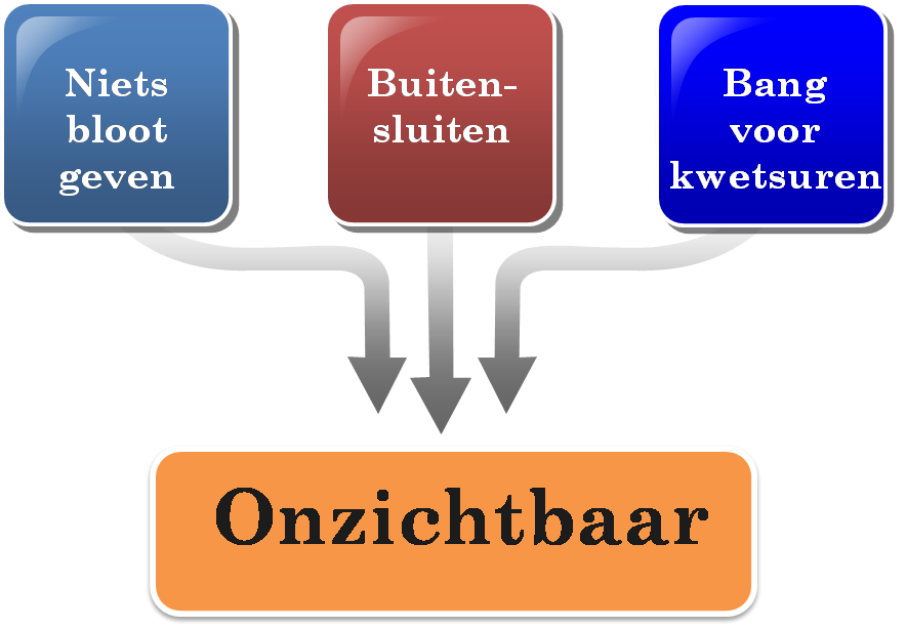





De Verhullende is een teamlid dat niet rechtstreeks over een onderwerp of een persoon praat, maar slechts door toespelingen en insinuerende opmerkingen. Het gevolg is dat onderwerpen en personen met een dikke laag mist worden omgeven.

De Verhullende kan soms ‘mysterieus’ over komen, maar doorgaans is de Verhullende eenvoudigweg niet te volgen in dat wat hij/zij vertelt en roept juist irritatie op.

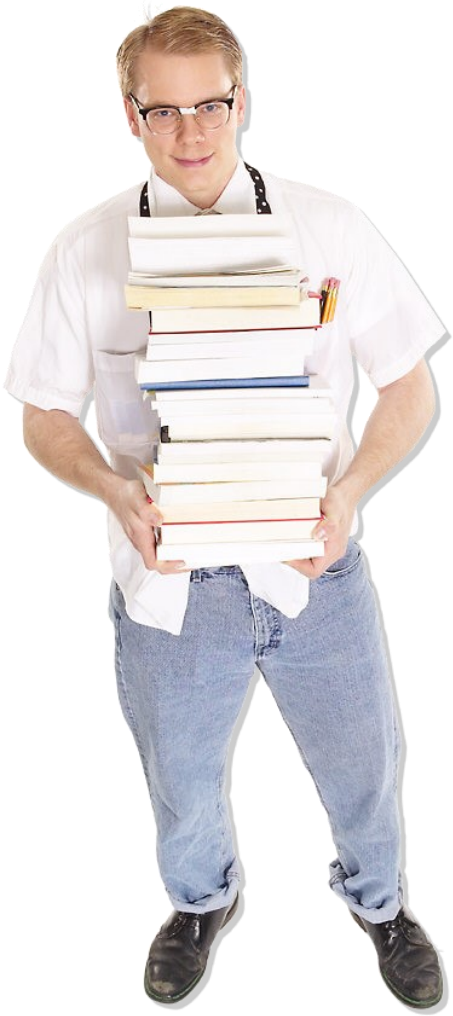
De Verhullende is een taakbelemmerende rol.






# Formalist

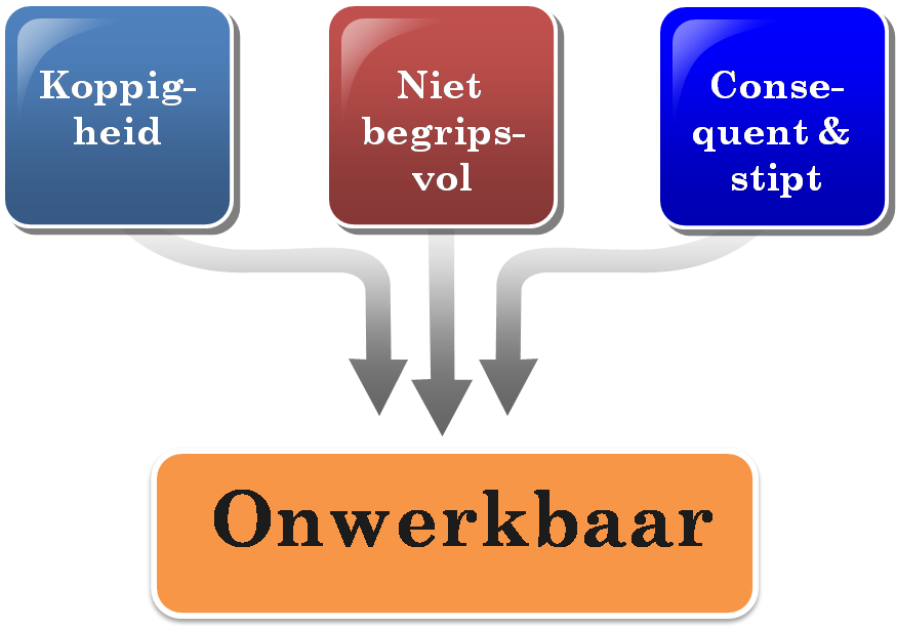


De Formalist is een teamlid dat zijn/haar zekerheid haalt uit regels, afspraken, procedures, richtlijnen en structuren.

De Formalist heeft de dwingende verwachting dat andere teamleden zich ook aan de regels, afspraken, procedures, richtlijnen en structuren houden en als dit niet het geval is, dan mag de Formalist corrigerend (soms zelf sanctionerend) optreden van zichzelf. Bovendien is de Formalist overtuigt van zijn/haar gelijk.

De Formalist is een taakbelemmerende rol.






# Lolbroek

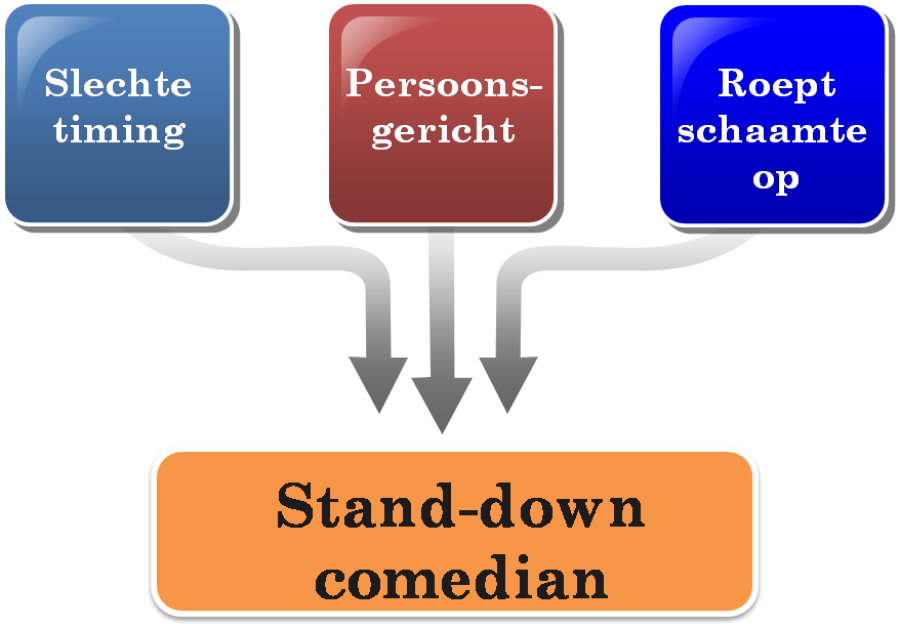





De Lolbroek is een teamlid dat gebrand is om een luchtige noot in de groep te brengen. In de regel gaat dit ten koste van de sfeer binnen de groep. Omdat de Lolbroek niet handelt vanuit het groepsbelang.

De humor van de Lolbroek is vaker sarcastisch, cynisch en/of kwetsend van aard. Als ook niet passend binnen de gegeven omstandigheden. Anders gezegd: niet afgestemd op de 'hier-en-nu'-situatie.

De Lolbroek is een taakbelemmerende rol.






# Twijfelaar

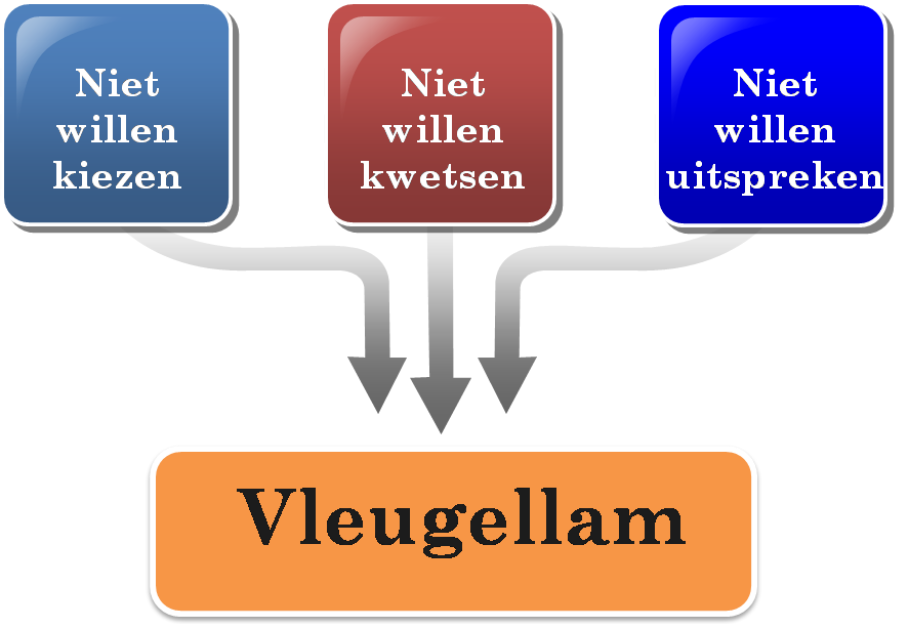





De Twijfelaar is een teamlid dat steeds opnieuw door twijfel wordt getroffen. Hierdoor stagneert de vooruitgang van het Team.

Bij de Twijfelaar weegt het individueel belang zwaarder dan het groepsbelang en wel omdat dit teamlid, niet zo zeer tussen twee of meer mogelijkheden kan kiezen, maar zichzelf voor de keuze ziet staan om tussen één of meerdere teamleden te moeten kiezen.

De Twijfelaar is een taakbelemmerende rol.






# Conformist



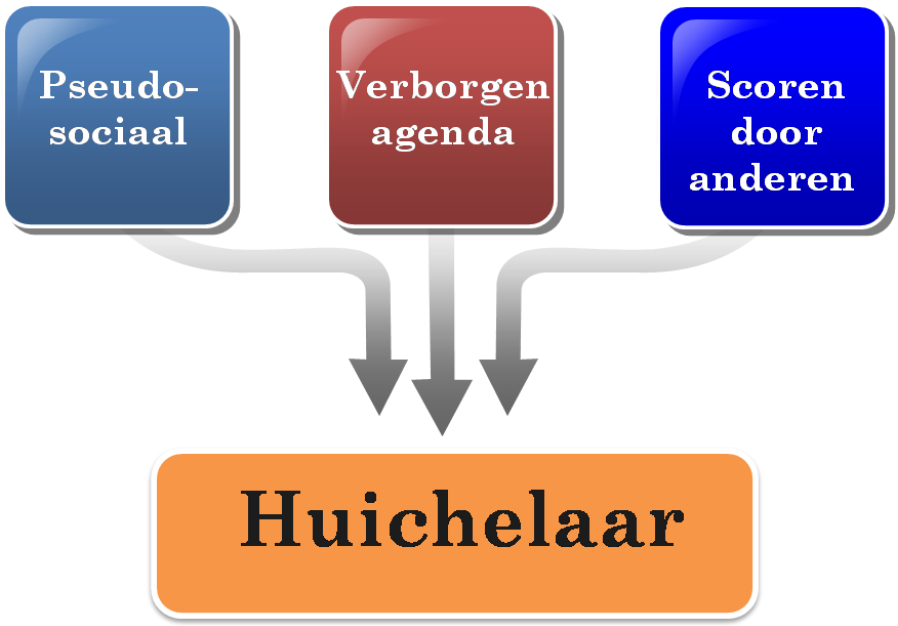




De Conformist is een teamlid dat een bemiddelende rol kiest in (dreigende) conflictsituatie, uit angst of uit bescherming van de eigen belangen en/of de persoonlijke doelen.

De Conformist kan een sociale indruk maken op teamleden, omdat de verborgen agenda van het teamlid onuitgesproken blijft. Bovendien geeft de Conformist aan een voorkeur te hebben voor een harmonieus team.

De Conformist is een taakbelemmerende rol.






# Gevoelige






De Gevoelige is een teamlid dat gekenmerkt wordt door overgevoelige reacties en gevoelens, die niet in verhouding staan tot het te behandelende conflict, problemen, onderwerp of werkwijze.

De Gevoelige zal niet open staan om de oorsprong van deze overgevoeligheid te bespreken. Daar tegenover staat dat hij/zij wel uitvoerig uiting zal geven aan *dat* gevoel binnen de groep. Meestal betreft het negatieve gevoelens, zoals walging, ontzetting, teleurstelling, onthutsing. De Gevoelige is een taakbelemmerende rol.






# Antwoorden




*Naam:*

*Datum:*

*Bekijk de online presentatie over de NPM rollenlijst. Maak de vragen en kruis vervolgens hieronder de uitkomsten van de diverse vragenlijsten aan!*

## Primaire rollen

- ☐ Caesar
- ☐ Caesarion
- ☐ Werker

## Secundaire rollen

- ☐ Weegschaal
- ☐ Organisator
- ☐ Wijsgeer
- ☐ Schrijver
- ☐ Atleet
- ☐ Criticus
- ☐ Architect
- ☐ Diplomaat
- ☐ Strateeg
- ☐ Tolk

## Tertiaire rollen

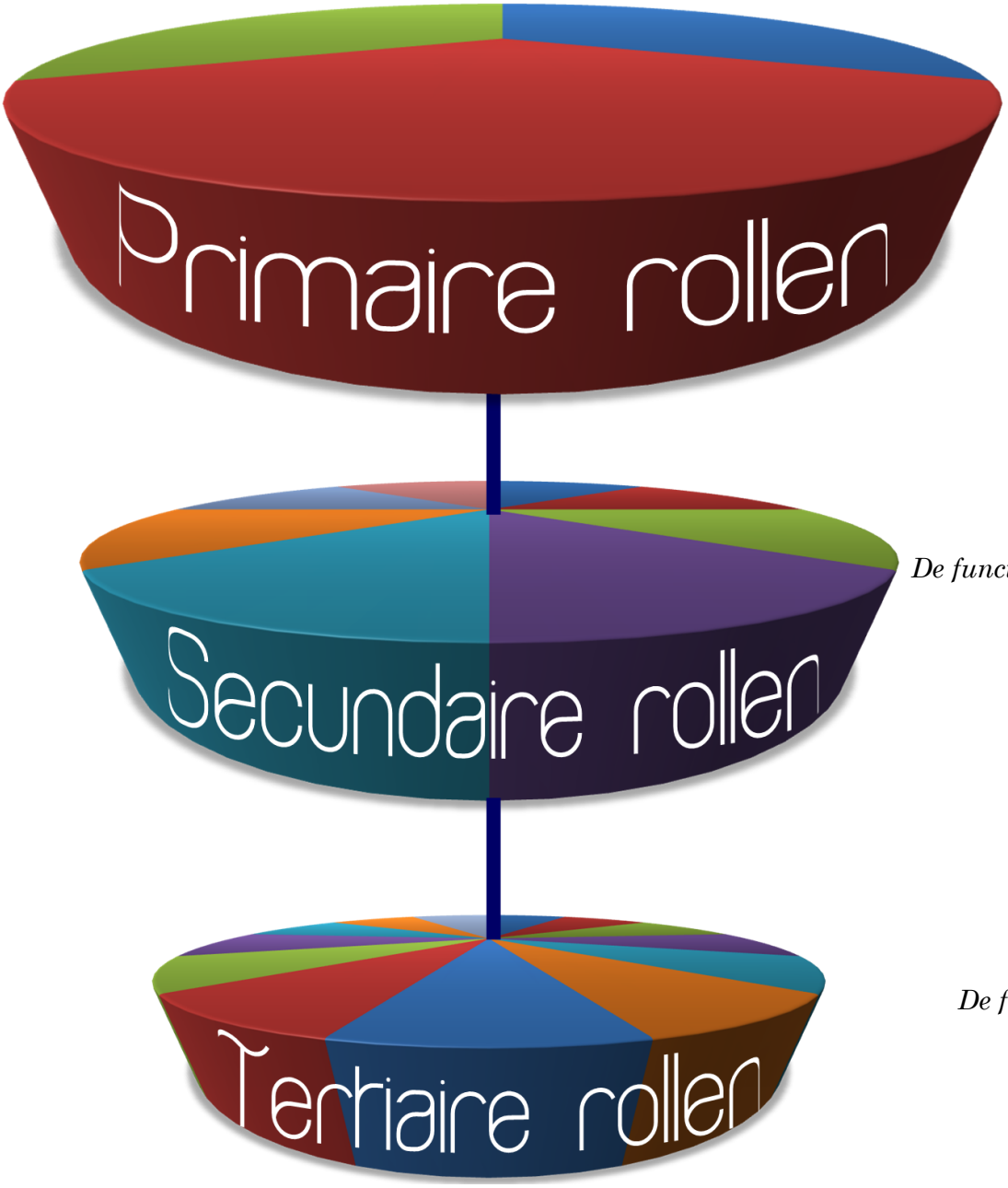
- ☐ Moederkloek
- ☐ Aanmoediger
- ☐ Humorist
- ☐ Betweter
- ☐ Opposant
- ☐ Manipulator
- ☐ Opportunist
- ☐ Formalist
- ☐ Twijfelaar
- ☐ Gevoelige
- ☐ Relativeerder
- ☐ Expressionist
- ☐ Susser
- ☐ Zwijger
- ☐ Meeloper
- ☐ Afdwinger
- ☐ Verhullende
- ☐ Lolbroek
- ☐ Conformist

# Niveaus




*Naam:*

*Datum:*




*De formele teamrol is:*

*De functiegerichte teamrollen zijn:*

*De functionele teamrollen zijn:*

*Mijn conclusies:*



## *Kompas: waar ben je nu?*

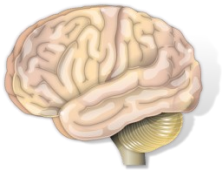
In dit thema heb je geleerd dat de groepsrollen binnen de Non-Problematische Methode worden onderverdeeld in drie categorieën, te weten: primaire rollen, secundaire rollen en tertiaire rollen.



De tertiaire rollen zijn dynamisch van aard en kunnen op ieder ogenblik tijdens een groepsbijeenkomst veranderen, als de gegeven omstandigheden hiertoe aanleiding geven. De primaire rollen daarentegen staan normaliter voor een langere periode vast en hebben te maken met de formele rollen die de groepsleden vervullen.

Bij de NPM rollenlijst is het niet interessant welke groepsrol een groepslid zou willen uitvoeren, maar welke groepsrollen hij/zij ook daadwerkelijk vorm geeft. De kwaliteit van het spelen van de rol wordt bepaald door het met succes te voltooien van taken en daardoor de bijbehorende groepsdoelen te realiseren.

Het volgende thema gaat over het verschijnsel: *de constellaties binnen een taakgerichte groep*.



Alles heeft een moraal, als je die maar kunt vinden!

Lewis Carroll

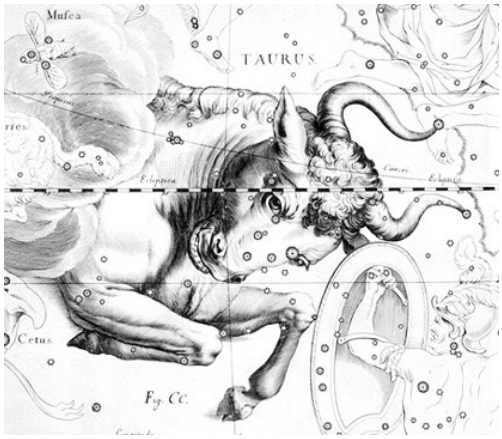






# Thema: constellaties

# Thema: Constellaties




Een constellatie is van oorsprong een term uit de sterrenkunde om de stand van hemellichamen ten opzichte van elkaar aan te geven. Hierbij is veelal sprake van een herkenbaar patroon. Bekende sterren constellaties zijn onder andere de grote beer, de stier, de leeuw en de weegschaal. Het woord: constellatie heeft ook een meer algemenere betekenis om *'het geheel van de omstandigheden te duiden'.* Ook in de groepsdynamica wordt de term: *constellatie* gebruikt, maar dan in de betekenis: *het patroon van de posities tussen de groepsleden en de hieruit volgende interacties*.

Bij een constellatie is er sprake van een terugkerend patroon van hoe de groepsleden met elkaar omgaan als zij met elkaar in contact komen. Denk bijvoorbeeld aan vier zussen die samen activiteiten ondernemen en hierbij stelselmatig hun jongste zus buitensluiten. Het bijzondere is dat de oudste zus wel met de jongste zus gaat shoppen, maar zodra als de andere zussen erbij komen gaat zij gedrag vertonen die past bij de constellatie. Dit kan haaks staan op het gedrag wat zij vertoont tijdens het shoppen met de jongste zus. De oudste zus hoeft dit niet als tegengesteld gedrag of als inconsequent gedrag te ervaren. In die zin is het gedrag wat hoort bij de constellatie dominant en veelal jarenlang getraind en herbevestigd. Het staat los van andere ontmoetingen of van andere constellaties. Zelfs als het hier een ontmoeting betreft met één of meerdere leden van dezelfde constellatie.

Een constellatie is krachtig, zelfs als de groepsleden elkaar al enige tijd (tot zelfs jaren) niet hebben gezien. De constellatie zal direct worden geactiveerd als de leden elkaar opnieuw ontmoeten. Ongeacht alle goede voornemens om het dit keer op een andere manier te doen, zal hier in de praktijk slechts weinig van terecht komen. Een constellatie is bepalend omdat er veel geïnvesteerd is in het patroon hoe de groepsleden ten opzichte van elkaar staan en met elkaar omgaan.

Een constellatie wordt gevormd door de posities die de groepsleden innemen ten opzichte van elkaar, maar wat is een positie? Een positie binnen een taakgerichte groep heeft betrekking op de wijze hoe een groepslid zich verhoudt ten opzichte van andere groepsleden, de groepsleider, de groep (als een totaliteit) of derden.



### *De groepsreunie*

**Het is alweer enige tijd geleden dat ik naar een reünie ben geweest.**

**Eerlijk gezegd heb ik een aversie tegen reünies, omdat ik de laatste keer onaangenaam was verrast. Op het moment dat ik de zaal van de reüniebijeenkomst betrad, gebeurde er iets vreemds. Het leek alsof ik een tijdmachine stapte. Daar stonden mijn oude klasgenoten dezelfde grappen van weleer te maken. De gesprekken gingen over gebeurtenissen die meer dan vijfentwintig jaar geleden hadden plaatsgevonden, maar waarvan het klonk alsof het allemaal pas net was gebeurd. Ook het gedrag van de klasgenoten pasten niet bij hun huidige leeftijd. Het ergste was om te ontdekken dat ik net zo hard meedeed. Nu ik dit opschrijf borrelt als vanzelf de roemruchtig kreet uit mijn middelbare school tijd omhoog. Net als bij een irritant liedje krijg ik het voorlopig niet meer uit mijn hoofd:**

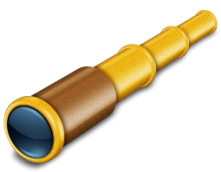
***Puppy power!***

Als ook in welke gesteldheid het groepslid functioneert binnen de groep. Anders gezegd: verwijst een positie binnen een groep naar de kwaliteit en de kwantiteit van de onderlinge samenwerking, als ook naar de instelling en houding van de afzonderlijke groepsleden. Uiteraard hebben de instelling en de houding van een groepslid invloed op de invulling van de onderlinge samenwerking.

Het belangrijkste verschil met een rol is dat erbij een positie niet wordt gesproken over vastgelegde handelingen in een gedragspatroon, maar veel meer over de beleving en de sfeercode van de rol. Voorbeeld: Henk heeft de rol van notulist tijdens het groepsoverleg. Nu ligt vastgelegd welke taken (of: handelingen) de notulist moet doen voor, tijdens en na het groepsoverleg. Echter hoe Henk inhoud geeft aan de rol van notulist wordt voor een deel bepaald door de positie die hij binnen de groep inneemt. Als Henk een leidende positie heeft binnen de groep dan zal hij een andere notulist zijn, dan wanneer hij een teruggetrokken positie inneemt.

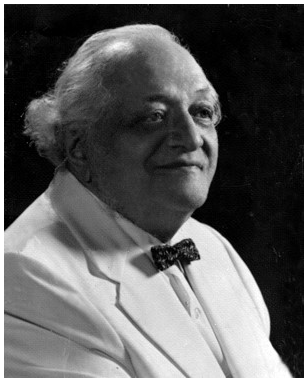
De belangrijkste kenmerken van een positie:

1. Bij het bepalen van een positie gaat het om de *letterlijke en de figuurlijke afstand* die het groepslid inneemt ten opzichte van de afzonderlijke groepsleden en één of meerdere subgroepen. *Opmerking: bekijk hiervoor ook de presentatie over sociometrie. http://www.psychowerk.com/boekenhoek/apartbekijken/sociometrie/index.html*
2. Bij het bepalen van een positie speelt de *waardering* die het groepslid toekent aan de interpersoonlijke relatie met één of meerdere groepsleden een belangrijke rol. Dit heeft met name invloed op de houding die het groepslid aanneemt.
3. Bij het bepalen van een positie spelen de *verwachtingen* die het groepslid koestert ten opzichte van de afzonderlijke groepsleden en één of meerdere subgroepen, en/of de groep als een geheel, een considerabele rol met betrekking tot welke instelling hij de interactie aan gaat.
4. Bij het bepalen van een positie heeft de *parate kennis en de opgedane ervaringen* met de afzonderlijke groepsleden en één of meerdere subgroepen, en/of de groep als een geheel, een aanzienlijke invloed op mate van openheid van het groepslid. Als het groepslid, bijvoorbeeld, slechte ervaringen heeft zal hij een meer gesloten en defensieve houding aannemen, dan als hij overwegend positieve ervaringen heeft opgedaan met de groep.



***Sociometrie***

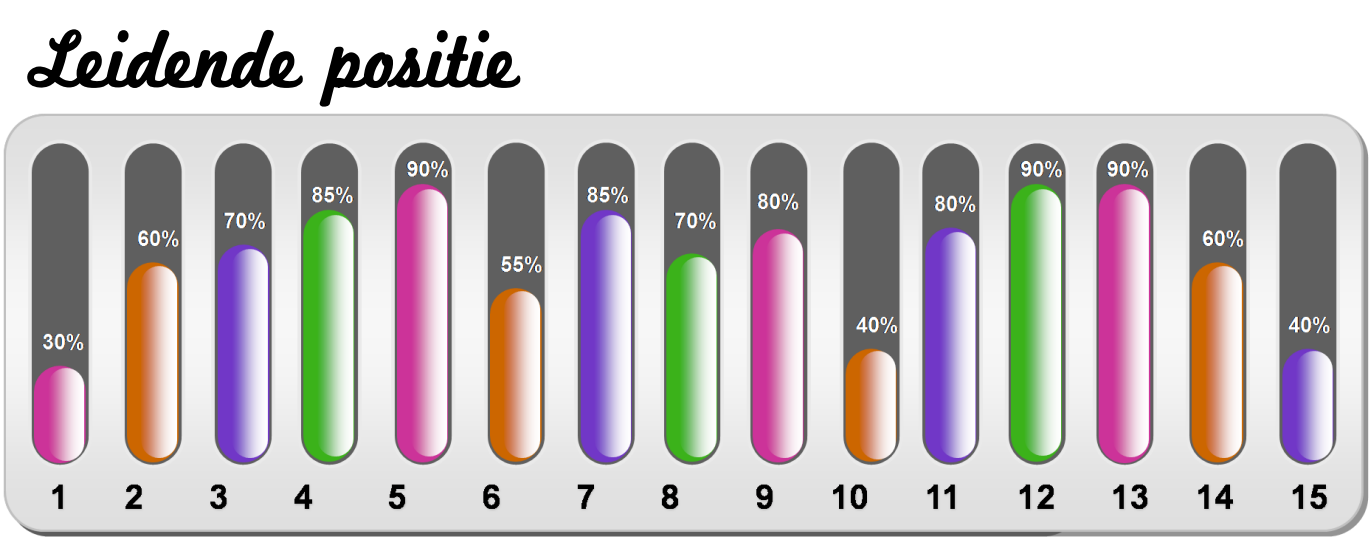
**Sociometrie zijn werkwijzen die tot doel hebben om de interpersoonlijke relaties binnen de taakgericht groep vast te leggen. De sociometrie is bedacht door Jacob Moreno.**



5. Bij het bepalen van een positie zijn de *primaire en/of de secundaire rollen* medebepalend voor de houding en de instelling van het groepslid.
6. Bij het bepalen van een positie speelt de *bindende factor* van de (sub)groep een beduidende rol met betrekking tot de houding en de instelling die het groepslid inneemt. Bij een bindende factor kun je bijvoorbeeld denken aan: leden van hetzelfde gezin, een gemeenschappelijk of een overeenkomend trauma, collega's in hetzelfde team, politici van dezelfde partij en een trainingsgroep die communicatieve vaardigheden wil in trainen.
7. Bij het bepalen van een positie zijn de *gemeenschappelijke doelen* (oftewel: de groepsdoelen) en de bijbehorende taken van invloed op de instelling van het groepslid. Hierbij speelt natuurlijk ook de beschikbare tijd waarbinnen de doelen dienen te zijn gerealiseerd een rol.
8. Bij het bepalen van een positie hebben de *hiërarchische verhoudingen* tussen de groepsleden invloed op de houding en de instelling van het groepslid. Als ook de hiërarchische verhoudingen tussen individuele groepsleden en één of meerdere subgroepen. Als ook de hiërarchische verhoudingen tussen subgroepen. Als ook de hiërarchische verhoudingen tussen het individuele groepslid en de groep als een geheel.
9. Bij het bepalen van een positie hebben de *privileges* van de afzonderlijke groepsleden invloed op de houding en de instelling van het groepslid. Als ook de privileges van de subgroepen en de groep als een geheel.
10. Bij het bepalen van een positie heeft *de meerwaarde* (*dan wel de geïdealiseerde meerwaarde) van de samenwerking* aan de realisatie van de gestelde doelen en de bijbehorende taken invloed op de houding en de instelling van het groepslid.
11. Bij het bepalen van een positie hebben de *na te streven idealen*, oftewel: de ideale perceptiebeelden van de afzonderlijke groepsleden, de subgroepen en de groep als een geheel, invloed op de instelling van het groepslid.
12. Bij het bepalen van een positie heeft de wijze hoe het groepslid zich met de *groepsidentiteit* verbindt en representeert, invloed op de houding die hij aanneemt binnen de interacties met medegroepsleden, subgroepen, de groep en/of derden.

13. Bij het bepalen van een positie heeft het *actuele onderwerp* van een bijeenkomst een opvallende invloed op de houding en de instelling van het groepslid.
14. Bij het bepalen van een positie heeft het wel of niet kunnen beschikken over *de benodigde middelen* om de gestelde doelen met de bijbehorende taken uit te voeren, terdege een rol op de houding van het groepslid.
15. Bij het bepalen van een positie spelen *de sympathieën en de antipathieën* die het groepslid koestert voor groepsleden een niet te onderschatte invloed op de houding en de instelling waarmee hij de groep(sleden) tegemoet treedt.

Normaal gesproken zijn posities dynamisch omdat er vele invloeden zijn die tijdens een interactie met groepsleden gemakkelijk kunnen veranderen. Waarbij de beïnvloedende factoren ook nog eens elkaar beïnvloeden. Voorbeeld:




1 = De letterlijke en figuurlijke afstand tussen het groepslid en de overige groepsleden of subgroepen.

2 = De waardering van de interpersoonlijke relatie met andere groepsleden.

3 = De verwachtingen die het groepslid koestert t.o.v. medegroepsleden, subgroepen en de groep.

4 = De parate kennis en opgedane ervaringen met de medegroepsleden, subgroepen en de groep.

5 = De primaire en/of secundaire rollen van het groepslid.

6 = De bindende factor tussen de groepsleden.

7 = De gemeenschappelijke doelen van de groep.

8 = De hiërarchische verhoudingen tussen de groepsleden.

9 = De privileges van het groepslid en de medegroepsleden.

10 = De (geïdealiseerde) meerwaarde van de samenwerking tussen de groepsleden.

11 = De na te streven idealen van het groepslid binnen de (sub)groep.

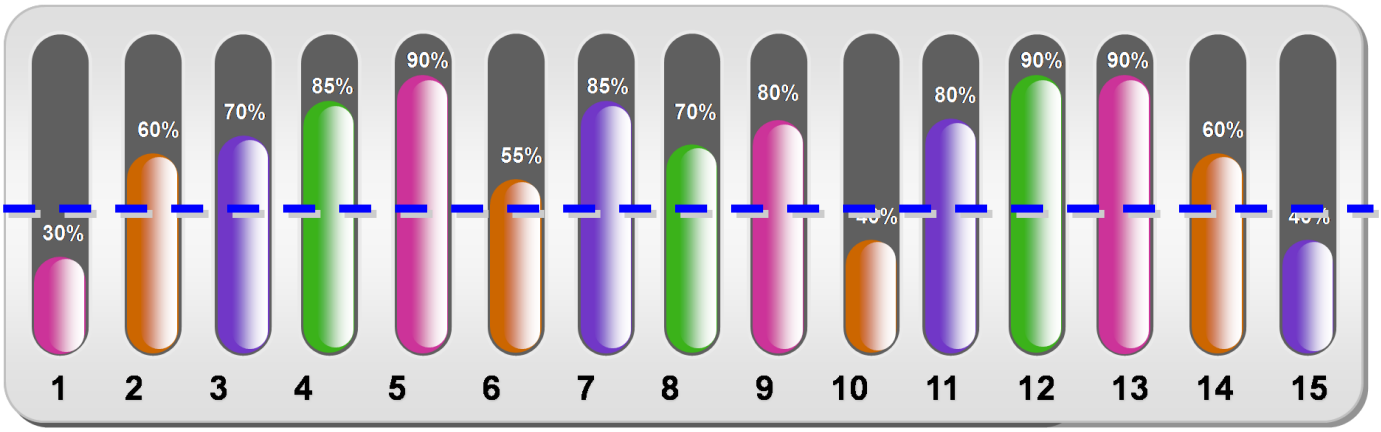
12 = De groepsidentiteit waarmee het groepslid zich heeft verbonden en ook representeert.

13 = Het actuele onderwerp van de groepsbijeenkomst.

14 = De benodigde middelen om taken uit te kunnen voeren zodat de gestelde doelen kunnen worden gerealiseerd.

15 = De sympathieën en de antipathieën van het groepslid.

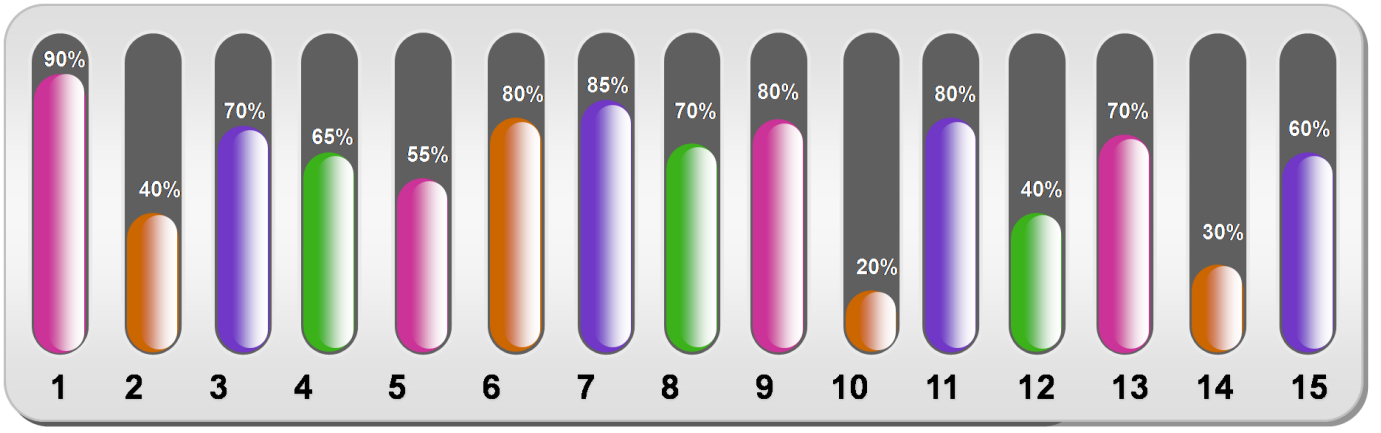
# Leidende positie




In de grafiek staan de vijftien belangrijkste elementen van een positie aangegeven. De mate waarin de elementen voorhanden zijn (inclusief de onderlinge verhoudingen) zijn bepalend voor welke positie het groepslid inneemt. In het voorbeeld is dit de leidende positie. Kenmerkend voor de leidende positie is dat het groepslid actief en initierend is. Als ook dat hij instruerend, adviserend, beïnvloedend, beheersend en verantwoordelijk is. Bovendien is het groepslid gericht op het samenwerken. Om dit allemaal ook te kunnen doen, dient het groepslid bijvoorbeeld bijpassende primaire en/of secundaire rollen te vervullen (nummer vijf uit de grafiek). Als ook dient hij uit de voeten te kunnen met het actuele onderwerp van de groepsbijeenkomst (nummer 13 uit de grafiek). Er kunnen fluctuaties optreden in de grafiek en dit is uitstekend, zolang punt 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12,13 en 14 maar meer bedragen dan 50%.

In het geval van een constellatie worden de posities vastgezet (statisch), ongeacht hoe krachtig de belangrijkste elementen van een positie zijn vertegenwoordigd en in welke verhoudingen. Voorbeeld:

# Leidende positie




Het groepslid zal toch de leidende positie binnen de constellatie willen innemen, zonder dat hij daar op dat moment en binnen de gegeven omstandigheden toe in staat is. Het gevolg is gewoonlijk geforceerd gedrag of 'doen alsof', bijvoorbeeld door gebruik te maken van innerlijke object representaties.

Hoezeer ook het groepslid niet op een bevredigende wijze inhoud kan geven aan de leidende positie, zullen andere groepsleden (en ook subgroepen) hem wel steeds benaderen *alsof* hij de leidende positie op een constructieve wijze vorm geeft. In de praktijk betekent dit doorgaans dat het groepslid autocratisch gedrag gaat vertonen en met een directieve instelling de overige groepsleden zal aansturen. Hierdoor neemt het groepslid het voortouw in de groep, maar niet zoals dit de bedoeling is bij de leidende positie. Omdat daarbij het bevorderen van de onderlinge samenwerking centraal staat en bij een directieve instelling juist de individuele groepsleden of subgroepen worden aangestuurd.

Een constellatie geeft de groepsleden die hier deel van uitmaken een herkenbare en constante groepsrealiteit. Het is duidelijk wat de afzonderlijke groepsleden kunnen verwachten en wat hen te doen staat tijdens groepsbijeenkomsten. Een constellatie bied dan ook enkele belangrijke voordelen voor de groepsleden, de subgroepen, de groep als een geheel en eventueel een derde partij, zoals:

1. *Continuiteit:* In een constellatie verandert er weinig en dan ook nog vaak heel langzaam. Hierdoor is er sprake van een hoge mate van betrouwbaarheid dat de groep op hetzelfde niveau zal functioneren met als gevolg dat er sprake is van duurzaamheid in de groep. *Opmerking: bij een constructieve constellatie is dit positief omdat de gestelde doelen op een constant niveau en snelheid kunnen worden gerealiseerd, terwijl bij een ondermijnende constellatie je er juist van op aan kan dat de groep steeds tegen dezelfde problemen zal blijven aanlopen en er niet in slaagt om de gestelde doelen te verwezenlijken. Maar hier is de groep dan ook wel heel betrouwbaar in.*
2. *Snel aan de slag:* De groepsleden kunnen binnen een constellatie snel aan de slag. Het is niet nodig om eerst tijd te nemen om op elkaar af te stemmen en te bepalen wie wat gaat doen. Het is overwegend duidelijk welke taken thuis horen bij welke positie.
3. *Posities en de primaire/secundaire rollen staan niet of nauwelijks ter discussie:* De posities en de primaire/secundaire rollen zijn binnen een constellatie gewoonlijk persoonsgebonden. In de regel wordt het niet geapprecieerd (of zelfs actief ontmoedigd) als een groepslid een andere positie en/of rol wil innemen binnen de constellatie.



### *De roos van Leary*

**Het meest gebruikte model om posities binnen een groep te duiden, is de roos van Leary (e.a.) De roos bestaat uit acht posities, te weten:**

1. **Leidende positie: actief, initiërend, instruerend, adviserend, beïnvloedend, beheersend, verantwoordelijk en gericht op het samenwerken.**
2. **Helpende positie: motiverend, onbaatzuchtig, beïnvloedend, zorgend, behulpzaam, respecterend, beschermend en gericht op het samenwerken.**
3. **Meewerkende positie: eensgezindheid, behulpzaam, respecterend, vriendelijk, bescheiden, begripsvol en gericht op het samenwerken.**
4. **Volgende positie: onderdanig, afhankelijk, passief, conformerend, afhankelijk, goedgelovig, meegaand in de besluitvorming, bezorgd, wil bevestigd worden en gericht op het samenwerken.**
5. **Teruggetrokken positie: ondergeschikt, verlegen, gehoorzaam, passief, afhankelijk, twijfelend, beperkt zelfvertrouwen, bescheiden en gericht op het tegenwerken.**
6. **Opstandige positie: rebels, wantrouwend, koppig, klagerig, sceptisch, twijfelend, licht geraakt en gericht op het tegenwerken.**
7. **Aanvallende positie: streng, actief, harde opstelling, sarcastisch, open en direct, onafhankelijk, kritisch, beheersend, vastberaden en gericht op het tegenwerken.**
8. **Concurrerende positie: kritisch, niet emotioneel betrokken bij anderen, egoïstisch, zakelijk, overheersend, opschepperig en gericht op het tegenwerken.**

4. *Ingespeeld op elkaar:* De groepsleden zijn goed op elkaar ingespeeld, als ook in het uitvoeren van de taken die gekoppeld zijn aan de rol en de positie. Dit komt door het steeds herhalen van dezelfde of vergelijkbare taken en groepsdoelen.
5. *Voorspelbaarheid:* Een constellatie biedt in de regel geen onaangename verrassingen, omdat de posities voor het belangrijkste deel vastliggen en de groepsleden hun overwegend vaste taken hebben, die zijn in getraind. Als er al sprake is van een verrassing, is de kans het grootst dat deze de oorsprong vindt buiten de groep. Omdat het functioneren van de groep(sleden) voorspelbaar is, bevorderd dit de contiuiteit van de groep (zowel als het de groep voor de wind gaat of als er sprake is van tegenwind).



*De voorspelbaarheid heeft niets met bovennatuurlijke krachten of helderziendheid te maken, maar alles met repeterende handelwijzen.*

6. *Machtsverdeling:* Bij een in getrainde constellatie ligt de machtsverdeling in grote lijnen vast over een langere tijdsperiode. Niet zelden zal de macht worden *verdeeld* op basis van de posities die groepsleden innemen en de primaire/secundaire rollen die groepsleden vervullen binnen de groep (de formele macht). Voor de informele macht van groepsleden is binnen een constellatie niet veel ruimte, tenzij deze past bij de primaire/secundaire rollen die een groepslid speelt en de posities die hij hierbij inneemt. *Let op: een groepslid hoeft niet steeds deel uit te maken van een en dezelfde constellatie binnen de groep. Zo kan het groepslid in een andere subgroep, dan waarmee hij een constellatie vormt, aan de slag gaan om taken te gaan uitvoeren. Hierdoor kan de machtsverdeling anders komen te liggen en is er meer ruimte voor onder andere de informele macht.*
7. *Grote groepscohesie:* Binnen een constellatie is de betrokkenheid groot bij het uitvoeren van de taken om de gestelde doelen te kunnen realiseren. Er is sprake van een onderlinge verbondenheid die hecht is, zowel in een constructieve constellatie als in een ondermijnende constellatie. Voorbeeld: zo kunnen de vier zussen elkaar niet loslaten, maar blijven elkaar tientallen jaren opzoeken. Ook al leidt dit tot ruzie en conflicten. Als de zussen niet bij elkaar zijn missen ze elkaar oprecht en als de zussen bij elkaar zijn kunnen ze elkaar missen als kiespijn.
8. *Stabiliteit:* Het bijzondere van een constellatie is dat het een duurzame constructie is, waaraan maar weinig zal veranderen. Ook zal de in getrainde constellatie in hoge mate ongevoelig zijn voor een verstoring van binnenuit of van

buitenaf. De verstoring dient in verreweg de meeste gevallen een ernstige calamiteit te zijn, voordat de in getrainde constellatie hierop gaat anticiperen en aanpassen. De kans is groter dat de groepsleden eerder uit de constellatie stappen, dan dat de constellatie zelf verandert. Voorbeeld: een subgroep raakt betrokken bij een auto-ongeluk en sommige groepsleden raken gewond. De groepsleden stappen uit de constellatie en richten zich op hun psychische en fysieke schade en die van hun medegroepsleden. Als de wonden aan het genezen zijn en de subgroep opnieuw formeel bij elkaar komt, wordt de constellatie weer geactiveerd.

9. *Herkenbaarheid:* Een ieder van ons heeft een goed ontwikkelde neus om constellaties te herkennen (misschien niet of minder om ze te benoemen). Maar constellaties zijn herkenbaar omdat het vaste positiepatronen betreft binnen een (sub-)groep. Helemaal als het een constellatie betreft die overeenkomt met belangrijke constellaties waar de persoon deel van uitmaakt (ongeacht of dat het constructieve dan wel ondermijnende constellaties zijn).

10. *Trouwheid:* Vooral bij een ondermijnende constellatie springt de trouwheid van de groepsleden in het oog. Hoeveel gedoe en last zij ook ervaren door aan de constellatie deel te nemen, gaan zij de constellatie wel verdedigen en goed praten ten opzichte van derden die kritisch zijn over de constellatie en/of sommige participerende groepsleden. *Het erbij horen* is belangrijker dan de onwenselijke gevolgen van deelname aan de constellatie. Uiteraard zijn de groepsleden ook bij een constructieve constellatie trouw en zullen hiervoor op de bres springen. Dank zij de trouwheid kan de groepscohesie groter worden en neemt de stabiliteit van de (sub-)groep toe.

11. *Productiviteit:* Een constellatie is gericht om herhalende taken te verrichten, zodat de terugkomende doelen kunnen worden gerealiseerd. Hierdoor is de productiviteit binnen een constellatie hoog en dit geldt zowel binnen een constructie en een ondermijnende constellatie.

12. *Afhankelijkheid van elkaar:* De groepsleden die deel uitmaken van een constellatie zijn in hoge mate afhankelijk van elkaar voor wat betreft het uitvoeren van de taken die horen bij de gestelde doelen. Anders gezegd: de groepsleden dienen wel hun positie in te nemen, omdat anders de constellatie te maken krijgt met functioneringsproblemen. In de praktijk is dan te zien hoe de overige groepsleden corri-

geren gaan optreden om het groepslid alsnog zijn positie in te laten nemen. Indien het groepslid hier geen oren naar heeft zullen de groepsleden hem of haar gaan sanctioneren. De afhankelijkheid is groot omdat een constellatie als een geoliede machine is, waarbij ieder tandwiel onmisbaar is bij het uitvoeren van de taken.

13. *Direct inzetbaar bij een vergelijkbare constellatie:* Binnen organisaties kan het een pluspunt zijn om met constellaties te werken in met name management– en productieteams. Hierdoor is het eenvoudig dat een groepslid (tijdelijk) overstapt in een ander team en hoeft er minimaal ingewerkt te worden. Echter komt het ook voor bij families, waarbij een partner als vanzelf integreert in de schoonfamilie. Terwijl als de partners zijn opgevoed in gezinnen met verschillende constellaties, het bijzonder moeilijk of zelfs onmogelijk is om te worden opgenomen in de schoonfamilie.
14. *Geen onnodige risico's nemen:* Een taakgerichte groep met één of meerdere constellaties die de gestelde doelen en de bijbehorende taken realiseert, zal niet snel risico's nemen waarbij de kans bestaat om taken niet of niet op tijd af te krijgen. Met als gevolg dat de gestelde doelen niet kunnen worden verwezenlijkt. Het principe hierbij is: *never change a winning team*.

<u>Belangrijke nadelen van een constellatie:</u>

1. *Groupthink:* Een constellatie biedt een reële kans om groupthink te ontwikkelen. Hierbij is weinig tot geen ruimte voor diversiteit, kritisch denken, afwijkende meningen en handelswijzen. De groepsleden denken in grote lijnen hetzelfde over onderwerpen zoals bijvoorbeeld welke taken hoe moeten worden uitgevoerd. Groupthink bevordert het statisch vastzetten van de posities binnen de constellatie.
2. *Uniformiteit:* Procedures, regels, richtlijnen (etc.) zijn vastgelegd en in getraind. Hierdoor ontstaat er een uniformiteit die de constellatie kan overstijgen. Voorbeeld: Henk van team A valt in bij team B. Dit gaat zonder verder problemen gepaard omdat de procedures (etc.) hetzelfde zijn. Hoe verleidelijk uniformiteit ook is, zit er ook een nadelige kant aan vast omdat het *de mentale luiheid* stimuleert. Bij mentale luiheid neemt een persoon alles voor waar aan wat een ander zegt of wat hij leest, hoort of ziet. Vervolgens



### *Sanctioneren in een taakgerichte groep*

**De klassieke en universele manier van het sanctioneren in een groep vindt steeds op dezelfde chronologische wijze plaats. Hierbij opmerkend als de sanctie doeltreffend is, de volgende stap(pen) niet worden doorlopen. De vier opeenvolgende sancties zijn:**

1. ***Overtuigen:*** **Op basis van inhoudelijke argumenten het groepslid op andere gedachten brengen zodat hij/zij zich houdt aan de groepswaarden en normen.**
2. ***Emotionele chantage:*** **Als het groepslid ongevoelig blijkt voor inhoudelijke argumenten, zal er op de emoties van het groepslid worden ingespeeld.**
3. ***Aanval:*** **Als het groepslid niet zijn/haar gedrag, houding of instelling wil veranderen, zal de aanval worden ingezet. Hierbij worden inhoudelijke argumenten en emotionele chantage door elkaar gebruikt, waarbij het duidelijk is dat het afwijkende gedrag niet zal worden getolereerd.**
4. ***Kiezen of delen:*** **De groep accepteert geen uitstel of een compromis. Het groepslid krijgt de keuze om zich aan te passen of te vertrekken.**

neemt hij dit als uitgangspunt voor zijn denken en/of handelen. Het ontbreekt aan een toets of dat wat de ander vertelt (etc.) wel correct is. Bij uniformiteit zijn 'de dingen nu eenmaal zoals ze zijn', omdat ze staan opgeschreven in een proceduremap, een beleidsplan, een plan van aanpak, een reglement enzovoorts. Hierdoor verdwijnt het kritisch denken en zal dit worden ervaren als *het moeilijk doen om het moeilijk doen*. De uniformiteit stimuleert de ontwikkeling van groupthink.

3. *Veranderingen zijn moeilijk door te voeren:* Door de aard van een constellatie is het een tijdrovende en intensieve activiteit om een of meerdere veranderingen door te voeren. Zeker naarmate de constellatie langer heeft getraind op het uitvoeren van de taken die horen bij de gestelde doelen. Hierdoor kan een constellatie zich moeilijk aanpassen aan veranderende omstandigheden en is er ook vaak sprake van weerstand om iets te gaan veranderen. Ongeacht of het hier een constructieve, dan wel een ondermijnende constellatie betreft.
4. *Beperkte ontwikkelingsmogelijkheden voor groep en de groepsleden:* De groep heeft de neiging om geen onnodige risico's te nemen. Hierdoor zal de groep zich vooral richten op het herhalen van eerdere behaalde successen, door steeds vergelijkbare taken uit te voeren en doelen te realiseren. Ook de groepsleden krijgen weinig ruimte om te gaan experimenteren met veranderend of nieuw gedrag, omdat dit gevolgen heeft voor de andere groepsleden in de constellatie. Ook zij zullen hun gedrag, houding en/of instelling moeten gaan veranderen.
5. *Groeiend wantrouwen t.o.v. alles wat afwijkend is:* Juist omdat een constellatie moeilijk te veranderen valt, 'wordt alles wat afwijkt en een potentiële verandering teweeg kan brengen met argusogen door de groepsleden bekeken. In eerste instantie kan er bij de groepsleden zelf een wens bestaan om een verandering door te voeren, maar zodra dit meer dan een wens wordt, ontstaat er wantrouwen omdat hierdoor de huidige constellatie wordt bedreigt. Omdat een verandering nooit alleen komt en al zeker niet in een constellatie waarbij iedereen vaste taken vervuld en vaste posities inneemt. Als bij Henk iets verandert, heeft dit ook gevolgen voor Els, Jan, Margriet, Mohammed en Kees. De angst die hieraan ten grondslag ligt is dat het moeilijk of zelfs onmogelijk wordt om de taken uit te voeren om de ge-

stelde doelen te kunnen verwezenlijken. Als tegenreactie ontstaat er een soort tegenbeweging om alles bij het oude te houden omdat het werkt. *'Misschien niet op alle fronten even goed, maar het voldoet en het is onduidelijk wat de veranderingen teweeg brengen'.*

6. *Inflexibel:* Een getrainde constellatie is inflexibel. *You can't teach an old dog new tricks.* Ongeacht of een groepslid in een andere (sub-)groep de flexibiteit zelve is en steeds aanpast aan de veranderende omstandigheden, actief leert en op een creatieve manier opzoek is naar oplossingen om optimaler te functioneren, zal dit direct komen te vervallen als hij opnieuw in de getrainde constellatie terecht komt. Voorbeeld: het vierde en jongste zusje heeft een leidinggevende functie in het managementteam op haar werk. Echter zodra zij haar zussen tijdens een familiefeest ontmoet en de constellatie van de vier zussen wordt geactiveerd, is zij opnieuw het domste zusje die moet doen wat haar oudere zussen vertellen wat ze moet gaan doen. De frustratie bij het jongste zusje kan enorm zijn, maar toch zal zij niet in staat zijn om de constellatie te veranderen.
7. *Het leren van fouten is beperkt:* Bij het praktijkervarend leren gaat het om het verwerven van kennis en met de kennis ervaringen opdoen, zodat je veranderend of nieuw gedrag ontwikkelt. Het zal uit de voorafgaande punten duidelijk zijn, dat hoe langer de constellatie bestaat en/of hoe beter de constellatie is getraind, er steeds minder wordt geleerd door de afzonderlijke groepsleden. Omdat leren gelijk staat aan veranderingen doorvoeren in het functioneren van de groepsleden en hierdoor ook veranderingen op een indirecte manier in de constellatie aan te brengen. Het leren blijft gewoonlijk beperkt tot praktische vernieuwingen, bijvoorbeeld het leren werken met de nieuwste versie van het Office-pakket van Microsoft of het werken met een tablet tijdens vergaderingen. Anders gezegd: in het bijzonder de trainingen uit categorieën E + D. *Zie hiervoor ook het Handboek voor trainers, deel 1.*
8. *Een toenemende intolerantie voor groepsleden die andere posities willen innemen:* Verandering van spijs doet eten en binnen de ideaal perceptiebeelden geldt dat ook voor de groepsleden van een constellatie. Echter naarmate de constellatie langer bestaat en is getraind in het uitvoeren van de taken die horen bij de terugkerende doelen, groeit de weerstand om veranderingen binnen de constellatie door te

voeren. Dit manifesteert zich onder andere in de vorm van intolerantie tegen groepsleden die veranderingen willen aanbrengen binnen de constellatie, bijvoorbeeld door hun eigen positie te veranderen of om de wens uit te spreken om andere taken te willen gaan uitvoeren. Voorbeeld: Henk en Els maken deel uit van dezelfde constellatie binnen het team. Tijdens een pauze vertelt Henk tegen Els dat hij veranderingen wil doorvoeren in het team. Els is het hier roerend mee eens en zegt dat zij Henk volledig steunt. Als echter de pauze voorbij is en Els en Henk weer deel uitmaken van de constellatie, laat Els Henk als een baksteen vallen op het moment dat hij de veranderingen voorstelt. Els kan zelfs geïrriteerd zijn dat Henk zoiets durft voor te stellen. Na de groepsbijeenkomst kan Els uitspreken tegen Henk dat zij het jammer vindt dat het niet is gelukt om de veranderingen door te voeren. Dit is de paradoxale werkelijkheid van het wel of niet deelnemen aan een getrainde constellatie. In de constellatie staat Els in tolerant t.o.v. de voorgestelde veranderingen door Henk, omdat haar houding en instelling overeenstemmen met de positie die zij binnen de constellatie inneemt. Buiten de constellatie neemt Els een andere positie in, wat ook gevolgen heeft voor haar houding en instelling t.o.v. Henk en zijn voorgestelde veranderingen.

9. *Self fulfilling prophecies:* Door de voorspelbaarheid van de constellatie is het verleidelijk voor groepsleden en de (sub-) groep om te gaan anticiperen op dat wat verwacht wordt op basis van eerdere ervaringen. Echter zit hier een gevaar in omdat hoe voorspelbaar iets of iemand ook is, er altijd de mogelijkheid bestaat dat er iets anders gaat plaatsvinden. Maar hier is in de regel weinig tot geen ruimte voor binnen een goed getrainde constellatie. Het gevolg is dat groepsleden, subgroepen of de hele groep de voorspelling bewaarheid laten worden door dit zelf te creëren. Hierdoor wordt het niet alleen moeilijker om voor te stellen dat bijvoorbeeld een taak een andere uitkomst kent, dan welke wordt voorspelt. Als ook dat het lastiger is om een fout te ontdekken in het uitvoeren van taken binnen de constellatie. Hierdoor kunnen er *blinde vlekken* ontstaan bij groepsleden die deelnemen aan de constellatie.




10. *Als er een weeffout in de constellatie zit, krijg je dit er niet of zeer moeilijk uit:* Een constellatie is een construct die over verloop van tijd wordt gebouwd. Vergelijkbaar met het weven van een tapijt. Als het tapijt bijna klaar is, is het

bijzonder moeilijk of zelfs onmogelijk om een weeffout in het midden van het tapijt te gaan herstellen zonder dat het weefsel uit elkaar moet worden gehaald. Indien er een fout in de constellatie terecht komt, heeft dit ernstige gevolgen voor alle posities en dus ook voor het functioneren van de constellatie. Een constellatie met een (ernstige) weeffout werkt ondermijnend, terwijl een constellatie zonder een (ernstige) weeffout juist op een constructieve wijze functioneert.



11. *Uit de groepsjas groeien:* Een constellatie kan soms jaren tot tientallen jaren blijven bestaan, bijvoorbeeld de constellatie van de vier zussen, die na veertig jaar nog steeds actief is. Echter ontwikkelen de afzonderlijke groepsleden zich door de jaren heen. Zo doen zij onder andere veel kennis en ervaringen op en laten ander gedrag zien dan twee jaar, tien jaar of veertig jaar geleden. Alleen als zij in de langlopende constellatie stappen, lijkt dat goeddeels weg te vallen. Het is alsof het volwassen groepslid zijn kinderjas wil aantrekken. Indien de constellatie niet verandert of wordt opgeheven, zal deze over de jaren heen steeds meer ondermijnend gaan worden.
12. *Toename van groepsdruk:* In een constellatie die niet constructief en productief is, zal de groepsdruk toenemen op de afzonderlijke groepsleden om optimaler te gaan presteren door hun posities in te nemen (in voor– en tegenspoed), de primaire en secundaire rollen uit te voeren en met succes hun taken te volbrengen, zodat de gestelde en terugkerende doelen kunnen worden gerealiseerd.



## *1. Wanneer ontstaat er een constellatie?*

Constellaties ontstaan zodra groepsleden elkaar vaker ontmoeten in de inclusiefase om taken uit te voeren die horen bij de gestelde doelen. Dan wel worden er één of meerdere constellaties sociaal geerfd: *ingebracht door één of meerdere groepsleden die ervaringen met een vergelijkbare (sub-)groep hebben opgedaan*. Of de constellatie wordt geintrojecteerd door een derde partij en/of de groepsleider. Anders gezegd wordt de constellatie opgelegd door een partij die daartoe de bevoegdheid heeft. Dit zijn de *formele* constellaties.

*Opmerking: constellaties die tijdens de inclusiefase wordt opgezet, geïntroduceerd of opgelegd, hebben meer kans om constructief te zijn, dan constellaties die in de beheersingsfase of de ge-*

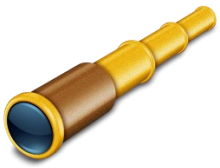
*negenheidfase wordt opgelegd. De voornaamste reden hiervoor is dat er tijdens de inclusiefase altijd één of meerdere informele constellaties ontstaan. Indien tijdens de beheersingsfase de informele constellatie moet worden vervangen door een formele constellatie, levert dit in de regel beheersingsproblemen op en ondermijnend gedrag van de groepsleden.*

De constellaties krijgen vaste vorm tijdens de beheersingsfase. De posities worden verankerd en er ontstaat een positiepatroon. Bij elke positie hoort een corresponderende houding en instelling en passende primaire/secundaire rollen.

Tijdens de beheersingsfase wordt er overeenstemming over de posities bereikt op basis van een compromis tussen twee of meerdere groepsleden. Het doel hiervan is om de constellatie werkbaar te houden en niet te blijven hangen in conflicten en/of een machtstrijd. Het is echter ook mogelijk dat één of meerdere groepsleden, die in de kop van de hiërarchieladder zitten, bepalen hoe de posities binnen de constellaties definitief worden verdeeld en verankerd. De derde optie is dat een derde partij en/of de groepsleider opleggen hoe de posities verdeeld en verankerd worden.

Tijdens de genegenheidfase kan de groep de vruchten gaan plukken van constructieve constellaties. Veelal betreft het hier formele constellaties binnen organisaties, bedrijven of overheden. Aan het succes dragen drie elementen bij: [1] de constellatie is geintrojecteerd door een derde partij en/of de groepsleider; [2] de constellatie kent een beperkte levensduur; [3] de doelen zijn klein, concreet, realistisch en wederkerend. De bijbehorende taken zijn helder, duidelijk en 'stap-voor-stap' geformuleerd. De tijdsplanning is voldoende en de benodigde middelen zijn voorhanden (inclusief menskracht).

Tijdens de afscheidsfase beginnen de constellaties af te brokkelen en worden opgeheven tijdens de stap beheersing. De constellaties hebben geen meerwaarde meer en de groepsleden zijn afstand aan het nemen van de constellatie en de groep.



### *De hiërarchieladder*

**De hiërarchieladder bestaat uit drie delen, te weten: *de kop, het middenstuk en de staart*. Het middenstuk bestaat uit de groepsleden die hun handen uit de mouwen steken en de meeste taken uitvoeren. De werkers vormen de ruggengraat van de groep en bezitten met name de uitvoerende macht. In de kop zitten de formele groepsleider en groepsleden die organisatorische en representatieve taken uitvoeren voor de taakgerichte groep. De groepsleden uit de kop bezitten de leidende en beslissende macht binnen de taakgerichte groep. In de staart zitten met name de solistische groepsleden die vooral gericht zijn op het realiseren van persoonlijke doelen. De groepsleden bezitten in het bijzonder de ondermijnende macht en zijn voor sociale activiteiten afhankelijk van het middenstuk en de kop van de hiërarchieladder. Het bijzondere van de hiërarchieladder is dat de kop en de staart erg op elkaar gericht zijn en zelfs omwisselbaar. Het middenstuk is doorgaans betrouwbaar en behoeft weinig aansturing. Echter kan de staart onvoorspelbaar zijn voor de kop, met als gevolg dat de kop controle probeert te krijgen over de staart. Hierbij bijt de kop soms in haar eigen staart. Soms kan de weerstand uit de staart ervoor zorgen dat de staart, de kop wordt en op een vergelijkbare wijze leiding gaat geven aan de groep (ondanks dat zij hier heel anders over denken).**



# *2. Het nut van een constellatie*

Een constructieve constellatie maakt het mogelijk om snel samen te werken binnen een (sub-)groep, zonder veel tijd kwijt te zijn met het bepalen van rollen, posities en het verdelen van de taken. Als ook hoe de taken moeten worden uitgevoerd. Ook hoeft er bij een constellatie niet veel tijd besteedt te worden aan allerlei beleefdheden en plichtplegingen. De groepsleden zijn op elkaar ingespeeld en kunnen to-the-point aan de slag gaan.

*Opmerking: een ondermijnende constellatie werkt eveneens als een goed geoliede machine. De groepsleden raken steeds verstrikt in dezelfde verwijten, conflicten en zijn niet in staat om dezelfde problemen op te lossen. Een ondermijnende constellatie is tenminste even efficiënt als een constructieve constellatie. Alleen worden de taken niet of slechts ten dele gerealiseerd en ligt de focus meer op het functioneren van de groepsleden, dan op het realiseren van de gestelde doelen. De ondermijnende constellatie ontstaat in de regel tijdens de stap beheersing van de beheersingsfase waarin de (sub-)groep blijft hangen en niet de beheersings– en machtsproblemen weet aan te pakken.*

Bij een constructieve constellatie is het uitvoeren van de taak goed in getraind en hierdoor is er gewoonlijk sprake van een min of meer constante kwaliteit, mits aan de randvoorwaarden is voldaan om de taak uit te voeren.

Samengevat mag je stellen dat het nut van een constructieve constellatie is om op een efficiënte en effectieve manier taken uit te voeren met een consistent resultaat. Hierbij staat het samenwerken centraal. Bij een ondermijnende constellatie wordt dezelfde efficiëntie en effectiviteit gebruikt om taken niet of slechts beperkt uit te voeren. Hierbij staat het tegenwerken centraal.

*Opmerking: bij samenwerken staat het realiseren van de groepsdoelen centraal, terwijl bij tegenwerken juist het realiseren van de persoonlijke doelen centraal staat.*

# *3. Een constellatiescript*



Een verankerde constellatie verloopt met name in de genegenheidfase iedere keer op een vergelijkbare wijze, mits er aan de randvoorwaarden is voldaan. Ongeacht of dit een constructieve of een ondermijnende constellatie betreft.

Voorbeeld: de constellatie van de vier zussen wordt actief tijdens een familieactiviteit, zoals een familiefeestje. De belangrijkste voorwaarden zijn dat de zussen aanwezig zijn: [1] Dat er gezorgd moet worden dat de visite eten en drinken krijgen; [2] Dat de afwas moet worden gedaan. De taken zijn duidelijk, als ook wie de afzonderlijke taken behoort uit te voeren van de zussen.

Juist omdat de constellatie zich op een bepaalde wijze manifesteert en verloopt als de (sub-)groep bijeen komt, lijkt het alsof er sprake is van *een script*, dit wordt ook wel het constellatiescript genoemd. Een script is een beschrijving van de chronologische gebeurtenissen en de bijbehorende handelingen die gaan plaatsvinden binnen een situatie waarin is voldaan aan de noodzakelijke randvoorwaarden.

Hoe meer de constellatie is verankerd, hoe meer het constallatiescript wordt gevolgd met als gevolg dat het steeds voorspelbaarder wordt hoe de groepsleden gaan handelen. Hierbij wordt het constellatiescript dominant aan de gegeven omstandigheden, mits er aan de minimale randvoorwaarden van de constellatie is voldaan.

Indien een constellatiescript ten dele contraproductief werkt, is het als trainer mogelijk om hierin op onderdelen veranderingen in aan te brengen. Hoeveel veranderingen en welke veranderingen er kunnen worden doorgevoerd is afhankelijk van onder andere de verankering van de constellatie, de huidige levensduur van de constellatie en of de benodigde middelen voorhanden zijn om de verandering ook echt te kunnen gaan implementeren.

De eenvoudigste veranderingen om aan te brengen in een constellatiescript zijn:

1. *Het veranderen van taken bij één of meerdere groepsleden uit de constellatie*. Dit kan door nieuwe taken te introduceren en oudere taken te schrappen of door taken te laten rouleren tussen groepsleden. Hierbij opmerkende dat het intro-

duceren van nieuwe taken gemakkelijker is en op minder weerstand stuit, dan het rouleren van taken. Het is echter niet nodig om te beginnen met het vervangen of laten rouleren van taken die als essentieel en/of belangrijk worden geclassificeerd door de groepsleden. Een kleine verandering zal sneller worden geaccepteerd door de groepsleden uit de constellatie en de kans op succes neemt ook toe dat er veranderingen in het constellatiescript kunnen worden doorgevoerd. Wees niet te ambitieus en te rigoureus. Kleine stapjes worden gemakkelijker geïntegreerd in het functioneren van de groepsleden binnen de constellatie.

2. *Het initiëren van één of meerdere nieuwe doelen.* Zodra er een nieuw doel wordt geïnitieerd binnen de constellatie, heeft dit niet alleen gevolgen voor bestaande doelen, maar ook voor de taken die moeten worden uitgevoerd. Hierbij geldt het principe: één nieuw doel erin is één oud doel eruit. Bovendien heeft het vervangen van één of meerdere doelen ook gevolgen voor de taken die door de groepsleden binnen de constellatie worden uitgevoerd. Hierbij geldt dat een kleine verandering gemakkelijker zal worden geaccepteerd, dan ingrijpende en omvangrijke veranderingen. Zeker bij verankerde constellaties kunnen nieuwe kleine doelen al de nodige weerstand oproepen. Indien de weerstand niet of slechts ten dele kan worden overwonnen, is het verstandig om de aandacht te verleggen naar het uitvoeren van één of meerdere taken. Dit kan betekenen dat het nieuwe doel moet worden verkleind, dan wel moet worden herroepen. Wees geduldig, constellaties laten zich nu eenmaal niet snel en gemakkelijk veranderen.

3. *Het veranderen van rollen, met name de secundaire rollen en het stimuleren van taakbevorderende en/of sfeerbevorderende tertiaire rollen.* Het constellatiescript kan ook worden verandert door veranderingen in de rolverdeling aan te brengen of door groepsleden een extra rol of rollen te laten vervullen. Opmerkelijk genoeg staan groepsleden gewoonlijk open om andere rollen te gaan vervullen. Allemaal volgens het motto: verandering van spijs doet eten. Bovendien sluit het aan bij de ideale perceptiebeelden van de ontwikkeling van de persoonlijke groei, omdat een nieuwe rol een nieuwe uitdaging is en de persoon hierdoor zich verder kan ontwikkelen. Echter kan dit ineens veranderen zodra het groepslid in de praktijk met de nieuwe secundaire rollen aan de slag moet gaan en één of meerdere oudere rollen los

moet laten. Wat in de ideaal beelden uitdagend en een goede zaak lijkt, kan in de praktijk van de constellatie heel anders uitpakken. Omdat het veranderen van één of meerdere secundaire rollen, gevolgen heeft voor de andere groepsleden. Als het duidelijk is dat het uitvoeren van de nieuwe secundaire rol(len) is opgelegd door een derde partij binnen een zakelijke omgeving, is de kans het grootst dat de verandering kan worden doorgevoerd. Een trainer dient te zorgen dat hij gesteund wordt door de derde partij, bijvoorbeeld een directie van een onderneming. Het zelfstandig besluiten om met name secundaire rollen te veranderen, kan op zowel weerstand stuiten vanuit de groepsleden en vanuit de derde partij. Bij tertiaire rollen ligt dit allemaal veel minder gevoelig, omdat deze rollen veelal situatie gebonden zijn en informeler van aard zijn. De tertiaire rollen kunnen worden getraind als een vaardigheid. Echter hebben deze rollen wel invloed op het functioneren van de groepsleden binnen de constellatie. Hoe groter het rolrepertoire is van de tertiaire rollen, hoe flexibeler een groepslid kan functioneren binnen de constellatie. Hoe kleiner het rolrepertoire is, hoe rigider het groepslid functioneert binnen de constellatie.

4. *Het veranderen van de tijdsplanning.* Een ogenschijnlijke kleine verandering is door de tijdsplanning aan te passen, door deze langer of juist korter te maken. Het is belangrijk om een geloofwaardige reden te hebben, waarom het onvermijdelijk is dat de tijdsplanning moet worden aangepast. Normaal gesproken levert dit weinig tot geen weerstand op. Niettemin zullen zodra de groepsleden van de constellatie gaan werken op basis van de veranderende tijdsplanning, de eerste problemen naar het oppervlak komen omdat er te weinig tijd is of juist te veel tijd. Het constellatiescript is hier niet op afgestemd en dus zullen er veranderingen in het constellatiescript moeten worden doorgevoerd. In de regel gebeurt dit in: *het uitvoeren van de taken*. Het bijzondere is dat de groepsleden deze veranderingen zelf willen en gaan doorvoeren. Ook hierbij geldt dat kleine veranderingen meer blijvende veranderingen teweegbrengen, dan omvangrijke en ingrijpende veranderingen.

5. *Het veranderen van de middelen waarmee wordt gewerkt.* Deze verandering is verglijkbaar met de voorafgaande, alleen betreft het hier een aanpassing in de middelen die de groepsleden nodig hebben voor het uitvoeren van de taken om de gestelde doelen te kunnen realiseren. Het is belang-

rijk om een geloofwaardige reden te hebben waarom een middel moet worden vervangen of volledig komt te vervallen. Normaliter roept dit geen weerstand op mits je niet een essentieel middel vervangt of laat vallen. Pas als de groepsleden met andere middelen gaan werken, wordt het duidelijk wat het feitelijke effect hiervan is op het functioneren binnen de constellatie. Indien er veranderingen in de wijze van uitvoeren van één of meerdere taken noodzakelijk zijn omdat er met andere middelen wordt gewerkt, dient dit ook in het constellatiescript te worden doorgevoerd. Het bijzondere is dat de groepsleden deze veranderingen zelf willen en gaan doorvoeren. Uiteraard geldt ook hierbij dat kleine veranderingen meer blijvende veranderingen teweegbrengen, dan omvangrijke en ingrijpende veranderingen.

6. *Het interveniëren door de gegeven omstandigheden te veranderen.* Bijvoorbeeld door het samenwerken te observeren. Of het uitvoeren van taken en de bijbehorende resultaten laten vastleggen in rapporten. Of de groepsleden laten tijdschrijven. Of door veranderingen in het machtsevenwicht aan te brengen. Het doel van de interventie is om direct in de 'hier-en-nu'-situatie het verloop van het constellatiescript te frustreren, te beïnvloeden, om te buigen of te stoppen. Dit kan wenselijk zijn als er sprake is van een ondermijnende constellatie of dat er achterhaalde en/of onbenodigde elementen uit het constellatiescript nog steeds actief zijn.

Het moeilijkste is als trainer om de positie van een groepslid te laten veranderen. Waarom? Omdat door een positieverandering *het hart van een constellatie* wordt geraakt. De gevolgen van een positieverandering zijn ook ingrijpend voor de overige groepsleden uit de constellatie, die er niet onderuit komen om ook aanpassingen door te voeren. Hier sluit in het bijzonder trainingscategorie A het beste bij aan.

# *4. Bekende constellaties*



Er bestaat een omvangrijk aantal constellaties met eigen kenmerken, dankzij het onbeperkte aantal variabelen in middelen, omstandigheden, persoonsgebonden kenmerken, groepsgebonden kenmerken, cultuur gebonden kenmerken, het ontwikkelingspunt in het groepsproces, de vaardigheden van de groepsleden, de groepsdoelen en de bijbehorende taken, de persoonlijke doelen van de groepsleden, de invloed van een derde partij (etc.). Als ook hun onderlinge verhoudingen en de wederzijdse beïnvloeding. Het is dan ook onmogelijk om alle constellaties vast te leggen en te beschrijven. In deze paragraaf kun je kennis maken met een aantal constellatietypen, klassieke constellaties en aandachtspunten die je kunt gebruiken tijdens het beschrijven van een constellatie van een trainingsgroep.

## *4.1. Constellatietypen*

De constellaties kunnen in vier typen worden onderverdeeld, te weten:

1. *Groepsconstellatie:* deze constellatie heeft betrekking op de hele groep die bestaat uit meer dan twee personen. Het is mogelijk dat een taakgerichte groep meerdere groepsconstellaties actief inzet tijdens bijeenkomsten van de groep. Voorbeeld: een bedrijfsteam hanteert een groepsconstellatie tijdens teambijeenkomsten (denk onder andere aan een vergadering of een overlegsituatie) en weer een andere groepsconstellatie voor informele bijeenkomsten zoals de jaarlijkse kerstviering, barbecue, sportdag en het inluiden van de vakantie. Het team kan ook nog een aparte groepsconstellatie hanteren voor het geval de groep in contact komt met andere teams, bijvoorbeeld tijdens een congres of een training. Of als het team het bedrijf representeert tijdens een activiteit. De groepsconstellatie is het meest complex en divers van alle constellatietypen. Het is daarom ook een constellatietype die veel tijd nodig heeft om te kunnen verankeren. Echter betekent dit niet dat het gemakkelijk is om veranderingen in de groepsconstellatie aan te brengen. De voornaamste reden hiervoor is omdat er te veel variabelen een rol in meespelen. De trainer zal dan duidelijk moeten focussen op één of een beperkt aantal veranderpunten. Let op:

zelfs als de trainer overzicht heeft over de groepsconstellaties van een taakgerichte groep, wil dit niet zeggen dat de groepsleden dit hebben of willen meewerken aan het aanbrengen van veranderingen in het constellatiescript.

2. *Subgroep constellaties:* Dit zijn constellaties die worden gevormd door twee of meerdere groepsleden, die samen deel uitmaken van dezelfde taakgerichte groep. De constellaties zijn minder omvangrijk dan de groepsconstellaties en hierdoor niet alleen eenvoudig te herkennen maar ook gemakkelijk te verankeren. Omdat de subgroepleden meer gelegenheid hebben om de constellatie in te trainen. Het is in de regel een stuk moeilijker om veranderingen in de subgroep constellaties aan te brengen, dan in de groepsconstellaties. De voornaamste reden hiervoor is omdat de subgroep constellaties in het algemeen informeler van aard zijn dan de groepsconstellaties. Het is in de praktijk gemakkelijker om de groepsconstellaties bespreekbaar te maken, dan de subgroep constellaties. Dit komt onder andere omdat de groep wordt geleid door een groepsleider, die verantwoordelijk is voor een zo'n optimaal mogelijk verloop van het groepsproces binnen de gegeven omstandigheden. Een subgroep kent een informele groepsleider die doorgaans bovenaan in de subgroep hiërarchieladder staat.

   *Opmerking: de groepsleider of trainer kan voor bijvoorbeeld de uitvoering van een spel een spelleider aanwijzen in de subgroep. Echter is dit geen formele groepsleider. Het hoeft ook niet de informele groepsleider van de subgroep te zijn. Het is alleen een spelleider.*

   Het is belangrijk om te beseffen dat de subgroep afwijkende waarden en normen kan hebben ten opzichte van de groep. Hierdoor kunnen activiteiten, handelingen en gedragingen op een andere wijze worden beoordeeld en gewaardeerd. Dit vindt natuurlijk haar weerslag in de subgroepconstellatie en dus ook in de houding en instellingen van de subgroepleden. Voorbeeld: een subgroep van studenten hebben de norm om lol met elkaar te hebben door samen naar muziek te luisteren. Hierdoor komt het uitvoeren van de taken in gedrang. Echter zolang de studenten in de subgroep zijn, maken zij zich hier niet echt druk over. Pas op het moment zij weer deel uitmaken van de groep, wordt het niet of slechts gedeeltelijk uitvoeren van de taken een issue. Op dat moment gelden niet langer de waarden en normen van de subgroep, maar die van de groep.

*Opmerking: Er zijn globaal gesproken twee soorten subgroepen, te weten: [1] Formele subgroep, deze wordt geïnitieerd door de groepsleider of een derde partij. [2] Informele subgroep, deze wordt geïnitieerd door één of meerdere groepsleden.*

Bij een subgroep is in de regel ook meer sprake van een sociale controle dan binnen de hele groep (zeker als deze uit meer dan 8 personen bestaat). Het naleven van de waarden en de normen van de subgroep wordt strikter nageleefd dan de waarden en normen binnen de groep. Zeker bij ondermijnende subgroep constellaties kan de druk op afzonderlijke subgroepleden zo groot worden, dat dit dominant is aan de waarden en normen van de groep. Hierdoor ontstaan er als het ware 'eilanden' binnen de groep die zelfstandig zijn en moeilijk of niet kunnen integreren binnen de groep.

Voorbeeld: in een team groepsleiders van een opvangcentrum voor alleenstaande jonge moeders, vormden twee groepsleiders een subgroep. Zij verzorgden zelfgemaakte assertiviteitstrainingen, die voor een deel waren gebaseerd op de Rational Emotive Behavorial Therapy (REBT). De overige groepsleiders maakten gebruik van de vaste trainingprogramma's zoals die door het opvangcentrum al jaren worden gebruikt. De groepsleidsters vonden zichzelf beter vakinhoudelijk onderlegd dan hun collega's en meer van deze tijd. Hierdoor ging de subgroep zichzelf steeds meer loskoppelen van de groep en werd het een 'eiland', die zelfstandig en grotendeels onafhankelijk opereerden binnen de groep. De teamleider raakte steeds meer de controle kwijt over de subgroep.



*Albert Ellis (1913 — 2007) is de grondlegger van de REBT, beter bekent met de vorige naam: RET, Rational Emotive Therapy.*

Als trainer is het belangrijk om de subgroepen duidelijk in beeld te hebben, indien je gaat werken met een vaste taakgerichte groep, bijvoorbeeld een team van een bedrijf. Omdat de subgroepen een considerabele invloed hebben op het functioneren van de groep. Al helemaal als er subgroepen zijn die als 'eilanden' opereren.

*Opmerking: bij een pas samengestelde groep die net aan de inclusiefase van het groepsproces gaat beginnen, is er nog geen sprake van subgroepen.*

Het is verleidelijk om te focussen op de hele groep en de subgroepen te zien als een bijkomstigheid. De voornaamste reden hiervoor is 'omdat de trainer gewoonlijk al de handen

vol heeft aan de complexiteit van de hele groep'. Hoe logisch dit ook klinkt, geeft de trainer zichzelf hiermee een onmogelijke opdracht. De complexiteit kan niet worden gevangen bij een groep waarmee de trainer net voor het eerst of slechts enkele keren mee werkt. Het risico is dat de trainer steeds achter de feiten aanloopt en herhaaldelijk verrast kan worden door *'onvoorziene'* gebeurtenissen in de groep.

Echter door ook nadrukkelijk aandacht te hebben voor de subgroepen wordt het snel duidelijk welke constructieve en ondermijnende constellaties er werkzaam zijn binnen de groep. Als ook welke invloed hiervan uitgaat op het functioneren van de groep en de afzonderlijke groepsleden. Soms kan deze invloed een onmiskenbare stempel drukken op het functioneren, het verloop van het groepsproces en het uitvoeren van taken om de gestelde doelen te verwezenlijken.

*Opmerking: Bij een training die thuishoort in de categorieën E of D is het slechts bij uitzondering belangrijk om als trainer specifiek de aandacht te richten op de constellaties. Al helemaal als de training uit niet meer dan 10 dagdelen bestaat.*

Indien het wenselijk is of als wordt gevraagd om veranderingen in subgroepconstellaties aan te brengen, is het belangrijk om het aantal veranderingspunten klein te houden en dan bijvoorkeur ook alleen met betrekking tot de formele subgroepen.

*Opmerking: Indien het nodig is om ook veranderingen door te voeren in de informele subgroepen, dan is een training hiertoe niet het geschikte middel. Normaal gesproken vraagt dit om een teaminterventie.*

3. *Paar constellaties:* Dit zijn constellaties tussen twee personen die samen een taakgerichte groep vormen, bijvoorbeeld een liefdesrelatie, vriendschap of een zakenrelatie. Het kan zijn dat de groepsleden van de paar constellatie ook samen aan één of meerdere taakgerichte groepen deelnemen en daar al dan niet samen deelnemen aan één of meerdere constellaties. Alleen heeft dit geen invloed op de ontmoetingen buiten die groepen om, waarbij de ontmoeting niet in het verlengde ligt van de groepen. De relatie kent haar eigen doelen en bijbehorende taken, die de groepsleden samen willen gaan realiseren. De constellaties binnen de relatie zijn gebonden aan de posities die de groepsleden innemen

met betrekking tot de onderwerpen die binnen de relatie aan bod komen. Hierin verschillen deze constellaties met die van de (sub-)groep, daar zijn de constellaties juist minder onderwerp afhankelijk. Bij een relatie kunnen de groepsleden per onderwerp andere posities innemen, waardoor de indruk gewekt kan worden dat de relatie uit meer dan twee personen bestaat. Soms is dit ook hoorbaar doordat er standpunten van derden tot uitdrukking worden gebracht. Zo kan ineens een vriendin mee gaan praten en een rol van betekenis gaan spelen, zonder dat de vriendin zelf aanwezig is bij het gesprek. Soms krijgen ook bepaalde denkbeelden een eigen leven, waardoor het lijkt alsof het een persoon is die deel uitmaakt van de relatie.

Voorbeeld: een vrouw praat met haar vriend over het voor de eerste keer ontmoeten van haar ouders. De vriend heeft meerdere oorbellen in en de vrouw geeft aan dat de oorbellen leuk zijn, maar haar moeder hier niet voor openstaat. De vriend zegt: “Dat is dan jammer”. Vervolgens begint de vrouw allerlei argumenten van haar moeder aan te halen. Hierdoor krijgt de vriend de indruk dat hij ineens moet gaan onderhandelen met de moeder. Iedere keer als er onderwerpen zijn, die gevoelig kunnen zijn voor de moeder, ontstaat er een constellatie waarbij de moederpositie door de vriendin wordt ingenomen. Het is opmerkelijk dat de vriendin oprecht kan zeggen: *“Als het aan mij lag mag je je oorbellen laten zitten, maar mijn moeder kan zo dominant zijn”.* Terwijl de moeder niet aanwezig is en de vrouw lijkt tussen twee vuren in te zetten: haar moeder en haar vriend. In werkelijkheid is het een gesprek tussen haar en haar vriend.



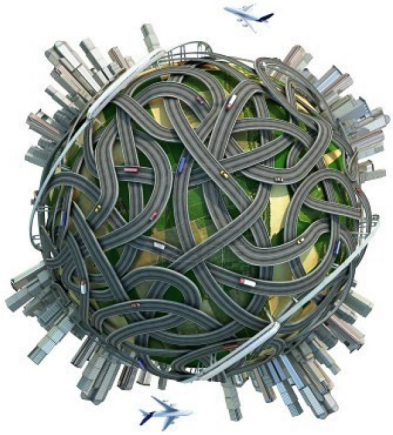
Bij een ondermijnende paar constellatie is het belangrijk om zoveel mogelijk de aandacht te richten op de ‘hier-en-nu’-situatie en de deelnemers aan de interactie, met als doel om de ondermijnende constellatie zoveel mogelijk buitenspel te zetten. Echter hoort dit veel meer thuis in relatiecounseling, dan bij een training.

*Opmerking: Er is een uitzondering waarmee je als trainer wel rekening moet houden met mogelijke ondermijnende paar constellaties en dat is wanneer een relatiepaar deel neemt aan de groep en binnen de groep een aparte subgroep vormen. Echter dient dat niet tijdens een groepsbijeenkomst te gebeuren, maar het liefst in een overleg waar ook de formele groepsleider bij aanwezig is.*

4. *Individuele constellaties:* het betreft hier een symbolische identiteit waarbij een persoon een (sub-)groep representeert en namens de (sub-)groep handelend mag optreden. De persoon neemt een andere positie in met derden, dan als hij zijn persoonlijke mening of visie zou laten horen. Soms kan dit zelfs 180 graden tegengesteld aan elkaar zijn. Voor een trainer kan deze individuele constellatie een onderwerp zijn van een training of een onderdeel van een training, die te maken heeft met het vertegenwoordigen van de groep bij derden. Voorbeeld: een afgevaardigde van het team in een directieoverleg.



Een andere vorm van individuele constellaties is als de persoon in gedachten personen 'tot leven roept'. Hierdoor kan de persoon de illusie creëren dat hij een echt gesprek voert met één of meerdere personen. Uiteraard zijn de personen niet aanwezig. De persoon geeft invulling aan alle denkbeeldige personen. Zo kan de persoon op het ene moment zichzelf de hemel in prijzen en op een ander moment zichzelf de put inpraten. Indien de persoon te maken heeft met ondermijnende individuele constellaties, dan kan dit binnen counseling effectief worden aangepakt.



## *Tot slot*

De constellatietypen kunnen elkaar overlappen en/of doorkruizen, waardoor er binnen de groep een ingewikkelde interactiekluwen ontstaat. Groepsleden kunnen hierbij zelfs tegengestelde posities innemen tijdens één gesprek of het uitvoeren van een activiteit.



Het is voor een trainer niet een realistisch doel om de interactiekluwen te ontrafelen en mede hierdoor de constructieve en ondermijnende constellaties boven tafel te krijgen. Het kan belangrijk zijn om *storende* constellaties op te speuren en indien mogelijk zodanig te veranderen dat het stoorelement verdwijnt. Voor de constructieve constellaties geldt: *dat wat goed werkt, werkt goed*! Anders gezegd: laat deze met rust! Zeker als je minder dan 20 bijeenkomsten met de groep kunt trainen en/of het trainingen uit de categorien E of D zijn.

# *5. Klassieke constellaties*

Hoewel de opbouw en de interacties binnen een (sub-)groep complex zijn en nooit helemaal doorgrond kunnen worden op de momenten dat je met de (sub-)groep aan het werk bent, is het wel mogelijk om meerdere constellaties te herkennen. In deze paragraaf worden enkele klassieke constellaties besproken.



*Constellaties zijn tijdloos en uitermate divers. Het is dan ook onmogelijk om alle soorten, maten en vormen van constellaties te beschrijven. Sommige constellaties zijn groeps– en/of persoonsgebonden en uniek. Andere constellaties kunnen in principe in iedere taakgericht groep voorkomen. Het is raadzaam om de constellaties te noteren die je tegenkomt tijdens het trainen van groepen. Hiermee bouw je je eigen database op en krijg je meer grip op het verschijnsel: constellaties binnen taakgerichte groepen.*



# Groepsconstellaties

# Prins Carnaval & adjudant

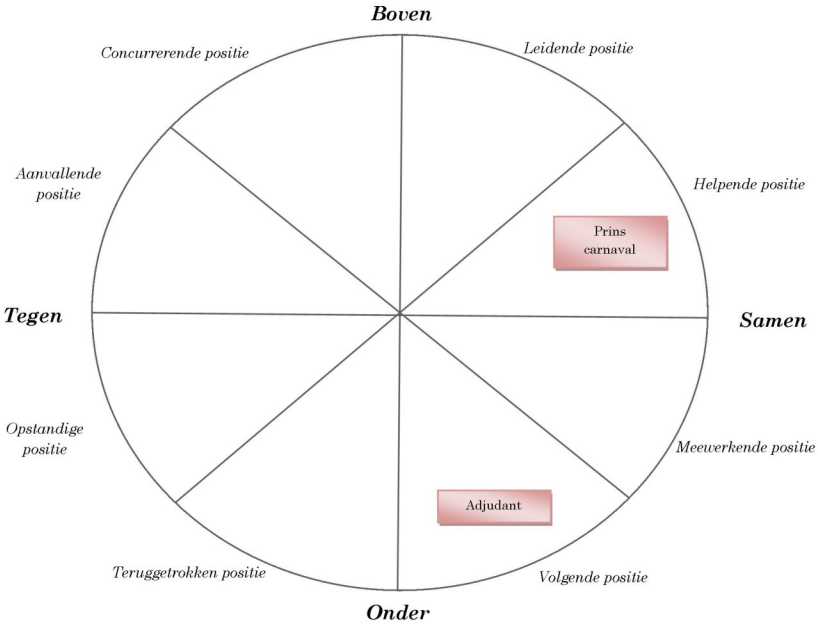


Prins carnaval is een innemend groepslid die goed gebekt is en gezellig in de omgang. De prins stuurt de adjudant(en) aan om karweitjes uit te voeren. De beloning voor de adjudant(en) is: [1] Erbij horen bij de populaire incrowd van de groep; [2] De illusie dat zij in het aanzien van de prins delen. Niet zelden sturen de adjudant(en) andere groepsleden aan om daadwerkelijk de handen uit de mouwen te steken.



## *Man / vrouw:*

In de regel is in een gemengde groep de prins een man. Adjudanten kunnen zowel mannen als vrouwen zijn.




## *Constructieve posities*

Indien de constellatie constructief van aard is, dan ondersteunt prins carnaval de positie van de formele groepsleider door met name een charme-offensief in te zetten.

1. *Helpende positie:* De prins is motiverend, onbaatzuchtig, beïnvloedend, zorgend, behulpzaam, respecterend, beschermend en is gericht op het samenwerken.
2. *Volgende positie:* De adjudant is onderdanig, afhankelijk, passief, conformerend, goedgelovig, meegaand in de besluitvorming, bezorgd, wil bevestigd worden en is gericht op het samenwerken.

De prins is een belangrijke bondgenoot van de formele groepsleider. Niet zelden betreft het hier de informele leider.

## *Aantallen:*



De constructieve constellatie kan alleen actief worden in een groep van minimaal 5 groepsleden.

## *Doelen:*



1. *Constructieve constellatie*: Het stimuleren van groepsleden om taken uit te voeren die horen bij de gestelde groepsdoelen.
2. *Constructieve constellatie*: Zorgen dat er voldoende olie in de groepsmachine is zodat deze niet vastloopt of door weerstand slechter gaat werken.
3. *Ondermijnende constellatie*: Het realiseren van de persoonlijke doelen van de prins.

# Prins Carnaval & adjudant




## *Primaire & secundaire rol:*

1. *Primaire rol: Caesarion* sluit het beste aan bij prins carnaval. *Werker* sluit het beste aan bij de adjudant.
2. Secundaire rol(len): *Strateeg + organisator* sluiten het beste aan bij prins carnaval. *Atleet* sluit het beste aan bij de adjudant.

*Meer informatie over de rollen tref je aan in het thema over rollen.*

## *Ondermijnende posities*

Prins carnaval neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van *de pauw*.

De pauw probeert anderen te imponeren door met zijn/haar veren te pronken, in de hoop dat de ander ontzag voor hem/haar heeft en geen nader onderzoek gaat doen hoe de pauw aan zijn/haar veren is gekomen. Het is voor de pauw geen probleem om niet zelf een prestatie te leveren, en toch met de eer hiervan te gaan strijken. Het kenmerkende van de pauw is, dat hij/zij niet bezig is met de kwalitatieve inhoud van het werk, maar met de aandacht en de erkenning die hij/zij hoopt te scoren. De pauw is gericht op de groep, omdat hij/zij erkenning en waardering van de groep wil krijgen. Hierbij vertoont de pauw een schijninzet, omdat het pronken belangrijker is dan hard werken.

De adjudant hoeft bij een ondermijnende constellatie niet perse een ondermijnende positie in te nemen. Mocht dit echter wel het geval zijn dan is dit gewoonlijk *de keffer*.

Keffen is het communiceren met verbaal geweld, waarbij de groepswaarden en normen worden geschonden. Het doel van het keffen is om meerdere groepsleden te overtroeven waardoor het uitvoeren van één of meerdere groepstaken stil komt te liggen. Inhoudelijk heeft de keffer weinig te melden, maar door het verbale geweld hoopt de keffer zoveel invloed uit te kunnen oefenen dat hij/zij zijn/haar zin kan doordrijven. Hierbij deinst de keffer er niet voor terug om te doen alsof het in het belang van de groep is om bepaalde groepstaken niet uit te voeren. *Meer informatie in het Oefeningenboek 2.*



## *Aandachtspunten voor verandering:*

1. *Constructieve constellatie:* Niets aan veranderen. Ook niet proberen om het te verbeteren of te optimaliseren omdat dit in de regel een averechts effect heeft.
2. *Ondermijnende constellatie:* Eén directe interventie is door de prins actief aan het werk te zetten met het uitvoeren van een of meerdere taken, die niet kunnen worden overgedragen aan een adjudant. Dit is een tijdelijke interventie met een mogelijk 'backfire'-effect. Een andere interventie is door de adjudant zomin mogelijk in contact te laten komen met de prins, door bijvoorbeeld beiden in verschillende subgroepen te laten werken. Ook dit is een tijdelijke interventie.

# Prins Carnaval & adjudant

## *Kenmerken*

1. De prins beschikt over aanzienlijk veel invloed binnen de groep en gebruikt deze invloed om ervoor te zorgen dat taken worden uitgevoerd die horen bij de groepsdoelen (constructieve constellatie). Bij een ondermijnende constellatie zet de prins zijn invloed in zodat hij zijn persoonlijke doelen kan realiseren.
2. Het betreft hier een groepsconstellatie.
3. Prins carnaval richt zijn aandacht op het optimaliseren van de sfeer door intentioneel sociale erotiek in te zetten met als doel dat specifieke taken worden uitgevoerd.
4. Prins carnaval ondersteunt, bij een constructieve constellatie, de formele groepsleider in zijn streven om één of meerdere groepsdoelen te realiseren. In het geval van een ondermijnende constellatie zal prins carnaval niet de groepsleider ondersteunen, maar juist hulp willen ontvangen bij het verwezenlijken van zijn persoonlijke doelen.
5. Prins carnaval is geen harde werker wanneer het erop aan komt dat hij ook echt de handen uit de mouwen gaat steken.
6. De adjudant is de uitvoerder van de taken die prins carnaval belangrijk vindt.
7. De adjudant fungeert als de rechterhand van prins carnaval en is er niet vies van om de handen vies te maken (constructieve constellatie). Bij een ondermijnende constellatie vindt de adjudant zichzelf te goed om de karweitjes van de prins zelf uit te voeren en spant hij andere groepsleden voor het karretje.
8. De adjudant wil niet graag ‘een doorsnee’ groepslid zijn, maar juist zich onderscheiden door zijn passie, bijzonderheid of een opmerkelijke vaardigheid.
9. Prins carnaval geeft de adjudant het gevoel bijzonder te zijn, terwijl de adjudant de reguliere taken uitvoert binnen een constructieve constellatie. De prins strijkt de eer op.



## *Valkuilen*

1. *Honger naar macht:* De prins kan in de verleiding komen om zijn invloed verder uit te breiden, door groepsleden ook te laten werken aan de realisatie van zijn persoonlijke doelen.
2. *Overschatting:* De prins kan successen in de vorm van gerealiseerde groepsdoelen, gaan zien en claimen als persoonlijke successen. Hierdoor kan de prins overmoedig worden en zijn invloed gaan overschatten, bijvoorbeeld door de formele groepsleider buiten spel proberen te zetten of door zelf de formele groepsleider te willen worden.
3. *Van invloed naar manipulatie:* Het hebben van invloed binnen de groep kan verslavend gaan werken (= een zachte verslaving). Hierdoor kan de prins gemakkelijk de grens oversteken van het uitoefenen van invloed naar het manipuleren van groepsleden.

# Zwart schaap

Constellaties IN GROEPEN

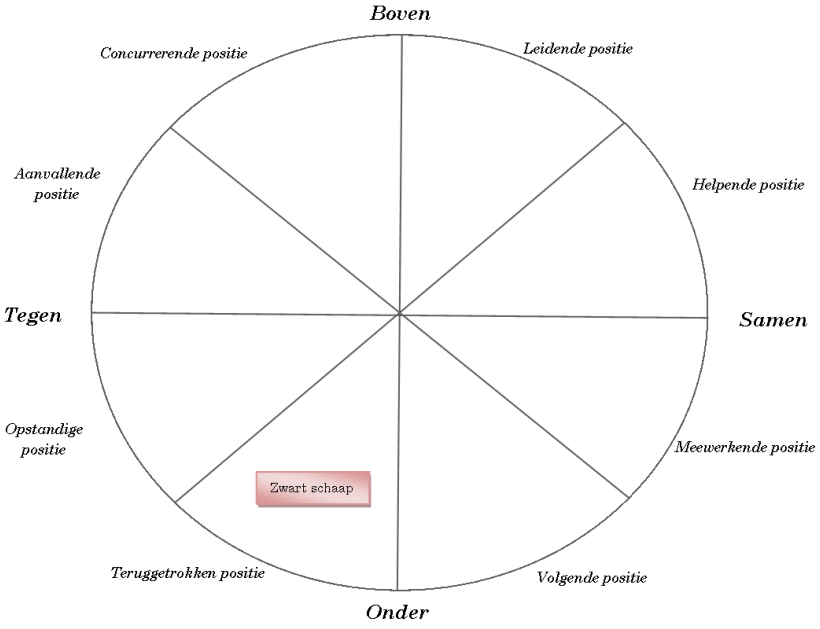


Het zwarte schaap is een groepslid die verantwoordelijk wordt gemaakt voor één of meerdere problemen binnen de (sub-) groep. In de regel bieden zwarte schapen zich ook aan om de schuld op zich te nemen, omdat zij er van overtuigt zijn vroeg of laat toch de schuld in de schoenen geschoven te krijgen.



## *Man / vrouw:*

Het zwarte schaap kan zowel een man als een vrouw zijn, waarbij de man gewoonlijk harder wordt aangepakt.




## *Constructieve positie*

Indien de constellatie constructief van aard is, dan fungeert het zwarte schaap als een soort bliksemafleider voor de overige groepsleden. Deels komt dit omdat hierdoor iemand verantwoordelijk is gemaakt voor een hiccup (*tegenslag*) en aan de andere kant hoeven sommige groepsleden zich geen zorgen te maken dat zij een zwart schaap gaan worden binnen de groep.

Het zwarte schaap neemt de *teruggetrokken positie* in. Het groepslid is ondergeschikt, verlegen, gehoorzaam, passief, afhankelijk, twijfelend, beperkt zelfvertrouwen, bescheiden en is gericht op het tegenwerken (= het focussen op het realiseren van de persoonlijke doelen i.p.v. het realiseren van de groepsdoelen).

## *Aantallen:*



Iedere groep heeft minimaal één zwart schaap nodig, binnen of buiten de groep. Meer dan twee zwarte schapen in de groep is niet wenselijk.

## *Doelen:*



1. *Constructieve constellatie*: Het voorkomen dat het functioneren van de groep vastloopt omdat eerst moet worden opgehelderd wie er verantwoordelijk is voor een probleem, een fout of tegenslag. Dit gaat ten koste van de samenwerking en dus ook ten koste van het uitvoeren van taken om de groepsdoelen te realiseren. De groepscohesie wordt door het zwarte schaap bevorderd.
2. *Ondermijnende constellatie*: Het verbijzonderen van het zwarte schaap, waardoor het zwarte schaap wordt beschermt en de groepscohesie wordt ondermijnd.

# Zwart schaap

Constellaties IN GROEPEN




## *Ondermijnende posities*

Het zwarte schaap neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van *de doemdenker*.

De doemdenker is gericht op het creëren van psychisch lawaai waardoor hij/zij passief wordt en maar moeilijk kan worden gemotiveerd om een taak te gaan uitvoeren. Een doemdenker is in zijn/haar hoofd gewoonlijk hyperactief, maar hiervan is aan de buitenkant weinig tot niets te zien. Door de passieve houding kunnen de andere groepsleden slechts twee dingen doen: tolereren of activeren. Beiden vragen om een investering in de doemdenker en kosten veel tijd en (verspilde) energie. De doemdenker is een solist die niet wil samenwerken, maar wel wil dat andere groepsleden begrip hebben voor zijn/haar positie en problemen.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*

## *Primaire & secundaire rol(len):*

1. *De primaire rol:* De werker sluit het beste aan bij het zwarte schaap.
2. *De secundaire rol:* Het zwarte schaap vervult gewoonlijk niet een secundaire rol en levert in die zin geen initiërende of coördinerende bijdrage aan het uitvoeren van taken die horen bij de groepsdoelen.

*Meer informatie over de rollen tref je aan in het thema over rollen.*





## *Aandachtspunten voor verandering:*

1. *De constructieve constellatie:* Niets aan veranderen. Zodra het zwarte schaap wordt gepest, dient dit pesten direct te worden aangepakt. Het doel hiervan is paal en perk te stellen aan het pesten, niet aan de positie van het zwart schaap.
2. *De ondermijnende constellatie:* Het zwarte schaap kan zichzelf belangrijk maken door slachtoffer gedrag te laten zien in de vorm van de doemdenker. Hierdoor kunnen andere groepsleden worden geactiveerd om het zwarte schaap te beschermen. Echter lost dit niets op. In de regel wordt het doemdenken hierdoor alleen maar erger, bijvoorbeeld in de vorm van destructief gedrag. Eén interventie is om het groepslid *daad*werkelijk aan het werk te zetten met het uitvoeren van een (niet te belastende) taak. Hierdoor creëer je een tijdelijke werkbare situatie tijdens een trainingsbijeenkomst.

# Zwart schaap

## *Kenmerken*

1. Het zwart schaap is herkenbaar aan de houding en instelling dat de tegenslag, het probleem of de fout waarschijnlijk hem/haar toch wel zal worden verweten. Het groepslid brengt het zwarte schaap in zijn/haar rugzak mee naar de groep (een sociale erfenis).
2. Het groepslid verwerft zijn/haar strooks, erkenning, aandacht en invloed binnen de groep dankzij de positie van het zwarte schaap. Anders gezegd: het innemen van de positie van het zwarte schaap heeft ook een positieve meerwaarde voor het groepslid.
3. Het zwarte schaap zorgt ervoor dat de groepscohesie wordt vergroot, dankzij hem/haar (en niet ten koste van hem/haar). *Opmerking: mocht het wel ten koste gaan van het zwarte schaap, bijvoorbeeld om dat hij/zij regelmatig wordt gepest, dan is er geen sprake meer van een zwart schaap-positie.*
4. Het zwarte schaap is een solist die niet graag in zijn/haar kaarten laat kijken, terwijl hij/zij tegelijkertijd de wens kan uitspreken om ook een 'gewoon' groepslid te zijn.



5. Een zwart schaap gaat een concurrentiestrijd aan met andere zwarte schapen in de groep m.b.t. wie er nu het meeste recht heeft om het zwarte schaap van de groep te zijn.
6. Het zwarte schaap is geen harde werker t.a.v. het uitvoeren van taken om de groepsdoelen te realiseren. De focus zit overwegend meer op het realiseren van de persoonlijke doelen en de bijbehorende taken.
7. Het zwarte schaap wil bijzonder zijn en als zodanig ook door de andere groepsleden worden gezien.
8. Het is gewoonlijk een blinde vlek van het zwarte schaap, dat hij/zij zelf voor deze positie kiest en hierbij sprake is van een traditie.

## *Valkuilen*

1. *Zwart schaap verwarren met een loser:* Het komt meer dan eens voor dat het zwarte schaap wordt betiteld als een *loser*. Hierdoor wordt er een grens overgegaan waarbij het niet langer gaat over de functie van het zwarte schaap, maar het groepslid direct en persoonlijk wordt aangesproken, dan wel gepest of erger.
2. *Van invloed naar manipulatie:* Het zwarte schaap heeft invloed op de groepscohesie en het samenwerken binnen de groep. Echter kan deze invloed het groepslid laten verlangen naar nog meer invloed in de vorm van het willen claimen van nog meer aandacht, strooks en erkenning. Hierdoor kan het zwarte schaap gemakkelijk de grens oversteken van het uitoefenen van invloed naar het manipuleren van groepsleden door het zelfondermijnende slachtoffer te gaan spelen: *de doemdenker*.

# Mr. No-No & friends

Constellaties IN GROEPEN

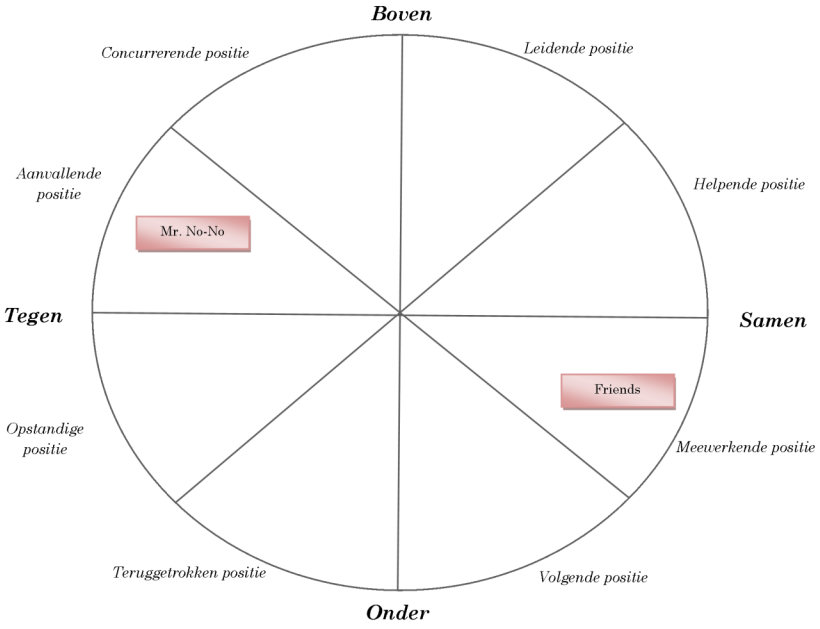


Mr. No-No is een groepslid die kritisch is ten opzichte van het functioneren van de groep en/of groepsleden, waardoor het realiseren van de gestelde doelen en het uitvoeren van de bijbehorende taken in gevaar (kunnen) komen. Hiermee vertegenwoordigt mr. No-No meerdere groepsleden die dit zelf onvoldoende of niet onder woorden (kunnen) brengen, of het niet durven om het ter sprake te brengen.



## *Man / vrouw:*

In de regel is in een gemengde groep mr. No-No een man. De friends kunnen zowel mannen als vrouwen zijn.




## *Constructieve posities*

Indien de constellatie constructief van aard is, dan is mr. No-No onontbeerlijk voor de groep

1. *Aanvallend positie:* Mr. No-No is streng, actief, harde opstelling, sarcastisch, open en direct, onafhankelijk, kritisch, beheersend, vastberaden en is gericht op het tegenwerken (het groepslid wil immers dat niet de huidige ontwikkelingslijn van de groep wordt gevolgd).
2. *Meewerkende positie:* Friends van mr. No-No zijn behulpzaam, respecterend, vriendelijk, bescheiden, begripsvol en zijn gericht op het samenwerken. Bovendien houden de friends van eensgezindheid.

De friends fungeren vaak als een airbag tussen mr. No-No en de (in-)formele groepsleider en/of de andere groepsleden.

## *Aantallen:*



Een constructieve constellatie kan alleen actief worden in een groep van minimaal 5 groepsleden.

## *Doelen:*



1. *Constructieve constellatie*: Een kritisch geluid in een taakgerichte groep is niet alleen goed om het functioneren te optimaliseren zodat er een hoger rendement kan worden behaald, maar ook wordt de kans op groupthink aanzienlijk kleiner.
2. *Ondermijnende constellatie*: Het kritische geluid zorgt ervoor dat het functioneren van de groep wordt belemmerd of zelfs helemaal wordt geblokkeerd. Hierdoor worden er minder tot geen taken meer uitgevoerd die horen bij de groepsdoelen, maar zijn de groepsleden in een machtstrijd verwikkeld.

# Mr. No-No & friends

Constellaties IN GROEPEN




## *Primaire & secundaire rol:*

1. *De primaire rol: De werker* sluit goed aan bij zowel mr. No-No als bij de friends.
2. *De secundaire rol: De criticus* sluit naadloos aan bij mr. No-No. Voor de friends is er geen specifieke secundaire rol weg gelegd.

*Meer informatie over de rollen tref je aan in het thema over rollen.*

## *Ondermijnende posities*

Mr. No-No neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van *de deskundige.*

De deskundige is een groepslid die kan gaan tegenwerken door de indruk te wekken dat hij/zij deskundig is. Het doel hiervan is om voldoende macht van andere groepsleden te krijgen, zodat hij/zij een beoordelende en/of beslissende positie kan innemen binnen de groep. Het kan ook zijn dat het groepslid echt een deskundige is, maar de deskundigheid niet wil inzetten ten behoeve van de groep zolang hij/zij niet een beoordelende en/of beslissende positie inneemt. *Opmerking: Een deskundige is een persoon die over de nodige kennis en ervaringen beschikt op een werkterrein of een aandachtsgebied.*

De friends hoeft bij een ondermijnende constellatie niet perse een ondermijnende positie in te nemen. Mocht dit echter wel het geval zijn dan is dit gewoonlijk *de angsthaas.*

De angsthaas maakt zichzelf bang en creëert allerlei angstaanjagende scenario's in zijn/haar hoofd. De irrationele angst voert dan ook de boventoon bij de angsthaas. Dit groepslid is voortdurend alert en op zijn/haar hoede en is afwachtend in het uitvoeren van een taak. De angsthaas is afwachtend en wantrouwend. De angsthaas heeft continu geruststelling en bevestiging nodig van anderen dat hij/zij geen gevaar loopt en geen onnodige risico's hoeft te gaan nemen. Het angsthaas is een volger en zal deeltaken uitvoeren als het gegarandeerd is dat hij/zij hier geen schade door oploopt of een fout kan maken.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*



## *Aandachtspunten voor verandering:*

1. *Constructieve constellatie:* Niets aan veranderen. Hooguit een podium creëren waarbij de groepsleden leren hoe kritiek (zowel positieve als ook negatieve kritiek) tot uitdrukking te brengen. Als ook hoe om te gaan met de ontvangen kritiek, bijvoorbeeld door het niet te gaan verpersoonlijken.
2. *Ondermijnende constellatie:* Eén directe interventie is het aangaan van de confrontatie of het conflict tussen twee of meerdere groepsleden, waarna er een podium kan worden gecreëerd om kritiek te uiten op het functioneren van de groep in relatie tot het verwezenlijken van de groepsdoelen en het uitvoeren van de bijbehorende taken. *Zie hiervoor ook het materiaal over conflicteren en conflicthantering in de boekenhoek.*

# Mr. No-No & friends

## *Kenmerken*

1. Mr. No-No heeft de neiging om het functioneren van de groep onder het vergrootglas te leggen en op onderzoek uit te gaan wat er niet goed functioneert.
2. Mr. No-No weet lang niet altijd hoe het eventueel anders kan, maar hij heeft een neus voor waar het fout gaat. Dit correspondeert met de kritische denkstijl. *Zie hiervoor ook de presentatie over de denkstijlen in de boekenhoek.*
3. Mr. No-No wordt gemakkelijk betiteld als: 'Heb je hem weer!', 'Iemand die zout op slakken legt' of 'Spijkers op laag water zoekt'. Het doel hiervan is om de persoon in diskrediet te brengen en daardoor niet inhoudelijk op de kritiek ingegaan hoeft te worden.
4. De friends van mr. No-No vinden dat hij in principe gelijk heeft met zijn kritiek, maar durven hier zelf niet zo goed voor uit te komen. De reden is dat de friends ook niet de overige groepsleden willen afvallen. Het bewaren van de eensgezindheid is belangrijk voor de friends. Als ook dat er ruimte is voor inhoudelijke kritiek. Niet zelden komen de friends hierdoor in een soort *mentale spagaat* terecht. Dit vertaald zich in de praktijk gewoonlijk in het verminderen van de scherpe kantjes van de kritiek, zodat het meer *mainstream* wordt. Mede hierdoor is het voor mr. No-No moeilijk om te zien dat de friends zijn 'bondgenoten' zijn.
5. In een ondermijnende constellatie kan vrij gemakkelijk het cynisme en het sarcasme bij mr. No-No de boventoon gaan voeren. Hierdoor wordt het nog moeilijker om de inhoudelijke kritiek voor het voetlicht te krijgen binnen de groep. Zeker als de friends compensatiegedrag gaan vertonen.



## *Valkuilen*

1. *Verandering willen afdwingen:* Het kan voor mr. No-No verleidelijk worden om van de friends te eisen dat zij een duidelijke keuze maken of zij voor of tegen hem zijn. Hiermee verliest hij de belangrijke 'airbag'-functie van de friends uit het oog. Als de druk en/of de dwang om te kiezen te groot wordt, loopt mr. No-No een reële kans om de friends weg te jagen. Hierdoor groeit de kans op een machtstrijd tussen mr. No-No en de (in-)formele groepsleider.
2. *Overschatting:* Mr. No-No kan ook zichzelf gaan overschatten door te denken dat de overige groepsleden vroeg of laat toch wel zijn hulp nodig hebben met het verbeteren van het functioneren van de groep, omdat anders de gestelde groepsdoelen niet of maar ten dele kunnen worden gerealiseerd.

# De eeuwige belofte

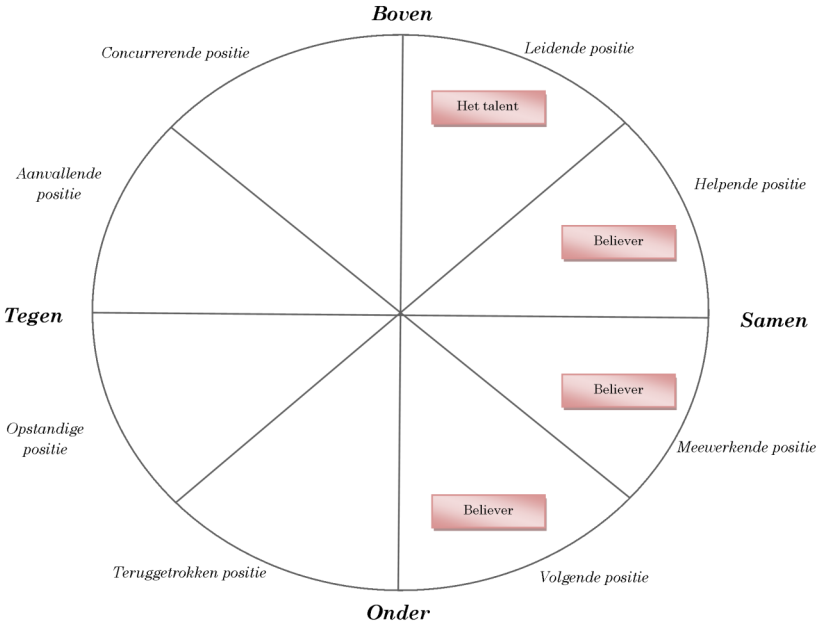



De constellatie: *de eeuwige belofte*, bestaat uit tenminste één groepslid die als een belofte voor de toekomst wordt gezien: *het talent*. Als ook uit *fans* (groepsleden die overtuigt zijn van het talent). Op één of andere manier komt het talent nooit helemaal tot ontplooiing binnen de groep. Echter wordt hier wel steeds rekening mee gehouden, maar het talent kan niet of ten dele de favorietenrol waar maken.



## *Man / vrouw:*

Het talent en de fans kunnen zowel mannen als vrouwen zijn. Mannen hebben in de regel wel de neiging om het talent te benadrukken en krachtiger neer te zetten binnen de groep.




## *Constructieve posities*

Indien de constellatie constructief van aard is, dan is het talent een positieve stimulans om net die extra inspanning te gaan leveren en meer vaardigheden te ontwikkelen.

1. *Leidende positie:* Het talent is actief, initiërend, instruerend, adviserend, beïnvloedend, beheersend, verantwoordelijk en is gericht op het samenwerken.
2. De *fans* kunnen diverse posities innemen en dit kan ook per situaties wisselen. In de regel worden de fans aangetroffen in de helpende, de meewerkende of de volgende positie.

Het talent is niet zelden de formele en/of de informele groepsleider, met grootse ideeën en plannen die veel belovend klinken.

## *Aantallen:*

Het werkt het beste als er in een groep niet meer dan 1 talent is en het aantal fans niet meer dan 50% van de groep is.



## *Doelen:*



1. *Constructieve constellatie*: Het talent kan enorm stimulerend zijn en er voor zorgen dat de groepsleden boven zichzelf uitgroeien, zonder dat het talent zelf alle beloften omtrent zijn/haar persoon en vermogens waar kan maken.
2. *Ondermijnende constellatie*: Op kritische momenten tijdens het groepsproces kan het talent niet zijn/haar favorietenrol waarmaken en hierdoor kunnen de fans een deuk oplopen en ontmoedigd raken of zelfs vijandig gezind t.o.v. het talent.

# De eeuwige belofte

Constellaties IN GROEPEN




## *Ondermijnende posities*

Het talent neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van *de contractant*.

De contractant is een formalist die dwingende voorwaarden stelt en samen met de andere groepsleden wil vastleggen. Hierdoor wordt het moeilijk om taken uit te voeren door enerzijds de gestelde voorwaarden en anderzijds het tijdgebrek wat is ontstaan door het vaststellen van de voorwaarden. Het maken van afspraken lijkt zinvol voor de groep en daardoor ontstaat er de schijn van samenwerking. Indien een groepslid niet voldoet aan de voorwaarden, zal de contractant 'alles' direct stilleggen en erop hameren dat het noodzakelijk is dat de overeengekomen voorwaarden tot op de letter worden nagekomen. Als er helemaal geen overeenkomst is vastgelegd, zal de contractant geen taken uitvoeren.

De fan hoeft bij een ondermijnende constellatie niet perse een ondermijnende positie in te nemen. Mocht dit echter wel het geval zijn dan is dit in de regel *de angsthaas*.

De angsthaas maakt zichzelf bang en creëert allerlei angstaanjagende scenario's in zijn/haar hoofd. De irrationele angst voert dan ook de boventoon bij de angsthaas. Dit groepslid is voortdurend alert en op zijn/haar hoede en is afwachtend in het uitvoeren van een taak. De angsthaas is afwachtend en wantrouwend. De angsthaas heeft continu geruststelling en bevestiging nodig van anderen dat hij/zij geen gevaar loopt en geen onnodige risico's hoeft te gaan nemen. Het angsthaas is een volger en zal deeltaken uitvoeren als het gegarandeerd is dat hij/zij hier geen schade door oploopt of een fout kan maken.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*

## *Primaire & secundaire rol:*

1. *Primaire rol: Caesar en/of Caesarion* sluit het beste aan bij het talent. *Werker* sluit het beste aan bij de adjudant.
2. *Secundaire rol*: *Organisator* sluit het beste aan bij het talent. Voor de fans is er geen specifieke secundaire rol weg gelegd.

*Meer informatie over de rollen tref je aan in het thema over rollen.*



## *Aandachtspunten voor verandering:*

1. *Constructieve constellatie:* Niets aan veranderen. Als trainer loop je het risico om het fragiele evenwicht te verstoren, waardoor de suggestieve macht van de eeuwige belofte (tijdelijk) komt te vervallen.
2. *Ondermijnende constellatie:* Eén directe interventie is door een beroep te doen op het talent wat voorhanden is en dat het inspanning kost om dit succesvol tot ontwikkeling te laten komen binnen deze groep. Dus juist leren door tegenslag en het maken van fouten. Dit is een *feel good*-interventie, die tijdelijk van aard is.

# De eeuwige belofte

Constellaties IN GROEPEN

## *Kenmerken*

1. Het talent stelt zich in een constructieve constellatie (redelijk) bescheiden op m.b.t. het benoemen van zijn/haar talenten. Deze taak wordt door de fans uitgevoerd.
2. Het talent lijkt zelden of nooit om een idee, een plan, een toekomstvisie verlegen te zitten. Het lijkt alsof hij/zij met van alles en nog wat wel raad weet in hoe obstakels te overwinnen, problemen op te lossen en succesvol doelen te realiseren.
3. Het talent functioneert binnen de groep op de pof. Steeds krijgt hij/zij het voordeel van de twijfel en mag hij/zij meer dan het gemiddelde groepslid.
4. Het talent in een ondermijnende constructie vindt het moeilijk om feiten onder ogen te komen. Zeker als dit betekent dat de plannen en ideeën die goed klinken, niet in de praktijk kunnen worden omgezet.
5. Het talent heeft binnen een ondermijnende constellatie de neiging om allerlei voorwaarden te stellen (of ter discussie te stellen) die invloed hebben om het realiseren van ideeën en plannen. Echter heeft dit tot doel om zonder kleerscheuren hieruit te komen. Anders gezegd: het talent doet zijn/haar uiterste best om de zwarte piet niet in handen te krijgen.
6. De fans zijn oprecht enthousiast over de potentiële mogelijkheden die het talent lijkt te bieden. Hierbij worden de talenten soms ook wel wat aangedikt.
7. De fans willen heel graag meewerken aan de realisatie van de ideeën en de plannen van het talent. Niet alleen vanwege de successen die kunnen worden behaald in de toekomst, maar ook omdat zijzelf dan weinig tot geen verantwoordelijkheid of initiatief hoeven te nemen tijdens het realisatieproces van de doelen.



## *Valkuilen*

1. *Overschatting:* De kracht van het talent is door anderen te inspireren en te stimuleren om hun dromen te realiseren. Het talent kan dit doen op basis van al zijn/haar talenten en hier ook in te geloven. Echter is talent net als zaaizaad, als het niet op tijd de grond in gaat wordt het nooit een vruchtdragende plant. Het gevaar is dat het talent een schot voor de boeg neemt en zichzelf er van overtuigt dat de voornaamste talenten al zijn ontplooit en hij/zij hier de vruchten van kan plukken. Hierdoor kan het talent door het ijs zakken en zijn/haar geloofwaardigheid verliezen.
2. *Extra waardering*: Het talent kan gaan vinden dat hij/zij meer te bieden heeft dan de medegroepsleden en hij/zij hiervoor ook meer waardering verdient. De waardering kan zijn in de vorm van meer macht, meer erkenning, meer privileges en het gezicht van de groep worden. Hierdoor kan het talent meer met zijn/haar persoonsverheerlijking bezig zijn, dan met het realiseren van de groepsdoelen door samen te werken.

# De opportunisten

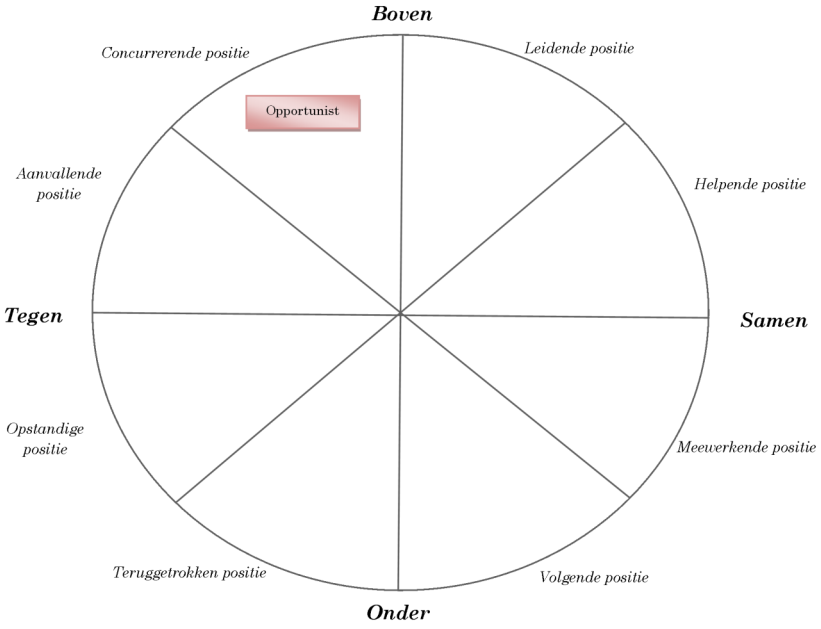



De opportunisten zijn groepsleden die kansen zien en deze grijpen, ongeacht of er een omslag moet worden gemaakt in het functioneren van de groep, het moeten aanpassen van de groepsdoelen en het uitvoeren van nieuwe taken. De opportunisten willen succesvol zijn en kunnen hierdoor als inconsistent of zelfs als wispelturig overkomen, omdat zij opzoek zijn naar de snelste weg naar het succes.



## *Man / vrouw:*

Opportunisten kunnen zowel mannen als vrouwen zijn. Hoewel mannen doorgaans wel wat fanatieker zijn om succesvol te zijn.




## *Constructieve positie*

Indien de constellatie constructief van aard is, dan zal de opportunist de (in-)formele leider uitdagen (en soms tarten) om af te wijken van de uitgestippelde lijn door gebruik te maken van kansen die zich aanbieden. Volgens de opportunist wordt hierdoor de kans op succes groter. Hierdoor wordt de (in-)formele leider alert en scherp om te voorkomen dat de groep iedere kans aangrijpt die voorbij komt. Maar ook om die kans eruit te pikken, die een meerwaarde heeft ten opzichte van de bestaande situatie.

*Concurrerende positie:* De opportunist is kritisch, niet emotioneel betrokken bij anderen, egoïstisch, zakelijk, overheersend, opschepperig en gericht op het tegenwerken (= gericht om het persoonlijk doel te willen realiseren: succesvol zijn).

## *Aantallen:*



Het aantal opportunisten bedraagt binnen een constructieve constellatie maximaal 1 op de 6 groepsleden.

## *Doelen:*



1. *Constructieve constellatie:* Het vinden van kansen en nieuwe mogelijkheden die een meerwaarde zijn voor het realisatieproces van de groepsdoelen en/of de uivoering van de bijbehorende taken, dan wel voor de ontwikkeling van het groepsproces.
2. *Ondermijnende constellatie*: Het najagen van kansen waardoor er uiteindelijk weinig tot geen groepsdoelen worden gerealiseerd, omdat de bijbehorende taken niet helemaal worden uitgevoerd.

# De opportunisten

Constellaties
IN GROEPEN




## *Primaire & secundaire rol:*

1. *De primaire rol: Werker* sluit het beste aan bij de opportunist.
2. *Secundaire rol: Architect* sluit het beste aan bij de opportunist.

*Meer informatie over de rollen tref je aan in het thema over rollen.*



## *Ondermijnende posities*

De opportunist neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van *de saboteur*.

De saboteur belemmert het functioneren van andere groepsleden door zichzelf en/of anderen van slag te maken. Dit is voor de saboteur een legitimering om niet aan de slag te hoeven gaan met de uitvoering van de gestelde taken. Groepsleden lijden hieronder, omdat de saboteur zich niet aan zijn/haar afspraken houdt of omdat de saboteur hen wantrouwt, of omdat de saboteur geen verantwoordelijkheid neemt en andere groepsleden verantwoordelijk maakt voor de realisatie en de uitkomst van een taak.

De opportunist wil dat de groep de kansen en mogelijkheden aangrijpt. Als de opportunist er vaker niet in slaagt om de groepsleden hiervan te overtuigen, kan er een ondermijnende constellatie ontstaan. Het doel is om het functioneren van de groep te belemmeren of om vast te laten lopen, zodat er wel een andere koers moet worden gevaren.

Een andere reden voor een ondermijnende positie is als er meerdere opportunisten actief zijn binnen de groep, die verschillende kansen en mogelijkheden zien. Hier kan het functioneren van de groep eveneens door worden belemmerd of vastlopen. Uiteraard in de hoop dat er vervolgens wel wordt gekozen om gebruik te maken van de aangereikte kansen en mogelijkheden van één van de opportunisten. Mocht dit gebeuren, zal de miskende opportunist saboterende activiteiten blijven plegen.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*

## *Aandachtspunten voor verandering:*

1. *Constructieve constellatie:* Niets aan veranderen, omdat dit in de regel een averechts effect heeft en de kans bestaat dat hierdoor juist reële kansen en mogelijkheden onbenut blijven.
2. *Ondermijnende constellatie:* Eén directe interventie is de opportunist zelfstandig een moeilijke taak te laten uitvoeren, waardoor hij/zij minder kans krijgt om zich met het functioneren van de medegroepsleden te bemoeien. Als ook door discussies, confrontaties en niet doelgerichte groepsgesprekken flink in te perken.

# De opportunisten

Constellaties IN GROEPEN

## *Kenmerken*

1. De opportunist is een concurrent van de (in-) formele groepsleider, omdat hij/zij er van overtuigt is dat het succes niet kan worden behaald op de ingeslagen weg van de (in-) formele groepsleider.
2. De opportunist heeft een goede neus om kansen en nieuwe mogelijkheden op te speuren. Echter kan dit uitmonden in een soort sport om steeds betere kansen en mogelijkheden te vinden. Het risico is dat de veranderingen zich op elkaar stapelen en hierdoor er chaos ontstaat.
3. De opportunist verliest de groep meer dan eens uit het oog. In de zin dat hij/zij vergeet dat er ook personen moeten zijn die de nieuwe kansen en mogelijkheden weten te verzilveren. Dit vraagt om een hoge mate van versatiliteit en kundigheid van de medegroepsleden.
4. De opportunist dient stevig in zijn/haar schoenen te staan om de confrontatie met de (in-)formele groepsleider steeds opnieuw aan te gaan. Hierbij is het belangrijk om een zakelijke instelling te hebben en niet snel persoonlijk aangevallen te denken.
5. De opportunist kan gemakkelijk worden ervaren als een persoon die niets afmaakt en steeds naar iets nieuws fladdert. Hierdoor kan het moeilijker worden om de groepsleden en de (in-)formele groepsleider op nieuwe kansen en mogelijkheden te wijzen.
6. In een ondermijnende constellatie probeert de opportunist alsnog zijn/haar zin te krijgen door zand in de groepsmachine te gooien. Hierdoor wordt het noodzakelijk om op zoek te gaan naar andere mogelijkheden om de gestelde doelen alsnog te kunnen verwezenlijken.



## *Valkuilen*

1. *Het verpersoonlijken:* De opportunist is een soort koorddanser, waarbij het groepslid van de ene kant gevoelig moet zijn om signalen, kansen en nieuwe mogelijkheden op te pikken; en aan de andere kant juist over een dikke huid dient te beschikken als hij/zij de kansen en nieuwe mogelijkheden binnen de groep probeert te verkopen. Hierbij loopt de opportunist de kans om als lastig en een dwarsligger te worden gezien. Het is belangrijk dat de opportunist niet de op– en aanmerkingen van de andere groepsleden en de (in-)formele groepsleider gaat verpersoonlijken, tenminste als hij/zij wil dat een kans met twee handen door de groep wordt aangegrepen.
2. *Concurrentieslag:* Indien er twee of meer opportunisten zijn in verhouding tot een te kleine groep, is de kans reëel dat er een ware concurrentieslag ontstaat tussen de opportunisten, dit natuurlijk omdat iedere opportunist andere kansen en nieuwe mogelijkheden belangrijk vindt. Het behalen van persoonlijke successen is dan belangrijker dan samenwerken en de kansen te gaan verzilveren.

# Chillbillies

Constellaties IN GROEPEN

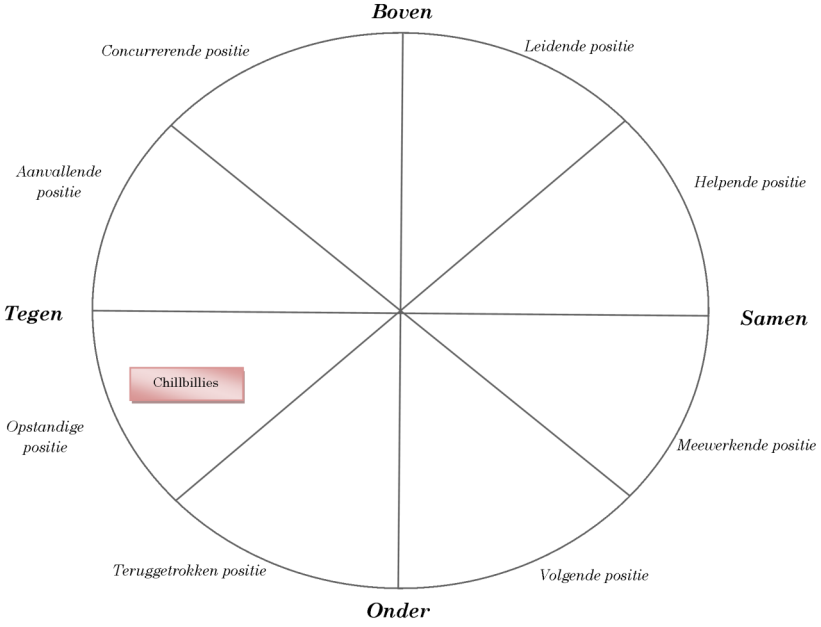


De chillbillies zijn de groepsleden die het behalen van de gestelde groepsdoelen door de bijbehorende taken uit te voeren, niet zo serieus nemen. Het is niet zo dat hun leven er vanaf hangt. Bovendien zijn er leukere dingen om te doen, dus relax. Alles komt op de één of andere manier wel goed. De chillbillies houden wel van een geintje en kunnen echte *pranksters* zijn. Tot slot: een chillbillie komt nooit alleen.



## *Man / vrouw:*

Chillbillies kunnen zowel mannen als vrouwen zijn. Hoeveel er wel verschillen zijn tussen de uitdrukkingswijzen.




## *Constructieve positie*

Indien de constellatie constructief van aard is, zijn de chillbillies burgerlijk ongehoorzaam. Hierdoor worden taken niet, slecht of te laat uitgevoerd. Het is niet voor niets dat de chillbillies het uitvoeren van taken als vervelend en opgelegd ervaren: *'het is dat het moet'*. De chillbillies zijn tegendraads, maar kunnen ook een relativerend effect op de groep hebben en kunnen tegenwicht bieden aan een te grote groepsdruk en/of prestatiedruk.

*Opstandige positie:* De chillbillie is rebels, wantrouwend, koppig, klagerig, sceptisch, twijfelend, licht geraakt en is gericht op het tegenwerken, zodra hij/zij geacht wordt om de opgedragen taken uit te voeren die horen bij de gestelde groepsdoelen, binnen een gestelde tijdsperiode en met een minimale kwaliteitsnorm.

## *Aantallen:*

De constructieve constellatie kan alleen actief zijn als niet meer dan 20% van de groepsleden een chillbillie is.



## *Doelen:*



1. *Constructieve constellatie:* Het beperken van de groepsdruk en de prestatiedruk binnen de groep, waar uiteindelijk de productiviteit van de groep als een geheel baat bij heeft. De boog kan immers niet de hele tijd gespannen zijn.
2. *Ondermijnende constellatie:* Als de chillbillies te veel invloed krijgen in de groep, heeft dit onwenselijke gevolgen voor het verwezenlijken van de groepsdoelen en het uitvoeren van de bijbehorende taken. De productiviteit van de taakgerichte groep zakt tot een dieptepunt.

# Chillbillies

Constellaties IN GROEPEN




## *Ondermijnende positie*

Een chillbillie neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van *een lolbroek*.

Een lolbroek lijkt humor te gebruiken om de sfeer binnen de groep te bevorderen. Alleen zijn de grappen gewoonlijk slecht getimed en veelal persoonsgericht met een sarcastisch of cynisch randje. Hierdoor gaat de aandacht naar de lolbroek i.p.v. naar de uitvoering van de taken. De lolbroek ligt gewoonlijk goed in de groep, maar heeft in de regel weinig tot geen zin om de handen uit de mouwen te steken. Zeker niet als hij/zij hier zelf geen direct voordeel mee kan behalen.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*



## *Primaire & secundaire rol:*

1. *De primaire rol: De werker* sluit goed aan bij een chillbillie.
2. *De secundaire rol:* Voor de chillbillies is er geen specifieke secundaire rol weg gelegd.

*Meer informatie over de rollen tref je aan in het thema over rollen.*



## *Aandachtspunten voor verandering:*

1. *Constructieve constellatie:* Niets aan veranderen, ondanks dat de chillbillies je op momenten als trainer een moeilijke tijd kunnen bezorgen. Het is beter om te incasseren, dan te gaan corrigeren. Focus je aandacht op de positieve effecten van de groep door de chillbillies.
2. *Ondermijnende constellatie:* Eén directe interventie is de chillbillies uit elkaar halen en koppelen aan groepsleden die flink hun handen uit de mouwen steken. Op een langere termijn kan het nodig zijn om één of meerdere chillbillies uit de groep te plaatsen, zodat het aantal niet boven de 20% van de groepsleden uitkomt. Hierdoor blijft de relativerende invloed bestaan, zonder dat het een verlammende invloed wordt op het functioneren van de groep.

# Chillbillies

Constellaties IN GROEPEN

## *Kenmerken*

1. Een chillbillie vindt zichzelf *hip, trendy and happening*.
2. Een chillbillie beschouwt het uitvoeren van taken die horen bij de gestelde doelen, als een opgelegde verplichting. Het is juist *'cool'* om niet te voldoen aan dat wat er van je wordt gevraagd.
3. Een chillbillie vindt groepsleden die taken uitvoeren zoals deze zijn opgedragen, in de regel saai, gezagsgetrouw of zelfs gezapig. Anders gezegd: geen lol mee te beleven.
4. Een chillbillie hoeft geen goede prestatie neer te zetten. Het scoren van een zesje is ook voldoende.
5. Een chillbillie staat open voor een lolletje en gezelligheid. Alhoewel het woord: gezellig, al erg oubollig klinkt voor een chillbillie.
6. Een chillbillie houdt er van om de dingen op zijn/haar gemak te doen. Alles op zijn tijd en als de tijd op is, dan maar een volgende keer.
7. Een chillbillie kan de groepsdruk en/of de prestatiedruk verminderen door te gaan relativeren, bijvoorbeeld door er grappen over te maken.
8. In een constructieve constellatie is een chillbillie graag gezien. Het is een groepslid die ook wat leven en luchtigheid in de groep brengt.
9. In een ondermijnende constellatie is de chillbillie grenzeloos, waardoor de humor gemakkelijk sarcastisch, cynisch of zelfs beledigend kan worden.
10. Een chillbillie is niet iemand die binnen de groep van aanpakken weet en zal hiertoe moeten worden aangezet.



## *Valkuilen*

1. *Geen maat houden:* Het is niet dat een chillbillie niet weet wanneer hij/zij te ver gaat met het lol maken, bijvoorbeeld door een prank uit te voeren. Alleen is het soms moeilijk om te stoppen als het allemaal gesmeerd loopt. Hierdoor kan de chillbillie wel onbedoeld groepsleden krenken of voor joker zetten.
2. *Zichzelf overbodig maken:* Een chillbillie kan ook zichzelf boventallig maken binnen de taakgerichte groep, doordat hij/zij taken niet, slecht of onvolledig afmaakt en andere groepsleden de taken overnemen. De chillbillie wordt dan eerder als een lastpak gezien, dan een sfeerverbeteraar.



# Subgroepconstellaties

# De club



De club bestaat uit groepsleden die vrienden van elkaar zijn en samen deelnemen aan de taakgerichte groep. Of het zijn groepsleden die elkaar in de taakgerichte groep hebben leren kennen en vriendschapsgevoelens voor elkaar hebben ontwikkelt. In dit laatste geval is de kans dat er een vriendengroep ontstaat die ook na het groepsproces blijft bestaan, bijzonder klein.



## *Man / vrouw*

De club kan zowel een gemengde groep zijn, als ook alleen een vrouwen- of mannengroep.

## *Doelen van de subgroep*

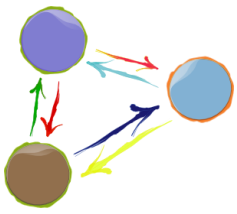
1. Het aangaan van een exclusieve binding met één of meerdere groepsleden, waardoor de emotionele en de sociale afstand t.o.v. de overige groepsleden toeneemt.
2. Het krijgen van erkenning en dit niet alleen op basis van de functionele kwaliteiten, maar ook om de sociale eigenschappen en de persoonlijkheid.
3. Het aangaan van een alliantie om obstakels en problemen binnen de groep samen aan te pakken.





## *Aantallen*

De subgroep bestaat uit minimaal 2 tot maximaal 4 personen in een groep van 12 personen. Indien de subgroep uit meer personen bestaat, is de kans reëel dat de subgroep te overheersend wordt binnen de groep. Zeker als er een vergelijkbare tweede subgroep is. Hierdoor kan er een rivaliserende (macht-)strijd komen tussen beiden subgroepen.



## *Effecten op de groep*

1. Afhankelijk hoe open de subgroep is, kan de subgroep een positieve bijdrage leveren tot de sfeer in de groep en bij het uitvoeren van taken.
2. De subgroep kan zich afzonderen tijdens de pauzes en hierdoor kan er weerstand ontstaan bij de overige groepsleden.



3. De subgroep kan aantrekkelijk zijn voor groepsleden die er geen deel van uit maken. Dit kan gemakkelijk omslaan in irritatie en frustratie als zij geen aansluiting kunnen vinden bij de subgroep.
4. De subgroep kan een reactie oproepen in de vorm dat andere groepsleden ook een club gaan vormen, maar met een andere signatuur, bijvoorbeeld de rappers tegenover de skihut feestgangers.
5. Indien de subgroep deels of helemaal gesloten is, kan het een eiland gaan vormen binnen de groep. Hierdoor worden de groepsleden ongrijpbaar voor de (in-) formele groepsleider en medegroepsleden.

# De club



## *Aandachtspunten voor verandering*

1. Indien de subgroep zich open en toegankelijk opstelt binnen de groep en een positieve invloed heeft op de sfeer en het uitvoeren van de taken, is er geen reden om hierin verandering aan te brengen.
2. Indien de leden van de subgroep elkaar steeds opzoeken en zoveel mogelijk activiteiten samen willen uitvoeren, kan dit storend gaan werken tijdens een training. Het is belangrijk om te weten waarom dit gedrag van de subgroepleden als storend wordt ervaren. Heeft het geen ongewenst effect op de sfeer binnen de groep en het uitvoeren van taken, dan is de kans reëel dat jij, de trainer, het storend vindt. In het geval van een korte training (minder dan 10 bijeenkomsten) niets aan veranderen. Indien meerdere groepsleden het als storend gedrag ervaren en het invloed heeft op de sfeer binnen de groep en het uitvoeren van taken, is het nodig om wel op te treden. Ook tijdens een korte training. Eén interventie is door de subgroepleden bij oefeningen van elkaar los te koppelen, bijvoorbeeld door hen zelf subgroepen te laten vormen. Een andere interventie is door een oefening in te lassen die correspondeert met de beheersingsfase, dan wel de stap beheersing uit de inclusiefase of de genegenheidfase. Het doel is dat de ontevredenheid en de eventuele irritaties of frustraties bespreekbaar worden binnen de groep.



## *Valkuilen*

1. *De populairste groepsleden:* De subgroepleden kunnen zich gaan afzetten tegen de overige groepsleden door elkaar te gaan ophemelen, waardoor de gerichtheid te veel, te vaak en te lang is gericht op de subgroep in plaats van op het uitvoeren van taken die horen bij de groepsdoelen. De subgroep is dan uit het oog verloren dat zij alleen kan bestaan dankzij de groep. Als de groep slechter gaat functioneren, heeft dit een symbiotisch effect op de subgroep.
2. *Zelfbeschikkingsrecht:* De subgroepleden kunnen elkaar gaan overtuigen dat zij zelf bepalen welke taken zij wel of niet willen uitvoeren en dus ook aan welke doelen zij willen werken om te gaan realiseren.

# Het hof



Het hof is een subgroep die is gevormd rondom een prins(es), dit is een groepslid die in het verleden vaak verwend is geworden en ook nu verwacht dat er (sub-) groepsleden voor hem/haar klaarstaan. De subgroepsleden zijn gewoonlijk goed in het behagen van de prins(es) en hopen hierdoor op erkenning, aanzien, invloed en waardering voor de taken die zij uitvoeren. Alleen blijft dat gewoonlijk erg beperkt.



## *Man / vrouw:*

Het zal duidelijk zijn dat zowel mannen, als vrouwen geschikt zijn voor een prins(ess)enrol. De overige hofleden zijn vaker vrouwen dan mannen.

## *Doelen van de subgroep*



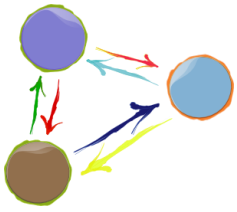
1. Het creëren van een machtscentrum binnen de groep, waardoor er afwijkende regels gelden voor de prins(es) en de hofleden. Anders gezegd: de groepsregels en groepsafspraken gelden niet voor het hof, tenzij het hof hiermee instemt.
2. Het creëren van een eiland binnen de groep, waar andere groepsleden niet of bijzonder moeilijk deel van kunnen uitmaken. Hierdoor verwerft de subgroep een bijzondere status binnen de groep.



## *Aantallen*

De subgroep bestaat uit minimaal 2 tot maximaal 3 personen in een groep van 12 personen. Indien de subgroep uit meer personen bestaat, is de kans reëel dat de subgroep te dominant wordt binnen de groep. Hierdoor kan het functioneren en de continuïteit van de groep direct in gevaar komen.





## *Effecten op de groep*

1. De prins(es) stelt zichzelf boven de andere groepsleden en claimt op basis hiervan een machtige positie. Echter zit de prins(es) op een vuilnisbelt, waarbij hij/zij denkt over iets kostbaars te beschikken, terwijl dit in werkelijkheid niet het geval is. De vuilnisbelt is een metafoor voor de functioneringsproblemen waarmee de persoon te maken krijgt door het prins(ess)engedrag. De prins(es) bouwt een koninklijke afstand in en vergeet daarbij dat hij/zij juist andere (sub-) groepsleden nodig heeft om zijn/haar problemen op te gaan ruimen. De prins (es) staat niet open voor dialoog en raakt snel verveeld als de (sub-)groepsleden over andere zaken praten dan die hem/ haar betreffen. De prins(es) is geen werker, de overige subgroepleden kunnen het werk verrichten.
2. De subgroep heeft normaal gesproken een onwenselijk effect op het functioneren van de groep, waardoor er minder taken, dan wel onder de maat of te laat, worden uitgevoerd. Met als gevolg dat een aantal groepsdoelen niet, beperkt of slecht worden gerealiseerd.

# Het hof



## *Aandachtspunten voor verandering*

1. In het geval van een korte training (maximaal 10 bijeenkomsten) is het raadzaam om de prins(es) belangrijk te maken, door hem/haar speciale taken te laten verrichten. Hierbij tegelijkertijd proberen om het hof op te splitsen over diverse subgroepen die met een oefening of een opdracht aan de gang gaan. *Let op: dit is een tijdelijke interventie die het mogelijk maakt om het trainingsprogramma te doorlopen, zonder dat het eiland (het hof) een overheersende invloed uitoefent.* Hou er rekening mee dat de prins(es) snel verveeld kan raken door een langere tijd een soortgelijke taak te vervullen. Ga niet de taak veranderen of aanpassen, maar laat de prins(es) met andere groepsleden (dan die van het hof) naar een oplossing zoeken. Tip: hou het tempo hoog en beperk de tijdsduur voor een taak.
2. In het geval van een langere training of wel in opdracht van een derde partij, dient het hof aangepakt te worden met als doel dat het eiland ophoudt met bestaan binnen de groep. Het meest effectieve is om direct midden in de roos te schieten (zie hiervoor ook de presentatie in de boekenhoek). De roos is de prins(es) en de bullseye zijn de blinde vlekken van de prins(es). Het onder ogen komen van de vuilnisbelt waarop de prins(es) zit, is pijnlijk en confronterend. Maar ook noodzakelijk om een gedragsverandering te weeg te brengen, zodat de houding en instelling van de prins(es) kan veranderen.



## *Valkuilen*

1. *Onaantastbaarheid:* De prins(es) kan steeds meer er van overtuigt raken dat hij/zij onaantastbaar is voor andere groepsleden en zelfs ook voor de (in-)formele groepsleider. Ook de hofleden kunnen hier een graantje van meepikken, door te denken dat zij worden beschermt door de prins(es) en/of het hof.
2. *Innemendheid:* De prins(es) kunnen bijzonder innemend en op een bepaalde manier kwetsbaar zijn (‘de zeehond’, zie ook de cliënteninfo in de boekenhoek). Dit is een zeer verleidelijke combinatie voor groepsleden die de neiging hebben om te gaan behagen en alles met de mantel van de liefde te bedekken. Er ontstaat een soort drang om zich te ontfermen over de prins(es), wat uiteindelijk resulteert in het opknappen van het vuile werk.

# Mysterium

Constellaties IN GROEPEN



Het mysterium is een subgroep die buiten het zicht valt van de (in-)formele groepsleider en/of de trainer. Of het is een gesloten subgroep waarbij het onduidelijk is wat de bindende factor is, dan wel wat er aan bod komt. Het mysterium wil niet dat andere groepsleden zeggenschap hebben of krijgen op de subgroep of de afzonderlijke subgroepleden. Hierdoor wordt het mysterium ongrijpbaar en een potentieel probleem.



## *Man / vrouw:*

Opvallend van het mysterium is dat er gewoonlijk sprake is van of meer vrouwen, of een meerderheid van mannen in de subgroep.

## *Doelen van de subgroep*



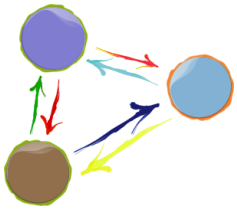
1. Het realiseren van doelen die niet door de deelname aan de groep kunnen worden gerealiseerd en ook niet door de persoon alleen. De subgroep is wel in staat om deze doelen te verwezenlijken. Dit is de missie van de subgroep.
2. Het zoveel mogelijk onzichtbaar zijn voor de overige groepsleden, zodat er geen confrontaties, conflicten of zelfs ruzies kunnen ontstaan over het nastreven van doelen die zelfs tegen de groepsdoelen kunnen indruisen.



## *Aantallen*

De subgroep bestaat uit minimaal 2 tot maximaal 3 personen in een groep van 12 personen. Indien de subgroep uit meer personen bestaat, is de kans reëel dat de subgroep gaat opvallen en zichtbaar wordt. Op dat moment verliest de subgroep haar bestaansrecht.





## *Effecten op de groep*

1. De subgroepleden van het mysterium willen zoveel mogelijk onder de groepsradar vliegen. Hierdoor is het duidelijk dat sommige groepsleden met elkaar een binding hebben, zonder het duidelijk kan worden benoemd. Dit kan voor onrust, irritatie of zelfs frustratie zorgen bij de overige groepsleden. Voorbeeld: in een verpleegkundig team in een verpleeghuis, zijn er een aantal groepsleden die elkaar hebben gevonden op dezelfde interesse: reiki. Zij besluiten om (afzonderlijk) patiënten een reiki-behandeling te geven, ondanks de geldende afspraken dat er zonder goedkeuring van de directie geen alternatieve therapieën binnen het verpleeghuis mogen worden toegepast. De reiki verpleegkundigen vormen samen een mysterium.
2. De subgroepleden hanteren twee agenda's. De eerste agenda is de groepsagenda, waarbij het uitvoeren van de taken die horen bij de groepsdoelen het belangrijkste is. De tweede agenda is een *verborgen* agenda, die hoort bij de missie van de subgroep.

# Mysterium

Constellaties IN GROEPEN









## *Aandachtspunten voor verandering*

1. In het geval van een korte training (maximaal 10 bijeenkomsten) is het raadzaam om slechts beperkt aandacht te schenken aan het achterhalen of er sprake is van een mysterium subgroep. Indien er indicaties zijn dat er inderdaad een mysterium bestaat, kan hiervan de formele groepsleider of de opdrachtgever (de derde partij) op de hoogte worden gebracht. *Let op: zorg dat je zeker bent van je zaak, omdat hierdoor er nogal wat onrust binnen de taakgerichte groep kan worden veroorzaakt. Ga niet zelf aan de slag met de subgroep het mysterium.*

2. In het geval van een langere training of in opdracht van een derde partij (opdrachtgever), dient het mysterium aangepakt te worden met als doel dat de subgroep ophoudt met bestaan binnen de groep. Het meest effectieve is om midden in de roos te schieten (zie hiervoor ook de presentatie in de boekenhoek). De roos is het bindende onderwerp/missie van de subgroepleden. Het is belangrijk om vooraf goed geïnformeerd te worden over het onderwerp en/of de missie; welke groepsleden deel uitmaken van de subgroep en wat de gevolgen zijn van het uitvoeren van taken die horen bij de subgroepdoelen. Vervolgens dit binnen de groep bespreekbaar gaan maken, zonder verwijten te maken en/of namen te noemen. Het is het constateren van activiteiten die niet stroken met de groepsdoelen en de bijbehorende taken. Als ook de groepsleden om advies vragen hoe hiermee om te gaan. In de regel is dit voldoende om de subgroep uiteen te laten vallen. Indien dit niet het geval is, dient er met tenminste één groepslid van de subgroep een gesprek aangegaan te worden (buiten de groep om). Het doel is om duidelijk te maken dat activiteiten van de subgroep per direct dienen te stoppen. Mocht dit nog niet helpen, dient de opdrachtgever in te stappen om eventuele disciplinaire maatregelen te nemen.

*Opmerking: hoewel het bindende onderwerp of de missie van de subgroep vrij onschuldig kan zijn, hoort het niet thuis binnen deze taakgerichte groep. Het werkt ondermijnend voor het functioneren van de groep en dat is de reden om op te treden tegen het mysterium.*

# Wedstrijd

Constellaties
IN GROEPEN



In deze subgroep draait alles om competitie en elkaar uitdagen om een nog betere prestatie neer te zetten. Het uitvoeren van de taken is een wedstrijd geworden, waaraan kan worden afgemeten hoe vaardig, competent, kundig, sociaal, moedig of actief een subgroeplid is. Er wordt een link gelegd tussen een persoonlijkheidskenmerk en een handeling. Hierdoor kan een subgroepslid in status en aanzien stijgen.



## *Man / vrouw:*

Overwegend bestaat de wedstrijd subgroep uit mannen, die zichzelf willen bewijzen ten opzichte van elkaar.

## *Doelen van de subgroep*



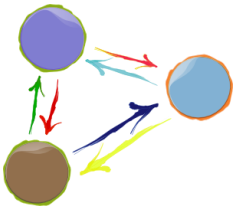
1. Het meten van de prestaties van de subgroepleden en op basis hiervan bepalen wie de beste prestatie heeft neergezet. De beloning is met name respect, en een toename van invloed.
2. Het onderscheiden van de overige groepsleden door intentioneel en doelgericht de competitie op te zoeken om te laten zien wat de subgroepleden allemaal in huis hebben. De beloning is onder andere aanzien, ontzag en meer zeggenschap binnen de groep.



## *Aantallen*

De subgroep bestaat uit minimaal 2 tot maximaal 6 personen in een groep van 12 personen. Indien de subgroep uit meer personen bestaat, is de kans reëel dat de subgroep gaat overheersen en de competatieve inzet een groepsnorm wordt waar ook de overige groepsleden aan dienen te voldoen.





## *Effecten op de groep*

1. Uit de wedstrijd subgroep kan een positieve en enthousiaste impuls komen, die aanstekelijk werkt op de overige groepsleden om ook hun best te doen tijdens het uitvoeren van een taak.
2. De groep heeft gewoonlijk enkele harde werkers nodig om de veeleisende taken met succes uit te kunnen voeren, zodat de bijbehorende groepsdoelen worden verwezenlijkt.
3. Op sommige momenten kunnen de subgroepleden te veel bezig zijn met hun persoonlijke prestaties, zodat zij onvoldoende in de gaten hebben hoe de overige groepsleden functioneren en welke prestaties zij hebben neergezet. Hierdoor kunnen er fricties, irritaties en frustraties ontstaan.
4. De subgroepleden kunnen zulke strebers zijn dat de menselijke maat binnen de groep niet serieus wordt genomen en wordt afgedaan als ‘soft’, ‘vrouwelijk’, ‘spirituele nonsens’ of ‘new age geleuter’ of ‘geitenwollensokken gebabbel’.

# Wedstrijd

Constellaties IN GROEPEN

## *Aandachtspunten voor verandering*




1. Indien de subgroep zich open en toegankelijk opstelt binnen de groep en een positieve invloed heeft op de sfeer en het uitvoeren van de taken, is er geen reden om hierin verandering aan te brengen. Ook niet in het geval van een korte training (maximaal 10 bijeenkomsten).
2. In het geval van een langere training of in opdracht van de opdrachtgever, kan het nodig zijn om de wedstrijd subgroep aan te gaan pakken indien er sprake is van: [a] een te grote competitiedrang, wat ten koste gaat van de samenwerking binnen de groep; [b] rivaliteit waardoor de interactie tussen groepsleden op een onwenselijke manier wordt beïnvloed; [c] de subgroepsleden meer oog hebben voor de wedstrijd en het neerzetten van een prestatie, dan voor de onderlinge verhoudingen binnen de groep en het ondersteunen van de zwakkere groepsleden bij het uitvoeren van hun taken; [d] de focus meer komt te liggen op het winnen, dan op het realiseren van de gestelde groepsdoelen. Een speelse en directe interventie is door de subgroepleden structureel samen te laten werken met andere groepsleden tijdens het uitvoeren van een taak of een opdracht. Ook zijn er oefeningen en spelen die goed aansluiten bij deze problematiek. Zie hiervoor ook het oefeningenboek 1 + 2.

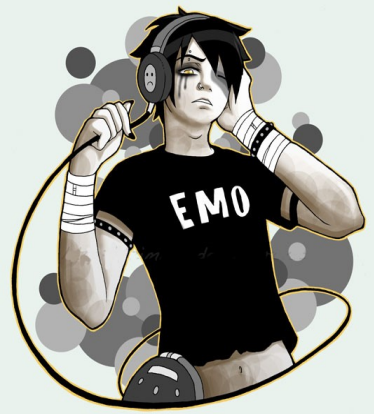
## *Valkuilen*



1. *De populairste groepsleden:* De subgroepsleden kunnen erg in de verleiding komen om te denken dat zij populaire groepsleden zijn vanwege hun prestaties en overwinningen. Echter is dit geenszins een wet van Meden en Perzen. Het tegendeel kan zelfs het geval zijn, omdat als zij overwinnaars zijn er ook verliezers moeten zijn. Van verliezers is het misschien te veel gevraagd om steeds blij en positief te zijn over de overwinningen die door de subgroepleden zijn behaald.
2. *Winnen is niet verslavend, de ander laten verliezen wel*: Het is een misconceptie om te denken dat het winnen verslavend is. Het overwinnen van anderen is echter wel verslavend. Hierdoor komt de persoon (eventueel tijdelijk) bovenaan de hiërarchieladder te staan (tenminste op het onderdeel waarin hij heeft gewonnen).

# De Emo's

Constellaties IN GROEPEN




De Emo's zijn de groepsleden die zichzelf omschrijven als gevoelsmensen of hooggevoelige personen. In de regel niet uitbundig in de gevoelsrange van blijheid, vrolijk en het goed in de vel zitten. De Emo's zijn sensitief m.b.t. of andere groepsleden hun emotionele belevingen wel voldoende serieus nemen. In een taakgerichte groep zoeken de Emo's elkaar op, waarbij de verbindende factor vaak is: niet begrepen worden.



## *Man / vrouw:*

Er zijn zowel mannelijke, als vrouwelijke Emo's, waarbij er in leeftijd wel verschillen vallen waar te nemen.

## *Doelen van de subgroep*

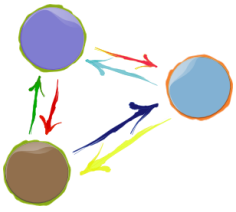


1. Het serieus genomen worden in de gevoelsbeleving, wat ook inhoudt dat er voldoende ruimte en aandacht hieraan moet worden geschonken tijdens de groepsbijeenkomsten.
2. Het ondersteunen van elkaar binnen de groep als er onvoldoende rekening wordt gehouden met de gevoelens van de subgroepleden. Of dat de werkdruk te hoog ligt en de subgroepleden dit gevoelsmatig niet aan kunnen. Of dat er te veel en/of te vaak hard taalgebruik wordt gehanteerd binnen de groep. Of dat er op een te confronterende wijze met elkaar wordt omgegaan binnen de groep.



## *Aantallen*

De subgroep bestaat uit minimaal 2 tot maximaal 4 personen in een groep van 12 personen. Indien de subgroep uit meer personen bestaat, is de kans reëel dat de subgroep een te groot beroep gaat doen op de overige groepsleden om het functioneren ingrijpend te veranderen, waarbij het realiseren van de groepsdoelen in gevaar kan komen.



## *Effecten op de groep*

1. De Emo's zijn Ik-gericht, maar vinden elkaar in een subgroep om oplossingen te vinden hoe ieder subgroeplid afzonderlijk meer aandacht krijgt voor zijn/haar gevoelsbelevingen en de kans krijgt om de gevoelsbeleving tot uitdrukking te brengen binnen de groep. Anders gezegd: vormen de Emo's een gelegenheidssubgroep.



2. Een Emo legt beslag op aandacht voor en erkenning van de persoonlijke gevoelsbeleving, door de overige groepsleden. Dit is een vanzelfsprekendheid voor de Emo. Alleen is dit een persoonlijk doel en dus een vorm van tegenwerken. Temeer omdat de Emo het persoonlijke doel hoger waardeert dan de gestelde groepsdoelen en de bijbehorende taken. Voor groepsleden betekent dit frequent op eieren lopen. Zeker op de momenten van het geven van feedback en feed forward, kritiek of het doorvragen bij een Emo.
3. Een Emo kan één of meerdere groepsleden gemakkelijk in een emotionele gijzeling houden.

# De Emo's

Constellaties IN GROEPEN



*De Emo's zijn ook een jongeren-subcultuur inclusief eigen mode, haardracht en muziek*

## *Aandachtspunten voor verandering*

1. Indien de subgroep zich open en toegankelijk opstelt binnen de groep en een positieve invloed heeft op de sfeer en het uitvoeren van de taken, is er geen reden om hierin verandering aan te brengen. Ook niet in het geval van een korte training (maximaal 10 bijeenkomsten).

2. In het geval van een langere training of in opdracht van de opdrachtgever, kan het nodig zijn om een interventie te plegen. Echter alleen met betrekking tot de subgroep en niet ten aanzien van afzonderlijke subgroepleden. De reden hiervoor is dat het tot uitdrukking brengen van de emotiebeleving meer dan eens een persoonlijke doel is voor de Emo. *Opmerking: als de emotiebeleving een directe emotionele respons is op een gebeurtenis in de 'hier-en-nu'-situatie, betreft het hier geen persoonlijk doel. Echter als het subgroeplid erkenning (etc.) wil krijgen voor zijn/haar gevoelsbeleving, dan is er sprake van een persoonlijk doel.* De interventie is gericht op de focus brengen op de realisatie van de groepsdoelen door de bijbehorende taken uit te voeren, door duidelijk te maken wat samenwerken is, wat de meerwaarde van het samenwerken is en wat de gestelde groepsdoelen zijn. Met andere woorden: de subgroepleden moeten ontdekken dat zij alleen hun persoonlijke doelen kunnen realiseren als de groep haar doelen kan verwezenlijken. Of tot de ontdekking komen dat het deelnemen aan deze groep niet gaat helpen met het realiseren van de persoonlijke doelen, omdat dit buiten de range valt van de groepsdoelen. In dat geval is het een reële optie om de groep te verlaten. *Opmerking: een Emo kan met functioneringsproblemen te maken hebben i.v.m. de gevoelsbeleving. In dat geval kan het nodig zijn dat het subgroeplid hiervoor een individueel traject gaat doorlopen bij een counselor of een andere hulpverlener.*



## *Valkuilen*

*Veel invloed op het functioneren van de groep:* De Emo's zijn veel bezig met hun gevoelsbelevingen, de uitdrukkingwijzen en de (h)erkenning hiervan door de overige groepsleden. Hierdoor wordt er een grote verwachtingsdruk gecreëerd ten opzicht van de overige groepsleden, waar zij altijd de rekening voor betalen. Waarom? Als de overige groepsleden ingaan op de persoonlijke doelen van de Emo's, blijft er minder tijd, energie en (speel-)ruimte over om te werken aan de realisatie van de groepsdoelen en de bijbehorende taken. Als de groepsleden niet ingaan op de persoonlijke doelen van de Emo's, dan kan hen dit kwalijk worden genomen en worden geproblematiseerd . Waardoor het ook veel tijd, energie en (speel-)ruimte kost.



# Individuele constellaties

# Muurbloempje

Constellaties
IN GROEPEN



Het muurbloempje is een teruggetrokken groepslid die soms verlegen is of onervaren, dan wel sociaal onvaardig is om interpersoonlijke relaties aan te gaan en/of te onderhouden. Het is een positie die het groepslid inneemt binnen meerdere taakgerichte groepen. De positie is intentioneel en doelbewust gekozen, hoewel het groepslid dit zelf niet zo zal benoemen. Voor het groepslid is het iets wat hem/haar overkomt en wat ongewenst is.



## *Man / vrouw*

Bij deze constellatie kan er niet een nadrukkelijk onderscheid tussen mannen en vrouwen worden gemaakt.




## *Ondermijnende positie*

Het muurbloempje neemt binnen de (sub-)groep de ondermijnende positie in van *de angsthaas*.

De angsthaas maakt zichzelf bang en creëert allerlei angstaanjagende scenario's in zijn/haar hoofd. De irrationele angst voert dan ook de boventoon bij de angsthaas. Dit groepslid is voortdurend alert en op zijn/haar hoede en is afwachtend in het uitvoeren van een taak. De angsthaas is afwachtend en wantrouwend. De angsthaas heeft continu geruststelling en bevestiging nodig van anderen dat hij/zij geen gevaar loopt en geen onnodige risico's hoeft te gaan nemen. Het angsthaas is een volger en zal deeltaken uitvoeren als het gegarandeerd is dat hij/zij hier geen schade door oploopt of een fout kan maken.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*

## *Doelen*

1. *Aanwezig zijn zonder actief mee te hoeven doen (de toeschouwer):* Het muurbloempje heeft voor zichzelf een cirkelredenatie bedacht, waardoor het noodzakelijk is om niet op de voorgrond te treden binnen een taakgerichte groep. Hierdoor claimt het muurbloempje het recht om op ieder moment te kunnen bepalen of hij/zij wel of niet participeert in de groep, een taak gaat uitvoeren of gaat samenwerken.
2. *Geen commitments aan hoeven gaan:* Het muurbloempje hoeft zich niet te verbinden met de groep(sleden), de groepsdoelen en de bijbehorende taken. Hier creëert het muurbloempje een uitzonderingspositie voor zichzelf.



# Muurbloempje



## *Aandachtspunten voor verandering*

1. Het muurbloempje heeft een slecht beeld van het persoonlijk functioneren binnen de groep. Dit is ook nodig omdat anders het muurbloempje geen muurbloempje meer is. Zo zal het muurbloempje van zichzelf vinden dat hij/zij een slachtoffer is van eerder opgedane ervaringen met taakgerichte groepen, waardoor er een legitimering plus een motivatie ontstaat voor het teruggetrokken gedrag binnen de groep. Het is belangrijk dat het muurbloempje leert om introspectie te plegen zodat hij/zij kan ontdekken: [a] het terugkerende patroon binnen diverse taakgerichte (sub-)groepen; [b] wat de effecten zijn van het gedrag op andere groepsleden, subgroep(en) en/of de hele groep; [c] bepalen hoe succesvol dit gedrag is voor de persoon in termen of het resultaat bevredigend is als hij/zij de teruggetrokken positie inneemt binnen een groep; [d] vaststellen wat de persoon wil bereiken door de deelname aan de taakgerichte groep en wat hiervoor nodig is. Met andere woorden: wie moet wat gaan doen of wat moet er gebeuren zodat de persoon de teruggetrokken positie verlaat. Als ook welke bijdrage gaat de persoon hier zelf aan bijdragen; [e] waarom wil de persoon deelnemen aan de taakgerichte groep en wat heeft de persoon de groep(sleden) te bieden. Indien het de persoon niet lukt om introspectie te plegen, kan het adviseerbaar zijn dat hij/zij een individueel traject gaat volgen bij een counselor of een andere hulpverlener.
2. Indien een muurbloempje een grote invloed op de groep heeft, bijvoorbeeld door dat er steeds extra aandacht aan de persoon wordt geschonken of als het wordt gezien als een groepsprobleem, kan de trainer besluiten (bij een korte training van maximaal 10 bijeenkomsten) tot een interventie waardoor juist de positie van het muurbloempje wordt geformaliseerd. Hierdoor hoeft er geen extra aandacht meer aan de persoon te worden besteed en telt de stem van het muurbloempje pas als de persoon de teruggetrokken positie los laat en van zich laat horen binnen de groep. Natuurlijk dan niet over hoe erg het allemaal is voor het muurbloempje, maar hoe de persoon denkt over het uitvoeren van een taak en/of het realiseren van een groepsdoel.

# Monddood

Constellaties IN GROEPEN



Het groepslid kan monddood zijn gemaakt door zijn/haar deelname aan taakgerichte groepen, door dat hij/zij tenminste één keer heeft gehoord dat hij/zij zijn/haar mond moest houden tijdens de groepsbijeenkomsten. Het groepslid neemt deze ervaring mee als een sociale erfenis naar andere groepen. Het groepslid kan ook zichzelf monddood maken, door zelf restricties op te leggen binnen de interactie in de groep. Ook hier betreft het een sociale erfenis, die mee gaat naar nieuwe groepen waaraan hij/zij deel gaat nemen.



## *Man / vrouw*

Bij deze constellatie kan er niet een nadrukkelijk onderscheid tussen mannen en vrouwen worden gemaakt.




## *Ondermijnende positie*

Het groepslid neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van *de doemdenker*.

De doemdenker is gericht op het creëren van psychisch lawaai waardoor hij/zij passief wordt en maar moeilijk kan worden gemotiveerd om een taak te gaan uitvoeren. Een doemdenker is in zijn/haar hoofd gewoonlijk hyperactief, maar hiervan is aan de buitenkant weinig tot niets te zien. Door de passieve houding kunnen de andere groepsleden slechts twee dingen doen: tolereren of activeren. Beiden vragen om een investering in de doemdenker en kosten veel tijd en (verspilde) energie. De doemdenker is een solist die niet wil samenwerken, maar wel wil dat andere groepsleden begrip hebben voor zijn/haar positie en problemen.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*

## *Doelen*



1. *Zoveel mogelijk schade beperken:* Het groepslid probeert om zoveel mogelijk schade te beperken, door zomin mogelijk andere groepsleden voor de voeten te lopen en eigen meningen te geven over onderwerpen of duidelijke keuzes te maken. Het groepslid ziet vele beren op de weg en hoopt op begrip, medeleven en sympathie van de medegroepsleden voor zijn/haar situatie.
2. *Op jezelf vertrouwen*: Het groepslid vertrouwt andere groepsleden gewoonlijk niet of slechts op beperkte schaal (als het groepslid weet dat hij/zij weinig risico loopt). Het is daarom veiliger voor hem/haar om op zichzelf te vertrouwen, ondanks dat hij/zij veel twijfelt over zichzelf en zichzelf regelmatig ter discussie stelt (in zichzelf).

# Monddood

Constellaties IN GROEPEN



## *Aandachtspunten voor verandering*

1. Het groepslid die monddood is, heeft een slecht beeld van zijn/haar persoonlijk functioneren binnen de groep. Zo zal het groepslid vinden dat hij/zij een slachtoffer is van eerder opgedane ervaringen met taakgerichte groepen, waardoor er een legitimering plus een motivatie ontstaat voor het teruggetrokken gedrag binnen de groep. Het is belangrijk dat het groepslid leert om introspectie te plegen zodat hij/zij kan ontdekken: [a] het terugkerende patroon binnen diverse taakgerichte (sub-)groepen; [b] wat de effecten zijn van het gedrag op andere groepsleden, subgroep(en) en/of de hele groep; [c] bepalen hoe succesvol dit gedrag is voor de persoon in termen of het resultaat bevredigend is als hij/zij de doemdenker positie inneemt binnen een groep; [d] vaststellen wat de persoon wil bereiken door de deelname aan de taakgerichte groep en wat hiervoor nodig is. Met andere woorden: wie moet wat gaan doen of wat moet er gebeuren zodat de persoon de doemdenker positie verlaat. Als ook welke bijdrage gaat de persoon hier zelf aan bijdragen; [e] waarom wil de persoon deelnemen aan de taakgerichte groep en wat heeft de persoon de groep(sleden) te bieden. Indien het de persoon niet lukt om introspectie te plegen, kan het adviseerbaar zijn dat hij/zij een individueel traject gaat volgen bij een counselor of een andere hulpverlener.
2. Indien het groepslid een grote invloed op de groep heeft, bijvoorbeeld door dat er steeds extra aandacht aan de persoon wordt geschonken of als het wordt gezien als een groepsprobleem, kan de trainer besluiten (bij een korte training van maximaal 10 bijeenkomsten) tot een interventie waardoor juist de positie van het groepslid die monddood is, wordt geformaliseerd. Hierdoor hoeft er geen extra aandacht meer aan de persoon te worden besteed en telt de stem van het groepslid pas als de persoon de teruggetrokken positie los laat en van zich laat horen binnen de groep. Natuurlijk dan niet over hoe erg het allemaal is voor het groepslid, maar hoe de persoon denkt over het uitvoeren van een taak en/of het realiseren van een groepsdoel.

# De stille



De stille is een groepslid die op specifieke momenten ervoor kiest om te zwijgen. Dit zijn de momenten waarop de bijdrage van het groepslid (erg) wordt gewenst door medegroepsleden. De stille kan uiteenlopende redenen aandragen om niet te willen praten, die gewoonlijk ook geloofwaardig in de oren klinken. Echter verandert dit niets aan de weigering om een effectieve bijdrage aan de groep te leveren. Dit verandert als de stille een persoonlijk doel kan realiseren in ruil voor zijn bijdrage aan de groep.



## *Man / vrouw*

Bij deze constellatie kan er niet een nadrukkelijk onderscheid tussen mannen en vrouwen worden gemaakt.




## *Ondermijnende positie*

De stille neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van de vrek.

Een vrek wil niet delen. De ander mag niet precies weten hoe de vork in de steel zit. De vrek zal zijn/haar kennis, inzichten en ervaringen niet prijsgeven. De vrek houdt iets voor zichzelf omdat hij/zij bang is dat andere groepsleden ermee aan de haal gaan. Het zijn vaak mensen die denken dat ze exceptioneel zijn. De vrek is een solist en zal pas iets prijs geven van zijn/haar kennis, inzichten en ervaringen als hij/zij hiervoor een goede prijs heeft bedongen, bijvoorbeeld in de vorm van privileges, beloningen of deskundigheidsmacht. Echter kun je er zeker van zijn, dat de vrek nooit het achterste van zijn/haar tong laat zien en altijd kennis, inzichten en ervaringen achter de hand houdt.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*

## *Doelen*



1. *De persoonlijke doelen boven alles:* De stille heeft in de regel veel invloed binnen de groep, omdat uiteindelijk iedereen is gehoord maar niet de stille en het is *not done* om het stille groepslid te negeren. Hierdoor ontstaat er een gunstige onderhandelingspositie voor de stille, omdat de groepsleden een bijdrage willen. Niet zelden betekent dit dat, bijvoorbeeld, een meerderheidsbesluit omslaat in een minderheidsbesluit (die van de stille). Op dat moment heeft de stille zijn/haar persoonlijk doel(en) gerealiseerd.
2. *Het ongrijpbaar worden voor anderen:* De stille probeert te voorkomen dat anderen controle over hem/haar krijgen. In die zin plaats de stille zich vrijwillig aan de rand van de groep van wel en niet meedoen.

# De stille



## *Aandachtspunten voor verandering*

1. *De stille als strategie:* de positie van de stille wordt vaker gebruikt door leidinggevenden, managers, groepsleider die de groepsleden wil betrekken bij een discussie of een besluitvorming, waarbij op voorhand al vast staat wat de uitkomst moet zijn. Zo spreekt de leidinggevende (etc.) zich niet uit tijdens de discussie en/of de besluitvorming en laat de groepsleden werken aan het bedenken van oplossingen, procedures enzovoorts. In de regel loopt dit vroeg of laat vast omdat het de groepsleden aan voldoende relevante informatie ontbreekt. Op dat moment wordt er een beroep gedaan op de leidinggevende (etc.) om mee te doen. Dit is het moment waarop de leidinggevende vertelt wat een reële oplossing is voor deze situatie. De kans is meer dan 95% dat deze oplossing zonder slag of stoot wordt overgenomen door de groepsleden. Ongeacht of dit 180 graden haaks staat op hun eerdere meningen. De interventie door de trainer bestaat eruit door de stille steeds als nummer 3 of 4 tijdens een discussie het woord te laten voeren (zorg dat de stille inhoudelijke argumenten geeft). Of tijdens een beslissingsronde als nummer 3 of 4 een stem uit te laten brengen, zonder extra toelichting.
2. *De stille uit overtuiging:* de stille heeft een slecht beeld van zijn/haar persoonlijk functioneren binnen de groep. Zo zal het groepslid vinden dat hij/zij een slachtoffer is van eerder opgedane ervaringen met taakgerichte groepen, waardoor er een legitimering plus een motivatie ontstaat voor het teruggetrokken gedrag binnen de groep. Het is belangrijk dat het groepslid leert om introspectie te plegen zodat hij/zij kan ontdekken: [a] het terugkerende patroon binnen diverse taakgerichte (sub-)groepen; [b] wat de effecten zijn van het gedrag op andere groepsleden, subgroep(en) en/of de hele groep; [c] bepalen hoe succesvol dit gedrag is voor de persoon in termen of het resultaat bevredigend is als hij/zij de stille positie inneemt binnen een groep; [d] vaststellen wat de persoon wil bereiken door zijn/haar deelname aan de taakgerichte groep en wat hiervoor nodig is. Met andere woorden: wie moet wat gaan doen of wat moet er gebeuren zodat de persoon de stille positie verlaat. Als ook welke bijdrage gaat de persoon hier zelf aan bijdragen; [e] waarom wil de persoon deelnemen aan de taakgerichte groep en wat heeft de persoon de groep(sleden) te bieden. Indien het de persoon niet lukt om introspectie te plegen, kan het adviseerbaar zijn dat hij/zij een individueel traject gaat volgen bij een counselor of een andere hulpverlener. Een trainer kan de stille nadrukkelijk naar de mening vragen tijdens gesprekken of discussies (nummer 3 of 4). Ook bij stemrondes als nummer 3 of 4 laten stemmen, zonder toelichting of verontschuldiging.

# De pester

Constellaties
IN GROEPEN



De pester is een groepslid die een medegroepslid op een ‘schertsende’ wijze boos probeert te maken. Zodra het gepeste groepslid hier iets van zegt, is dat de reden voor de pester om zelf kwaad of intimiderend te mogen worden. Hierdoor ontstaat er een (korte) machtstrijd, waarbij de pester demonstreert aan iedereen die hierbij aanwezig is, dat hij/zij topdog is en het gepeste groepslid underdog.



## *Man / vrouw*

In een gemengde groep is de pester in de regel een man. Dit betekent niet dat er geen vrouwelijk pesters zijn of dat zij minder vervelend zouden zijn.




## *Ondermijnende positie*

De pester neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van *de keffer*.

Keffen is het communiceren met verbaal geweld, waarbij de groepswaarden en normen worden geschonden. Het doel van het keffen is om meerdere groepsleden te overtroeven waardoor het uitvoeren van één of meerdere taken stil komt te liggen. Inhoudelijk heeft de keffer weinig te melden, maar door het verbale geweld hoopt de keffer zoveel invloed uit te kunnen oefenen dat hij/zij zijn/haar zin kan doordrijven. Hierbij deinst de keffer er niet voor terug om te doen alsof het in het belang van de groep is om bepaalde taken niet uit te voeren.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*

## *Doelen*

1. *Topdog zijn:* Een pester wil topdog zijn omdat hij/zij op basis hiervan privileges kan claimen binnen de groep, bijvoorbeeld door andere groepsleden zijn/haar taken gedeeltelijk of helemaal te laten uitvoeren. Dan wel dat bepaalde taken helemaal niet meer worden uitgevoerd.
2. *Het voorkomen van exposure:* Een pester is op bepaalde gebieden binnen de groep onvoldoende onderlegd. Dit kan betrekking hebben op bijvoorbeeld vaardigheden die ontbreken of verkeerd zijn aangeleerd, of te weinig zijn getraind. De pester wil voorkomen dat medegroepsleden hem/haar hiermee confronteren of gaan plagen, of hem/haar gaan beleren.



# De pester



## *Aandachtspunten voor verandering*

1. Indien het groepslid een grote invloed op de groep heeft, bijvoorbeeld door dat er steeds extra aandacht aan de persoon wordt geschonken of dat het wordt gezien als een groepsprobleem, kan de trainer besluiten (bij een training van minimaal 10 bijeenkomsten) tot een interventie waardoor juist de positie van het groepslid wat wordt gepest te formaliseren door in subgroepen te bespreken hoe het gepeste groepslid zich kan weren tegen de pester. Als ook wat de overige groepsleden kunnen doen als zij zien dat het gepeste groepslid wederom wordt gepest. *Let op: de pester en de gepeste komen niet bij elkaar in een subgroep. Bovendien wordt de pester niet bij naam genoemd.*
2. Indien de opdrachtgever een pestprobleem binnen een bestaande taakgerichte groep wil aanpakken, dient de trainer hier een trainingsprogramma voor te maken. Echter als de opdrachtgever wil dat er tijdens een korte training (minder dan 11 groepsbijeenkomsten) ook aandacht wordt geschonken aan een pestprobleem, is dit niet evident om dit ook daadwerkelijk in het trainingsprogramma op te nemen. De reden hiervoor is dat het pestprobleem niet alleen diepgeworteld zit bij individuele groepsleden (en soms ook in de groep zelf), maar ook dat het tijdrovend is om hierin een blijvende verandering te bewerkstelligen bij de groepsleden die hier het meest mee hebben te maken. De kans is reëel dat hierdoor de overige trainingspunten in het gedrang komen. Maak hier duidelijk afspraken over met de opdrachtgever, zodat er later geen misverstanden over kunnen ontstaan.

*Opmerking: het pestprobleem wordt binnen taakgericht groepswerk niet gezien als een persoonlijk probleem van de betrokken groepsleden, zoals dit vaker wel het geval is in procedures en protocollen om het pesten aan te pakken op de werkvloer. In het taakgericht groepswerk ligt het accent met name op de machtsverhoudingen binnen de taakgerichte groep.*

# Uitzonderlijk

Constellaties IN GROEPEN



Het groepslid vindt zichzelf uitzonderlijk, bijvoorbeeld: [a] het groepslid is uniek (*one of a kind*); [b] het groepslid beschikt over uitzonderlijke vaardigheden, kundigheden, talenten, kennis of ervaringen; [c] voor het groepslid gelden andere regels dan voor de overige groepsleden (hij/zij is de uitzondering op de regel); [d] het groepslid beschikt over de X-factor (uitstraling) en heeft een magneetwerking op andere personen.



## *Man / vrouw*

Bij deze constellatie kan er niet een nadrukkelijk onderscheid tussen mannen en vrouwen worden gemaakt.




## *Ondermijnende positie*

Het uitzonderlijke groepslid neemt binnen een ondermijnende constellatie de positie in van *de vrek*.

Een vrek wil niet delen. De ander mag niet precies weten hoe de vork in de steel zit. De vrek zal zijn/haar kennis, inzichten en ervaringen niet prijsgeven. De vrek houdt iets voor zichzelf omdat hij/zij bang is dat andere groepsleden ermee aan de haal gaan. Het zijn vaak mensen die denken dat ze exceptioneel zijn. De vrek is een solist en zal pas iets prijs geven van zijn/haar kennis, inzichten en ervaringen als hij/zij hiervoor een goede prijs heeft bedongen, bijvoorbeeld in de vorm van privileges, beloningen of deskundigheidsmacht. Echter kun je er zeker van zijn, dat de vrek nooit het achterste van zijn/haar tong laat zien en altijd kennis, inzichten en ervaringen achter de hand houdt.

*Meer informatie tref je aan in het oefeningenboek 2.*

## *Doelen*

1. *De persoonlijke doelen boven alles:* Het groepslid heeft in de regel veel invloed binnen de groep, omdat hij/zij beschikt over kennis, inzichten en ervaringen die belangrijk zijn voor de taakgerichte groep. Pas als de groepsleden bereidt zijn om één of meerdere persoonlijke doelen van het uitzonderlijke groepslid te verwezenlijken, zal hij/zij kennis, inzichten of ervaringen delen.
2. *Central stage:* Het exceptionele groepslid wil graag midden op het podium staan en erkenning krijgen dat hij/zij bijzonder is en een crusiale rol vervuld binnen de groep.



# Uitzonderlijk

Constellaties IN GROEPEN



## *Aandachtspunten voor verandering*

1. Indien het een korte training betreft (minder dan 11 bijeenkomsten) en het uitzonderlijke groepslid belemmerd niet het functioneren van de groep, dan geen veranderingen doorvoeren. Als de houding en instelling van het exceptionele groepslid wel zorgt voor functioneringsproblemen binnen de groep, dan is het adviseerbaar om het groepslid niet zozeer hem/haar *central stage* te ontnemen, maar dit wel te laten delen met andere groepsleden en/of enkele andere groepsleden (die stevig in hun schoenen staan) afwisselend *central stage* te laten staan. Uiteraard is dit een tijdelijk oplossing die ervoor moet zorgen dat de trainingsdoelen kunnen worden gerealiseerd.
2. Indien het een langere training betreft (meer dan 10 bijeenkomsten) of als de opdrachtgever verzoekt om hier aandacht aan te schenken, kan de trainer een bijeenkomst wijden aan de effecten van het persoonlijk functioneren binnen de taakgerichte groep. Het persoonlijk functioneren dient gericht te zijn op het uitvoeren van taken om de gestelde groepsdoelen te verwezenlijken. De groepsleden wordt gevraagd om vast te stellen of hun functioneren binnen de groep een meerwaarde is om de groepsdoelen te realiseren. Hiervoor kan de trainer gebruik maken van diverse oefeningen en spelen. Zie hiervoor ook het oefeningenboek.



## *Kompas: waar ben je nu?*



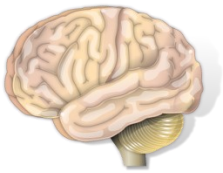

In dit thema heb je geleerd wat een constellatie is binnen een taakgerichte groep.

Bij een constellatie is er sprake van een terugkerend patroon van hoe de groepsleden met elkaar omgaan, als zij met elkaar in contact komen. Anders gezegd: een constellatie is het patroon van de posities tussen de groepsleden en de hieruit volgende interacties.

Een constellatie is krachtig en zelfs als de groepsleden elkaar al enige tijd (tot zelfs jaren) niet hebben gezien. De constellatie zal direct worden geactiveerd als de leden elkaar opnieuw ontmoeten.

Een constellatie geeft de groepsleden die hier deel van uitmaken een herkenbare en constante groepsrealiteit. Het is duidelijk wat de afzonderlijke groepsleden kunnen verwachten en wat hen te doen staat tijdens groepsbijeenkomsten.

Het volgende thema gaat over het verschijnsel: *de indirecte interventies*.



Het is niet genoeg te willen: men moet ook doen!



Goethe



# Thema: indirecte interventies

# Thema: Indirecte interventies

Indien een trainer het verloop van een groepsbijeenkomst vrij laat, gaat dit ten koste van de productiviteit van de groep(sleden). Zo zal er bijvoorbeeld minder tijd overblijven om taken uit te voeren, met als gevolg dat de bijbehorende groepsdoelen niet of slechts op beperkte schaal worden gerealiseerd. Het is onvermijdelijk dat een trainer sturing geeft aan het verloop van een groepsbijeenkomst en gaat interveniëren op die momenten waarin de aandacht wordt verlegd van de groepsdoelen naar de persoonlijke doelen van één of meerdere groepsleden. Het doel van de interventie is om te zorgen dat het groepslid het uitvoeren van de taken kan hervatten. Natuurlijk het liefst op een kwalitatief hoger niveau.

*Opmerking: een taak kan bijvoorbeeld het uitvoeren van een oefening zijn of het spelen van een groepsspel. Of het inhoudelijk verdiepen tijdens een gesprek. Of verantwoording afleggen over het handelen.*

*Sturing* heeft betrekking op het doelgericht doorlopen van het programma, door opeenvolgende taken uit te voeren zodat de gestelde doelen van de bijeenkomst worden gerealiseerd.

Het woord: *interventie,* betekent *'tussenkomst'* of *'inmenging'*. Bij een interventie kiest de trainer intentioneel en doelgericht om in te breken in de 'hier-en-nu'-situatie door *corrigerend*, *ondersteunend* of *activerend* op te treden. Een trainer kan gebruik maken van drie vormen van interventies, te weten:

1. *Non-directieve interventies:* Een non-directieve interventie heeft tot doel om het groepslid stil te laten staan bij zijn/haar eigen woorden. Of om de persoon te stimuleren om door te vertellen. Of om de persoon vertrouwen te geven. Of om de persoon om verduidelijking te vragen. Non-directieve interventies zijn niet sturend en bezitten geen waardeoordeel, maar hebben juist een ondersteunend karakter.

2. *Directieve interventies:* Dit zijn sturende interventies, die vragen om een actieve opstelling van de trainer door het intentioneel en doelgericht tot uitdrukking brengen van een voorkeur, een waardering, een oordeel of (non-)acceptatie.

3. *Indirecte interventies:* Hierbij wordt er invloed uitgeoefend op de gegeven omstandigheden, waardoor het gedrag, de houding en/of de gemoedstoestand van de groepsleden veranderen.

## *Wanneer kiest de trainer voor wat?*

Een trainer kiest voor een non-directieve interventie als één of meerdere groepsleden op een gewenste wijze handelen, maar hier zelf aan beginnen te twijfelen en/of als de moed om door te zetten langzamerhand begint te zakken. De groepsleden worden door de non-directieve interventies aangemoedigd, ondersteunt of gestimuleerd op een niet confronterende wijze.

De trainer kiest voor een directieve interventie als één of meerdere groepsleden op een onwenselijke wijze handelen en hierdoor het succesvol uitvoeren van de taken in gevaar brengt. De groepsleden worden door de directieve interventies gecorrigeerd, geactiveerd, uitgedaagd of gestopt. Normaal gesproken ervaren groepsleden dit als confronterend.

Een indirecte interventie ontbreekt het aan de scherpte en de precisie van een directieve interventie en kan daarom juist worden ingezet op die momenten dat de trainer niet *nadrukkelijk en/of confronterend* wil inbreken tijdens een activiteit. De indirecte interventies richten zich in het bijzonder op de sfeer in de groep, de (gevoels-)beleving van de groepsleden, de houding en gedragingen van groepsleden.

In dit thema zullen diverse indirecte interventies worden besproken. Als je meer wilt weten over de (non-)directieve interventies, verwijs ik je naar het eerste deel van het Handboek voor Trainers .



***Machtsmisbruik?***

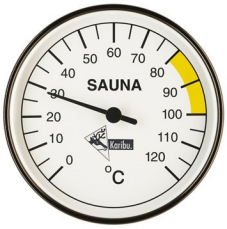
**Sommige trainers vinden het moeilijk om intentioneel (in-)directief te interveniëren binnen een taakgerichte groep.**

**Het interveniëren roept associaties op met machtsmisbruik. Een kenmerk van machtsmisbruik is dat een persoon zijn invloed gebruikt om een ander iets tegen zijn/haar wil te laten doen, ten gunste van hem/haarzelf. Of dat de persoon iets doet ten gunste van jou, zonder dat hij/zij hiervan op de hoogte is en ervoor heeft gekozen.**

**Bij interveniëren geldt dit niet, omdat het doel duidelijk is: het realiseren van de gestelde groepdoelen door de bijbehorende taken uit te voeren. Dit is ten gunste van de groep(sleden). De functie van de trainer is om het proces te begeleiden zodat de gestelde groepsdoelen worden verwezenlijkt. Bovendien is de trainer deskundig in het leren hoe de taken zo optimaal mogelijk uitgevoerd kunnen worden.**

# *Wat komt er aan bod?*

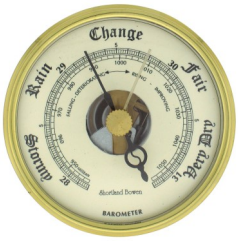
Hieronder staan de indirecte interventies die in dit thema worden besproken.




TEMPERATUUR



AANKLEDING




LUCHTVOCHTIG-HEID



DECORSTUKKEN + ROOMDIVIDERS



GELUIDEN




INRICHTING



HARDHEID + ZACHTHEID



GEUREN



ETEN + DRINKEN



FEESTDAGEN & SEIZOENSIN-VLOEDEN



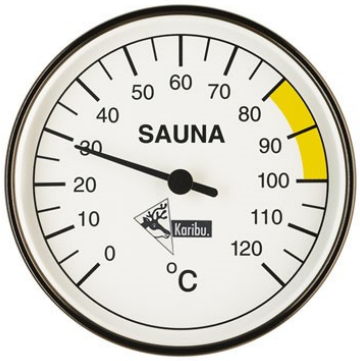
KLEDING





SIERRADEN

# *1. De temperatuur*




Een gevoelig onderwerp voor met name teams is de werktemperatuur. Het ene groepslid werkt het prettigst bij een temperatuur van 23°, terwijl een ander teamlid juist een voorkeur heeft voor 19°. Uiteraard zijn er vele onderzoeken gedaan naar wat de ideale temperatuur is om optimaal bij te werken. In de zomer blijkt dit 25° te zijn, terwijl in de winter de temperatuur juist dichterbij de 21° ligt (universiteit voor techniek, Helsinki).

*Opmerking: echter spelen hierbij wel diverse factoren een rol, zoals: [1] Is het een warme zomer? Als de temperaturen buiten gemiddeld boven de 25° liggen, is juist 25° binnen als prettig ervaren. Als het een koude zomer is, dan kan 25° juist als te warm worden ervaren. [2] De luchtvochtigheid heeft invloed op hoe de warmte word ervaren. Hoe hoger de luchtvochtigheid is, hoe onplezieriger de meeste groepsleden een hogere temperatuur vinden. Overigens geldt dit ook als de temperatuur beneden 16° komt. [3] De lichamelijke gesteldheid van de groepsleden. [4] De kleding die de groepsleden dragen.*

De conclusie van het wetenschappelijk onderzoek is dat een groepslid de hoogste productiviteit levert als het 22° is in de werkruimte.

In de praktijk blijkt dat de beleving van de temperatuur door de groepsleden erg variëren. Zelfs als een groepslid bij 22° een optimale prestatie levert, hoeft hij/zij dit zelf niet als zodanig te ervaren. Zo kan het groepslid bijvoorbeeld 22° veel te warm vinden en daardoor denkbeelden (percepties) creëren dat hij/zij nog beter zou presteren als het slechts 19° zou zijn.

*Opmerking: De percepties hoeven dus geenszins overeen te komen met de gebeurde werkelijkheid (= de feiten).*

Het groepslid handelt op basis van zijn/haar percepties en niet op basis van de gebeurende werkelijkheid. Hierdoor kan er gemakkelijk een incongruentie ontstaan tussen *'dat wat is'* en *'dat wat het groepslid denkt wat is'*.

De *beleving van de temperatuur* heeft dan ook invloed op de wijze hoe het groepslid functioneert. Door dit kenmerk wordt het daadwerkelijk of het fictief aanpassen van de temperatuur een geschikte interventietechniek.

# *1.1. De beleving van temperatuur*

De temperatuur kan op diverse manieren als een indirecte interventie worden gebruikt, voorbeelden:

| *Situatie* | *Interventie* | *Temperatuur* | *Temperatuursbeleving* |
|---|---|---|---|
| **Vergadering in de middag na 15.00 uur. Groepsleden hebben gewoonlijk een lagere productiviteit en hebben meer moeite met het focussen op de gespreksonderwerpen. Niet zelden neemt de prikkelbaarheid toe en de verdraagzaamheid af.**<br>***Buitentemperatuur < 18°*** | **Het is verstandig om de temperatuur in de vergaderruimte terug te brengen tot 19°. Dit kan door de thermostaat omlaag te zetten en/of door ramen te openen (indien de buitentemperatuur lager is dan 19°). De groepsleden zullen de vergaderruimte als *fris* ervaren. Hierdoor is het lastiger om in te dutten tijdens de vergadering en is het gemakkelijker om de aandacht te richten op de gespreksonderwerpen. Hierdoor neemt de productiviteit bij de groepsleden toe.** | **19°** | **< 19°** |
| **Een groepsbijeenkomst waarbij de groepsleden onthullingen gaan doen aan elkaar, bijvoorbeeld aan de hand van het levensverhaal.** | **Het is verstandig om de werkruimte tot 24° te verwarmen (althans als de buiten temperatuur lager is dan 24°). Hierdoor ontstaat er een soort *loomheid* bij groepsleden, met als gevolg dat er een meer ontspannen sfeer ontstaat. Zeker als dit wordt gecombineerd met het beperken van licht, zal dit associaties oproepen met *gezelligheid*, een *'kampvuur'*-beleving.**<br>***Opmerking: het effect wordt nog eens versterkt door rekening te houden met de seizoensinvloeden, bijvoorbeeld: winter, kerstmis, Sinterklaas, Halloween.*** | **24°** | **> 24°** |
| **Een actualiserend sociodrama: *Het sollicitatiegesprek* (zie hiervoor Oefeningenboek 1).**<br>***Buitentemperatuur < 18°*** | **Het actualiserende sociodrama speelt zich in twee werkruimten af, te weten: [1] de wachtkamer en [2] de kamer van de sollicitatiecommissie. De wachtkamer dient koel te zijn, 18°. Hierdoor blijven de groepsleden actief en is het moeilijk om in te dutten tijdens het wachten wanneer zij om beurten naar de sollicitatiecommissie gaan. De kamer van de sollicitatiecommissie dient daar tegenover aangenaam en comfortabel te zijn met een 22°.** | **Wachtkamer**<br>**18°**<br>**Kamer van sollicitatiecommissie**<br>**22°** | **Wachtkamer**<br>**< 18°**<br>**Kamer van sollicitatiecommissie**<br>**< 22°** |

| *Situatie* | *Interventie* | *Temperatuur* | *Temperatuursbeleving* |
|---|---|---|---|
| **Een creatieve opdracht die om een intensieve samenwerking van de groepsleden vraagt.** | **Buitentemperatuur < 18° + ochtend: temperatuur van de werkruimte 22°** | **< 19°** | **< 19°** |
| | **Buitentemperatuur < 18° + middag: temperatuur van de werkruimte 20°** | **< 20°** | **> 20°** |
| | **Buitentemperatuur > 18° + ochtend: temperatuur van de werkruimte 21°** | **< 21°** | **> 21°** |
| | **Buitentemperatuur > 18° + middag: temperatuur van de werkruimte 19°** | **< 22°** | **< 22°** |
| | ***Opmerking: normaliter krijgen groepsleden het door intensieve denkinspanningen gevoelsmatig eerder koud. Door intensieve handelingen (actie) krijgen de groepsleden het gewoonlijk gevoelsmatiger warmer.*** | | |
| **Een groepsbijeenkomst waarbij één of meer groepsleden worden geconfronteerd met hun functioneren binnen de groep.** | **Indien groepsleden het moeilijk vinden om geconfronteerd te worden, bijvoorbeeld feedback & feed forward of kritiek te krijgen, dan is het adviseerbaar om te zorgen dat de temperatuur in de werkruimte 23° is.** | **23°** | **> 23°** |
| ***Buitentemperatuur < 19°*** | **Indien de groepsleden het niet moeilijk vinden om geconfronteerd te worden, dan is de geschikte temperatuur 20°.** | **20°** | **> 20°** |
| **Een groepsbijeenkomst waarin een conflict binnen de groep wordt aangepakt.** | **Indien het groepsconflict de potentie beschikt om te gaan escaleren, dan is het verstandig om de temperatuur laag te houden: 19°. De voornaamste reden is omdat de gemoederen verhit kunnen worden en te zorgen dat de temperatuur in de werkruimte niet boven de 23° uitkomt.** | **19°** | **> 19°** |
| ***Buitentemperatuur < 19°*** | ***Opmerking: boven de 24° treedt er een vorm van sloomheid op bij groepsleden en bij een conflict kan juist dit leiden tot grotere prikkelbaarheid en irritatie.*** | | |

*Let op: per groep kunnen deze temperatuurswaarden verschillen. Vele factoren hebben hier invloed op, zoals: de leeftijd van de groepsleden, de gewende temperaturen thuis, klimaat, seizoenen, het moment van de dag, of een groepslid angst ervaart, of een groepslid een sportlichaam heeft of juist niet, net actief geweest is of juist de hele tijd gezeten. De principes uit de voorbeelden zijn correct, maar moeten worden aangepast aan de specifieke trainingsgroep.*

Het is verleidelijk om de impact van de temperatuur te onderschatten, omdat het eigenlijk past opvalt als er sprake is van een ongemak: te koud of te warm. Echter bied juist dit de gelegenheid om sturend op te gaan treden door juist ongemak te creëren of door zoveel mogelijk te proberen om ongemakken te voorkomen. Het is daarom goed om te weten hoe de groepsleden omgaan met de temperatuurswisselingen, zodat je doelgericht temperatuursveranderingen in kunt gaan zetten.

*Opmerking: indien de training uit minder dan 10 groepsbijeenkomsten bestaat, kun je onvoldoende achterhalen hoe de groepsleden op temperatuurswisselingen reageren. In die gevallen is het verstandig om de richtlijnen uit de voorbeelden te gebruiken. Of je gaat een eigen database opzetten, zodat je het gemiddelde kunt berekenen en toepassen.*

## *1.2. De symboliek van de temperatuur*

Buiten het letterlijk beïnvloeden van de temperaturen, kan dit ook op een figuurlijke wijze plaatsvinden, voorbeelden:

1. *Autosuggestie:* het vertonen van gedrag wat past bij een bepaalde temperatuur en dit onderstrepen (maar niet te nadrukkelijk). Illustratie: de verwarming in een trainingslokaal was uitgevallen en de temperatuur was 18°. Door een korte fysieke opwarmoefening uit te voeren, werden de groepsleden actief en warm. Hierna vond er een groepsgesprek plaats. De trainer heeft toen een paar keer aangegeven dat het best warm was en de groepsleden gingen dit herhalen. Er waren geen klachten over kou gedurende dit dagdeel, terwijl de temperatuur op de 18° bleef steken. Het omgekeerde kan ook, dat het 23° is en de trainer de autosuggestie doet dat het best wel fris is. Wanneer is dit nuttig? Bijvoorbeeld bij het inzetten van psychodrama, sociodrama of visualiseringstechnieken. Voorbeeld: Bij het sociodrama: *de reddingsboot* (zie hiervoor ook Oefeningenboek 1), dobbert een reddingsboot op de oceaan in een ijskoude nacht. Als de groepsleden zich inleven in het sociodrama, zullen zij ook de vrieskou gaan voelen. Ongeacht de feitelijke temperatuur in het trainingslokaal niet is verandert. De autosuggestie zorgt ervoor dat spelsituaties en visualisaties geloofwaardiger worden voor de groepsleden.



2. *Associaties op temperaturen:* [a] De groepsleden leggen associatieve verbanden tussen een temperatuur en een gemoedstoestand. Denk bijvoorbeeld aan uitspraken als: witheet worden, een blauwtje lopen, heetgebakerd, een onderkoelde sfeer of dat het een verhitte bijeenkomst was. [b] De groepsleden leggen associatieve verbanden tussen een temperatuur en de moeilijkheidsgraad van bijvoorbeeld een oefening, een opdracht of een bijeenkomst. [c] De groepsleden leggen associatieve verbanden tussen temperaturen en kleuren, zo staat rood voor een hoge temperatuur en blauw voor een koude temperatuur. [d] De groepsleden leggen associatieve verbanden tussen een temperatuur en een gebeurtenis, bijvoorbeeld: de discussie over de bezuinigingen ging er heet aan toe. [e] De groepsleden leggen associatieve verbanden tussen een temperatuur en personen, voorbeeld: Els is een koud persoon, terwijl Hans juist over een warme persoonlijkheid beschikt. [f] De groepsleden leggen associatieve verbanden tussen een temperatuur en objecten ('dingen'), voorbeeld: pas op die laptop is heet (gestolen). Wanneer is dit nuttig? Op momenten waarin de trainer *accenten* wil plaatsen bij gebeurtenissen, handelingen, gespreksonderwerpen, besluiten, omgangsvormen, oefeningen, opdrachten et cetera. Zo kan een trainer aangeven dat de volgende oefening de gemoederen zal verhitten. De groepsleden gaan op basis hiervan associëren en concluderen dat de oefening een hoge moeilijkheidsgraad bezit of dat de emoties waarschijnlijk hoog zullen gaan opspelen bij de groepsleden. De indirecte interventie werkt als een gele tennisbal op een labrador. De groepsleden kunnen het niet weerstaan om te gaan associëren, net als de labrador achter het gele balletje aangaat. Het doel is dat de mind frame verandert zonder dat er in de 'hier-en-nu'-situatie iets ingrijpends verandert.

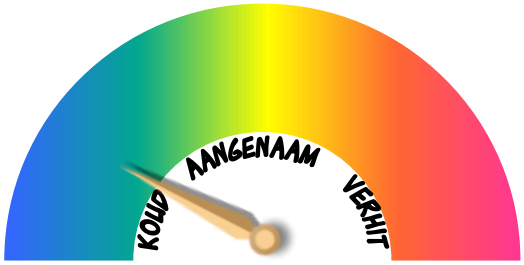




*Opmerking: Een mind frame is de mentale instelling met betrekking tot een onderwerp, een gebeurtenis, een voorwerp, een situatie (etc.) op basis waarvan de persoon gaat handelen.*

3. *Symbolisaties:* Temperaturen kunnen ook worden gesymboliseert tijdens een groepsbijeenkomst, bijvoorbeeld om aan te geven hoe de sfeer momenteel is in de groep of hoe de groepsleden betrokken zijn bij een onderwerp. Of hoe de discussie, het gesprek, de confrontatie of het conflict verloopt. Door het symboliseren kunnen de groepsleden ingrijpen, bijvoorbeeld als een confrontatie verhit wordt. Of een gesprek kan over een andere boeg worden gegooid, als het onderwerp de groepsleden koud laat.

   Een andere vorm is om de groepsleden tijdens de groepsbijeenkomst een cap op te laten zetten om aan te geven wat hun persoonlijke temperatuur is bij een onderwerp, een oefeningen, een handeling, een taak et cetera. Dit kan bijvoorbeeld doordat de groepsleden elkaar een passende cap geven op die momenten als er een verandering in hun houding of instelling plaatsvindt. Of dat de groepsleden zelf hun cap veranderen.




*De groepsleden of de trainer kunnen aangeven wat de temperatuur is van een activiteit. Variaties: aangeven wat de wenselijke temperatuur zou moeten zijn tijdens de activiteit.*




*De groepsactiviteit laat de persoon ijskoud en hij/zij wil niet samenwerken.*




*De persoon kan niet warm lopen voor de groepsactiviteit en doet mee omdat het moet.*




*De persoon ervaart de groepsactiviteit als behaaglijk aangenaam en hij/zij wil samenwerken.*




*De persoon is enthousiast en vol met passie over de groepsactiviteit en hij/zij werkt samen.*




*De persoon is oververhit en geïrriteerd, gefrustreerd of kwaad over de groepsactiviteit en/of het samenwerken.*

# *2. Luchtvochtigheid*

De luchtvochtigheid in een werkruimte dient tussen de 40% en 60% te zijn, dit draagt bij aan een goed werkklimaat voor de groepsleden. In de regel krijgen gezonde groepsleden pas last van een te hoge of te lage luchtvochtigheid als deze meer is dan 85% of minder is dan 30%.




Bij een hoge luchtvochtigheid heeft een persoon de neiging om langzamer te gaan werken. Het is dan moeilijker om actief en een langere tijd geconcentreerd te werken. Zeker in combinatie met een temperatuur die hoger is dan 24°. Niet zelden kunnen groepsleden en de trainer last krijgen van fysieke klachten, bijvoorbeeld hoofdpijn, brandende ogen, neusklachten, keelpijn, vermoeidheid en veelvuldig zweten. Indien de hoge luchtvochtigheid een langere periode aanhoudt, ontwikkelen er zich schimmelculturen in de werkruimte. Sommige van deze schimmels kunnen een negatief effect hebben op de gezondheid van de groepsleden en de trainer. Het aanpakken van een te hoge luchtvochtigheid kan door een luchtontvochtiger te installeren.



*Een luchtontvochtiger*

Bij een lage luchtvochtigheid is het ook lastig om actief en geconcentreerd te functioneren. Veel gehoorde klachten zijn: droge ogen, keelpijn, hoofdpijn, hoesten en een verstopte neus. Het aanpakken van een te lage luchtvochtigheid kan door een luchtbevochtiger in de werkruimte te plaatsen.



*Een luchtbevochtiger*

Door een ideale luchtvochtigheid in de trainingsruimte te creëren, draagt dit samen met de ideale temperatuur bij aan een gezond werkklimaat. Dit is een indirecte interventie met als doel om een bijdrage te leveren aan het zo optimaal mogelijk functioneren van de groepsleden.

Een ander indirecte interventie heeft juist te maken met het intentioneel vergroten van de luchtvochtigheid in de werkruimte, met als doel om het inleven in een oefening te vergemakkelijken of een opdracht juist zwaarder te maken in de uitvoering. Voorbeelden: *het onbewoonde eiland* (zie hiervoor oefeningenboek 1). De oefening speelt zich af op een tropisch eiland en door de werkruimte een hoge luchtvochtigheid te geven, al dan niet met een hogere temperatuur, maakt het gemakkelijker voor groepsleden om zich in te leven hoe het is om te leven op een onbewoond eiland. Of door een groepsbijeenkomst te organiseren (een vergadering of een teambuilding) in de junglekas van Burgers Zoo in Arnhem.

SAFARI MEETING CENTRE
MIDDEN IN BURGERS' ZOO

# *3. Geluiden en muziek*

Door geluiden en/of muziek te gebruiken tijdens een groepsbijeenkomst is het mogelijk om op een indirecte wijze te interveniëren door de sfeer te veranderen, accenten te plaatsen of aanwijzingen te geven.

1. *De sfeer veranderen:* de fantasie van groepsleden kan gemakkelijk worden beïnvloed door muziek of een geluidsdecor te laten horen. Het doel hiervan is om de groepsleden in een gemoedstemming te krijgen die aansluit bij de oefening of de opdracht, waardoor het gemakkelijker wordt om in de realiteit van de oefening te stappen en/of de oefening uit te voeren. Voorbeeld: tijdens een bewegingsoefening worden muziekstukken uit diverse genre's achter elkaar gespeeld, waardoor de muziek de sfeer verandert en dit ook gevolgen heeft voor de bewegingen van de groepsleden.

   *Opmerking: een geluidsdecor bestaat uit een verzameling van geluiden die samen een sfeerbeeld neerzetten, bijvoorbeeld: wandeling aan zee, een zomers weiland, een spookhuis, een grand café, een operatiekamer.*

   Eén indirecte interventietechniek is door groepsleden naar het muziekstuk: *memorial van Michael Nyman* te laten luisteren en hierbij aan te geven dat zodra zij deze muziek horen tijdens een groepsbijeenkomst, weten dat er een *vijf sterren* oefening op het programma staat. Een vijf sterren oefening is een oefening van de moeilijkste categorie. Door hier de eerste keer ook meteen een moeilijke en confronterende oefening aan te koppelen, vindt er een conditionering plaats. Nu kan de trainer oefeningen al aankondigen door een stukje van de muziek te laten horen. Alle groepsleden weten nu: *"Ojee, daar gaat weer iets komen!"* Het doel van deze interventie is om enerzijds de groepsleden alert en scherp te krijgen; anderzijds om de groepsleden te leren zich niet te laten leiden door een muziekje, maar de




### *De Bullshit-knop*

**De Bullshit-knop is te koop in onder andere feest- en/of gadgetwinkels.**

**Tijdens een groepsdiscussie legt de trainer de Bullshit-knop op tafel en mogen de groepsleden hierop drukken als zij vinden dat een medegroepslid een onzinnig argument naar voren brengt. Het is dan wel de bedoeling dat het groepslid die de knop heeft ingedrukt een toelichting geeft, waarom het argument bullshit is.**

**Variant: de trainer is de enige die de Bullshit-knop gebruikt. Dit is adviseerbaar in groepen waarvan de groepsleden het moeilijk vinden om elkaar te confronteren. Of in een groep waarin de groepsleden juist elkaar veelvuldig confronteren, zonder een inhoudelijke onderbouwing. De trainer drukt iedere keer op de knop als gemoederen oplopen, zonder onderbouwing door argumenten.**




### *De Sound-Machine*

**De Sound-Machine is te koop in onder andere feest- en/of gadgetwinkels.**

**In deze gadget gaan 16 geluiden schuil, die door een druk op de knop hoorbaar worden. Het kan worden gebruikt op een vergelijkbare wijze als de Bullshit-knop, maar nu kan een groepslid ook applaus ontvangen. Ook kan het worden gebruikt bij opwarm-oefeningen, bijvoorbeeld: een startschot geven; uitbeelden van geluiden; bij ieder geluid hoort een beweging, door geluiden steeds in willekeurige volgorde af te spelen ontstaat er iedere keer een nieuw dansje.**

oefening met open vizier tegemoet treedt en zelf de assessment maakt of het een moeilijke oefening is of niet. Echter door in de conditionering te geloven, is iedere oefening die is aangekondigd door het muziekstuk een vijf sterren oefening (*self fulfilling prophecy*) en is het ook zwaar om de oefening succesvol uit te voeren. De les is: *beperk je mentale luiheid en toets de feiten voordat je gaat handelen!*

Een andere indirecte interventietechniek met muziek is door een sfeerbeeld van een televisiequiz of spelletjesshow te creëren. Hierdoor ontstaat er vrijwel direct een losse en speelse sfeer. Een uitermate geschikt nummer hiervoor is: *take me*, van de Japanse band Casiopea.

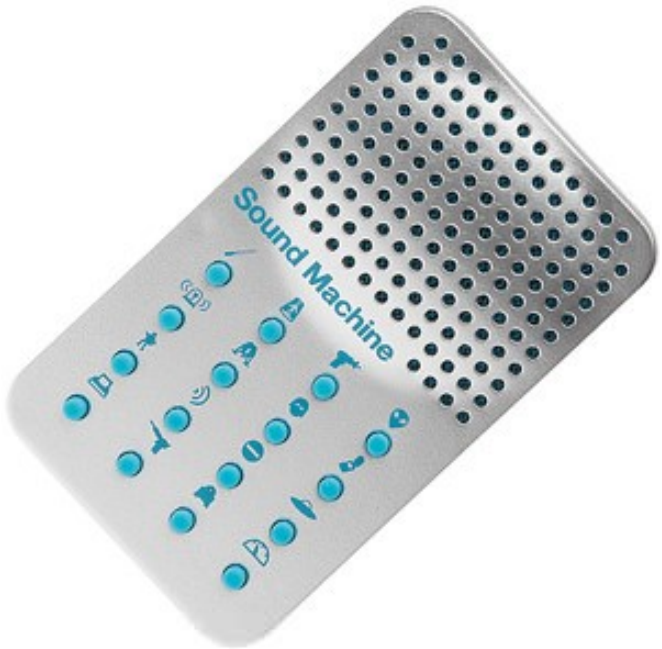
2. *Accenten plaatsen:* tijdens het uitvoeren van een opdracht of een oefening kan de trainer gebeurtenissen, handelingen of uitspraken onderstrepen door gebruik te maken van korte geluidsfragmenten of muziekfragmenten. Het doel hiervan is om op een indirecte wijze de aandacht te richten op een actie van één of meerdere groepsleden om hier even bij stil te staan. Dit kan leiden tot een andere handelswijze of juist het bevestigd worden in de gekozen handelswijze. Hierbij kun je gebruik maken van de Sound-machine, de Bullshit knop of sound effects die je afspeelt via een versterker, een tablet, een mobiele telefoon of de computer. Bij muziekfragmenten kun je denken aan bijvoorbeeld het beroemde begin van de vijfde symfonie van Beethoven. Of het geluid van een gong, een harp of een paukenslag.

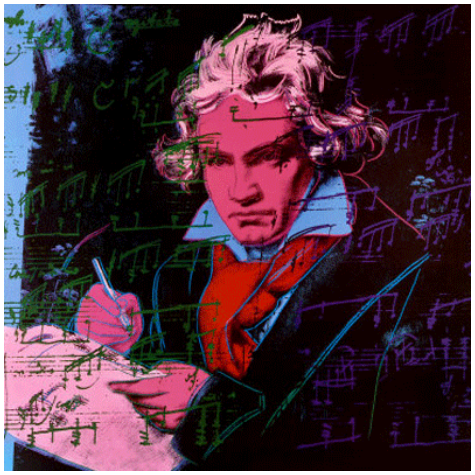



Beluister het nummer: *memorial* op You Tube: http://www.youtube.com/watch?v=QSYbEWxnJhE




Beluister het nummer: *Take me* op You Tube: http://www.youtube.com/watch?v=NmkQDCEqF34



Beluister het eerste deel van de vijfde symfonie van Beethoven op You Tube: http://www.youtube.com/watch?v=_4IRMYuE1hI

3. *Aanwijzingen geven:* het is in de regel speels om met geluiden aanwijzingen te geven aan groepsleden. Het doel hiervan is om een losse en/of competatieve sfeer te creëren. Voorbeelden: [a] Als twee subgroepen tegen elkaar strijden in een quiz, zal bij ieder fout antwoord er een irritante buzzer te horen zijn, terwijl bij ieder goed antwoord er een harp glissando te horen is. [b] De groepsleden krijgen geluids– en/of muziekfragmenten te horen die een cryptische aanwijzing bevat t.b.v. een opdracht of een spel.



## *4. Hardheid + zachtheid*

Misschien heb je er nog niet zo bij stil gestaan dat groepsleden gevoelig zijn voor verschillen tussen hardheid en zachtheid. Dit heeft onder andere betrekking op stoelen, kussens, handdoeken, blinddoeken, de werkvloer en zelfs wc-papier.



*Probeer het maar eens uit en vervang het zachte wc-papier door het harde en goedkope wc-papier. Wat zijn de reacties van je huisgenoten? Of de groepsleden? Of jezelf? Ben je gewend aan het harde wc-papier vervang dan de rol door een zacht drielaags wc-papier. Wat zijn de reacties van anderen en jezelf?*

Het verschil tussen hardheid en zachtheid heeft invloed op de gemoedstoestand van de groepsleden en de sfeer binnen de groep. Zeker als de contrasten duidelijk waarneembaar zijn.



*Stoel 1*



*Stoel 2*

Voorbeeld: in een werkruimte staan twee verschillende Ikea stoelen. Beide stoelen staan niet echt bekent om hun zitcomfort, niettemin is het verschil tussen beiden stoelen groot. De groepsleden proberen zo snel mogelijk in de werkruimte te komen om een stoel 1 in beslag te kunnen nemen. De groepsleden die pech hebben en op stoel 2 moeten gaan zitten, hebben hier zichtbaar de pee in. Wat niet alleen zichtbaar is in hun gezichtsuitdrukking en het steeds heen en weer bewegen over het zitvlak van de stoel heen, maar ook in hun prestaties. Zeker als de groepsleden een langere tijd op stoel 2 blijven zitten. Het zitvlak van stoel 2 is vlak en hard en dit wordt gewoonlijk ervaren als onprettig om op te zitten. Van stoel 1 is het zitvlak golvend en van hout, hierdoor wordt het zitten als prettiger ervaren dan het zitten op stoel 2.

Indien in de werkruimte alleen maar stoelen 2 staan opgesteld, zal het zitcomfort ook niet plezierig zijn, maar voor de beleving toch minder hard dan wanneer er ook stoelen 1 voorhanden zijn. Opmerkelijk is het als er alleen maar stoelen 1 staan opgesteld, het zitcomfort niet plezierig is en het plezieriger wordt ervaren als er ook stoelen 2 aanwezig zijn. Met andere woorden: niet alleen het zitcomfort is bepalend voor de mate van het ervaren ongemak, maar ook of er stoelen zijn die over een beter of een slechter zitcomfort beschikken.

Een trainer kan op een indirecte wijze interveniëren door, bijvoorbeeld tijdens het samenstellen en uitbeelden van de hiërarchieladder in de groep (zie hiervoor ook Oefeningenboek 1), de kopposities een comfortabele stoel te geven en de groepsleden in de staartposities op een oncomfortabele stoel te laten plaatsnemen. Hiermee accentueert de trainer de posities in de hiërarchieladder.

Een trainer kan de hardheid en de zachtheid ook symbolisch gebruiken, door bijvoorbeeld:

- Een deel van de groepsleden strikt en consequent aan te pakken en andere groepsleden juist heel begripsvol en vergevingsgezind aan te spreken. Indien er sprake is van een trainer en een co-trainer kan tijdens een oefening de trainer de *bad cop* en de co-trainer de *good cop* spelen. Doel: het doorbreken van de weerstand bij groepsleden in een groep met groupthink. Of juist weerstand oproepen bij groepsleden in een probleemloze groep.

- Een aantal groepsleden fysiek zware opdrachten laten uitvoeren en andere groepsleden juist ontzien om fysiek inspannende handelingen te verrichten. Doel: het zichtbaar maken van het gezegde: *je hebt luxe paarden en werkpaarden*. De groepsleden die in de groepsrealiteit het feitelijke werk doen, zijn de 'werkpaarden'. De groepsleden die minder of niet de handen uit de mouwen steken zijn de 'luxe paarden'. Het is bijzonder dat de luxe paarden meer privileges hebben (of opeisen), terwijl zij *feitelijk* gezien minder werkzaamheden verrichten ten bate van de groep. Door dit zichtbaar te maken, kan er een dialoog tussen de groepsleden tot stand komen waarbij het klasseverschil tussen de 'werkpaarden' en de 'luxe paarden' centraal komt te staan.

- De groepsleden moeten tijdens een oefening op een houtje bijten, terwijl de trainer en de co-trainer juist zichzelf verwennen met koffie en een gebakje. Doel: duidelijk maken dat als de groepsleden samenwerken de doelen van de oe-



*De centaurus is het mythologische symbool van de samensmelting van mens en paard*

fening snel kunnen worden gerealiseerd en zij dan ook kunnen genieten van een beloning in de vorm van koffie en een gebakje. Zolang zij echter elkaar tegenwerken, hoe langer de oefening zal duren met het risico dat de doelen van oefening niet worden verwezenlijkt. Denk hierbij aan het actualiserend sociodrama: de reddingsboot (Oefeningenboek).



## *5. Eten en drinken*

Het aanbieden van eten en drinken is bij alle volkeren over de hele wereld al duizenden jaren het teken van gastvrijheid. Het is ook een teken van respect naar zowel de gast, als ook ten opzichte van de gastheer.



Bij sommige trainingen zit het nuttigen van één of meerdere maaltijden erbij inbegrepen en dit zijn belangrijke momenten waarin er gewerkt kan worden aan de groepscohesie en het verder aangaan van interpersoonlijke relaties met groepsleden.

*Opmerking: hierbij is het wel belangrijk dat de groepsleden niet tijdens of direct na het eten hun portemonnee hoeven te trekken. Hierdoor komt de gastvrijheid onder druk te staan. Indien groepsleden hun eigen maaltijden moeten betalen, is het adviseerbaar om dit in de totaalprijs te verrekenen.*



Het is niet noodzakelijk om met de groepsleden één of meerdere maaltijden te nuttigen. Het aanbieden van een koek, een cupcake, een stuk vlaai of gebak in combinatie met een kop koffie of thee, is een effectieve vervanger. Het symboliseert dezelfde gastvrijheid en respect, als bij het delen van de maaltijd met gasten. Het gevolg is normaal gesproken dat de groepsleden toegankelijker zijn en sneller weerstand overwinnen ten opzichte van de trainer(s) en/of het trainingsprogramma.

*Opmerking: het niet aanbieden van etenswaar en drinken kan gemakkelijk worden geïnterpreteerd als 'zuinig', 'goedkoop', 'zakelijk afstandelijk' of 'onvriendelijkheid'. Ook het aanbieden van een droog granenkoekje heeft gewoonlijk een averechts effect.*



Het is adviseerbaar om een blik of een glazenpot met pepermuntsnoepjes voor de groepsleden op tafel neer te zetten. Ook dit is een symbool van het delen van etenswaar. Maar de pepermuntsnoepjes met name die waar het groepslid opsabbelt, helpt bij het alert en geconcentreerd blijven tijdens de groepsbijeenkomst en stimuleert het denken.



*Opmerking: er zijn diverse onderzoeken gedaan die het positief effect van pepermuntsnoepjes en kauwgom bevestigen, onder andere van de universiteit van Cincinnati in de jaren negentig van de vorige eeuw & de onderzoeken van Bryan Raudenbush van de Wheeling Jesuit universiteit.*

Het aanbieden van etenswaar en drinken kan ook als een indirecte interventietechniek worden gebruikt, te weten:



1. *Gastvrijheid:* Buiten de normale gastvrijheid (in de vorm van koffie, thee, koekjes en pepermuntsnoepjes) kun je accenten zetten door bij specifieke bijeenkomsten, oefeningen of opdrachten een extra traktatie in te zetten. Hierdoor worden de groepsleden aangenaam verrast en wordt er een mentaal anker geslagen wanneer dit extraatje is gegeven. Groepsleden zullen hierin een patroon willen ontdekken (uiteraard als de trainer meer dan een keer een extra traktatie gebruikt). Als ook dat de groepsleden gewilliger zijn om de oefening of de opdracht uit te gaan voeren. *Let op: dit laatste is niet het geval indien de trainer steeds een traktatie inzet bij moeilijke en/of confronterende oefeningen en opdrachten, die niet of slechts ten dele succesvol worden uitgevoerd. In dat geval kan het juist weerstand oproepen bij groepsleden.*



2. *Acute weerstand breken:* Groepsleden kunnen ook absoluut geen zin hebben om een bepaalde oefening of opdracht te doen. Of willen er halverwege mee stoppen. Echter ligt de oorzaak hiervoor niet in de oefening of de opdracht, maar in de gegeven omstandigheden. Zo kan het bijvoorbeeld tropisch warm zijn tijdens een teambuildingtraining. De groepsleden hebben geen zin meer in het spelen van een buitenspel en worden opstandig. De indirecte interventie bestaat dan uit het geven van een ijsco aan ieder groepslid. Hierna kunnen de groepsleden weer verder.

3. *Traditie:* Eten & drinken gaan hand in hand met tradities. De trainer inventariseert welke culturen en religies er in de groep zijn vertegenwoordigd. Vervolgens brengt de trainer in kaart welke tradities er worden gehouden,

tijdens de bijeenkomsten van de trainingsgroep. Bij het begin van iedere bijeenkomst wordt aandacht geschonken aan een traditie (indien deze actueel is). Hoe? Door een voor de traditie kenmerkend etenswaren en/of drank aan te bieden aan de groepsleden. In sommige groepen willen groepsleden wel iets voorbereiden of kopen wat aansluit bij de traditie. Dit is een goede stimulans voor de groepscohesie en het bevorderen van de tolerantie indien er meerdere culturen en/of religies worden vertegenwoordigd binnen de groep. *Let op: het accent moet bij de traktatie liggen en het moet geen antropologische, sociologische of religieuze onderneming worden. Het is letterlijk proeven van de traditie!*



*Osechi, traditioneel eten op nieuwjaarsdag in Japan*

4. *Spelen met smaken, geuren en vormen:* Het verleggen van grenzen binnen een taakgerichte groep kan behoorlijk problematisch zijn. In plaats van er direct bovenop te zitten, kan de trainer er ook voor kiezen om op een indirecte wijze grenzen te verleggen (gebaseerd op de substitutietechniek). De groepsleden gaan een 'eetproef' aan, zoals dit bekent is uit televisieprogramma's als Expeditie Robinson en Fear Factor. Het hoeft niet zo extreem te zijn door vissenogen, exotische dikke larven of levende spinnen op te laten eten. Maar het spelen met smaak, geur en vorm doet al een hoop. Voorbeelden: blauw of knalgroen gebak, gebak met de geur van een haring of sushi met gefrituurde sprinkhanen. Het is de kunst om van de eetproef een echte uitdaging te maken, die wel met succes kan worden uitgevoerd. Bovendien heeft het een positief effect op de groepscohesie. Als de groepsleden vervolgens opnieuw aan de slag gaan met het verleggen van de grenzen, waar zij eerder problemen mee hebben gehad, kan er worden gewezen op het succesvol uitvoeren van de eetproef.



*Spelen met smaken en vormen*



*Spelen met kleur*

5. *Alternatieve etenswaren en/of drank:* Sociale, maatschappelijke en/of hiërarchische klassen hebben ook hun persoonlijke voorkeuren van etenswaren en drank. Voorbeelden: [1] Het managementteam van een bedrijf krijgt een vers gezet kopje koffie tijdens een vergadering, terwijl de inpakker op de werkvloer een kopje poeder automatenkoffie kunnen drinken. [2] Tijdens een meerdaagse teambuildingstraining verwachten managers een verblijf in tenminste een vier sterren accommodatie, terwijl voor personeel van de werkvloer een twee sterren accommodatie ook al goed genoeg is. [3] Tijdens een meerdaagse teambuildingstraining verwachten groepsleden die vlees eten, een lekker stukje vlees bij het avondeten en geen vegetarische



*Spelen met geuren*

hap. Het aantal voorbeelden is eindeloos. Soms is het goed om met de verwachtingspatronen van de groepsleden, voor wat betreft het eten en drinken, wat te spelen. Hierdoor worden de groepsleden actief en scherp gehouden. Voorbeeld: directieleden kregen tijdens een teambuildingstraining in een vier sterren accommodatie steeds poeder automatenkoffie geserveerd (exact dezelfde als de productiemedewerkers op de werkvloer dag in en uit drinken). Uiteraard werd hierover veel geklaagd. De trainer zegt: *"Dit verwacht je niet van een bedrijf als dit, toch? Wat zouden jullie doen als de koffie op de zaak zou worden gebruikt?"* De meeste directieleden gaven aan dat zij dan hun eigen koffie zouden meenemen naar het werk. De onthulling dat de koffie afkomstig is uit het eigen bedrijf, is de eerste schok. Direct gevolgd door een tweede, omdat de directieleden hebben bepaald dat medewerkers niet hun eigen koffie op het werk mogen zetten.





# *6. Kleding*

De kleding (inclusief schoeisel) van een trainer dient afgestemd te zijn op:

1. *Het trainingsprogramma*: Enkele aandachtspunten om een goede kledingkeuze te maken: Komen er oefeningen en opdrachten in voor die ook van de trainer fysieke inspanningen vragen en/of dat de trainer gemakkelijk moet kunnen bewegen? Komen er oefeningen en opdrachten in voor waarbij de kleding gemakkelijk vies kan worden? Komen er speciale gelegenheden voor in het programmaboek waarvoor er een *dresscode* geldt?

2. *De locatie van de training en de gegeven omstandigheden:* Enkele aandachtspunten hierbij zijn: Waar worden de trainingsbijeenkomsten gehouden? Op een trainingslocatie in het bos? Of aan het strand? Of in een hotel? Wat is het seizoen? Wat zijn de weersverwachtingen? Welk schoeisel past hier het beste bij?

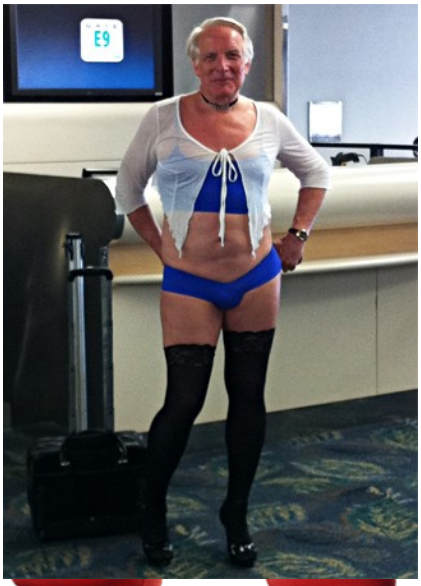
3. *Het niet teveel in het oog springen:* De kleding van een trainer dient zoveel mogelijk neutraal te zijn voor wat betreft de kleurstelling, de prints en de stof. Zo is een glimmende satijnen overhemd teveel van het goede. Net als een Garfield stropdas of een vrouwelijke trainer met een Louis Vuitton tas.





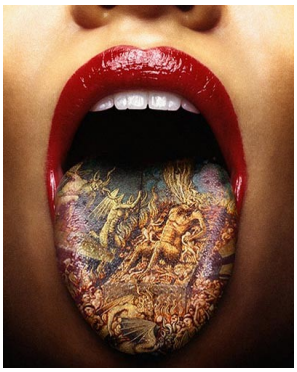
*Toen ik pas als een trainer aan de slag ging, hield ik van uitbundige overhemden Eén overhemd was gemaakt van de hier bovenstaande aardbeien stof. Hoe vrolijk ik het overhemd ook vond, hoe irritant groepsleden het overhemd vonden. De aardbeienprint bleef maar aandacht trekken en als je op een kleine anderhalve meter stond, begonnen de aardbeien voor je ogen te dansen. Het was te veel van het goede.*

4. *De persoon van de trainer:* Enkele aandachtspunten waar je rekening mee kunt houden: [a] *Kleed jezelf niet te jong of te oud.* Sommige trainers willen bovenal fris en jeugdig over komen binnen een trainingsgroep. Zeker als de trainer werkt met groepsleden die voor het merendeel jonger zijn. Hierdoor loopt de trainer juist de kans om teveel aandacht op zichzelf te richten, maar doorgaans niet uit bewondering. [b] *Hou rekening met je lichaamsbouw.* Of je dun of dik bent, lang of klein bent of dat je over een 'gemiddeld' postuur beschikt, hou hier rekening mee met je kledingkeuze. Zo staat een legging niet iedere vrouw even charmant. En natuurlijk heb je het recht om kleding aan te doen die jij lekker vindt zitten, maar zodra je in de beroepsrol van een trainer zit dient de kleding functioneel te zijn. [c] *Pas op met accessoires.* Trainers bezitten ook een extraverte kant die onder andere tot uitdrukking komt in kettingen, ringen, juwelen, oorbellen, tattoo's en dergelijke. Het kan niet alleen afleiden, maar groepsleden kunnen ook antipathie hebben tegen bepaalde symbolen en modieuze uitingswijzen. Ongeacht hoe je je wilt kleden in je vrije tijd, dien je bij de kledingkeuze (inclusief accessoires en schoeisel) ook rekening te houden met de doelgroep. [d] *Let op dat je haardracht niet te veel aandacht trekt.* Het haar is een aandachtstrekker. Zeker als het fel is geverfd of in een bijzondere stijl is geknipt of geschoren.









*De tong tatoeage wordt steeds populairder*



*Opmerking: Het is adviseerbaar om groepsleden een kledingadvies te geven als zij fysiek inspanningen moeten leveren tijdens een bijeenkomst en/of als er een kans bestaat dat de kledingstof smerig kan worden. Als ook om, bij fysieke activiteiten, zo min mogelijk accessoires te dragen om te voorkomen dat bijvoorbeeld een oorring uitscheurt.*





5. *De doelgroep:* Het laatste aandachtspunt bij het kiezen van de kleding is de doelgroep. De groepsleden van de trainingsgroep kunnen een *dresscode* hebben, bijvoorbeeld het dragen van een pak met een stropdas. Het is als trainer *niet noodzakelijk* om aan de dresscode van de trainingsgroep te voldoen. Stel je voor dat de dresscode van de trainingsgroep het dragen van baggy pants is. Verwacht mag worden van de trainer (zeker als hij ouder is dan 25 jaar) dat hij/zij geen baggy pants gaat dragen. Echter geldt hetzelfde voor het dragen van een pak met een stropdas, indien dit de dresscode van een trainingsgroep is.

   *Opmerking: De doelgroep kan heel strikt zijn met de dresscode en oprecht gechoqueerd zijn als een groepslid hier van afwijkt. Terwijl individuele groepsleden in hun vrije tijd kleding dragen die niet stroken met de dresscode.*

   De kleding dient bovenal functioneel te zijn bij het uitvoeren van het programmaboek. Binnen dit kader kan er rekening worden gehouden met de doelgroep.

Het zal duidelijk zijn dat er eindeloos vele mogelijkheden zijn om indirecte interventies te plegen door al kleine veranderingen in de kleding, het schoeisel of de accessoires aan te brengen. De impact hiervan kan al groot zijn. Voorbeeld: De trainer trekt een lichtblauw kostuum aan en draagt fel oranje gekleurde sneakers. Deze combinatie roept direct allerlei associaties op. Wat associeer jij ermee?



Het gevolg hiervan is dat de trainer invloed uitoefent op de richting waar de aandacht van de groepsleden naar toe gaat. Bovendien doet de trainer hiermee een statement, terwijl het tegelijkertijd ook nog binnen de dresscode van de doelgroep blijft vallen.



*Een co-trainster heeft een enorme voorkeur voor laarzen, zoals hier rechts afgebeeld. Hierdoor voelt zij zich op en top vrouw. Ook groepsleden, in het bijzonder de mannelijke groepsleden, vinden de laarzen haar iets extra's geven. Wat zou jij als hoofdtrainer deze co-trainster adviseren? Wel of niet deze laarzen dragen?*

# *7. Sieraden*



Sieraden zijn persoonlijke accenten die worden aangebracht om bepaalde persoonskenmerken te onderstrepen. Anders gezegd: sieraden vertellen iets over hoe een persoon is, bijvoorbeeld dat de persoon uitbundig, sociaal, religieus, alternatief, rijk of creatief is. Zo hebben counselors en andere hulpverleners voorkeuren voor traditionele en/of culturele motieven. Bij trainers is er sprake van een grotere diversiteit die veelal aansluit bij de doelgroepen waarmee de trainer werkt, omdat de meeste trainers zelf uit de doelgroep afkomstig zijn.

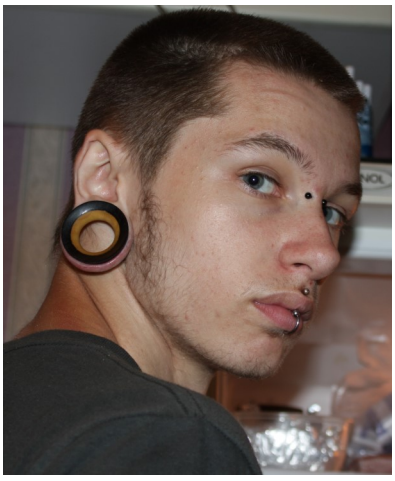


Het algemene advies is om terughoudend te zijn met het dragen van sieraden tijdens trainingen. Waarom?



- Omdat sieraden vooroordelen kunnen oproepen bij groepsleden. Hierdoor kunnen groepsleden de trainer al veroordelen voordat hij/zij goed en wel is begonnen.
- Omdat sieraden gevaarlijk kunnen zijn bij het uitvoeren van (met name) fysieke oefeningen en opdrachten.
- Omdat de symbolische waarde wegvalt als de trainer één of meerdere sieraden wil gaan gebruiken als een indirecte interventietechniek, terwijl hij al vele sieraden draagt.









### *De tatoeage*

**Samen met een co-trainer ging ik een training geven voor een studiegroep die bestond uit vrouwelijke hulpverleners met een gemiddelde leeftijd van 47.**

**De co-trainer viel goed in de smaak bij de dames. Hij werd als een zachtaardige, vriendelijke en lieve man omschreven.**

**Tijdens een gespreksoefening speelde de co-trainer voor een cliënt. De hulpverleenster die het gesprek voerde, benaderde hem als die zachtaardige, vriendelijke en lieve man. Halverwege het gesprek ging de co-trainer zijn mouwen oprollen. Hierdoor werden zijn tatoeages zichtbaar, die hij als zeeman had laten zetten tijdens zijn reizen. De hulpverleenster staarde met ongeloof naar de tatoeages. Het zorgde voor een innerlijke kortsluiting tussen het beeld van een 'lieve man' en 'zeemanstatoeages'. Ze werd zelfs bang voor de co-trainer omdat zij niet wilde dat hij agressief zou worden. De 'lieve man' was allang op de achtergrond geraakt.**

**Hetzelfde gebeurde bij nog vier hulpverleensters uit de studiegroep. Vooroordelen gaan diep en zijn hardnekkig!**





Als indirecte interventietechniek kunnen sieraden worden gebruikt om:

- *Stemmingen weer te geven:* zo kan een extravagante broche aangeven dat er een feeststemming is of dat de trainer in een jollige stemming is door de oefening of de opdracht die gaat komen, bijvoorbeeld een afscheidsdiner.
- *Symboliek aangeven:* de trainer kan bijvoorbeeld een ring om zijn/haar vinger steken en hiermee aangeven dat hij/zij een verbintenis aangaat met de groep. Zeker als de overige groepsleden een vergelijkbare ring krijgen.
- *Statement maken:* de trainer kan een statement willen maken binnen de groep. Zo kan er door groepsleden negatieve opmerkingen zijn gemaakt over homoseksualiteit. Door bijvoorbeeld een button op te steken met een roze driehoek, maakt de trainer een statement dat hij zelf homoseksueel is of opkomt voor de rechten van homo's. Of als een groepslid te maken heeft gehad met borstkanker, kan de trainer een pink ribbon button opsteken. Maar alleen als dit onderwerp ter sprake is (geweest) binnen de groep en door de statement het gesprek over het onderwerp op gang wordt gebracht of gehouden.






Sieraden bezitten gewoonlijk een emotionele waarde voor personen. Ongeacht of het sieraad goedkoop of heel duur is. Het is daarom ook een geschikt cadeau om te geven aan groepsleden die bijvoorbeeld deel hebben genomen aan een lang trainingstraject (+ 20 bijeenkomsten), omdat hierdoor de groepsleden met elkaar zijn verbonden ook na het beëindigen van het trainingsprogramma. Hierdoor kan het volhardingsproces net wat gemakkelijker in gang worden gezet en worden gecontinueerd.

Tot slot: pas op met het dragen van 'statement'-sieraden zonder dat dit een doel dient binnen de trainingsgroep. Hierbij kun je denken aan sieraden met religieuze, spirituele of politieke symbolen. Het kan juist weerstand oproepen bij groepsleden op basis van veronderstellingen, overtuigingen en vooroordelen. Alle tijd en energie die vervolgens hierin moet worden gestoken is pure verspilling en gaat ten koste van het realiseren van de gestelde doelen en de bijbehorende taken.



*Een broederschapsring van de vrij metselaarsloge*







# *8. Aankleding*

De aankleding heeft betrekking op de bekleding van de werkruimte (in het bijzonder de wanden, plafond en vloer. Als ook de losse versieringen zoals bijvoorbeeld een kerstboom, verjaardagslingers, bloemen in een vaas, een stenen beeld). De aankleding van de werkruimte heeft invloed op de sfeer en de mate van verbondenheid in de groep.



1. *Het plafond:* hier zijn een paar elementen belangrijk, te weten: [a] de structuur van het plafond, [b] de kleur van het plafond en [c] de verlichting.

   [a] *De structuur van het plafond:* doorgaans is de structuur licht gestuct, dus met kleine bobbeltjes erin. Echter kan er ook een houten plafond in zitten. Of een glad plafond met ornamenten. Of het plafond is bekleed met stof.

   [b] *De kleur van het plafond:* de meeste plafonds in werkruimten zijn wit of lichtgekleurd indien er sprake is van licht stucwerk of een glad plafond met ornamenten erop. Dit is ook wenselijk omdat hierdoor er ook gemakkelijk indirect licht kan worden gegenereerd. Houten en bekleedde plafonds zijn vaak donkerder en roepen een intiemere sfeer op. Echter is de vraag of dit aansluit bij het trainingsprogramma. Bovendien zijn er normaal gesproken meer lichtpunten nodig in het geval de groepsleden aantekeningen willen maken.




   [c] *De verlichting:* plafonds met licht stucwerk nodigen uit om modern vormgegeven verlichting op te hangen, zoals hallogeen of led lampen en daglicht TL-armaturen. Echter nodigen houten plafonds en met stof bekleedde plafonds juist uit voor (meer) klassiek vorm gegeven verlichting, dan wel indirecte verlichting. De sfeer en de impact van de verlichting kan hierdoor warmer en gezelliger worden, maar het is wederom de vraag of dit wenselijk is.



   Het is in een eigen werkruimte belangrijk om het plafond aan te passen aan het karakter van de doorsnee training die daar zal worden gegeven. Zo kan het bij een training persoonlijke groei & ontwikkeling juist wenselijk zijn om een warme en intieme sfeer te creëren, terwijl dat voor een instructietraining van software juist een meer zakelijke sfeer wenselijk is.

Indien je niet over een eigen werkruimte beschikt en gaat huren, dien je eveneens op zoek te gaan naar een ruimte die voor wat betreft aankleding aansluit bij het trainingsprogramma.

2. *De wanden:* Je kunt de wanden van de werkruimte op duizend-en-een manieren bewerken. Om te bepalen wat functioneel is, dien je rekening te houden met het oppervlak van de werkruimte, het lichtinval, eventuele hoeken en nissen en het karakter van de doorsnee training die daar wordt gegeven. Zo kun je de wanden van een werkruimte waar hoofdzakelijk zakelijke trainingen worden gegeven, het beste zo licht mogelijk houden. Echter niet spierwit. Ook de wanddecoratie dient neutraal te zijn wat betreft het onderwerp en fotorealistisch, zoals bijvoorbeeld afbeelding vier. De sfeer dient zakelijk te zijn en niet te veel afleiding te bieden die storend kan zijn tijdens het volgen van de training. In een werkruimte waar hoofdzakelijk trainingen persoonlijke groei en ontwikkeling worden gehouden, kan er veel meer met kleur en schilderingen worden gewerkt (zoals in afbeelding 3). Wat betreft de wanddecoraties worden juist figuratieve (romantische en/of klassieke) voorstellingen gewaardeerd. Hierdoor ontstaat er een intieme sfeer die de fantasie prikkelt.



*1.*



*2.*



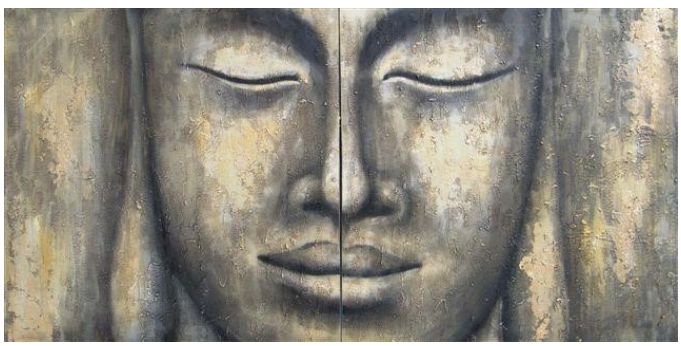
*3.*



*4.*

Indien je niet over je eigen werkruimte beschikt en gaat huren, dien je goed op te letten of de wanddecoratie aansluit bij de doelgroep en het trainingsprogramma. Zo is er een tijd geweest dat er op nogal trainingslocaties spirituele of religieuze afbeeldingen aan de muren hingen, bijvoorbeeld van Boeddha, Chinese karakters of Tibetaanse thangka's. Hoewel dit voor de meeste mensen een kunstuiting was en geen diepere betekenis had, kan dit voor religieuze niet-boeddhistische groepsleden als storend of zelfs als beledigend overkomen.

Het op een indirecte wijze interveniëren via de wanden, kan bijvoorbeeld door er een afbeelding op te hangen die





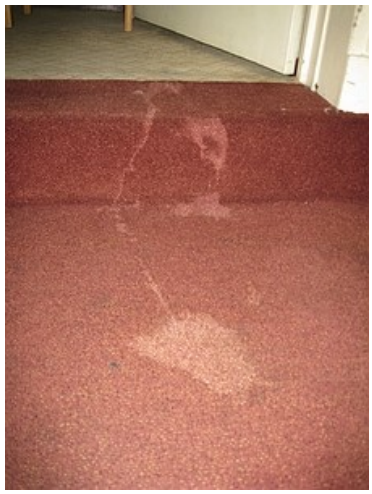

te maken heeft met een oefening of een opdracht die op het programma staat. Als het actualiserende sociodrama: de reddingsboot (zie hiervoor ook oefeningenboek 1) op het programma staat, kun je een afbeelding van een zinkende Titanic ophangen of een (nep-) reddingsvest van de Titanic.

*Opmerking: er dient minimaal een wandklok te hangen, maar bij voorkeur drie. De trainer kan dan gemakkelijk de tijd in de gaten houden vanuit diverse punten in de ruimte, zonder dat hij/zij hier nadrukkelijk de aandacht op richt.*

3. *De vloer:* Een houtenvloer (met een degelijke isolerende en verende ondervloer) is voor de meeste trainingen een zegening, omdat het niet alleen gemakkelijk schoon te maken is, maar ook bijdraagt aan een aangename sfeer. Als ook dat het minder hard valt, mocht een groepslid vallen. Stenenvloeren zijn in de regel onwenselijk omdat hierop bijna alles kapot valt en pijnlijk kan zijn als groepsleden een oefening zittend of liggend moeten uitvoeren. Vloerbedekking (zelfs projectvloerbedekking) wordt snel vies en gaat slijtplekken vertonen. Bovendien is het arbeidsintensief met het reinigen. Vinyl (oftewel zeil) is en blijft een keukenuitstraling of die van een studentenhuis behouden. Zeker bij zakelijke trainingen is dit een afknapper voor nogal wat groepsleden.



*Opmerking: hoe onterecht of oneerlijk het ook in je oren klinkt, maar de eerste indruk van een werkruimte bij een groepslid betreft niet alleen de werkruimte maar zegt ook iets over de kwaliteit van de training. Het groepslid zal dit zelf omschrijven als 'een onderbuikgevoel', terwijl het in werkelijkheid een complexe reeks is van afwegingen en beoordelingen op basis van eerdere ervaringen, vooroordelen, stereotypen en de waarden en normen die horen bij de groep (in het geval van een bestaande groep) of de groep waaruit het groepslid komt (het groepslid maakt deel uit van een bestaande groep en gaat bepaalde vaardigheden leren in de trainingsgroep).*



Indien je niet over een eigen werkruimte beschikt en gaat huren, dien je in de gaten te houden of de vloer geschikt is om op te werken. Zo word er, bijvoorbeeld, bij het sociodrama *God & de duivel* (zie oefeningenboek 1) veel gebruik gemaakt van theaterschmink. Indien op de vloer van de werkruimte beige vloerbedekking ligt, is de kans

reëel dat er make-up resten in terecht kunnen komen. Het is dan niet verstandig om deze werkruimte te gebruiken.

Een ander aandachtspunt is de decoratie die op de vloer staat, hierbij kun je onder andere denken aan beelden, een kerstboom en vloerlampen. Overwegingen die hier meespelen zijn: [a] Is de werkruimte voor alle groepsleden gemakkelijk toegankelijk (dus ook voor minder valide groepsleden)? [b] Is de vloer van de werkruimte gunstig om oefeningen en opdrachten op uit te voeren? [c] Sluit het sfeerbeeld van de decoratie aan bij de doelgroep en het trainingsprogramma?



*De ingang van de werkruimte is niet gemakkelijk voor minder valide groepsleden*

Een indirecte interventie kan worden uitgevoerd door een decoratie in de ruimte te plaatsen. Hierbij kun je denken aan het ophangen van slingers, het plaatsen van decorstukken, het neerzetten van een kerstboom of een groot paasei.




Een andere indirecte interventietechniek is door op een kast, een geluidsbox, een tafel, een pilaar een *'stop'-knop* te plaatsen. Zodra de stop-knop wordt ingedrukt wordt er een zwaailicht en/of een alarmgeluid geactiveerd. De groepsleden krijgen de mogelijkheid om een oefening of een opdracht stil te leggen door op de stop-knop te drukken. Echter moet het groepslid de reden om de stop-knop in te drukken benoemen. Indien de meerderheid het eens is met de beargumentering, wordt de oefening of de opdracht niet gecontinueerd. In plaats daarvan wordt eerst ingegaan op de reden waarom deze oefening/opdracht niet past binnen de trainingsgroep en wat er nodig is om de oefening/opdracht alsnog uit te kunnen voeren. Indien er geen meerderheid is van groepsleden die het eens zijn met de reden om de oefening/opdracht stil te leggen, betaald het groepslid 5 euro boete voor onrechtmatig gebruik van de stop-knop. Dit geld gaat in een speciale boetepot. De trainer geeft niet aan wat er met het boetegeld gaat gebeuren, behalve dat het in de boetepot verdwijnt. Op het einde van het trainingstraject koopt de trainer hiervoor bijvoorbeeld een taart die gezamenlijk wordt opgegeten tijdens de laatste groepsbijeenkomst.






# *9. Decorstukken & roomdividers*



Het gebruik van decorstukken en roomdividers in een werkruimte wordt vaker (opzettelijk) vergeten, omdat het extra kosten betreffen en extra werk is om de attributen te regelen. Een andere reden is dat trainers onbekend zijn met de vele mogelijkheden die decorstukken en roomdividers bieden.



In het geval van actieve teambuildingtrainingen, creatieve trainingen, trainingen voor de persoonlijke groei & ontwikkeling, of trainingen waarbij gebruik wordt gemaakt van psychodrama (oftewel: rollenspelen, sociodrama, actualiserend sociodrama, psychodrama of psychodramatechnieken), is het gebruik van decorstukken en/of kamerschermen onontbeerlijk.

*Opmerking: Uiteraard in combinatie met licht, geluid en eventuele speciale effecten.*



Ieder decorstuk of roomdivider is een indirecte interventietechniek met als doel om de inleving in een oefening, een rol of een opdracht voor de groepsleden gemakkelijker te maken, als ook om het sfeerbeeld doelgericht te beïnvloeden.



<u>Waar kun je aan denken bij decorstukken & roomdividers?</u>

❖ *Decorwanden of decordoeken:* De werkruimte komt in het teken van een thema te staan door het gebruik van een beschilderde decorwand of decordoek. Zo kan er een westernstadje gesuggereerd worden tijdens een rollenspel of een teambuilding. In de regel worden decorwanden of decordoeken gehuurd, dan wel zelf gemaakt. Het laten maken is normaliter een kostbare aangelegenheid.






❖ *Fotodoeken:* Het bijzondere van fotodoeken is dat deze gemakkelijk zijn te laten maken (en goedkoper zijn dan decorwanden of decordoeken). De functionaliteit is divers, bijvoorbeeld als een banner, een roomdivider of een decorwand. Bovendien kan er gemakkelijk het logo van het bedrijf op worden gedrukt of specifieke informatie over het thema, of een groepsfoto et cetera.



- *Podium:* Het werken met podiumblokken, maakt het mogelijk om snel en gemakkelijk een podium samen te stellen. Hierbij kan de trainer variëren in het oppervlak van het podium. Een podium maakt echt een verschil in het uitvoeren van een oefengesprek, een rollenspel, een improvisatie spel, een presentatie, het zingen van een lied, het voorlezen van een zelfgeschreven verhaal, het vertellen van een instructie of het geven van een lezing enzovoorts. Niet alleen voor de uitvoerende(n) maar zeker ook voor de toeschouwers. Een ander type podium is voor de winnaars, oftewel: het erepodium.






- *Theaterattributen:* In de toneelkist (of de toneelkast) zitten allerlei attributen die tijdens psychodrama, improvisatiespelen en andere oefeningen/opdrachten kunnen worden gebruikt. In de toneelkist zitten bijvoorbeeld toneelkleding, pruiken, muziekinstrumentjes, petten, helm, speelgoed wapens, maskers, brillen, snorren, schoeisel.

- *Standwanden of een hele standopstellingen:* Zeker bij trainingen uit de categorien E (en in minder mate uit categorie D) is het gebruik van een standwand of een hele standopstelling uitermate geschikt. Omdat deze opstelling snel en gemakkelijk is opgebouwd en kan worden afgebroken. Bovendien kan het meerdere keren worden gebruikt.



- *Aangepaste zitplekken:* Als er tijdens de training vaker met subgroepen wordt gewerkt, kunnen speciale statafels (al dan niet voorzien met krukken) worden gebruikt. Voorbeeld: op de onderste foto staan diverse statafels met led-verlichting. Deze statafels zijn erg geschikt als de subgroepen competatief met elkaar de strijd aangaan tijdens een (teambuildings-)training.




- *Kamerschermen:* De werkruimte kan worden opgesplitst door gebruik te maken van roomdividers. Dit is een goedkope en praktische wijze om veranderingen in de werkruimte aan te brengen. Zo kan er een deel van de werkruimte worden afgeschermd, waar de groepsleden niet mogen komen. Of er kan een stage of een speelveld mee worden aangegeven. Of er kunnen in de werkruimte 'aparte kamertjes' worden gemaakt voor subgroepen. Ook kunnen de kamerschermen worden gebruikt in een psychodrama.



*Opmerking: een gouden regel is dat je geen attributen neerzet in de werkruimte, die je niet gebruikt.*

# *10. Inrichting*



Veranderingen in de inrichting van de werkruimte heeft eveneens een indirecte invloed op het functioneren van de groep(sleden). Het doel is om *'zekerheden'* binnen de groep minder een vanzelfsprekendheid te laten worden. De groepsleden moeten (even) van hun apropos zijn en zeggen: *"Maar normaal doen we dit anders…."*. Veranderingen in de inrichting zijn in het bijzonder geschikt bij trainingsgroepen die te maken hebben met groupthink of die 'geen problemen' hebben (probleemloze groep). De functie van de veranderingen is die van een subsituut voor de feitelijk starheid binnen de trainingsgroep. Voorbeelden: [1] Er worden te weinig stoelen in de werkruimte geplaatst en er zijn ook geen andere comfortabele stoelen meer over in andere ruimten. Hoe gaan de groepsleden dit oplossen? [2] De groepsleden zijn gewend om tijdens een training met het gezicht in de richting van het whiteboard te kijken. De trainer verandert dit 'ineens' 180 graden. Zijn de groepsleden in staat om geconcentreerd de instructies te volgen? [3] De verlichting of de beamer werkt niet en er moet worden geïmproviseerd. Hoe pakken de groepsleden dit aan?




Elementen van de inrichting waarmee gemakkelijk een indirecte interventie kan worden uitgevoerd zijn: het whiteboard, de beamer, de tafels, de stoelen, audio apparatuur, (theater) verlichting en speciale effecten (o.a. mistmachine, discolampen, bellenblaasmachine).







# *11. Geuren*

De kracht van geuren is om eveneens op een indirecte wijze het functioneren van de groep(sleden) te beïnvloeden. Natuurlijk kan dit door gebruik te maken van onder andere:











❖ *Wierook:* Er bestaan vele soorten en maten wierook. Het is belangrijk om vast te stellen of het gebruik van wierook past bij de doelgroep en het trainingsprogramma. Voorbeelden: [1] Tijdens een meditatie in een training voor persoonlijke groei & ontwikkeling, kunnen traditionele wierooksoorten worden gebruikt. Bijvoorbeeld door stukjes klassieke wierook op een rond houtskooltje te verbranden of door Indiaase kegeltjes te gebruiken. Of Tibetaanse wierook. [2] Tijdens een zakelijke training is het belangrijk om het gebruik van wierook te beperken (ook tijdens een meditatie oefening), dan wel (duurdere) Japanse wierook te gebruiken. Deze bezitten geen typische wierooklucht zoals de goedkope Indiaase wierooksoorten. Bovendien is de wierook mild van geur en veelal bloemachtig.






❖ *Geurolien:* Voor de geuroliën geldt min of meer hetzelfde als voor de wierook: het aanbod is immens en het is belangrijk om te bepalen of het gebruik van een geurolie aansluit bij de doelgroep en het trainingsprogramma. Tip: maak gebruik van kwalitatief hoogwaardige oliën zoals die van Chi. Het kost meer dan de meeste oliën, maar het is gezonder om in te ademen (als deze wordt verdampt) en de geuren zijn niet synthetisch van aard. Ook valt het te overwegen om gebruik te maken van een aromastreamer. Hierdoor wordt de geur gelijkmatig verspreid door de werkruimte heen, zonder hierbij steeds op te moeten letten of de verdamper niet droog kookt.






❖ *Luchtverfrissers:* Er zijn ook luchtverfrisser in de handel voor kantoor– en werkruimten. Het vervelende van deze geuren is dat het gewoonlijk dominant is en synthetisch ruikt. Luchtverfrissers zijn in de regel geen weldaad voor de groep (-sleden) en kunnen juist daarom ook worden gebruikt. Waarom? Omdat de meeste groepsleden de geur van luchtverfrissers onplezierig vinden en hierdoor geprikkeld raken. Dit kan bij bepaalde psychodrama oefeningen juist wenselijk zijn. *Tip: plaats alleen een luchtverfrisser of minimaal twee verschillende deodorants op het toilet. Gebruik een luchtverfrisser zomin mogelijk in de werkruimte.*



❖ *Onplezierige geuren:* Tot slot een geurcategorie waar je misschien niet meteen aandenkt: *onfrisse luchtjes!* Het doel hiervan is *niet* om groepsleden te laten ontspannen of te genieten van een aangename sfeer, maar juist om de groepsleden te prikkelen zodat zij alert worden en sneller gaan handelen. Zeker in het geval van zogenaamde *deadlock-situaties, conflictsituaties* of *simulatiesituaties* kunnen onfrisse geurtjes net het verschil maken tussen *'er onderuit zakken en de boel op zijn beloop laten'* en *'tot de orde komen en de boel aanpakken'.*







Aan wat voor onfrisse geurtjes kun je dan denken? Bijvoorbeeld aan goedkope aftershave of parfum die net teveel is aangebracht; teveel traditionele kerkwierook of Tibetaanse wierook; etenswaren (ei, ui of knoflook); zure melk. Eventueel kun je ook een scheetspray gebruiken (te koop in feestwinkels).



# *12. Feestdagen & seizoensinvloeden*



Tot slot vormen de feestdagen en de seizoensinvloeden een belangrijke indirecte interventietechniek die effect heeft op de sfeer tijdens de groepsbijeenkomst en het functioneren van de groep(sleden). Zelfs als de trainer hier maar zijdelings rekening mee houdt.

Natuurlijk hoeft de trainer zich niet *alleen* op de traditionele Nederlandse feestdagen te richten, maar kan ook de feestdagen betrekken van groepsleden met een andere culturele (en/of religieuze) achtergrond. Voorbeelden:



<u>Boeddhadag</u>

Op deze dag wordt de geboorte van Boeddha gevierd met een feest. In Amsterdam organiseert de Boeddhistische tempel ook een processie met een Boeddhabeeld door de straten heen.





<u>Suikerfeest</u>

Het einde van de Ramadan wordt gevierd met het Suikerfeest. Dit is een feest van verbroedering en samen delen. Ideaal om met een trainingsgroep te vieren.





<u>Divali</u>

Het Hindoestaanse feest van de duizend lichtjes. Opgedragen aan de godin Lakshmi voor geluk, liefde, succes, wijsheid, welvaart en licht.





<u>Poerim (lotenfeest)</u>

Het Joodse feest is vergelijkbaar met carnaval. Een echt voorjaarsfeest waarbij het nieuwe begin wordt gevierd.



## *Kompas: waar ben je nu?*

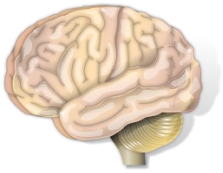
In dit thema heb je geleerd dat er een derde belangrijke vorm van interventietechnieken bestaat, te weten: de indirecte interventies.



Bij de indirecte interventies wordt er invloed uitgeoefend op de gegeven omstandigheden, waardoor het gedrag, de houding en/of de gemoedstoestand van de groepsleden veranderen.

Bij een indirecte interventie ontbreekt het aan de scherpte en de precisie van een directieve interventie en kan daarom juist worden ingezet op die momenten als de trainer niet *nadrukkelijk en/of confronterend* wil inbreken tijdens een activiteit. De indirecte interventies richten zich in het bijzonder op de sfeer in de groep, de (gevoels-)beleving van de groepsleden, de houding en gedragingen van groepsleden

Het volgende thema gaat over het verschijnsel: *het gebruik van video tijdens een groepsbijeenkomst*.



# Het leven is een toneel en wij zijn de acteurs




William Shakespeare






# Thema: video

# Thema: Video

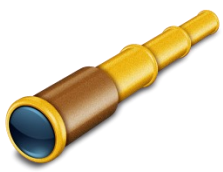
Het thema staat in het teken van: *video*, waarbij de volgende onderwerpen aan bod komen:

- Video opnames maken tijdens een training.
- Groepsleden de opdracht geven om video opnames te maken van activiteiten en gebeurtenissen die binnen de groep plaatsvinden.
- Groepsleden de opdracht geven om video opnames te maken van activiteiten en gebeurtenissen die buiten de groep plaatsvinden.
- Het bekijken van 'huis-tuin-en-keuken'-video's van groepsleden en ontdekken wat hier de meerwaarde van is.
- Het laten bijhouden van een video dagboek, bijvoorbeeld aan de hand van opnames maken met mobiel of tablet.
- Videocamera als interventietechniek, bijvoorbeeld videoregistratie door observatiecamera's of het gebruiken als confrontatiemiddel (bijvoorbeeld bij body image of de oefening de hete stoel).

De populariteit van het werken met video tijdens een trainingsbijeenkomst is nogal wisselend. Niet alleen per trainer en/of trainingsbureau, maar ook per decennia. Zo was bijvoorbeeld het werken met video in de jaren tachtig een absolute must, terwijl in het afgelopen decennia juist minder met video wordt gewerkt.

Voor het werken met video geldt net als bij andere technieken, dat het intentioneel en doelgericht moet worden ingezet, zodat het een meerwaarde biedt aan de groepsbijeenkomst. Indien de meerwaarde ontbreekt of te klein is, valt het gebruik van video te ontraden. Juist met video is het belangrijk om te weten wat de doelen zijn die je hiermee hoopt te realiseren, omdat videobeelden door groepsleden als zeer confronterend kunnen worden ervaren.





***'Het hoort erbij'***

**Een belangrijke reden waarom video minder vaak wordt gebruikt, is de onkunde met betrekking tot het *hoe* en *waarom* video in te zetten tijdens een training. Welke doelen hoop je te realiseren door het gebruik van video? Te vaak wordt de inzet van video gezien als 'iets wat erbij hoort'. Niet zelden met als gevolg dat een opgenomen gesprek nogmaals integraal wordt terug gekeken, door iedereen die getuigen waren van het verloop van het gesprek. Het gevolg is dat het video onderdeel als saai wordt ervaren, wat verder niets toevoegt. Het werken met video is niet iets wat je erbij doet, maar vraagt om het leren van vaardigheden en kundigheden.**

# *1. De wondere wereld van de video*

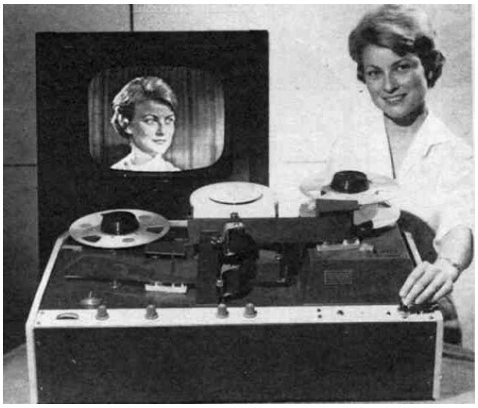


In 1951 is door Charles Ginsburg de eerste videorecorder uitgevonden. Hierdoor werd het mogelijk om opnames direct terug te kijken in plaats van dat de film eerst moest worden ontwikkeld in een filmlaboratorium. In de eerste jaren van de videorecorder werd het voornamelijk gebruikt door televisiezenders.



*De eerste commerciële videorecorder in 1956 tijdens de publieke presentatie.*

In 1963 werd op de Stanford universiteit de videorecorder voor de eerste keer als een educatieve toepassing gebruikt en wel in de vorm van een *video-feedback* instrument. Studenten werden tijdens het voeren van gesprekken met cliënten gefilmd, waarna de videobeelden door begeleiders werden besproken. Het doel van de video-feedback was niet alleen het bestuderen van het gedrag, maar ook het initiëren van gedragsveranderingen.



Video maakte het mogelijk om direct na een gebeurtenis naar jezelf te kijken, waardoor je jezelf ziet functioneren zoals dit anders niet kan: *door het oog van de lens*. Vanuit de positie van een toeschouwer. Hierdoor krijg je wellicht de meest realistische feedback op je functioneren die er bestaat.

*Opmerking: Niet zelden wordt video-feedback ook ervaren als confronterend omdat je jezelf kunt zien hoe dat je je gedraagt, wat je feitelijk hebt gezegd (en niet wat je denkt dat je hebt gezegd), hoe dat je hebt gesproken, wat je lichaamstaal was, waar je gerichtheid op was, hoe je reageert op je gesprekspartner (ga je bijvoorbeeld in op wat de gesprekspartner inbrengt), hoe succesvol je interventies zijn, et cetera. Zonder video is er altijd een bepaalde ruimte om feedback naast je neer te leggen omdat het niet correct zou zijn waargenomen door de ander. Bij video-feedback is het veel moeilijker om de feedback te diskwalificeren. Vooral groepsleden die het moeilijk vinden om kritiek te ontvangen, ervaren de video-feedback gewoonlijk als problematisch.*

Sinds 1967 ontstaat er een nieuwe invulling van video-feedback waarbij er veel meer wordt gelet op specifieke onderdelen van de communicatie, gedragingen en/of houdingen van een persoon. Hierbij kun je onder andere denken aan: hoe vaak de persoon oogcontact maakt met zijn/haar gesprekspartner of hoe veel open vragen de persoon stelt aan de gesprekspartner. Of dat de persoon het gesprek structureert of dat de persoon een gesloten houding aanneemt. Of het volume waarmee de persoon spreekt of het territoriumgedrag van de persoon.



***Over feedback***

**Lees meer over feedback, feedforward en feedwithin op de volgende bladzijde.**

# *Feedback*

*Het terugkoppelen.* Bij communicatie tussen twee of meer personen is het van belang om te weten of de gesprekspartner(s) de ontvangen (communicatie-) boodschap begrijpt en weet welke bedoeling de zender van de boodschap ermee heeft. Het doel hiervan is om verwarring over de inhoud en de vorm te vermijden. Alle informatie die de ontvanger van de boodschap aan de zender teruggeeft, over hoe de boodschap is ontvangen en wordt geïnterpreteerd, wordt feedback genoemd. *Let op: hierbij is er altijd sprake van een persoonlijke kleuring!* Het feedback geven gebeurt op drie verschillende manieren of een combinatie hiervan:

1. Verbaal, bijvoorbeeld het geven van een compliment.
2. Non-verbaal, bijvoorbeeld bevestigend of ontkennend schudden met het hoofd, knipogen, lachen of het maken van handgebaren.
3. Schriftelijk.

# *Feedforward*

*Het vooruit reflecteren.* Het doen van een voorspelling op basis van het gedrag wat een persoon heeft laten zien. “Als jij *dit* gedrag blijft volhouden, dan kan er *dat* gebeuren”. Hierdoor kan de persoon anticiperen op de veranderende omstandigheden, onder andere door proactief te zijn.

## *Opdracht: feedback + feedforward*

1. Vorm een tweetal.
2. Ga recht tegenover elkaar zitten.
3. Bepaal wie ‘A’ is en wie ‘B’.
4. Persoon ‘A’ begint persoon ‘B’ feedback te geven op basis van zijn/haar functioneren van vandaag. Persoon ‘B’ gaat checken of hij/zij de feedback goed heeft waargenomen. (5 minuten).



5. Persoon ‘A’ geeft persoon ‘B’ feedforward op basis van zijn/haar functioneren van vandaag. Persoon ‘B’ gaat checken of hij/zij de feedforward goed heeft waargenomen. (5 minuten).
6. Evaluatie (5 minuten).
7. Wisselen.

# *Feedwithin*

*Het naar jezelf terugkoppelen.* De persoon reflecteert op hetgeen hij/zij naar anderen toe heeft gecommuniceerd. Het doel is om te checken of hij/zij vertelt heeft wat hij/zij wilde vertellen en/of hoe hij/zij zijn/haar communicatie met anderen kan verbeteren.

## *Opdracht: feedwithin*

1. Ga op een stoel zitten en sluit je ogen.
2. Neem in gedachten de trainingsdag, in een chronologische volgorde, door. Richt hierbij vooral je aandacht op de interactie die jij hebt gehad met medegroepsleden en de trainer (5 minuten).
3. Open je ogen en schrijf je bevindingen op (5 minuten).
4. Vorm een tweetal en bespreek je bevindingen. Vergeet niet om te checken! (10 minuten)





Na 1978 wordt de video-feedback steeds vaker gebruikt bij het trainen van specifieke vaardigheden bij professionals, bijvoorbeeld: empathisch luisteren, kritisch luisteren, onderhandelen, spreekvaardigheid, interveniëren en het doelgericht inzetten van de metataal.

Na de jaren negentig van de vorige eeuw komt het accent binnen video-feedback steeds minder te liggen op het confronteren van wat er verkeerd is gegaan tijdens de oefensituatie. In plaats daarvan worden de geslaagde handelwijzen en interacties benadrukt. Een persoon zal dan geneigd zijn om vaker met de nieuwe handelwijze en/of interactievorm te gaan oefenen. Ook buiten de training.

*Opmerking: bij trainingen uit de categoriën: A + B, is het niet voldoende om alleen het accent te leggen op de geslaagde handelwijzen en interacties. Een afwisseling tussen de kritische feedback en positieve feedback is nodig om vaardigheden, kundigheden en bekwaamheden terdege in te trainen. Bij categorie C hangt het er vanaf of de trainer al vaker met dezelfde trainingsgroep heeft gewerkt of niet. Is dit het geval, dan wordt de effectiviteit van de training vergroot door kritische en positieve feedback af te wisselen. Bij trainingen uit de categorien: D + E, is het adviseerbaar om het accent te leggen op de geslaagde handelwijzen en interacties.*

Halverwege de jaren negentig is daar aan toegevoegd om bij kritische feedback *instructies* te geven (of te demonstreren) hoe het anders kan. Als ook bij positieve feedback *instructies* te geven over hoe het volgende element van een handelwijze of een interactie eruit behoort te zien. Bij de instructies hoort een uitleg over effectief gedrag, handelwijzen of interacties, waardoor de context voor de trainee duidelijk wordt waarom de vaardigheid op de voorgestelde wijze moet worden uitgevoerd. De functie van de video-opnames is hierdoor illustratief geworden en niet langer het centrum van de aandacht.



*Een olifantenpaadje*

*Opmerking: Het nadeel van deze ontwikkeling is dat er in het eerste decennia van deze eeuw, de functie van video-feedback is verwaterd. Trainers hadden niet de video-opnames nodig om instructies en uitleg te geven met betrekking tot het trainen van vaardigheden, handelwijzen of interacties. Het heen– en weerspoelen van de video-opnames kost te veel tijd in verhouding tot de illustratieve functie. Het gevolg is het zoeken van een 'olifantenpaadje' waardoor de tijd tijdens een bijeenkomst optimaler kan worden gebruikt en de groepsleden zich niet gaan vervelen als er naar de juiste fragmenten moeten worden ge-*

*zocht. De oplossing is niet zelden dat de video-opnames helemaal niet worden gebruikt of beperkt blijven tot het bekijken van één of twee videofragmenten.*



In de afgelopen paar jaar lijkt er weer meer interesse te ontstaan bij trainers om doelgericht gebruik te maken van videofeedback.

## *2. Het werken met de apparatuur*

Het gebruik van een videocamera en eventueel montage software heeft al menig trainer tot aan de rand van wanhoop gebracht. Debet hieraan is dat nogal wat trainers de videocamera zien als een instrument wat direct inzetbaar moet zijn zonder dat zij hier extra tijd aan kwijt zijn. Het achterliggende idee is dat de bijdrage van een videocamera beperkt is en meer een *onderhoudende waarde* heeft en/of een bijdrage levert aan de *diversiteit* van de gebruikte middelen en instrumenten tijdens een training. Anders gezegd: het toevoegen dat de trainer ook met video werkt, klinkt op een website of tijdens een gesprek met een potentiële opdrachtgever goed.



1. **Lees altijd eerst de gebruiksaanwijzing van een videocamera waar je nog niet eerder mee hebt gewerkt. Wees niet eigenwijs door er snel door heen te bladeren of het meteen weg te leggen.**
2. **Voordat je met een videocamera binnen een trainingsgroep gaat werken, is het belangrijk om eerst proefopnames te maken. Zo kun je ontdekken hoe de videocamera werkt. Niet alleen mechanisch, maar ook hoe je een onderwerp in beeld neemt. Hoe de videocamera op een statief te gebruiken. Ontdekken wat de ideale hoogte is om het onderwerp te filmen. Zien hoe het in– of uitzoomen niet irritant wordt voor een toeschouwer. Hoeveel licht heb je nodig om heldere en duidelijke videobeelden op te nemen. Hoe veel of weinig beweeg je met de videocamera, enzovoorts.**
3. **Oefen met het afspelen van de videobeelden op een televisie, via een beamer of op een computer/tablet. Weet welke kabels je hiervoor nodig hebt en hoe je deze aansluit op zowel de videocamera als ook op de televisie et cetera.**
4. **Als je nog niet eerder met een videocamera hebt gewerkt, is het adviseerbaar om eerst een basiscursus te gaan volgen.**



1. **Hoe duurder de videocamera is, hoe beter. In de regel is dit correct voor wat betreft de videocamera. Alleen betekent dit niet dat een duurdere videocamera ook beter is voor het doel waarmee het wordt ingezet en het vermogen van de trainer om hiermee te kunnen werken. Zo worden er door de gemiddelde trainer slechts op beperkte schaal de mogelijkheden van een videocamera benut. Bovendien is de beeld– en geluidskwaliteit van de goedkopere videocamera's tegenwoordig zo goed, dat het onnodig is om veel geld uit te geven aan dure videocamera's met vele extra's.**
2. ***"Vroeger heb ik wel eens gefilmd tijdens een vakantie, dus dat zit wel snor!"* Het werken met video binnen een trainingsgroep is een professionele activiteit met andere doelen, dan het filmen tijdens een vakantie. Zo dien je als trainer over andere vaardig– en kundigheden te beschikken.**
3. ***"Maak er maar een leuk filmpje van!"* Soms zijn de video opnames niet alleen bedoelt om feedback te geven op het functioneren van de groep(sleden), maar ook als een *herinnering* aan, bijvoorbeeld, een teambuilding. Ook het monteren van de video opnames is geen vaardigheid die je van nature bezit.**

Het is adviseerbaar om de volgende aandachtspunten onder de knie te krijgen voordat je met video binnen een trainingsgroep gaat werken:

## *2.1. Het functioneren van de video camera*

[a] De gebruiksaanwijzing lezen.

[b] Ga met de gebruiksaanwijzing in de hand, ontdekken welke functie(s) er verstopt zitten achter welk knopje. Hoe zet je een bepaalde functie aan en uit?

[c] Weten hoe de accu van de videocamera kan worden opgeladen en hoelang dit duurt.

[d] Weet hoe de accu kan worden vervangen.

[e] Het weten hoe de video opnamen worden opgeslagen in de videocamera. Indien dit gebeurt op een geheugenkaart, weet dan hoe dat deze kan worden vervangen.

[f] Weet hoe de videocamera op de stand: *opnemen*, kan worden gezet. Als ook hoe de video-opnames kunnen worden bekeken in de *afspeelstand*.

[g] Weet hoe je de videocamera aansluit op een computer om de opnames op te slaan en eventueel te monteren.



[h] Weet waar welke kabels in de videocamera moeten worden gestopt om rechtstreeks beeld te krijgen op een televisie, een tablet, een computer of via een beamer op een scherm.

[i] Weet hoe je de videocamera op een statief vast kunt zetten.

[j] Weet hoe je de videocamera (in het bijzonder de lens) schoon kunt maken. Voorkom dat er krassen of andere beschadigingen op de lens komen.

[k] Vergeet niet om de lensdop steeds terug te plaatsen of de lens te sluiten, als je de videocamera niet gebruikt.

[l] Berg de videocamera samen met de benodigde kabels, geheugenkaarten, electrische voeding en schoonmaakspullen op in een videotas.

[m] Weet hoe je back-ups maakt van je video opnames.

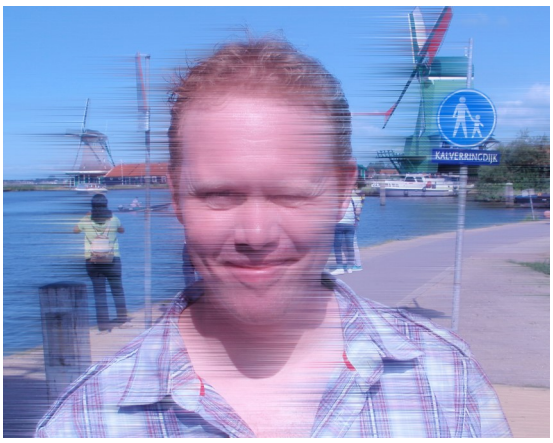
## *2.2. Basisvaardigheden en videotips*

[a] *De magie van de zoomknop:* zeker als je pas begint te filmen, is de verleiding van de zoomknop (bijna) onweerstaanbaar. Hoe leuk het ook is om een onderwerp dichtbij te halen door middel van de zoomknop, heeft dit gewoonlijk een averechts effect op de toeschouwers. Zeker als het in– en uitzoomen elkaar regelmatig opeenvolgen. Wees spaarzaam met het in– en/of uitzoomen. Er gaat een dramatische werking uit van de in– en/of uitzoomen. Bij het inzoomen benadruk je een deel van het onderwerp, terwijl bij het uitzoomen je juist laat zien hoe het deel opgaat in het grotere geheel. Als je een dramatisch accent wilt geven d.m.v. inzoomen, doe dit dan niet voluit. Beperk jezelf!

*Opmerking: het bedienen van de zoomknop vraagt om oefening. Zeker bij het indrukken en loslaten van de zoomknop, beweegt de videocamera heel gemakkelijk. Bij sommige videocamera begint de zoom langzaam en gaat steeds sneller inzoomen (hetzelfde geldt ook bij het uitzoomen). Neem hier ruimschoots de tijd voor om dit onder de knie te krijgen.*

[b] *Het stabiliseren van de videocamera:* op de meeste videocamera's is er een stabilisator voorhanden. Het doel hiervan is om trillingen en kleine bewegingen op te vangen, als je de videocamera bedient. Het is verstandig om de stabilisator aan te laten staan. Nog beter is het om jezelf aan te leren om gebruik te maken van een statief. Hierdoor is de kans op trillende, bewegende of schuddende beelden het kleinst.

*Opmerking: hoe klein of licht de videocamera ook is, is het niet mogelijk om een aantal minuten achter elkaar trillingsvrij te werken, zonder gebruik te maken van een statief. Op het moment lijkt het allemaal wel mee te vallen, tot dat je de videobeelden op een (televisie-)scherm terug gaat kijken. De kleine trilling wordt dan enorm vergroot weergegeven.*





***Optische en digitale zoom***

**Er is een groot verschil tussen een optische zoom en een digitale zoom. Bij een optische zoom wordt een onderwerp dichterbij gehaald door het onderwerp met lenzen te vergroten. Bij een digitale zoom worden de pixels van het videobeeld vergroot. Hierdoor treedt er al snel een onscherp en korrelig beeld op. Het advies is om de digitale zoom zoveel mogelijk NIET te gebruiken.**



[c] *Heerlijk helder licht:* het is belangrijk om te zorgen dat je over voldoende licht beschikt om heldere en scherpe opnames te kunnen maken. Gelukkig zijn de moderne videocamera's in staat om ook bij weinig licht redelijke opnames te maken. Echter is het vermoeiender om een langere tijd achter elkaar te kijken naar donkere opnames. Zeker als dit een opname van een (groeps-)gesprek betreft, een instructie, een presentatie of een activiteit die langer duurt dan een minuut of drie. De eenvoudigste oplossing is de aanschaf van (minimaal) drie lampen op losse statieven met fotoparaplu's (twee met een zilveren binnenkant en één witte paraplu).



*Opmerking: het is raadzaam om bij diverse internetwinkels opzoek te gaan naar aanbiedingen. De prijzen kunnen enorm uiteen lopen.*

Indien er in de werkruimte veel buitenlicht binnenkomt, is het belangrijk om het vermengen van kunstlicht met het buitenlicht zoveel mogelijk te voorkomen. Hierdoor kunnen er kleurverschillen ontstaan. Ook wel 'vals licht' genoemd. Als het buitenlicht domineert, zet dan het kunstlicht uit. Of sluit de gordijnen. Probeer ook 'backlight' (veel licht achter het onderwerp) te voorkomen.



Ook is het belangrijk om te voorkomen dat er grote contrasten ontstaan tussen lichte en donkere delen in de opname. De videocamera heeft moeite om scherpe contrasten in beeld te brengen en dit leidt gewoonlijk tot een vertekening of een overbelichting, dan wel een onderbelichting.

[d] *Geen speciale effecten van de videocamera gebruiken:* wat ook heel verleidelijk is op de videocamera zijn de diverse speciale effecten waaruit je kunt kiezen, bijvoorbeeld: opnames maken in sepia, fades, wipes, zwart/wit opnames of het solariseren. Echter is het verstandig om hier *geen* gebruik van te maken. Het lijkt op het moment en met een klein beeldscherm erg aantrekkelijk om de opnames 'op te pimpen'. Alleen kun je dat op een later tijdstip niet meer veranderen. Indien nodig kun je bij de montage alsnog allerlei effecten toevoegen, die gewoonlijk ook nog eens van een betere kwaliteit zijn.



*Solarisatie van een videobeeld*

[e] *Niet teveel op afstand houden:* het filmen van meerdere mensen is niet altijd even eenvoudig en de neiging is om vooral zoveel mogelijk op te nemen. Niet alleen wat betreft de tijdsduur, maar ook hoeveel er in het beeld kan worden gestopt (een overzichtsopname). Hierdoor wordt het moeilijk, zoniet onmogelijk, om details goed in beeld te brengen. Als ook dat de opname te rommelig wordt omdat er veel te veel gebeurd. Dit ontdek je pas op het moment dat je de video opname gaat bekijken op de televisie of een scherm.



*Overzichtsopname*

*Opmerking: de voornaamste reden waarom een opname rommelig overkomt, komt omdat het menselijke oog in het moment een selectie maakt van wat je waarneemt, terwijl de videolens alles registreert.*

Het is belangrijk om te leren te kijken vanuit het perspectief van de videocamera als je opnames gaat maken. Anders gezegd: je realiseren hoe het videobeeld overkomt als het op een (televisie-)scherm wordt afgespeeld.




Een overzichtsopname kan illustratief zijn voor de kijker om een idee te krijgen wie er allemaal deelnemen aan een activiteit. Gevolgd door deelopnames, waarbij de aandacht afwisselend op elementen wordt gericht.

*Opmerking: door deelopnames te maken verricht de cameraman de selectie die normaal gesproken door de persoon zelf, in het moment, zou worden gemaakt.*

Ook de lengte van de opname is van belang. Het idee is vaak om maar zoveel mogelijk vast te leggen want *'dan hebben we het in ieder geval'*. Er niet bij stilstaand dat er van de toeschouwer op deze wijze wel heel veel wordt gevraagd. Voorbeeld: toen mijn vader met pensioen ging, werden er video opnames gemaakt van de receptie. Er werd één camera gebruikt op een vast punt, die registreerde hoe een lange rij mensen afscheid namen van mijn vader. De videoregistratie duurde uiteindelijk 3,5 uur. Een hele aanslag op het geduld en het concentratievermogen van de kijkers.



*Een beeld uit de videoregistratie van de receptie. Gerrit van Veen is de tweede persoon van links.*

Bij dit aandachtspunt geldt: leg jezelf beperkingen op en verplaats je in wat de kijker te zien krijgt.

[f] *Het inlijsten van een opname:* het inlijsten heeft niets te maken met het afdrukken van een videobeeld en dit vervolgens in een fotolijst te stoppen. Het inlijsten heeft te maken met 'framing', dit is het afsnijden van het beeld. Hiermee bepaal je wat de kijker te zien krijgt. Het maken van een 'frame' is niet zo eenvoudig, omdat iedere 'frame' een ander dramatisch effect heeft. Het is belangrijk om te weten welk effect je beoogt met de opname en/of de scene.






*Foto 3 is de overzichtsopname, terwijl foto 1 en 2 deelopnames betreffen. Iedere frame bezit een eigen dramatisch effect.*

Het leren inlijsten vraagt om oefening, door een onderwerp op diverse wijze in beeld te brengen en jezelf hierbij steeds af te vragen: wat wil ik de kijker laten zien?

*Opmerking: een belangrijk deel van framing heeft te maken met het type opname ('shot') wat je wilt maken. Hier zal later dieper op worden ingegaan.*

[g] *Afwisseling van spijs doet eten:* het filmen hoe iemand naar de deur loopt, kun je vanaf één standpunt opnemen. Echter kan dit al gemakkelijk saai worden voor de toeschouwer. Als je in een film iemand naar een deur ziet lopen, dan is deze scene al snel opgebouwd uit 5 verschillende camerashots in 10 seconden. Nu is dit niet altijd mogelijk als je met één videocamera opneemt en de scene niet wilt ensceneren. De oplossing is om de sleutelscènes, bijvoorbeeld interviews met groepsleden, niet te ensceneren, terwijl de sfeerscenes wel worden geënsceneerd. Hierbij kun je denken aan onder andere het



### *Filmen in 3D*

**Hoewel dat 3D er in een professionele productie indrukwekkend uitziet, is dit gewoonlijk niet het geval bij goedkopere 3D videocamera's of software die 2D-beelden omzet in 3D-beelden. Bovendien dien je over een 3D televisie of een 3D beamer te beschikken, met 3D brillen. Wellicht dat de ontwikkeling over een paar jaar zover is dat de kwaliteit van 3D ook in de goedkopere prijsklassen hoogstaand is en er geen speciale brillen meer voor nodig zijn. Tot die tijd: *niet gebruiken.***

vanuit diverse camerastandpunten laten zien hoe de groepsleden arriveren bij de werkruimte. Als ook hoe de groepsleden zich prepareren op hun interviews en eventuele tussenshots waarin de groepsleden aangeven wat zij van het interview verwachten en/of juist hoe zij terugkijken op hun interview. Vergeet niet dat het belangrijk is dat de video opnames onderhoudend zijn.

[h] *Geen montage?* Het is belangrijk om te weten of er tijd, ruimte en mogelijkheden zijn om te kunnen monteren. Zo is het bijna onmogelijk om tijdens een halve of een hele trainingsdag de video opnames te monteren. Echter zijn hiervoor wel mogelijkheden tijdens een meerdaagse training of een training waarbij er sprake is van een vervolgdag of een terugkomdag. Als er geen mogelijkheid is om te monteren tijdens de training, dan dien je selectief te zijn tijdens het maken van de video opnames. Je verricht dan de montage al filmend.



*Opmerking: er bestaan vele videomontage programma's. De verschillen onderling zijn enorm, bijvoorbeeld met betrekking tot de prijsverschillen of de extra's die je moet kopen. Of de eisen die aan je computer worden gesteld. Het is adviseerbaar om je hierin te verdiepen voordat je een softwarepakket koopt. Let op: sommige videocamera's maken het mogelijk om op de camera te monteren. Het advies is om dit niet te doen. Het risico bestaat dat je hierdoor de originele opnames (deels) kwijtraakt.*




[i] *Beeldverhouding: 4:3 of 16:9?* De klassieke beeldverhouding is 4:3. De moderne beeldverhouding is breedbeeld oftewel in de verhouding 16:9. De cinema beeldverhouding is 21:9. Het is belangrijk om vooraf te bepalen in welke beeldverhouding je de video opnames wilt maken. Bepalend hierbij is hoe de video opnames worden gebruikt, voorbeelden: (1) Als de video opnames worden geprojecteerd met behulp van een beamer, is de beeldverhouding 4:3

het meest geschikt. (2) Als de video opnames op een moderne televisie worden vertoond, is de beeldverhouding 16:9 juist wenselijk. (3) De cinemaverhouding van 21:9, zal zelden worden gebruikt omdat hier niet alleen een professionele camera voor nodig is, maar ook een speciale beamer of televisie.




[j] *Zorg voor voldoende geheugenkaarten, disc's of tapes:* het is bijzonder frustrerend als je aan het filmen bent en de geheugenkaart zit vol. Het is belangrijk dat je over voldoende opnamecapaciteit beschikt. Uiteraard geldt dit ook als je nog met disc's of tapes werkt (hoewel dit bijna niet meer voorkomt). Maak altijd een back up van je video opnames op een (externe) harde schijf.




*Opmerking: het is natuurlijk ook belangrijk om te zorgen voor voldoende accu's en/of de mogelijkheid om de videocamera direct op het netstroom aan te sluiten.*

[k] *Camerabewegingen: een camerabeweging is opgebouwd uit één of meerdere standaard camerabewegingen*. De vier standaard camerabewegingen zijn:

- *Pan:* de camera beweegt horizontaal naar links of rechts vanaf een vast standpunt. Als de camera zelf naar links of rechts beweegt, heet dit een krab-beweging.




- *Tilt:* de cameralens beweegt verticaal naar beneden of boven. Als de camera zelf recht omhoog of omlaag beweegt, heet dit een boom-beweging.




- *Zoom:* de cameralens zoomt in of uit, waardoor het frame kleiner of juist groter wordt.



- *Volgen:* de camera volgt het onderwerp door te volgen, bijvoorbeeld op een verrijdbaar statief (dolly) of op een schouderstatief, of los vanuit de hand.






[l] *De beeldmatrix:* het beeldframe kan worden onderverdeeld in 6 vlakken, te weten:



*Horizontaal vlak 1 (H1)*



*Horizontaal vlak 2 (H2)*



*Horizontaal vlak 3 (H3)*



*Verticaal vlak 1 (V1)*



*Verticaal vlak 2 (V2)*



*Verticaal vlak 3 (V3)*



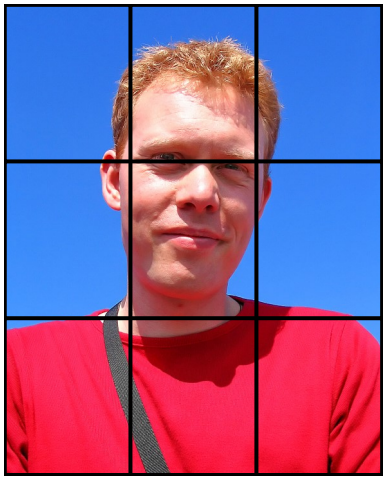
*De bovenste rij foto's laten de drie horizontale vlakken van de beeldmatrix zien.*

*De onderste rij foto's laat de drie verticale vlakken van de beeldmatrix zien.*

*Bij sommige videocamera's kun je de beeldmatrix aanzetten, zodat je het onderwerp op de gewenste positie in het frame kunt plaatsen.*

De beeldmatrix helpt bij het samenstellen (de compositie) van het videobeeld. Enkele richtlijnen:

- *Onderwerp centreren (H2 +V2):* bij deze compositie wordt alle aandacht op het onderwerp gericht. Het onderwerp wordt gefixeerd in het midden van het beeld. Dit alleen doen als de aandacht echt op het onderwerp gericht moet zijn en je niet wilt dat de kijker wordt afgeleid. Echter dit niet de hele tijd doen, omdat juist dan de aandacht van de kijker gaat verslappen. Bovendien is het raadzaam om de achtergrond 'kaal' te houden.

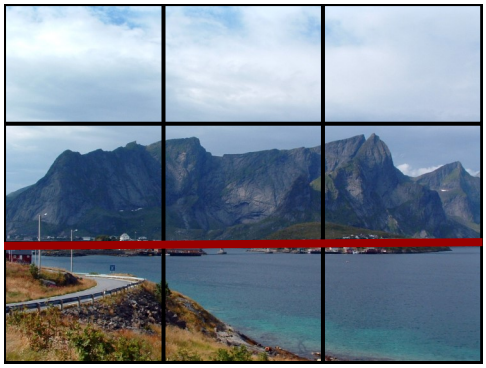


- *Persoon in beeld brengen (H1):* indien je een persoon in beeld wilt brengen, dient de onderlijn van H1 door de ogen te lopen. Hierdoor wordt de beeldcompositie minder formeel en dwingend om naar te kijken.

- *Naam in beeld (H1 + V3):* de naam van de persoon of het object verschijnt onderaan in beeld, tijdens een activiteit. Denk bijvoorbeeld aan een interview.




- *Weids landschap (V3):* indien je een weids panorama in beeld wilt brengen, dien je horizonlijn in het derde verticale vlak te positioneren.



Het is gewoonlijk interessanter voor de kijker om het onderwerp net buiten het centrum van het beeld te plaatsen. Hierdoor wordt de compositie net wat 'spannender' en dynamischer.



Het werken met de beeldmatrix kan ervoor zorgen dat je bewuster het videobeeld gaat samenstellen. Hierdoor is de video aantrekkelijker om naar te kijken en zal de kijker langer geboeid zijn door de videobeelden.

[m] *Links in beeld en rechts uit beeld:* als je video opnames maakt, dien je je steeds bewust te zijn van wat de kijker te zien krijgt. Een veel gemaakte fout is dat een persoon, bijvoorbeeld, van links naar rechts loopt en die vanuit twee tegenovergestelde camerastandpunten wordt gefilmd. Indien je dat toch wilt doen, dien je er een tussenshot in te plaatsen, zoals hieronder staat afgebeeld.





*Foto's van reverse cut afkomstig van http://www.mediacollege.com*




De videocamera mag shots nemen vanaf één kant (de 180 graden regel), indien je geen gebruik wilt maken van tussenshots.

Een ander aandachtspunt is als een persoon rechts uit beeld loopt, hij in het volgende shot ook weer van rechts het beeld moet binnen komen. Als je dat niet doet, ontstaat er verwarring bij de kijker omdat de beeldlogica niet klopt.

[n] *Camerahoeken:* een camerahoek heeft betrekking onder welke hoek er een video opname wordt gemaakt. De belangrijkste camerahoeken zijn:



*1. Vogel perspectief:* de camera kijkt neer op het object. De hoek is 0 tot 40 graden.



*2. Hoog perspectief:* de camera kijkt schuin neer op het object. De hoek is 40 tot 80 graden



*3. Neutraal perspectief:* de camera kijkt op ooghoogte naar het object. De hoek is 90 graden.



*4. Laag perspectief:* de camera kijkt op naar het object. De hoek is 100 tot 140 graden



*5. Worm perspectief:* de camera kijkt op naar het object. De hoek is 140 tot 180 graden

[o] *Beeldsneden:* bij het framen bepaal je welke beeldsnede je wilt maken. Hieronder worden de acht belangrijkste beeldsneden genoemd:



*1. Extreme Wide Shot (EWS): de persoon is nauwelijks zichtbaar in het beeld.*



### *Het is wennen*

In het begin is het wennen om na te gaan denken hoe je een onderwerp, een object of een situatie in beeld wilt gaan brengen. Echter door veel te oefenen, krijg je de slag te pakken. Het motto is: doen, doen, doen!



### *Ten koste van de creativiteit?*

Pas op dat je jezelf niet wijs gaat maken dat de spontaniteit verdwijnt als je intentioneel en doelgericht gaat filmen. Juist door vaardig te worden in het inzetten van videotechnieken, neemt je creativiteit toe. Echter niet door zonder training te gaan filmen. De kans op frustratie en irritatie is dan groot en niet alleen bij jou.

Op videokanalen als YouTube tref je vele voorbeelden aan van trainers, coaches, counselors en docenten die filmpjes maken, zonder gehinderd te worden van enige videokennis. Hierdoor maakt het vaak een zeer amateuristische indruk en is het niet het visitekaartje waarvoor het is bedoelt. Een voorbeeld tref je aan als je de QR-code scant.

Een goede voorbereiding en training is nodig als je videofilm wilt maken ten behoeve van een trainingsgroep en/of derden. Wees niet eigenwijs en ga oefenen!



*2. Very Wide Shot (VWS): de persoon is zichtbaar in het beeld, maar te klein om goed herkenbaar te zijn.*



*3. Wide Shot (WS): de persoon is zichtbaar en herkenbaar in het beeld. Net als ook de omgeving.*



*4. Mid Shot (MS): de persoon is gedeeltelijk zichtbaar en goed herkenbaar in het beeld. Meestal vanaf de middel omhoog in beeld gebracht.*



*5. Medium Close Up (MCU): de persoon is gedeeltelijk zichtbaar in het beeld gebracht. Hierbij komt de focus te liggen op de persoon en minder op de omgeving.*



*6. Close Up (CU): de persoon is gedeeltelijk zichtbaar in het beeld gebracht. Hierbij komt de focus te liggen op het gezicht van de persoon en minder op de omgeving.*



*7. Extreme Close Up (ECU): een gedeelte van de persoon is van heel dichtbij in het beeld gebracht.*



*8. Cut-in: een ander deel van de persoon is dichtbij in het beeld gebracht.*



*9. Cutaway (CA): een ander object of onderwerp dan de hoofdpersoon van de scene wordt in beeld gebracht.*



*10. Two-shot: twee personen vullen het beeld vanuit een Mid Shot.*



*11. Schoudershot: een ander object of onderwerp wordt vanachter de persoon in beeld gebracht.*



*12. Point-of-view shot: de camera laat zien waar een persoon naar wijst.*

# *3. Video opnames maken tijdens een training*

Een trainer kan het maken en/of bekijken van video opnames op diverse manieren gebruiken tijdens één of meerdere groepsbijeenkomsten. In deze paragraaf zullen de volgende werkwijzen worden besproken:

- *Observatie:* aan de hand van een observatieformulier wordt er een handeling bij één of meerdere groepsleden geobserveerd en met de videocamera vastgelegd.
- *Experiment:* de groepsleden ondergaan een experiment en hun ervaringen worden vastgelegd.
- *Prestatiemeter:* specifieke handelingen of het in trainen van een vaardigheid worden met de videocamera vastgelegd, terug gekeken, geanalyseerd en suggesties gedaan. Direct hierna wordt er opnieuw geoefend, vastgelegd en geanalyseerd. Na de tips voor verbeteringen gaat het groepslid en/of meerdere groepsleden direct weer oefenen.
- *Reportage:* het vastleggen van sfeerbeelden gedurende diverse activiteiten tijdens een groepsbijeenkomst.
- *Confrontatie:* de groepsleden spreken afzonderlijk hun mening en opvattingen in over een conversieel onderwerp binnen de groep. Vervolgens worden tijdens een groepsgesprek om beurten de video opnames bekeken en besproken.
- *Feedback, feed forward en feed within:* centraal staat het gedrag en/of de houding van één of meerdere groepsleden tijdens een activiteit.
- *First person shot:* de videocamera registreert alles door de ogen van één groepslid. Hier wordt met de groep naar gekeken en besproken.
- *Dagboekkamer:* de camera staat in een aparte ruimte en de groepsleden kunnen tijdens de groepsbijeenkomst hun hart luchten in de dagboekkamer tegen de videocamera. De video opnames worden later in de groep bekeken.
- *De voorspeller en de tijdcapsule:* de groepsleden vertellen hun voorspelling m.b.t. de te verwachte resultaten van de training. Van zichzelf of andere groepsleden, of een derde partij. Deze voorspellingen worden gemonteerd en bekeken tijdens de laatste trainingsbijeenkomst.

- *Doorlopend verslag:* van iedere groepsbijeenkomst wordt er een videoverslag gemaakt en vervolgens worden alle videoverslagen aan elkaar gemonteerd. Tijdens een terugkomdag of een evaluatiegesprek wordt het videoverslag over het verloop van het trainingsproces bekeken.

## *3.1. Observatie*

Observatie is het waarnemen van één of meerdere personen met als doel om conclusies te trekken ten aanzien van gedragingen en/of handelwijzen, en/of interacties, en/of interpersoonlijke relaties, en/of de geregistreerde lichaamstaal binnen het kader van de observatieopdracht.

Een observatie is *altijd* intentioneel en doelgericht. Bovendien wordt een observatie afgebakend door een heldere en duidelijke observatieopdracht.

*Opmerking: bekijk het PDF-bestand over het observeren voordat je hieronder verder leest!*

Een observatie kan op diverse manieren worden vastgelegd, te weten:

1. Een letterlijk verslag.
2. Een beschrijvend verslag.
3. Een functioneel verslag.
4. Een audio opname.
5. Een video opname.

Het observeren door een video opname te maken is met name geschikt voor het vastleggen van de lichaamstaal, de lichaamshouding en het territoriumgedrag van één of meerdere groepsleden.

Als de observatieopdracht bijvoorbeeld is om te registreren hoe vaak het hoornteken wordt gebruikt door groepslid Henk, dient de videocamera gericht te zijn op Henk gedurende de observatieperiode. Ongeacht wat er verder voor leuke, eneverende, verrassende of spannende dingen in de trainingsgroep gebeuren.

*Opmerking: bij een observatie draait het om dat wat je feitelijk kunt waarnemen. Op basis van de feitelijke waarneming worden er vervolgens conclusies getrokken.*



***Iedereen kan observeren***

**Het uitvoeren van een observatie is niet eenvoudig en vraagt om training van relevante vaardigheden, tijd en het geduld om secuur te werk te gaan tijdens het doelgericht waarnemen van één of meerdere groepsleden.**

**In de trainerspraktijk wordt er vaak gebruik gemaakt van een 'gestuurde observatie'. Hierbij staat de vraag centraal: 'Wat is je opgevallen aan een groepslid tijdens de activiteit?' De observator hoeft niet geschoold te zijn in de kunst van het observeren en vertelt wat hem tijdens, bijvoorbeeld, een oefening is opgevallen. Soms worden hierbij formulieren gebruikt. Hieronder staat een voorbeeld:**

Het vastleggen van een observatie door middel van het maken van een video opname vraagt om extra aandacht voor de volgende punten:

- De observatieopdracht dient niet langer te zijn dan maximaal vijftien minuten, omdat anders de verwerking van de gegevens teveel tijd gaat kosten. Als ook dat het terugkijken van de video opname met de groepsleden te lang gaat duren waardoor de groepsleden zich gaan vervelen of irriteren.
- De video opname integraal is en niet wordt onderbroken om welke reden dan ook.
- Het observatieformulier dient evengoed ingevuld te worden.
- Het buitensluiten van geluiden door deze niet op te nemen of het geluid uit te zetten tijdens het bekijken van de video opname.
- Als de geobserveerde persoon (bijvoorbeeld niet het hoornteken heeft gebruikt, betekent dit niet dat de observatie is mislukt. Het betekent alleen dat de persoon *niet* het betreffende gebaar heeft gebruikt. Ga dus niet ineens de aandacht richten op een ander gebaar die toevallig wel op de video opname is te zien. *Stick to the plan!*
- Geen veronderstellingen gaan maken die niet te herleiden zijn tot de video opname.

Bij het gestuurd observeren, is het in de regel niet gebruikelijk of ondersteunend om hierbij gebruik te maken van video opnames. Omdat iedere observator weergeeft wat hem/haar is opgevallen tijdens een activiteit aan één of meerdere groepsleden. De subjectiviteit van de observator ('the eye of the beholder') kan hierdoor gemakkelijk in botsing komen met de feitelijke registratie door de videocamera. Het gevolg kunnen onder andere zinloze discussies, meningsverschillen, confrontaties of zelfs confrontaties zijn. Hierdoor kan de observatieopdracht volledig in het honderd lopen en verdwijnt het leeraspect om optimaler te leren waarnemen.

# *3.2. Experiment*

Een experiment kan deel uitmaken van een training om diverse redenen, bijvoorbeeld:

- Ter introductie van een onderwerp.
- Het *ervaren* van de theorie in plaats van het *praten over* de theorie.
- Het (h)erkennen van de groepsleden dat ook zij gevoelig zijn voor de groepsdynamische, sociale of psychologische invloeden.

Het vastleggen van het experiment is een *getuigenverslag*. Hierbij gaat het *niet* om goed of fout gedrag, maar om het registreren van het gedrag wat het groepslid of de groepsleden laten zien tijdens de duur van het experiment. De aandacht komt te liggen bij wat is *functioneel gedrag* en/of welk gedrag veroorzaakt juist *functioneringsproblemen*.

Het doel van een experiment is om te helpen bij het motiveren van groepsleden om technieken, vaardigheden en/of kundigheden te leren en in te trainen. Bovendien vormt de opgedane ervaringen een referentiekader voor toekomstige situaties waarin de groepsleden terecht kunnen komen.

Voorbeeld: in het Asch experiment draait het om de werking van groepsdruk. Als groepsleden dit experiment zien, dan ontstaat er zo iets van: *"Echt niet, dat zou ons niet gebeuren."* Terwijl tijdens een groepsgesprek een groepslid die niet toegeeft aan de groepsdruk, door vast te houden aan een afwijkende mening, enorm onder vuur komt te liggen. Door het groepsgesprek op video op te nemen en in verband te brengen met het Asch experiment, ervaren de groepsleden dat ook zij groepsdruk intentioneel en doelgericht inzetten om te corrigeren. Ongeacht of zij vinden dat iedereen recht heeft op zijn/haar eigen mening. Of dat groepsdruk vreselijk is en juist zoveel moet worden voorkomen. Echter verdwijnt groepsdruk niet in een taakgericht groep, eventueel kan de invloed van de groepsdruk worden verminderd. Hoe? Door op de eerste plaats de groepsleden te leren hoe zij zichzelf staande kunnen houden als zij te maken krijgen met groepsdruk. Op de tweede plaats door groepsdruk vroegtijdig te herkennen en hierop te gaan handelen.



***Groepsdruk is onwenselijk***

**Niet alle groepsdruk is onwenselijk. Het hangt af van de situatie en de gegeven omstandigheden of het nodig is om afwijkende groepsleden te corrigeren omdat hierdoor anders de hele groep in gevaar wordt gebracht. In de regel betreffen het hier situaties en omstandigheden waarin direct fysiek gevaar dreigt voor de groepsleden.**

# *3.3. Prestatiemeter*

Bij de prestatiemeter worden specifieke handelingen of het intrainen van een vaardigheid met de videocamera vastgelegd, terug gekeken, geanalyseerd en suggesties gedaan. Direct hierna wordt er opnieuw geoefend, vastgelegd en geanalyseerd. Na de tips voor verbeteringen gaat het groepslid en/of meerdere groepsleden direct weer oefenen.

Het is een intensieve en productieve wijze van het leren onder de knie te krijgen van bepaalde bewegingen, handelingen, elementen van technieken of vaardigheden. De aandacht is in eerste instantie gericht op de afzonderlijke onderdelen en pas in tweede instantie op het geheel van een routine, een gedragshandeling, een techniek of een vaardigheid. Denk bijvoorbeeld aan turners die hun routine aan de rekstok proberen in te trainen.

De prestatiemeter hoeft niet alleen te worden gebruikt bij sportieve prestaties, maar kan ook onder andere worden ingezet bij:

- Het leren uitvoeren van procedures, waarbij het crusiaal is dat er niet wordt afgeweken van de opeenvolgende stappen.
- Het leren uitvoeren van een techniek of een vaardigheid waarbij het van belang is dat er niet wordt afgeweken van de opeenvolgende handelingen.
- Het secuur leren werken.
- Het met aandacht (awareness) leren handelen.

Niet ieder groepslid is geschikt om met de prestatiemeter aan de slag te gaan. Zo kan de prestatiemeter een averechts effect hebben op een groepslid met een overspannen prestatiedrang, waarbij het groepslid er vanuit gaat dat hij/zij (vrijwel) direct het beste resultaat neer moet en kan zetten. Omdat het groepslid het leerproces overslaat, zal hij/zij het zichzelf kwalijk nemen als het niet lukt om meteen een goede prestatie neer te zetten. De prestatiemeter zal dit groepslid steeds met de neus op de feiten drukken dat hij/zij fouten heeft gemaakt. Fouten die door het groepslid gemakkelijk kunnen worden geïnterpreteerd als falen.



# *3.4. Reportage*

Het maken van een reportage heeft tot doel om een verslag te maken van een training of een trainingsbijeenkomst, waarin doorgaans de hoogtepunten en soms ook eventuele dieptepunten worden vastgelegd. Het is niet de bedoeling dat de reportage wordt gebruikt om de training te analyseren. Het is veel meer een 'bewegend fotoboek', die door de groepsleden op latere momenten kan worden bekeken. Niet zelden gebeurd dit tijdens een actieve teambuilding.

*Opmerking: dieptepunten passen niet echt in een reportage omdat hierdoor het bewegende fotoboek minder leuk wordt om naar te kijken. Echter als er tijdens de training dieptepunten plaatsvinden die een bepalende invloed hebben gehad op het verloop van training, dan behoren deze wel in de reportage thuis. Zo kan, bijvoorbeeld, een groepslid zijn hand breken tijdens een survival tocht.*



Normaal gesproken is het voor een trainer niet mogelijk om zelf de videocamera de hele tijd te bedienen, omdat de video opnames niet worden gebruikt tijdens de groepsbijeenkomsten en de trainer uiteraard de leiding geeft aan de trainingsgroep en de groepsleden begeleidt tijdens het uitvoeren van activiteiten. Het is gebruikelijk dat een derde partij verantwoordelijk is voor het vastleggen van de gebeurtenissen en de montage van de reportage. Zoals dit ook gebeurt bij bruiloften en andere belangrijke sociale gebeurtenissen.



*Opmerking: spreek met de opdrachtgever nadrukkelijk af hoe de reportage zal worden aangeleverd. Plaats de videofilm niet zomaar op een videokanaal als YouTube. Vergeet niet om duidelijke afspraken te maken over de extra kosten om een reportage te (laten) maken.*



# *3.5. Confrontatie*

Een bestaande taakgerichte groep die te maken heeft met beheersingsproblemen, die niet of op zeer beperkte schaal worden besproken, is in het bijzonder geschikt voor de confrontatie werkwijze door middel van video.

*Opmerking: de werkwijze kan ook worden toegepast in iedere taakgerichte groep die in de beheersingsfase zit. Echter zal de werkwijze optimaler kunnen worden ingezet in een taakgerichte groep met beheersingsproblemen en daar uit voortvloeiende functioneringsproblemen.*

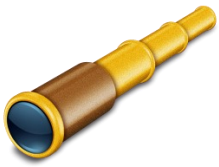
<u>Het verloop van de werkwijze:</u>

1. *Inventarisatieronde:* de trainer wint informatie in over de beheersings– en/of de functioneringsproblemen van de taakgerichte groep. Dit kan bijvoorbeeld tijdens de intakeprocedure of door het voeren van introducerende groepsgesprekken. Of door een vragenlijst voor te leggen die door de groepsleden vooraf moet worden ingevuld.

2. *Informatieronde:* de trainer geeft informatie over het onderwerp wat centraal staat in het komende dagdeel. Echter in algemene termen. Het is een introductieverhaal die actualiserend moet werken voor de groepsleden. Zeg maar de groepsleden alert maken en op scherp zetten. *Let op: er mag geen informatie worden gebruikt die te gedetailleerd of te specifiek is.*

3. *Opnameronde:* de groepsleden verlaten om beurten de ruimte om op video opgenomen te worden. Hierbij wordt gevraagd naar de mening van het groepslid over één of meerdere beheersings– en/of functioneringsproblemen binnen de groep of een controversieel onderwerp (hierbij uiteraard de informatie gebruiken die ieder groepslid van te voren heeft aangedragen). Niet langer dan 90 seconden per persoon. *Let op: de video opnames kunnen ook vooraf aan de trainingsbijeenkomst worden gemaakt. Het hoeft niet perse direct vooraf aan het groepsgesprek. Echter is het dan wel belangrijk dat er niet meer dan 14 dagen tussen de opnames en de trainingsbijeenkomst zit.*

4. *Groepsgesprek:* de groepsleden nemen plaats in een gesprekskring. De trainer vertelt nu wat het onderwerp (uit punt 2) te maken heeft met deze groep. Althans volgens de informatie die hij/zij heeft ontvangen van de groepsleden, de groepsleider en eventueel een derde partij. De



***Geen beheersings-problemen?***

**Bij een taakgerichte groep die niet zozeer te maken heeft met beheersings– en/of functioneringsproblemen, kan er een controversieel onderwerp worden ingebracht tijdens de training of door een derde partij. Het doel hiervan kan bijvoorbeeld zijn dat de groep juist wordt gestimuleerd om naar de stap beheersing van de beheersingsfase te gaan. Om juist hierdoor de beheersings– en machtsvraagstukken aan te gaan pakken. Anders gezegd wordt de werkwijze gebruikt om de ontwikkeling van het groepsproces te versnellen.**



trainer eindigt met te vertellen dat hij/zij nu graag de groepsleden zelf om beurten aan het woord wil laten. Hoe? Door de videofragmenten van de groepsleden te laten zien en hierover door te praten binnen de groep. Het belang van de video is dat de afzonderlijke groepsleden hun mening geven, terwijl zij dat misschien tijdens een groepsbijeenkomst niet doen of hun uitspraken gaan censureren.

5. *Doelen en taken formuleren:* naar aanleiding van het groepsgesprek dienen er doelen en bijbehorende taken te worden geformuleerd, die tot doel hebben om de ervaren beheersings– en/of functioneringsproblemen te overwinnen. Uiteraard dienen de taken ook verdeeld te worden en moet er een tijdsplanning worden gemaakt. Hierin worden ook tussentijdse evaluaties opgenomen om te bepalen of het realisatieproces van de gestelde doelen op koers ligt. Indien er een aanleiding is, kunnen bepaalde taken en/of doelen dan worden aangepast.

6. *Evaluatie:* het dagdeel wordt geëvalueerd, waarbij er natuurlijk aandacht is voor het verloop van de afzonderlijke punten.

*Advies: zorg dat je de beschikking hebt over een een co-trainer, die je helpt met het doorlopen van de werkwijze.*

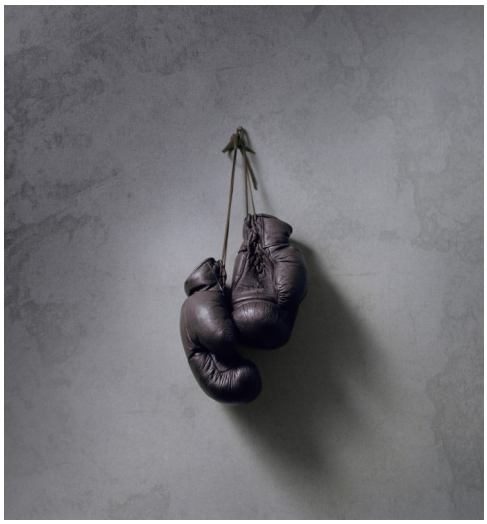




***Je gaat toch geen ruzie maken?!***

**Vergeet niet dat confronteren niet hetzelfde is als ruzie maken. Het doel van een confrontatie is om de sociale verhoudingen binnen de taakgerichte groep te veranderen, door onder andere grenzen aan te geven. De aanleiding voor een confrontatie is dat er sprake is van één of meerdere grensoverschrijdingen door één of meerdere groepsleden.**

**Als trainer dien je zelf niet bang te zijn om te confronteren of geconfronteerd te worden. Als dit wel het geval is, is het verstandiger om dit eerst aan te pakken voordat je met een dergelijke werkwijze aan de slag gaat.**



*Een confrontatie is geen gevecht tussen twee of meerdere groepsleden*

# *3.6. Feedback, feed forward en feed within*

Het werken met feedback, feed forward en feed within vraagt niet alleen om kundigheid van de trainer, maar ook dat de groepsleden op de hoogte zijn van de betekenis van de termen en hiermee hebben geoefend.

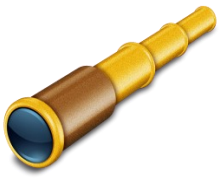
*Opmerking: de term feedback is zo langzamerhand ingeburgerd in het dagelijks taalgebruik. Echter is de betekenis hiervan anders. Zo wordt feedback gewoonlijk gebruikt om op een geoorloofde manier ongezouten kritiek te geven en/of gevoelens van frustratie of irritatie tot uitdrukking te brengen. Overigens zijn de meeste personen die de term: feedback hanteren niet op de hoogte dat dit slechts één deel is van het feedback model.*

Het geven van feedback en feed forward is *altijd* intentioneel en doelgericht. Met andere woorden: je dient van te voren te bepalen waarover je wie feedback en feed forward wilt gaan geven en met welk doel, binnen welk kader, in welke situatie en op welk moment. Deze richtlijnen zijn zekeringslijnen om te voorkomen dat je te pas en te onpas feedback en feed forward gaat geven.

Het instellen en activeren van de videocamera kan worden gepland en hoeft niet constant op te nemen, dan wel ad random gedrag van één of meerdere groepsleden vastleggen in de hoop dat hier nuttig materiaal bij zit voor feedback en feed forward.

*Opmerking: feedback en feed forward hebben eigenlijk maar nut bij repeterend gedrag, terugkerende houdingen of specifieke herhalende handelingen van één of meerdere groepsleden. Feedback en feed forward op basis van een incidentele handeling, houding of gedraging is als met een kanon op een mug schieten. Hierdoor bestaat er juist zelfs de kans dat er een fixatie op de incidentele handeling, houding of gedraging ontstaat bij een groepslid en/of de medegroepsleden.*

De kunst van het feedback geven is om voldoende te kunnen inpluggen waardoor je uitdrukking kunt geven aan de gevoelslading die hoort bij de ervaring van het ontvangen van de communicatieve boodschap en de interpretatie hiervan, zonder dat je jezelf hierin verliest. Anders gezegd dient er een leeraspect in te zitten voor het betreffende groepslid en de medegroepsleden.



***Weten wie, wat, wanneer en waarom.***

1. ***Wie:*** **bepalen welk groepslid je feedback en feed forward wilt gaan geven.**
2. ***Waarover:*** **bepalen waarover je het groepslid feedback en feed forward wilt geven.**
3. ***Doel:*** **bepalen welk doel je hoopt te realiseren door het groepslid feedback en feed forward te geven over het onderwerp (uit punt 2).**
4. ***Kader:*** **bepalen binnen welk kader je het groepslid feedback en feed forward wilt gaan geven, bijvoorbeeld een communicatietraining.**
5. ***Situatie:*** **bepalen binnen welke situatie je het groepslid feedback en feed forward gaat geven, bijvoorbeeld een oefening over actief luisteren.**
6. ***Moment:*** **bepalen op welk moment je het groepslid feedback en feed forward wilt geven, bijvoorbeeld tijdens de evaluatie van de oefening over actief luisteren.**
7. ***Feed within:*** **bepalen of dat de motieven om feedback en feed forward te geven correct zijn en tot doel hebben om het groepslid te leren om één of meerdere vaardigheden (verder) te ontwikkelen. Als ook dat er geen sprake is van verborgen irritaties, frustraties, boosheid of een verborgen agenda.**

Feedback staat niet op zichzelf omdat het hierbij draait om het teruggeven hoe de ervaring als ontvanger was van een communicatieve boodschap. Het voorspellen van wat de effecten in de (nabije) toekomst kunnen zijn, als de gegeven omstandigheden vergelijkbaar zijn en de zender op dezelfde wijze zijn communicatieve boodschap overbrengt, zorgt ervoor dat het groepslid een keuze krijgt hoe hij/zij wil gaan handelen in soortgelijke situaties.

*Opmerking: het is van belang om te blijven beseffen dat de feedback niet perse correct is. Het betreft slechts het delen van de ervaring en de interpretatie van de communicatieve boodschap. Het blijft daarom ook oppassen geblazen met het trekken van conclusies. Zeker als deze inhoudelijk zijn, omdat de wijze hoe de communicatieve boodschap over komt niets zegt over de intensie van de zender. Ook de interpretatie van de communicatieve boodschap zegt iets over de ontvanger. In een idealiter situatie zou de feedback volledig aansluiten bij de gebeurende werkelijkheid. Alleen is de situatie gewoonlijk niet ideaal. Daarom is het ook belangrijk om feed within toe te passen, bijvoorbeeld om vast te stellen of dat je een communicatieve boodschap verkeerd interpreteert omdat de zender foutieve informatie over heeft gebracht of omdat jij de informatie op een verkeerde wijze hebt verwerkt.*

Het geven van feedback en feed forward op basis van video opnames kunnen als confronterend worden ervaren. In de regel omdat er weinig ontsnappingsmogelijkheden zijn voor het groepslid die de feedback en de feed forward krijgt. Het groepslid kan zien en horen hoe hij/zij de communicatie boodschap over heeft gebracht. Het vervelendste wat er kan gebeuren is als het groepslid zich vast gepind voelt op een zachte ondergrond. De feedback zal dan al snel als negatieve kritiek worden ervaren, die kan leiden tot het *'effe terug feedbacken'*. Het is daarom ook dat de groepsleden vooraf al geoefend moeten hebben met het geven en ontvangen van feedback en feed forward. Hierdoor zal de video feedback minder bedreigend worden en staan de groepsleden meer open voor de leermogelijkheden.

Bij video feedback staat dus niet *'het betrappen'* van een groepslid centraal, maar wel het groepslid laten zien waarop de feedback en de feed forward zijn gebaseerd. Hierdoor kan het groepslid een realistischer beeld vormen van hoe het andere groepslid naar hem/haar kijkt en zijn/haar gedrag en boodschap interpreteert. Dit kan het groepslid helpen met het optimaliseren van de communicatie boodschap, als het zijn/haar doel is dat de ontvanger de communicatie boodschap op een specifieke wijze interpreteert en begrijpt.




*Voor video feedback en feed forward heb je wel een zekere mate van een olifantenhuid nodig, om de opmerkingen niet emotioneel te gaan verpersoonlijken. Maar ook hier geldt: oefening baart kunst.*

*Opmerking: het is niet altijd de bedoeling dat de ontvanger de communicatie boodschap begrijpt. Zeker in de beheersingsfase van het groepsproces komt dit met een zekere regelmaat voor. Niet zelden liggen hier verborgen agenda's aan ten grondslag of past het binnen strategische plannen om de ander juist in het duister te laten tasten of op het verkeerde been te zetten.*



## *3.7. First person shot*

Een opmerkelijke manier van het inzetten van video is door opnames te maken vanuit het perspectief van één groepslid: *de protagonist.* Hiervoor kan bijvoorbeeld een clip videocamera worden gebruikt.

Het doel van deze video interventie is om te registreren wat de protagonist meemaakt tijdens een activiteit of een oefening, zodat de overige groepsleden kunnen zien en horen hoe zij met het betreffende groepslid omgaan. Deze werkwijze kan interessant zijn als er sprake is van:

- Een groepslid die veelvuldig wordt gepest (zeker als de groepsleider en/of trainer er niet bij aanwezig is).
- Een groepslid die de rol van zwart schaap vervuld.
- Een groepslid die dominant gedrag vertoont binnen de groep.
- Een groepslid die teruggetrokken gedrag vertoont binnen de groep.
- Een groepslid die te maken heeft met onwenselijk gedrag van andere groepsleden, bijvoorbeeld: discriminatie, intimidatie, manipulatie, bedreiging of opdringerig gedrag.



*Het idee van de first person shot is afkomstig uit de gamewereld, waarbij vele spelen door de ogen van de hoofdpersoon wordt gespeeld.*

De video opnames worden gebruikt ter inleiding op het gespreksonderwerp over het gedrag van enerzijds de protagonist en anderzijds de overige groepsleden. Als ook wat de gevolgen hiervan zijn voor het functioneren van de protagonist, andere groepsleden en de groep als een geheel. Aandachtspunten hierbij kunnen zijn: tegenwerken of samenwerken? Wie is verantwoordelijk voor wat? Hoe manifesteert deze verantwoordelijkheid zich binnen de groep? Zorg hebben voor elkaar of is het een ieder voor zichzelf? Wat is toelaatbaar en wat niet meer?

Hoe bepaal je wat toelaatbaar is? Wie moet er in actie komen als er grenzen worden overschreden? Hoe doe je dat? Wat voor

ervaringen heb je zelf opgedaan binnen deze groep m.b.t. het onderwerp van de protagonist?

*Opmerking: het gebruik van video binnen de first person shot is niet hetzelfde als opnames maken met een verborgen camera. De groepsleden dienen bij aanvang van de training op de hoogte te worden gebracht dat er video opnames tijdens de training zullen worden gemaakt. Als ook dat de video opnames alleen een educatief doel hebben en na de training zullen worden vernietigd. Tenzij hierover andere afspraken worden gemaakt. Ook zullen de video opnames niet ter beschikking worden gesteld aan derden of worden gepubliceerd op welke wijze dan ook. Tenzij hierover andere afspraken zijn gemaakt. Hierdoor is het niet nodig om iedere keer aan te kondigen dat er video opnames worden gemaakt.*

Een andere inzet van de first person shot is om een praktijkoefening door de ogen van een groepslid in beeld te brengen, bijvoorbeeld een calamiteitenoefening of een crisis managementspel. In dit geval komt het accent te liggen op de actie en de dynamiek van een oefening. Het kan dan zowel worden gebruikt tijdens de analyse van de oefening, als ook bij het samenstellen van een rapportage.



***Weigering***

**Een groepslid wil niet dat er video opnames van hem/haar worden gemaakt. In dat geval dient de trainer duidelijk aan te geven waarom er video opnames worden gemaakt (doel) en wat er met de video opnames gebeurd.**

**Als het groepslid blijft weigeren en het maken van video opnames vormt een belangrijk onderdeel van de training, dan kan de trainer contact opnemen met de opdrachtgever om de situatie voor te leggen.**

**Indien er geen opdrachtgever is en/of de opdrachtgever wenst geen actie te ondernemen, is het aan de trainer om te bepalen of het groepslid wel aan de training kan deelnemen. Als de inzet van de video essentieel is, blijft er niets anders over dan het groepslid de toegang tot de training te ontzeggen.**

**Aandachtspunt hierbij is dat als de beslissing is genomen en het groepslid kan niet meedoen aan de training, dan is dit onherroepelijk. Waarom? Omdat anders de indruk kan worden gewekt dat de trainer het groepslid wil dwingen om tegen zijn/haar principes in deel te nemen aan de training. Anders gezegd: het staat een groepslid vrij om niet gefilmd te willen worden en dit dient te worden gerespecteerd. Echter betekent dit niet dat het trainingsprogramma moet worden omgegooid. De slotsom is dat de training niet aansluit bij de wensen en de principes van het groepslid. Dit is oké! Voorkom dat het onderwerp een machtsstrijd wordt en/of een heet hangijzer binnen de groep.**

## *3.8. Dagboekkamer*

Buiten de werkruimte is er een kleine ruimte gemaakt waarin een videocamera staat opgesteld. De groepsleden krijgen de gelegenheid om voor, tijdens en na de groepsbijeenkomst een videoboodschap in te spreken (niet langer dan 1,5 minuut per keer).

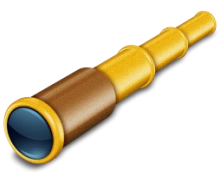
De videoboodschap is als een aantekening in een dagboek. Het groepslid vertelt wat hij/zij heeft ervaren, wat hij/zij, bijvoorbeeld, vindt hoe een oefening is verlopen. Met andere woorden: de videoboodschap betreft een reflectie op het functioneren van het groepslid tijdens een activiteit en/of de groepsbijeenkomst.

*Opmerking: het is niet de bedoeling dat de videoboodschap is gericht op één of meerdere groepsleden, bijvoorbeeld om kritiek te leveren op het functioneren van medegroepsleden, de groepsleider of de trainer. Indien het groepslid commentaar heeft op het functioneren van medegroepsleden, de groepsleider of de trainer, dient dit tijdens een groepsgesprek of een evaluatie besproken te worden en niet op een indirecte wijze.*

De groepsleden kunnen hun hart luchten in de video dagboekkamer. Als ook kunnen de groepsleden ervaringen, gevoelens en inzichten vastleggen. Het voordeel hiervan is dat de groepsleden zichzelf kunnen terugzien hoe zij erbij zaten ten tijde van de video opname. Wat hun houding was? Hoe de mimiek was. Hoe de metataal en paralanguage klonk. Welke lichaamstaal zij hebben gebruikt. Wat inhoudelijk belangrijk was op dat moment ('dat waar de aandacht op was gericht'). Bovenal kunnen de groepsleden vaststellen of en wat er is verandert in de tijd tussen de video opname en het moment van het bekijken van de video opname.




De video opnames worden op het einde van een dagdeel of het einde van een trainingsdag bekeken. Het bijzondere is dat niet alleen de video boodschappen kort zijn, maar ook steeds verschillende groepsleden aan het woord zijn. Hierdoor is het niet alleen aangenamer om naar te kijken, maar ook kunnen groepsleden zien en horen hoe andere groepsleden dezelfde activiteit hebben ervaren. Als ook waar zij de accenten hebben neergelegd en waarom. Het wordt direct inzichtelijk dat ieder groepslid andere ervaringen heeft opgedaan terwijl iedereen tegelijkertijd aan dezelfde oefening heeft deelgenomen. Dit inzicht is met name belangrijk om te ontdekken bij een probleemloze groep of een groep die te maken heeft met groupthink.



***Opnemen met webcam***

**Voor het video dagboek is het niet nodig om een aparte videocamera op statief klaar te zetten. De opnames kunnen ook op een laptop, tablet of computer worden gemaakt met behulp van een webcam en eventueel speciale software, als video diary software.**

De werkwijze kan ook effectief worden ingezet bij een groep die moeizaam de stap beheersing van de beheersingsfase kan nemen. Door het video dagboek onthullen de groepsleden wat het met hen doet om aan de groep deel te nemen, wat de frustraties zijn die zij ervaren, waarom het niet lukt om bepaalde 'hobbels' te nemen en dergelijke.

Het is niet de bedoeling om de video opnames te gaan analyseren of te beoordelen tijdens het bekijken. De kijker is alleen maar een 'getuige' van de dagboekbijdrage van medegroepsleden. Dit betekent niet dat er niet over de video opnames mag worden gesproken. Integendeel, het is juist de bedoeling dat er over wordt gesproken. Alleen geen analyses maken of waardeoordelen geven over de video bijdragen van de groepsleden. Indien een groepslid inzichten opdoet naar aanleiding van zijn/haar video bijdragen, is dat uitstekend maar als inzichten uitblijven is het ook prima. Er hoeven geen prestaties te worden behaald met de video dagboeken. Het is een instrument om te leren meer over jezelf bloot te geven (zelfonthulling), zonder dat er sprake is van goedkeuring of afkeuring.



# *3.9. De voorspeller en de tijdscapsule*




Tijdens en na een training hoor je soms dat groepsleden *de uitkomst wel hadden kunnen voorspellen*. De voorspelbaarheid achteraf is één van de cognitieve illusies en biedt een persoon een verklaring hoe de dingen zijn gelopen zoals ze zijn gegaan. Niettemin blijkt het voorspellen vooraf toch een stuk lastiger te zijn en gewoonlijk vaker de roos te missen dan raak te schieten.

Het laten maken van voorspellingen door groepsleden is om meerdere redenen interessant, onder andere omdat:

- Hierdoor onnodige discussies en roddels bij de afronding of na het trainingsproces kunnen worden voorkomen. Dit is zeker relevant in het geval van een training in het kader van een reorganisatie, een drastische inkrimping, een ingrijpende methodiekverandering, wisseling van leiderschapsstijl en/of de groepsleider, een beleid– en/of strategieverandering.
- Hierdoor de groepsleden zichzelf kunnen horen en zien hoe zij het trainingsproces zijn ingestapt en hoe zij nu aan het einde van het trainingsproces erbij zitten.
- Hierdoor de groepsleden ontdekken hoe medegroepsleden in het trainingsproces zijn gestapt en hoe zij er nu in staan aan het einde van het trainingsproces.
- Hierdoor het verloop van het trainingsproces zichtbaar en zelfs bijna tastbaar wordt.
- Hierdoor getoetst kan worden of de verwachtingen, veronderstellingen, overtuigingen en hoop is uitgekomen.
- Hierdoor (op een indirecte wijze) getoetst kan worden of de gestelde doelen zijn gerealiseerd.
- Hierdoor een les kan worden geleerd met betrekking tot toekomstige trainingen en andere veranderingsprocessen.



De werkwijze kan op diverse manieren vorm krijgen, bijvoorbeeld als [a] een videodocument of [b] als een tijdscapsule.

[a] *Videodocument:* de groepsleden krijgen afzonderlijk, voorafaan het trainingsproces, de opdracht om de door hun verwachtte resultaten op te schrijven. Als ook welke verwachtingen zij koesteren ten opzichte van het verloop van de training en de deelname aan de training door medegroepsleden, de groepsleider en zichzelf. Tot slot krijgen de groepsleden de vraag voorgelegd welke persoonlijke en/of groepsdoelen er tijdens de training gerealiseerd dienen te worden. Direct vooraf aan de training, nog voordat zij de werkruimte ingaan, krijgen de groepsleden om beurten de kans om hun voorspellingen (*verwachtingen*) op camera in te spreken (60 tot 90 seconden). Hierna wordt gevraagd om hier niet met andere groepsleden over te praten. Vervolgens gaat de training beginnen zoals dit is geprogrammeerd. Pas tijdens de laatste bijeenkomst of de terugkomdag, worden de video opnames bekeken. Echter pas nadien de groepsleden zich in een groepsgesprek hebben uitgesproken over hoe zij de training hebben ervaren en of de training aan hun verwachtingen heeft voldaan. Uiteraard dienen eventuele verschillen besproken te worden en kan het principe van de cognitieve illusie (voorspelling achteraf) worden uitgelegd. Dit is de laatste wijze les van de training: *de werkelijkheid is buigzaam en afhankelijk van het moment waarop je je een beroep doet op 'dat wat is'*. Dit is het verschil tussen werkelijkheid en beleving, waarbij de beleving gewoonlijk als echter (reëler) wordt ervaren dan de gebeurende en toetsbare werkelijkheid.



*[b] Tijdcapsule:* het inzetten van een tijdcapsule is effectiever bij een training uit de categorie A + B. Voor het begin van de training maakt ieder groepslid een tijdcapsule. De inhoud dient (minimaal) te bestaan uit: een foto; een lijstje van onderwerpen die belangrijk zijn op dat moment; een lijstje met (functionerings-)problemen die het groepslid ervaart; een videodocument (zie [a]), alleen wordt dit door het groepslid zelf opgenomen; een groepsfoto; een krant. De tijdcapsule wordt voor aanvang van de training in bewaring genomen. Tijdens de allerlaatste bijeenkomst gaan de groepsleden een evaluatie maken over het verloop van de training. Hierna ontvangen de groepsleden hun persoonlijke tijdcapsule met het verzoek om dit open te maken en te vergelijken met de zojuist gemaakte evaluatie. Wat betekent dit voor het punt waar zij nu staan in hun ontwikkeling ('in het leven')?



*Opmerking: in de regel ervaren de groepsleden een dankbaarheid na het onderzoeken van de tijdsopname van bij het begin van de training in vergelijking tot het moment van introspectie plegen. Dit is zeker het geval in trainingsgroepen waarbij de ontwikkeling van de persoonlijke groei centraal staat.*




De werkwijze doet een beroep op het vermogen om introspectie te kunnen plegen door groepsleden. Indien het introspectie vermogen te laag is, kan de werkwijze zijn doel voorbij schieten. Het is dan ook *niet* de bedoeling dat *de voorspeller* dienst doet als een negatieve kritische confrontatie, maar juist als kritisch instrument om inzicht in het persoonlijk (en/of beroepsmatig) functioneren op te doen. Het hoeven geen plezante inzichten te zijn (mag natuurlijk wel), maar het dienen in ieder geval geen ondermijnende inzichten te zijn die juist functioneringsproblemen gaan veroorzaken.

## *3.10. Doorlopend verslag*



Een doorlopend verslag beslaat het hele trainingsproces, inclusief de voorbereidingen en de nabeschouwingen. Een cameraman legt de gebeurtenissen op beeld vast en deze worden gemonteerd zodat er een beeldverslag (oftewel een documentaire) ontstaat. Het doel hiervan is om de voortgang van het proces visueel en auditief vast te leggen. Het doorlopend verslag kan worden gebruikt tijdens tussenevaluaties om te bepalen of de gestelde trainingsdoelen kunnen worden gerealiseerd op de ingeslagen weg. Bovendien kan het doorlopend verslag worden gebruikt tijdens de eindevaluatie en/of de nabespreking met de opdrachtgever.

De cameraman is *een stille getuige* tijdens het trainingsproces en de groepsbijeenkomsten. Het is niet de bedoeling dat de cameraman een groepslid is of een andere direct betrokkene bij de trainingsgroep. Ook dient de cameraman zo neutraal mogelijk te zijn en te blijven tijdens het trainingsproces.




De montage dient zonder inmenging van de trainer, de groepsleider, de opdrachtgever of een derde partij uitgevoerd te worden. Hierdoor verwerft het doorlopende verslag een meerwaarde omdat het niet wordt gekleurd door een betrokken partij. Het grote voordeel hiervan is dat de kans op discussies over de gekleurdheid van de videofilm beperkt blijven. Het doorlopende verslag dient, zonder begeleidende muziek of een commentaar-

stem, bekeken te worden. Het is dan ook niet de bedoeling dat het doorlopende verslag een verhaallijn hoeft te hebben of hoeft te eindigen in een filmisch hoogtepunt. De gebeurtenissen en de groepsbijeenkomsten kunnen mooi zijn gefilmd, maar de beelden dienen voor zichzelf te spreken.



*Opmerking: misschien klinkt het maken van een doorlopend verslag als eenvoudig in je oren. Echter bedriegt de schijn omdat het juist moeilijk is om een representatief verslag van de training te bundelen tot een videofilm die ongeveer 60 tot 90 minuten duurt. De cameraman en de montageman dienen ervaren te zijn. Hou er rekening mee dat het een tijdrovende activiteit is om een doorlopend verslag te maken.*

Het doorlopend verslag is in het bijzonder waardevol in een taakgerichte groep die te maken heeft met functioneringsproblemen, bijvoorbeeld: groupthink of een probleemloze groep. Juist door het ontbreken van een nadrukkelijke kleuring, bijvoorbeeld door begeleidende muziek, zijn de groepsleden beter in staat om te zien hoe zij over een periode hebben gefunctioneerd en wat hiervan de effecten en resultaten zijn. De groepsleden kunnen op basis van het doorlopend verslag hun eigen conclusies trekken en met elkaar in gesprek gaan.

Het doorlopend verslag geeft ook een opdrachtgever of een derde partij een *neutrale* kijk op het verloop van de training. Hierdoor wordt de indruk weggenomen dat de trainer zijn versie van de gebeurtenissen wil gebruiken als representatief voor het verloop van het trainingsproces. Zeker als de videofilm is voorzien van begeleidende muziek, een commentaarstem en het toewerken naar een hoogtepunt.



*Opmerking: het doorlopend verslag wijkt af van bijvoorbeeld een reportage, waarbij juist de sfeerbeelden en kleurrijke impressies het belangrijkste zijn.*

# *4. Groepsleden hanteren de videocamera*

De trainer kan het inzetten van een videocamera ook laten uitvoeren door de groepsleden zelf en wel voor, tijdens of na de groepsbijeenkomsten. In deze paragraaf worden de volgende werkwijzen besproken:

- *Persoonlijk videodagboek:* de groepsleden houden ieder voor zich gedurende het trainingsproces een videodagboek bij. Dit kan bijvoorbeeld in plaats van een schriftelijk verslag over de training en de trainingsbijeenkomsten zijn.
- *Reportage:* de groepsleden maken een sfeerverslag van de training en de trainingsbijeenkomsten.
- *Een effect rapportage:* de groepsleden leggen de effecten van de training vast buiten de groepsbijeenkomsten om, bijvoorbeeld tijdens teamvergaderingen.
- *Experiment:* de groepsleden voeren een experiment uit en leggen dit vast op video.
- *Presentatievideo:* de groepsleden krijgen als opdracht om tijdens de eindevaluatie een video te tonen waarin zij zichzelf, elkaar en de groep op een attractieve wijze presenteren, onder andere met accenten op: Waar staat de groep voor? Welke doelen wil de groep verwezenlijken? En de samenwerking binnen de groep.
- *Kleine doc:* de groepsleden krijgen de opdracht om over een onderwerp een korte documentaire te maken en dit tijdens een groepsbijeenkomst te presenteren. Het onderwerp dient uiteraard gerelateerd te zijn aan het onderwerp en de doelen van de training.
- *Interview:* de groepsleden krijgen de opdracht om één of meerdere personen te interviewen over een onderwerp en dit tijdens een groepsbijeenkomst te presenteren. Het onderwerp dient uiteraard gerelateerd te zijn aan het onderwerp en de doelen van de training.
- *Korte speelfilm:* de groepsleden krijgen de opdracht om een korte speelfilm te maken over een onderwerp dat te maken heeft met het onderwerp en de doelen van de training.



***Leren filmen***

**Indien groepsleden niet kunnen filmen is het adviseerbaar om eerst instructies te geven in de basisvaardigheden van het video filmen. Hierdoor voorkom je veel irritatie en frustratie bij de groepsleden tijdens het uitvoeren van een filmopdracht. Het werken met video is niet alleen leuk en uitdagend, maar het is ook een volwaardige werkwijze.**



# *4.1. Persoonlijk videodagboek*



Het maken van een persoonlijk videodagboek is met name in het begin voor de meeste groepsleden een hele tour de force. Het inspreken van hun ervaringen, belevingen, verwachtingen, ontdekkingen, inzichten, kritiek en veronderstellingen tijdens het trainingsproces vraagt om gewenning en het lef om eerlijk te zijn tegen de videocamera.

De groepsleden hebben geen speciale apparatuur nodig voor een videodagboek als zij de beschikking hebben over een webcam, een tablet met een ingebouwde camera of een mobiele telefoon met een ingebouwde camera.

De videodagboeken kunnen de groepsleden zelf bijhouden of ze kunnen worden opgeslagen in een *cloud*, bijvoorbeeld: Dropbox. Dit is een gratis dienstverlening waar onder andere videoopnames kunnen worden opgeslagen. Afhankelijk van de training en de doelgroep kan er een keuze worden gemaakt of de groepsleden de videodagboeken van elkaar kunnen bekijken, bijvoorbeeld in het kader van een training: persoonlijke groei & ontwikkeling. Of alleen de trainer, bijvoorbeeld in het kader van persoonlijke begeleiding van groepsleden tijdens het trainingsproces. Of alleen het groepslid zelf.



De videodagboeken kunnen op diverse manieren worden besproken en/of worden bekeken, bijvoorbeeld:



- *Persoonlijke begeleiding:* een groepslid heeft twee of meer begeleidingesprekken met de trainer gedurende het trainingsproces.
- *Intervisiegroep:* drie of meer groepsleden vormen een intervisiegroep waarbinnen de ontwikkeling van het beroepsmatige functioneren van de groepsleden wordt besproken.
- *In de trainingsgroep:* ieder groepslid maakt een montage van het videodagboek van ongeveer 5 minuten, waarin de hoogte– en dieptepunten aanbod komen. Het is ook mogelijk dat de trainer een montage maakt op basis van de videodagboeken van de groepsleden.



- *Peercounseling:* twee groepsleden bespreken om beurten de videodagboeken van elkaar. Hierbij ligt het accent op het leerproces waarbij de groepsleden kennis inwinnen en hiermee ervaringen op doen, om vervolgens nieuw gedrag te ontwikkelen.

Bij het bespreken van het videodagboek gaat het niet om het analyseren van het dagboek door een begeleider, de trainer, een medegroepslid (etc.), maar ligt het accent op het delen van opgedane ervaringen en wat de gevolgen zijn van het persoonlijke veranderingsproces.

Het groepslid zelf wordt gevraagd welke inzichten hij/zij heeft opgedaan door het terugkijken van de videodagboeken en welke conclusies hij/zij op basis hiervan kan trekken. De conclusies vormen de basis om bestaande persoonlijke doelen en bijbehorende taken eventueel aan te passen, dan wel om nieuwe persoonlijke doelen en taken te formuleren.

De begeleider (etc.) is een actieve getuige van de videodagboeken, waarbij het niet wenselijk is om beoordelende opmerkingen of complimenten te maken, als: *"Wat goed van jou! Echt indrukwekkend hoe je dat hebt aangepakt"*. Het groepslid mag een waardeoordeel geven over de inhoud van zijn/haar dagboek, maar dit hoeft niet.

De opmerkingen die de begeleider primair maakt dienen een introspectief karakter te hebben, die het groepslid helpen met het focussen op bepaalde aspecten van het videodagboek, bijvoorbeeld de sfeercode of het meer dan eens emotioneel van slag afmaken tijdens het inspreken van het dagboek. De opmerkingen en vragen dienen zoveel mogelijk waardenvrij te zijn.

*Opmerking: het is een illusie om te denken dat je waardenvrij kunt praten, maar het doel is om zoveel mogelijk waarden te beperken tijdens het stellen van vragen of het maken van opmerkingen.*

Voor het groepslid moet het duidelijk zijn dat hij/zij het videodagboek niet maakt ten behoeven van bijvoorbeeld een begeleider of de groep. Het videodagboek maakt het groepslid voor zichzelf en hij/zij kan ondersteuning krijgen bij het doorgronden van de dagboeken door een begeleider (etc.). De begeleider is dan ook een facillitator pur sang.

*Opmerking: indien de videodagboeken binnen de hele groep worden bekeken geldt in principe dezelfde regel. De groepsleden die het videodagboek van een medegroepslid bekijken, zijn facillitators.*

## *4.2. Reportage*



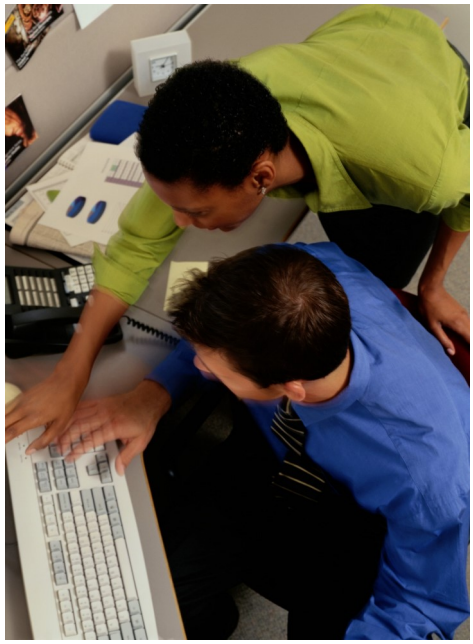

Twee of meerdere groepsleden leggen het verloop van de training vast in een videoreportage. Het doel hiervan is om een sfeerbeeld te creëren van de trainingsbijeenkomsten en de training als een geheel. De reportage is als het ware een *bewegend fotoboek*.

Het is mogelijk om bijvoorbeeld twee groepsleden de hele reportage te laten maken of per bijeenkomst andere groepsleden video opnames te laten maken, waardoor het ook echt een videofilm van de trainingsgroep is.

*Opmerking: de videoreportage dient vooral uplifting te zijn, dan wel met een positieve boodschap te eindigen. Waarom? Omdat de laatste scene blijft hangen als de groepsleden de videoreportage terug gaan bekijken. Voor een eventuele kritische benadering van de training, is deze werkvorm minder geschikt.*

De reportage wordt bij voorkeur gebruikt bij actieve trainingen, waarbij er veel speelse 'doe'-activiteiten zijn.

## *4.3. Een effect rapportage*



Bij een effect rapportage leggen twee of meerdere groepsleden het functioneren van de groep en/of groepsleden vast buiten de trainingsbijeenkomsten om, bijvoorbeeld tijdens een werkoverleg, een teamvergadering of een presentatie.

<u>De doelen van de werkwijze zijn onder meer:</u>

- Een brug slaan tussen de dagelijkse werkelijkheid van de groep met de opgedane kennis en ervaringen tijdens de trainingsbijeenkomsten. Hierdoor ontstaat er een beleving van continuïteit.
- Het zichtbaar maken van het intrainen van vaardigheden in de praktijk van alledag. Als ook de vorderingen hiervan vastleggen, dan wel duidelijk krijgen waarom het niet lukt om de vaardigheid onder de knie te krijgen.
- De groepscohesie bevorderen door de groepsleden meer bewust te maken van het eigen functioneren en het functioneren van medegroepsleden.

- Het doelgericht kunnen interveniëren op basis van de videobeelden door een trainer, maar ook door medegroepsleden.
- Het vastleggen van de effecten van de trainingsbijeenkomsten, zodat de ontwikkeling van de groep en/of afzonderlijke groepsleden in kaart kan worden gebracht.
- Het stimuleren om actief, intentioneel en doelgericht aan de slag te blijven met het intrainen van vaardigheden, de ontwikkeling van de persoonlijke- en/of beroepsmatige groei en het aanpakken en overwinnen van vormen van onvermogen.



De effect rapportage kan op verschillende wijzen worden gebruikt, bijvoorbeeld:

- Als een voortgangsmeter voor de trainer, waarbij hij/zij de aandachtspunten voor de komende trainingsbijeenkomst scherp kan stellen.
- Als een reflectiemiddel binnen de groep om samen te kijken hoe met de ingewonnen kennis in de praktijk ervaringen worden opgedaan en wat hierdoor verandert in het gedrag van de afzonderlijke groepsleden en het functioneren van de groep.
- Als een tussentijdse evaluatie voor de opdrachtgever om de effecten van de trainingsbijeenkomsten in de praktijk zichtbaar te maken.

Het werken met een effect rapportage is lang niet mogelijk met iedere taakgerichte groep die in training gaat. Het vraagt om een duidelijke committent van de groepsleden om ook daadwerkelijk en actief nieuwe vaardigheden te willen leren en hierdoor ook nieuw of veranderend gedrag te ontwikkelen.

Een groep die het is opgelegd om de training te doorlopen en dit zelf minder of niet ziet zitten, zal weerstand laten zien bij het maken van een effect rapportage. Ook bij een groep waarbij de leeftijd van de meeste groepsleden lager is dan 23, is het moeilijker om de werkwijze te laten uitvoeren.

## *4.4. Experiment*

De groepsleden gaan in subgroepen een experiment uitvoeren met bijvoorbeeld medegroepsleden of collega's. Het doel van het experiment is om te ontdekken *hoe* en *waarom* één of meerdere personen op een bepaalde manier handelen in een specifieke situatie.

Door het achterhalen van het 'hoe' en het 'waarom' ontdekken de groepsleden niet alleen hoe andere groepsleden functioneren binnen bepaalde omstandigheden, maar ook hoe zij zelf geneigd zijn om te gaan handelen. Hierdoor verwerven de groepsleden inzicht in het persoonlijk functioneren, als ook wordt het begrijpelijk waarom andere personen handelen zoals zij handelen in een specifieke situatie.

Het experiment wordt vastgelegd door er een video projectverslag van te maken, vanaf de voorbereiden en de uitvoering van het experiment, tot aan de evaluatie. Vervolgens presenteren de subgroepen om beurten hun projectverslag in de trainingsgroep. Hierbij geven zij ook tips en adviezen met betrekking tot hoe op een wenselijke manier te handelen in de situatie van het experiment.

*Opmerking: het zal duidelijk zijn dat de tips en adviezen bijna altijd betrekking hebben op het onder de knie krijgen van één of meerdere vaardigheden, die vervolgens ook binnen de training kunnen worden geoefend.*

## *4.5. Presentatievideo*

De groepsleden krijgen de opdracht om een presentatievideo te maken van de groep. Het dient een commercial te zijn waarin de groep wordt aangeprezen. De accenten hierbij dienen te liggen op de antwoorden van de volgende vragen: [a] Waar staat de groep voor? [b] Welke doelen wil de groep verwezenlijken? [c] Hoe verloopt de samenwerking? [d] Hoe wordt de samenwerking ervaren? [e] Welke successen heeft de groep geboekt? [f] Waarom zou iemand lid van de groep moeten worden? [g] Wat brengt de toekomst voor de groep?

Tijdens de eindevaluatie presenteert de groep de commercial, eventueel ook aan de opdrachtgever en/of aan derden.

## *4.6. Kleine doc*

De groepsleden gaan in subgroepen een korte documentaire maken over een onderwerp wat de groepsleden bezig houdt en relevant is voor de hele groep. Het doel is het intentioneel en doelgericht verdiepen in een onderwerp en vervolgens de opgedane kennis delen met andere groepsleden (en/of derden). Hierdoor leren de groepsleden de vaardigheid hoe (complexe) materie te doorgronden en vervolgens op een begrijpelijke wijze over te brengen op anderen.

De subgroepen presenteren om beurten hun korte documentaire tijdens een groepsbijeenkomst. Bovendien geven zij aan wat de groep(sleden) kunnen doen met de aangereikte informatie. Hierna vindt er een groepsgesprek plaats.

*Opmerking: de trainer dient in het programma wel rekening te houden met een follow up op één of meerdere documentaires tijdens de training.*

## *4.7. Interview*

De groepsleden gaan in subgroepen een interview opnemen met een deskundige over een onderwerp wat relevant is voor de hele groep. Het doel is het intentioneel en doelgericht verdiepen in een onderwerp door middel van een interview en vervolgens de opgedane kennis delen met andere groepsleden (en/of derden). Hierdoor leren de groepsleden de vaardigheid hoe een interview af te nemen en de diepte in te gaan tijdens een gesprek.

De subgroepen presenteren om beurten hun interview tijdens een groepsbijeenkomst. Bovendien geven zij aan wat de groep(sleden) kunnen doen met de aangereikte informatie. Hierna vindt er een groepsgesprek plaats.

*Opmerking: de trainer dient in het programma wel rekening te houden met een follow up op één of meerdere interviews tijdens de training.*

# *4.8. Korte speelfilm*

Het maken van een korte speelfilm over een relevant onderwerp voor de groep, is niet alleen een speelse manier om het leren samenwerken te bevorderen, maar ook een creatieve wijze om een gedramatiseerde werkelijkheid te creëren.

*Opmerking: door de aard van de werkwijze is het bijzonder geschikt voor een teambuilding of om de ervaren beheersingsproblemen van de tweede groepsfase van een trainingsgroep in beeld te brengen.*

De stappen voor het maken van een korte speelfilm:

- *Introductie van de opdracht:* de trainer legt de opdracht uit en geeft aan hoeveel tijd de groepsleden hebben; welke middelen zij tot hun beschikking hebben; hoelang de speelfilm minimaal en maximaal duurt; waar de film kan worden opgenomen; welke ondersteuning zij kunnen vragen.
- *Onderwerpbepaling:* de groepsleden bepalen welk onderwerp centraal staat in de korte speelfilm.
- *Script schrijven:* de groepsleden schrijven een script in hoofdlijnen en zonder dialoog. Anders gezegd: het verloop van de speelfilm wordt vastgelegd in scenes. De dialoog improviseren de acteurs tijdens de opnames.
- *Taken verdelen:* de groepsleden gaan de taken verdelen, bijvoorbeeld wie de videocamera gaat bedienen; wie de regie doet; wie het geluid; wie de make-up en kleding; wie welke rol gaat spelen; wie gaat monteren (kan eventueel op camera, tablet of door de trainer); wie de aankleding van de set regelt of goed zet et cetera.
- *Planning maken:* een tijdsverdeling maken voor het uitvoeren van de afzonderlijke taken.
- *Materiaal verzamelen:* alle benodigde middelen bij elkaar brengen (indien mogelijk).
- *Het filmen van de scenes:* de scenes worden opgenomen. In het geval van beperkte tijd (bijvoorbeeld 1 trainingsdag) dienen de scenes chronologisch te worden opgenomen, zodat er niet tot weinig hoeft te worden gemonteerd. Indien er meer tijd is, kunnen de scenes per (werk-)ruimte worden opgenomen, bijvoorbeeld: scene 1 speelt zich af op kantoor, net als scene 6 en scene 12. Deze scenes worden achter elkaar opgenomen en pas bij de montage op de goede plek in de film gezet.



***Kost veel tijd?***

**Het maken van een korte speelfilm hoeft helemaal niet zoveel tijd te kosten. Zo kan het al een project van 1 dag zijn, waarbij al hele leuke, amusante en goede resultaten kunnen worden geboekt. Echter kan het ook een project zijn die meerdere trainingsdagen beslaat, waardoor er meer aandacht voor de afzonderlijke onderdelen is.**

- *Het monteren van de film:* indien er tijd en mogelijkheden voor zijn kan de speelfilm worden gemonteerd en/of worden voorzien van muziek, geluiden en titels.
- *Het presenteren van de film:* de speelfilm wordt op doek vertoond door een beamer te gebruiken.
- *Het nabespreken van het filmproject:* de groepsleden evalueren onder leiding van de trainer het verloop van de samenwerking. Hierbij uiteraard aandachtspunten destilleren met betrekking tot het functioneren van de groep op de werkvloer.

Het accent op het maken van een korte speelfilm ligt niet alleen op het samenwerken, maar ook op het lol hebben in het creëren van de speelfilm. Een goede werkwijze waarbij praktijkervarend leren en plezier maken hand in hand gaan.



# *5. Videotherapie*

Hoe jonger je bent, hoe vaker je op video bent vastgelegd tijdens je leven. De video opnames zijn tijddocumenten, die weergeven hoe je stem klonk, hoe je bewoog op een bepaalde leeftijd, hoe je reageerde op situaties en omstandigheden, wat je opvattingen en meningen waren in het verleden. De persoon die je eens was, bestaat allang niet meer. Alleen in de herinneringen en in het (beeld-)materiaal, kun je nog iets terugzien van hoe je eens was. Het verleden vormt de basis voor wie je nu bent en deels hoe je in de 'hier-en-nu'-situatie functioneert.

Het werken met beeldmateriaal uit het verleden van de groepsleden is niet alleen uitdagend, maar maakt gewoonlijk ook de overeenkomsten duidelijk tussen de levensloop van de groepsleden. De groepsleden ontdekken dat ondanks alle verschillen er ook flink wat overeenkomsten zijn met medegroepsleden, terwijl de groepsleden vaker hebben gedacht dat zij de enige waren die bepaalde ervaringen hebben opgedaan. Videotherapie kan hierbij een attractieve werkwijze zijn. Bekijk voor meer informatie de presentaties.

Het inzetten van videotherapie is het meest op zijn plaats binnen een training: persoonlijke groei & ontwikkeling of een counselingtraining.



*Groepsleden ouder dan 40 jaar zullen minder op video staan vereeuwigd, maar kunnen wel zijn vastgelegd op film, bijvoorbeeld 8mm. In de regel is de omvang van dit materiaal beperkt. Als dit het geval is kunnen ook foto's worden gebruikt in plaats van video– en/of filmmateriaal.*





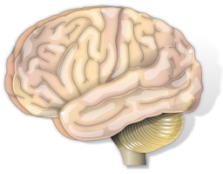
## *Kompas: waar ben je nu?*

In dit thema heb je geleerd hoe je een videocamera op verschillende manieren kunt gebruiken binnen een training. Als ook hoe je een videocamera kunt gebruiken om beeldopnames mee te maken.

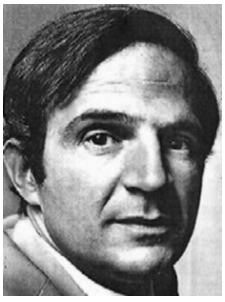



Het werken met video vraagt om de nodige vaardigheden, als je tenminste goed beslagen ten ijs wilt komen tijdens een training. Het overstijgt het simpelweg neerzetten van een videocamera in een trainingsgroep en vervolgens op het opnameknopje te drukken. Het is belangrijk om de videocamera intentioneel en doelgericht te gebruiken. Hierdoor voorkom je dat de groepsleden zich gaan vervelen, irriteren of in de weerstand schieten om naar een opname van een gesprek van een uur te kijken, die net is opgenomen.

Hou het interessant voor de groepsleden als je met video gaat werken. Durf te variëren in de diverse video werkvormen. Bovenal: vergeet niet om te oefenen, oefenen en nog meer te oefenen! De groepsleden zullen je dankbaar zijn en zo ook de apparatuur, die minder te lijden heeft onder ondeskundig gebruik.



Elke goede film laat zich samenvatten in 1 zin



Truffaut




Thema:
verdieper
in de groep &
het groepslid

# Thema: verdiepen in de groep & het groepslid

Het laatste thema van het boek bestaat uit enkele op zichzelf staande onderwerpen, die te maken hebben met het functioneren van de groep en/of de groepsleden.

Zoals je inmiddels al weet, wordt er in ieder thema voortgebouwd op de aangereikte kennis in het eerste deel van het Handboek voor Trainer, het boek: Doorpakken et cetera. Als je niet over deze parate kennis beschikt, kun je dit thema als zwaar, ingewikkeld of als zeer theoretisch ervaren. In dat geval doe je er verstandig aan om eerst de geadviseerde literatuur door te nemen.

Het thema is in het bijzonder geschikt voor trainers, groepsleiders, cursusleiders en groepsbegeleiders die niet alleen de vereiste literatuur hebben doorgenomen, maar deze ook in de praktijk hebben gebracht en/of hebben herkent. De thema's zullen voor hem/haar direct hun praktische waarde laten zien.

Daag jezelf uit door aantekeningen te maken op basis van de besproken onderwerpen en ga op basis hiervan experimenten bedenken, die je vervolgens gaat uitvoeren in tenminste twee groepen. Zorg dat de woorden levend worden door in de praktijk te gaan observeren. Of door inzichten uit de teksten in de praktijk te brengen.

<u>De onderwerpen die aanbod komen zijn:</u>

1. Speelruimte.
2. Groepsmachine.
3. Zwakke groepsleiders
4. Yellow brickroad
5. Rollercoaster
6. Zaaien & oogsten



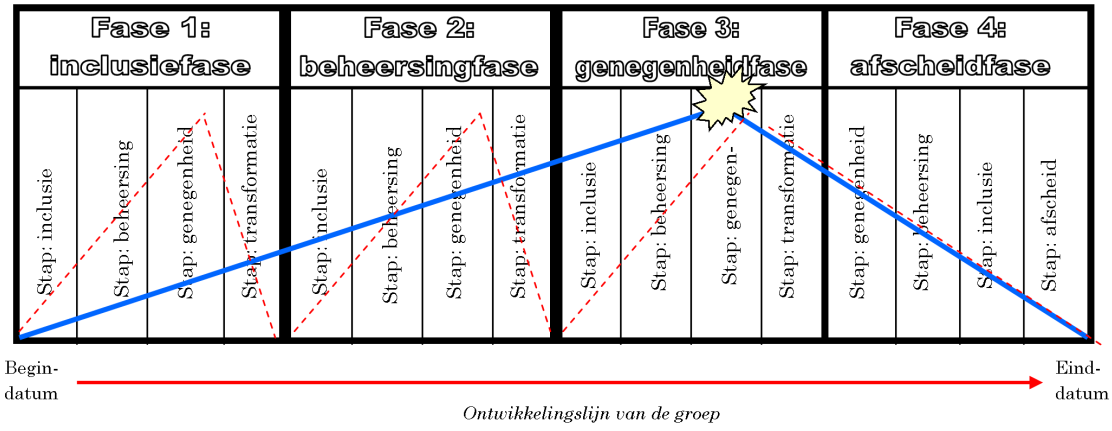
# Speel-ruimte

De speelruimte binnen een groep wordt beperkt door de kaders waarbinnen de taakgerichte groep opereert. De kaders worden enerzijds bepaald door de ontstaans– en de bestaansdoelen van de groep en anderzijds door invloeden van buiten af, bijvoorbeeld derden, de gegeven omstandigheden of de beschikbare middelen.

De wijze *hoe* de speelruimte binnen een groep door de groepsleden kan worden gebruikt, wordt hoofdzakelijk bepaald door de beschikbare rollen binnen de groep die nodig zijn om de taken uit te voeren die horen bij de gestelde doelen.

*Opmerking: hierbij is niet alleen sprake van de ontstaans– en de bestaansdoelen, maar ook van de hoofddoelen, de subdoelen en dergelijke.*

De groepsleden zetten zich in ten bate van de groep, door die taken uit te voeren die horen bij de primaire en de secundaire rollen (en in mindere mate bij de tertiaire rollen), zodat de gestelde doelen kunnen worden gerealiseerd en de groep zo succesvol wordt dat zij zichzelf overbodig maakt, omdat de bestaansdoelen komen te vervallen. Het gevolg is dat de taakgerichte groep snel in verval raakt en zichzelf opheft.




*Ontwikkelingslijn van de groep*

De groepsleden weten niet alleen binnen welke kaders zij rolgebonden taken dienen te verrichten, zodat de groep de gestelde doelen kan verwezenlijken, maar ook *hoe* de taken moeten worden uitgevoerd. De uitvoering van een taak ligt vast in een *gedragspatroon*, dit bestaat uit een geritualiseerde aaneenschakeling van opeenvolgende handelingen, bijvoorbeeld in de vorm van één of meerdere vaardigheden.



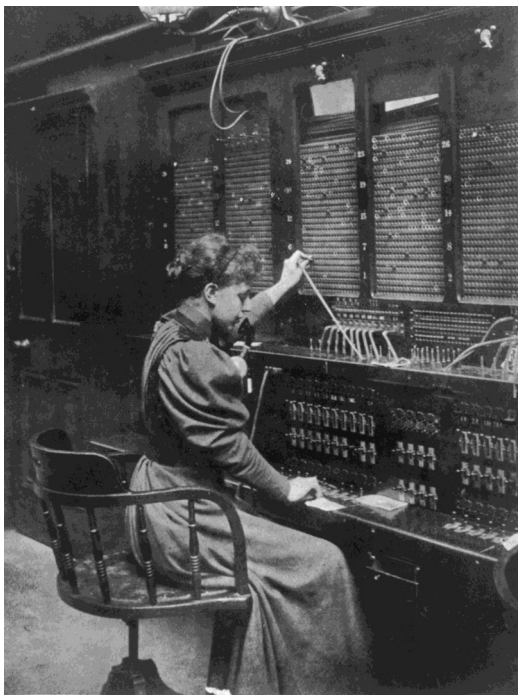
*Geritualiseerde aaneenschakeling van opeenvolgende handelingen*

Een groepslid kan nieuwe vaardigheden leren en deze samenvoegen tot een nieuw of veranderend gedragspatroon. Anders gezegd: het groepslid heeft geleerd hoe hij/zij een taak op een andere wijze kan uitvoeren.

*Opmerking: hopelijk met een beter resultaat dan met het voorafgaande gedragspatroon. Echter is dit lang niet altijd het geval. Met andere woorden: niet iedere gedragsverandering is een verbetering voor de persoon en/of de groep.*

Het groepslid weet dus hoe hij/zij een rolgebonden taak dient uit te voeren binnen de kaders van de groep. Maar dit is niet alles, het groepslid weet ook met welke intentie de taak moet worden verricht: de realisatie van één of meerdere gestelde doelen. Het groepslid is hierbij afhankelijk van de uitvoering van de rolgebonden taken door de overige groepsleden. Alleen door samen te werken slagen de groepsleden erin om de gestelde doelen te verwezenlijken en daarom dient ieder groepslid zijn/haar rolgebonden taken te verrichten binnen de gestelde groepskaders.

Het groepslid weet *hoe* en *waarom* hij/zij een rolgebonden taak binnen de groepskaders dient uit te voeren. Bovendien weet het groepslid de *gedragscode* die van toepassing is op de uitvoering van de rolgebonden taak. De gedragscode vindt haar oorsprong in de waarden en de normen van de taakgerichte groep. Voorbeeld: een telefoniste weet hoe ze de benodigde apparatuur kan bedienen. Als ook waarom zij telefoongesprekken aanneemt en afwerkt (rolgebonden taak). Echter door de gedragscode weet de telefoniste ook dat zij de bellers vriendelijk en geduldig te woord moet staan.



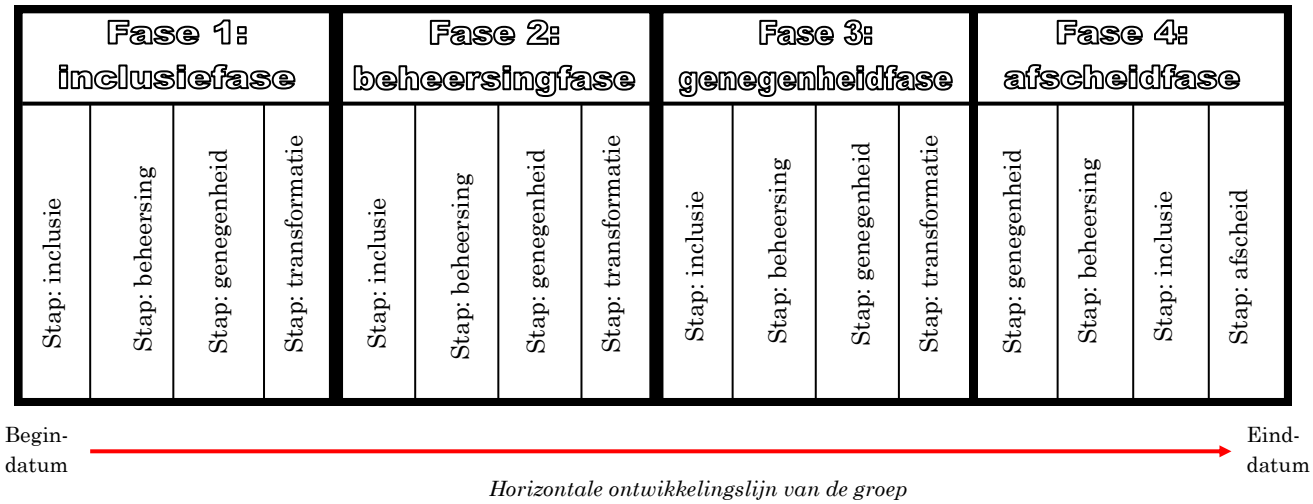
Het functioneren van een groepslid ligt op hoofdpunten verankerd in de kaders van de groep en de rollen die hij/zij vorm geeft. Hierbinnen is er speelruimte voor het groepslid om persoonlijke accenten te zetten bij de uitvoering van rolgebonden taken, zolang dit tot doel heeft om de gedragscode en/of het gedragspatroon te verbeteren.

De speelruimte binnen de groep is niet bedoelt om persoonlijke doelen na te gaan streven door gebruik te maken van de middelen en de mogelijkheden waarover de groep beschikt.

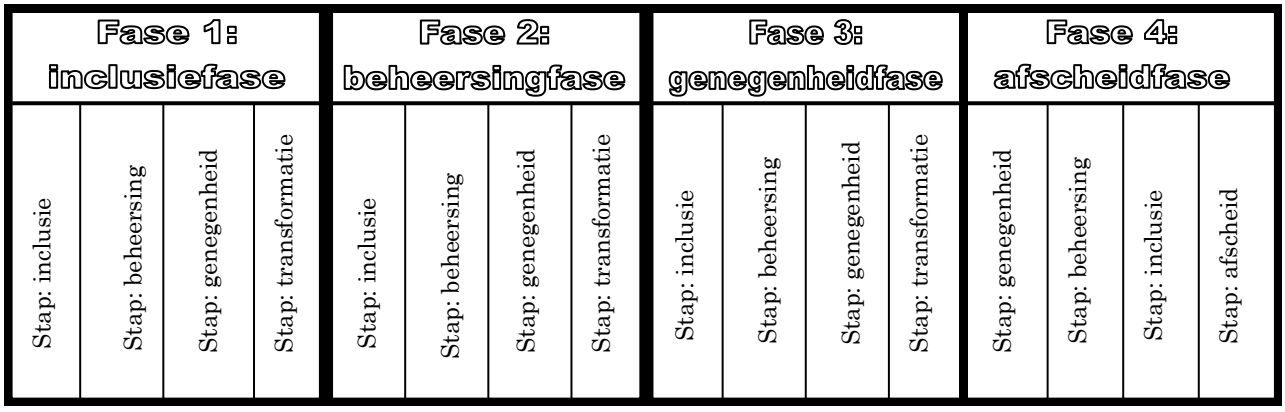
In de stap inclusie van de inclusiefase komen groepsleden binnen met een *vrij kader*. Een vrij kader is dat het groepslid zelf bepaald hoeveel speelruimte hij/zij heeft binnen de gegeven omstandigheden. Het groepslid weet enerzijds weinig tot niets van de groepskaders en anderzijds is het nog niet duidelijk of het groepslid wel lid wil blijven van de taakgerichte groep. Het gevolg is onder andere dat:

- De groepsleden niet op elkaar zijn afgestemd.
- De groepsleden niet gericht zijn op samenwerken, maar op de persoonlijke doelen die zij hopen te kunnen realiseren.
- De groepsleden allerlei privileges voor zichzelf hebben veilig gesteld, waardoor zij zich niet hoeven te committeren aan de groep en/of bepaalde taken hoeven uit te voeren.
- De groepsleden willen de vrijheid hebben om zelf te bepalen hoe en wanneer te handelen, als ook op welke wijze te handelen.

De groepsleden dienen in de stap beheersing van de beheersingsfase het vrije kader los te laten ten gunste van de groepskaders. Als dit niet gebeurd, blijft de ontwikkeling van het groepsproces steken in deze stap en fase. Dit betekent niet dat de ontwikkeling stopt, alleen is er geen sprake van een horizontale ontwikkeling, maar van een verticale ontwikkeling.




*Horizontale ontwikkelingslijn van de groep*



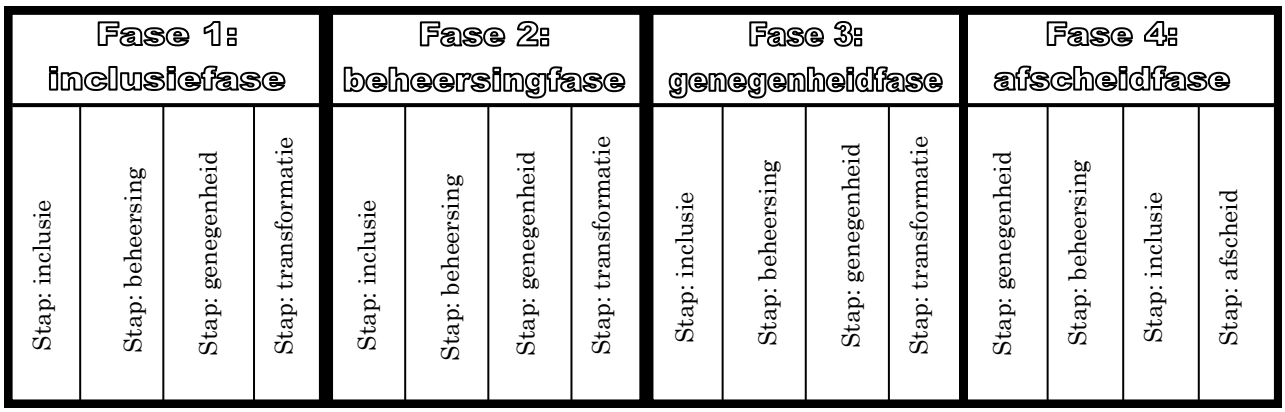

Begin-datum

VVO

Eind-datum

*Verticale ontwikkelingslijn van de groep*

*Het niet kunnen overwinnen van de beheersings– en machtsproblemen binnen de groep (= een vorm van onvermogen van de groep). Het gevolg is dat er een verandering optreedt in de ontwikkelingslijn van de groep. Anders gezegd: het groepsproces kent geen chronologisch verloop van de opeenvolgende stappen en fasen van het groepsproces. In plaats daarvan blijft de groep steken in een stap van een fase (dit hoeft niet perse stap beheersing van de beheersingsfase te zijn). Omdat de ontwikkeling niet stopt, ontwikkelt de groep zich in andere richting. Het is een verdieping van de stap en de fase met als doel om een oplossing te vinden om de ervaren vorm van onvermogen (VVO) van de groep te overwinnen, zodat de horizontale ontwikkelingslijn kan worden vervolgd. Indien dit niet lukt, zal de groep vroegtijdig worden opgeheven of ingrijpend worden gereorganiseerd (bijvoorbeeld door bepaalde groepsleden uit de groep te zetten). De duur van de verticale ontwikkelingslijn kan variëren van enkele dagen tot jaren.*




Begin-datum

VVO

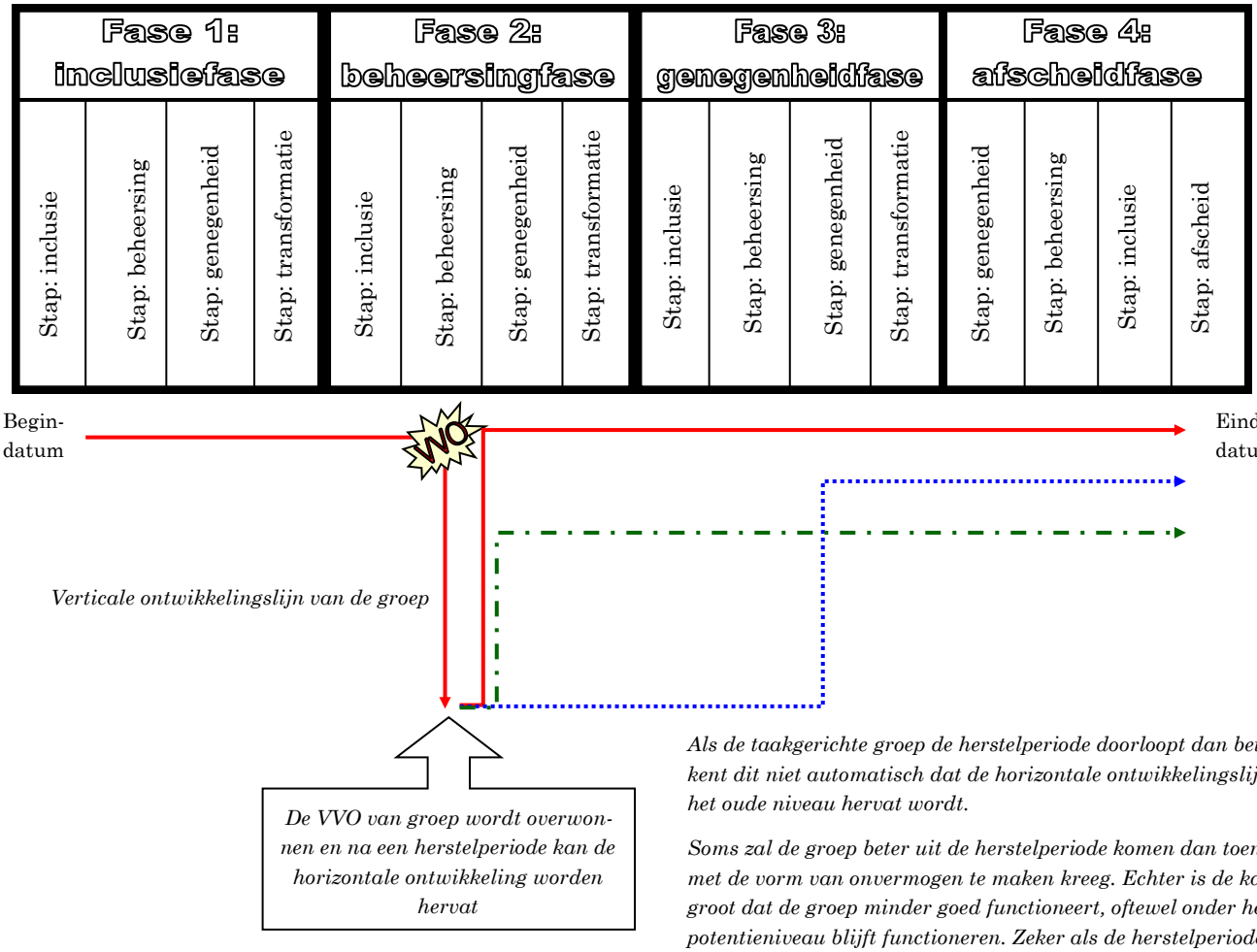
Eind-datum

*Verticale ontwikkelingslijn van de groep*

*Als de groep erin slaagt om de ervaren vormen van onvermogen, bijvoorbeeld beheersings– en machtsproblemen, te overwinnen, is er sprake van een herstelperiode voordat de chronologische ontwikkeling van het groepsproces kan worden hervat.*

*De herstelperiode is nodig om de schade in de interpersoonlijke verhoudingen tussen groepsleden te herstellen of werkbaar te krijgen. Als ook dat het wederzijds vertrouwen moet groeien en het idee van veiligheid meer vaste vormen krijgt. Het is niet evident dat de herstelperiode voorspoedig verloopt en resulteert in een horizontale ontwikkelingslijn. De groep is uitermate kwetsbaar in deze periode.*

*De VVO van groep wordt overwonnen en na een herstelperiode kan de horizontale ontwikkeling worden hervat*




*Als de taakgerichte groep de herstelperiode doorloopt dan betekent dit niet automatisch dat de horizontale ontwikkelingslijn op het oude niveau hervat wordt.*

*Soms zal de groep beter uit de herstelperiode komen dan toen zij met de vorm van onvermogen te maken kreeg. Echter is de kans groot dat de groep minder goed functioneert, oftewel onder het potentieniveau blijft functioneren. Zeker als de herstelperiode een langere tijd aanhoudt.*

*Het is daarom wenselijk dat als er een verticale ontwikkelingslijn actief wordt, deze zo kort mogelijk duurt. De kans op een korte herstelperiode neemt hierdoor toe, als ook dat de immateriële schade in enigermate beperkt blijft.*

Het is *niet* noodzakelijk dat alle beheersings– en machtsproblemen binnen de groep zijn opgelost. Het is ook niet nodig dat alle groepsleden hun 'vrije kader' opgeven. Zolang de groep niet te maken heeft met functioneringsproblemen die de ontwikkeling van de proceslijn negatief beïnvloeden of stagneren, is de groep in staat om de taken uit te voeren die horen bij de gestelde doelen.

*Opmerking: de groep is extra gevoelig voor beheersings– en machtsproblemen bij iedere stap beheersing van elke fase, maar het sterkst natuurlijk in de beheersingsfase. De kans op functioneringsproblemen is dan ook groter in de stappen beheersing, dan in de overige stappen van een fase.*

Hoe de gewenste verhouding is tussen groepsleden die vanuit het 'vrije kader' blijven functioneren en groepsleden die het groepskader hanteren, kan niet zonder meer worden gesteld. De reden hiervoor is dat er teveel variabelen een rol spelen, denk onder andere aan: het aantal groepsleden, de mate van deskundigheid van de groepsleden, de gestelde doelen en taken, de gegeven omstandigheden, de tijdsduur waarin doelen gerealiseerd moeten zijn en de beschikbare middelen.

Het is duidelijk dat het denken en handelen vanuit het 'vrije kader' een vorm van tegenwerken is, waarbij het realiseren van de persoonlijke doelen centraal staat. Bij de inclusiefase staat het Ik centraal en wordt het groepskader mondjesmaat geïntroduceerd bij de stap beheersing. Dit kan bijvoorbeeld doordat de trainer groepsafspraken inbrengt en de groepsleden kunnen aangeven of zij hiermee akkoord gaan (minimaal de helft + één). Bij de stap transformatie van de inclusiefase, is de keuze gemaakt dat de groepsleden deel willen blijven uitmaken van de taakgerichte groep. Op dat moment verschuift de aandacht van 'het Ik' naar 'Ik en de ander'. De groepsleden weten dat zij nu rekening moeten houden met de andere groepsleden, willen zij tenminste deel uit blijven maken van de groep en wil de groep succesvol zijn door de gestelde doelen te gaan realiseren. Het is alleen de vraag onder welke voorwaarden en condities er moet worden samengewerkt. Deze vraag vormt de basis van de stap inclusie en beheersing van de beheersingsfase. Hoe worden de primaire en de secundaire rollen verdeeld? Hoe is de hiërarchiestructuur opgebouwd? Wie leidt en wie volgt? Et cetera.



### *Onmisbaar?*

**Voor de taakgerichte groep is het belangrijker dat primaire en secundaire rollen worden vervuld, dan wie invulling geeft aan een rol. Anders gezegd: het spelen van een rol is niet persoonsgebonden.**

**Zo herinner ik dat mijn vader bij zijn pensioen veelvuldig was gevraagd of hij nog ter beschikking stond om ondersteuning te bieden aan het team waar hij leiding aangaf. Twee maanden na dat hij uit dienst was getreden, kreeg hij te horen dat hij niet langer welkom was in het team, omdat hij er immers geen deel meer van uitmaakte. Dit was een schok voor hem omdat hij dacht onmisbaar te zijn.**

Als de groep de stap genegenheid van de beheersingsfase bereikt, wordt de speelruimte binnen de groep bepaald door de groepskaders en niet langer door het 'vrije kader' van één of meerdere groepsleden. Pas in de afscheidsfase bij de stap beheersing, neemt het 'vrije kader' van de groepsleden het roer weer over van de groepskaders. Het enige wat rest is het ter discussie stellen van de deelname door ieder groepslid aan de groep (stap inclusie), wat resulteert in het afscheid nemen van de groep.

De realiteit van de groep (de groepskaders en alle voorwaarden, middelen en de condities waaronder de groep functioneert) is dominant aan de persoonlijke privileges en doelen. Als een groepslid dit accepteert, krijgt hij/zij veel speelruimte om zich te ontplooien en verder te ontwikkelen.



### *Speelruimte is vrijheid en doen wat je wilt.*

Groepsleden kijken gewoonlijk met samengeknepen ogen als het duidelijk wordt dat zij hun 'vrije ruimte' moeten opgeven ten behoeve van de groepskaders op het moment dat zij samenwerken binnen de taakgerichte groep. Het idee dat zij de vrije ruimte moeten opgegeven, roept allerlei associaties op, bijvoorbeeld dat de persoonlijke vrijheid flink wordt gekortwiekt, waardoor de persoon minder kan doen wat hij/zij wil doen. Het groepslid raakt zijn/haar speelruimte kwijt om te doen wat hij/zij wil doen en kan dit gaan ervaren als een functioneringsprobleem. *"Ik ben geen groepsmens. Ik moet mijn vrijheid hebben om te doen en te laten wat ik wil. Ik ben niet goed in rekening houden met wat anderen willen".*

Het is niet zo dat een groepslid al zijn/haar vrijheid moet inleveren als hij/zij wil participeren binnen een taakgerichte groep. Alleen verschuift het accent van het *'op ieder moment kunnen besluiten hoe te handelen'*, naar *'het uitvoeren van taken met een persoonlijke signatuur'.* Vrijheid krijgt binnen een taakgerichte groep een andere betekenis. Ieder groepslid heeft de vrijheid om binnen de groepskaders invulling te geven aan de primaire, secundaire en testiaire rollen. Als ook de vrijheid om zijn/haar creativiteit op een toegepaste wijze in te zetten bij het uitvoeren van taken en het verwezenlijken van de gestelde doelen.

De persoonlijk speelruimte wordt in de regel gekenschetst door de keuzevrijheid om iets wel of niet te doen, en/of de keuzevrijheid hoe een taak moet worden uitgevoerd.

De speelruimte van de groep wordt gekenschetst door invullingsvrijheid hoe een taak (binnen de gestelde kaders) zo optimaal mogelijk kan worden uitgevoerd.

Het is voor groepsleden soms lastig om te begrijpen dat zij op de eerste plaats ten dienste van de realisatie van de groepsdoelen werken en pas op de tweede plaats eventueel de persoonlijke doelen kunnen realiseren (hoewel hier geen garantie op kan worden gegeven).

Het 'vrije kader' is dan ook altijd verpersoonlijkt door het groepslid, alsof het een vanzelfsprekendheid is dat hij/zij onder (vrijwel) alle omstandigheden zelfstandig zijn/haar keuze kan (en mag) maken. Dit idee is met name door de individualisering van de afgelopen 50 jaar enorm gegroeid en heeft flink wortel geslagen. Echter is het door het 'vrije kader' NIET mogelijk om samen te werken, tenzij anderen vrijwillig ervoor kiezen om de persoonlijke doelen te verwezenlijken. Vanuit de gedachte van het 'vrije kader' is de persoon zelfstandig, onafhankelijk en vrij om te doen en te laten wat hij/zij wil.

In werkelijkheid liggen de kaarten anders: alleen door samen te werken, kan een persoon leren (= kennis + ervaringen opdoen met de kennis en deze omzetten in veranderend of nieuw gedrag) en zich sociaal ontwikkelen. Door onvoldoende samen te werken, is een persoon niet in staat om onder ander te leren voor zichzelf te zorgen, diverse vormen van intelligentie te ontwikkelen, doelgericht te werken, interpersoonlijke relaties op te bouwen en te onderhouden.

De groepskaders geven structuur, duidelijkheid en mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen.

# *Wat kan ik, als trainer, met deze kennis?*



1. *Het voortijdig herkennen van functioneringsproblemen:* tijdens het verloop van de inclusiefase wordt het al duidelijk of de groep te maken gaat krijgen met functioneringsproblemen doordat er indicaties zijn dat één of meerdere groepsleden niet of slechts heel beperkt het 'vrije kader' willen opgeven ten gunste van de groepskaders. Enkele indicatoren zijn: [a] het focussen op de realisatie van de persoonlijke doelen, door de groepsdoelen hier steeds ondergeschikt aan te maken; [b] het niet gebonden voelen aan het naleven van groepsbesluiten; [c] het niet willen samenwerken met andere groepsleden en bij voorkeur zelfstandig taken willen uitvoeren; [d] steeds de deelname aan de groep ter discussie blijven stellen; [e] de strijd zoeken met één of meerdere groepsleden, de groepsleider en/of de trainer; [f] het ondermijnen van het gezag van de groepsleider en/of de trainer. Op basis hiervan kan de trainer een voorspelling gaan doen ten aanzien van de aard en de omvang van de functioneringsproblemen. De trainer kan vervolgens gaan anticiperen door interventies te plegen.

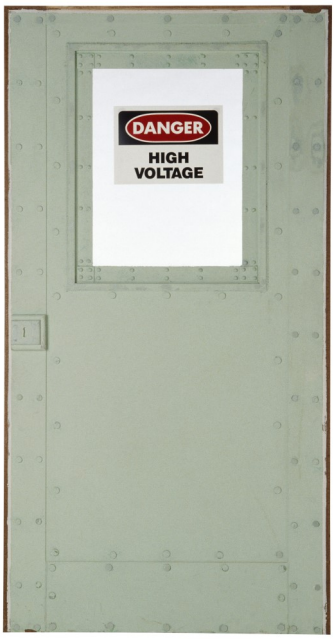


2. *Het doelgericht en intentioneel interveniëren:* als er functioneringsproblemen zich gaan aandienen, kan de trainer interventies gaan uitvoeren bijvoorbeeld in de vorm van oefeningen, opdrachten of experimenten. Het doel van de interventie is een noodzakelijkheid te creëren waarin samenwerken nodig is, omdat de gevolgen anders ook nadelig uitpakken voor de afzonderlijke groepsleden. In de oefeningenboeken tref je diverse oefeningen aan die hiervoor kunnen worden gebruikt. Een andersoortige interventie is door de focus van de groep te leggen bij de speelruimte die de groep heeft te bieden en wat dit betekent voor de afzonderlijke groepsleden. Hierbij spelen de punten een rol wat een groep het individu te bieden heeft, onder andere: zekerheid, ergens bij horen, identiteit, vriendschap en macht (zie hiervoor ook: De beginnende groepsleider).

3. *Niet de groep uit het oog verliezen door de eenling:* de meeste taakgerichte groepen vinden zichzelf democratisch ingesteld, maar dit verandert zodra een minderheid het niet eens is met een meerderheidsbesluit. Ineens is de stem van de minderheid zo belangrijk dat er een ander besluit moet worden genomen, dan wel ingrijpend moet worden aangepast. Hoewel dit eventueel zou kunnen in de genegenheidfase, is het onwenselijk in de inclusie– en de beheersingsfase. Omdat hierdoor de groepscohesie wordt ondermijnt en de basis van het samenwerken binnen de groepskaders op losse groeven komt te staan. Hoezo? Omdat de groepsleden ervaren dat als je maar vast blijft houden aan je standpunten, de overige groepsleden hier rekening mee gaan houden en soms zelfs van een minderheidsbesluit een meerderheidsbesluit gaan maken. Voorbeeld: in een samenwerkingsverband besluiten vier groepsleden dat het goed is om toe te werken naar een samenwerkingsverband binnen één overkoepelende stichting. Twee groepsleden zien dit absoluut niet zitten. Zij willen alleen samenwerken op het gebied van inkoop. De vier groepsleden geven aan dat zij de twee groepsleden niet kunnen dwingen om deel te nemen aan de overkoepelende stichting en dus wordt het besluit herroepen. De groepsleden blijven alleen samenwerken bij het inkopen van producten en diensten. De trainer dient, met name in de eerste en de tweede fase van het groepsproces, het accent te leggen op de groep en het bevorderen van de samenwerking in plaats van op de belangen en de doelen van de individuele groepsleden.

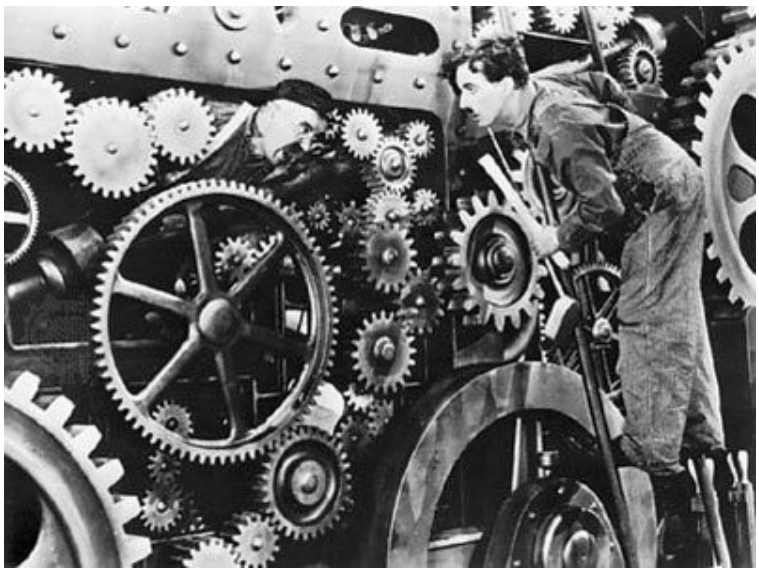


4. *Het beperken van de duur van een eventuele verticale ontwikkelingslijn:* het herkennen van functioneringsproblemen en het vroegtijdig onderkennen wat hiervan de gevolgen (kunnen) zijn voor de groep(-sleden), zorgt ervoor dat er adequaat kan worden opgetreden om de verticale ontwikkelingslijn te voorkomen, dan wel niet actief verder te laten ontwikkelen. Hierdoor kan de schade aan de groepscohesie en de interpersoonlijke relaties tussen de groepsleden zoveel mogelijk worden beperkt. Hoe groter de immateriële schade is, hoe langer en ingrijpender de herstelperiode zal zijn. Als het al tot een herstelperiode komt. Opmerking: het doel is niet om beheersings– en machtproblemen te voorkomen. Al zeker niet tijdens de tweede fase van het groepsproces. Het doel is wel om het niet uit de hand te laten lopen, waardoor het groepsproces in gevaar komt.





# Groeps-machine



De metafoor van de groep als een machine, is niet nieuw zoals de film *Modern Times* van Charlie Chaplin al laat zien. Het is geen achterhaalde metafoor en is nog steeds bruikbaar om uit te leggen hoe de groep als een geoliede machine werkt. Tenminste als de taakgerichte groep de horizontale ontwikkelingslijn van het groepsproces volgt.

De *groepsmachine* bestaat uit een aantal grote tandwielen en kleinere tandwielen die in elkaar grijpen. Het product van de groepsmachine is succes in de vorm van gerealiseerde doelen. De mate van het succes wordt bepaald door vast te stellen of het doel net is gerealiseerd (met de hakken over de sloot, een klein zesje) of dat de kwaliteit van het doel voldoet aan de gestelde verwachtingen, functionaliteit, effectiviteit, bruikbaarheid en/of zinvolheid (een uitmuntende prestatie, een tien).

De tandwielen van de groepsmachine stellen symbolisch niet de samenwerkende groepsleden voor. De groepsleden bedienen, onderhouden en optimaliseren de groepsmachine. De tandwielen staan symbool voor de activiteiten, handelingen en taken die binnen de groep moeten worden verricht om de gestelde doelen te kunnen verwezenlijken.

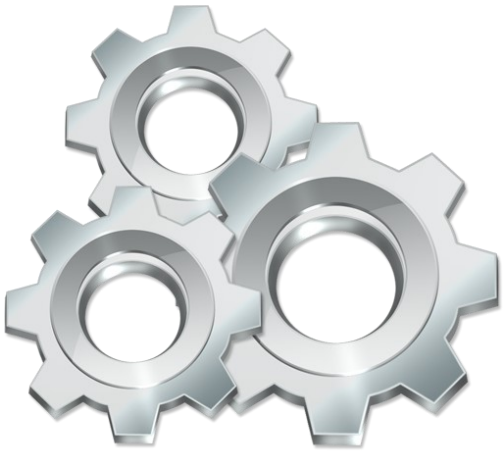
Ieder groepslid is medeverantwoordelijk voor het doelgericht functioneren van de groepsmachine en heeft ook direct invloed op de wijze hoe de groepsmachine functioneert. Zo kan al één groepslid het verschil maken of de groepsmachine door kan functioneren of stopt met werken. Misschien wel een tikkeltje verontrustend beeld: het succes kan alleen door samenwerken worden bereikt, terwijl voor het vast laten lopen van de groepsmachine het tegenwerken van één groepslid voldoende is.



***De statische machine.***

**De metafoor van de groepsmachine wordt vaker gezien als statisch, waarbinnen geen verandering mogelijk is. Evengoed is de metafoor dynamisch van aard. Niet zozeer voor wat betreft de vaste onderdelen (de tandwielen), maar wel voor wat betreft de inhoud van de onderdelen. Deze staan niet vast en verschillen per taakgerichte groep, bijvoorbeeld de doelen en de bijbehorende taken. Ook zijn de groepsleden verschillend en dus ook de wijze hoe zij zorgen voor de groepsmachine. Als ook de mate van samenwerken en de kwaliteit van het uitvoeren van de taken.**

## *De grote tandwielen*



<u>De essentiële onderdelen van de groepsmachine zijn:</u>

1. *Het uitvoeren van taken om daarmee de gestelde doelen te realiseren ten bate van de groep:* een taakgerichte groep kent vele doelen zoals: ontstaansdoelen, bestaansdoelen, hoofddoelen, subdoelen, teamdoelen, persoonlijke doelen, doelen van een derde partij en onofficiële doelen. Uit ieder doel vloeien één of meerdere taken voort, die uitgevoerd dienen te worden. Indien de resultaten van de uitgevoerde taken positief zijn, betekent dit dat het doel is gerealiseerd. Ondanks dat er tientallen verschillende doelen actief zijn binnen een taakgerichte groep, betekent dit niet dat alle taken allemaal anders zijn. Sommige taken zullen tegelijkertijd meerdere doelen bedienen. Anders gezegd: het scala van taken is gewoonlijk beperkter dan de diversiteit van het aantal doelen.

   Het uitvoeren van taken om de gestelde doelen te realiseren is de legitimering waarom de groepsleden deelnemen aan de taakgerichte groep. Indien dit niet het geval mocht zijn, zal er niet worden samengewerkt en zullen de groepsleden alleen proberen om de persoonlijke doelen te verwezenlijken door gebruik te maken van de middelen van de groep, de inzet van de medegroepsleden en mogelijkheden die deelname aan de groep het individuele groepslid bied.

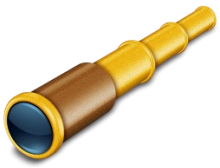
   De groepsleden dienen met een zekere regelmaat verantwoording af te leggen over het uitvoeren van taken en de hiermee behaalde resultaten. Als ook zal in de groep op van te voren vastgelegde tijdstippen, het voortgangsproces van de realiseren van de gestelde doelen moeten worden geëvalueerd. Met andere woorden: het groepslid legt ver-



antwoording af over het uitvoeren van het eigen takenpakket (inclusief de behaalde resultaten) en hij/zij legt, samen met de overige groepsleden, verantwoording af over het voortgangsproces van de gestelde doelen.

*Opmerking: verantwoordelijkheid is de verplichting om te zorgen dat iets goed functioneert of verloopt, en daar rekenschap van te geven (Van Dale).*

Het is belangrijk dat groepsleden het belang begrijpen van het afleggen van verantwoordelijkheid, omdat hierdoor er snel en efficiënt kan worden ingegrepen als het uitvoeren van één of meerdere taken niet voorspoedig verloopt, dan wel niet het gewenste resultaat heeft opgeleverd. Hierbij gaat het op de eerste plaats om het uitvoeren van de taken ten behoeve van de realisatie van een doel en niet om het falen van een groepslid aan het daglicht te brengen. Anders gezegd: het verantwoording afleggen is geen afrekening met één of meerdere groepsleden, maar zorgen dat de doelen kunnen worden verwezenlijkt.

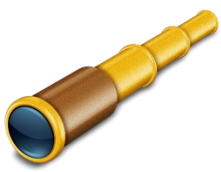


***Verantwoordelijkheid?***

**Het gaat de meeste groepsleden niet goed af om verantwoordelijkheid af te leggen, omdat dit gewoonlijk met achterdocht wordt bekeken: "Er zal wel iets verkeerd zijn gegaan en nu moet iemand de zwarte piet krijgen". Het is in de regel nodig om groepsleden uit te leggen wat verantwoordelijkheid is; welke verantwoordelijkheden zij dragen; hoe zij verantwoordelijkheid kunnen afleggen en het niet verpersoonlijken van het afleggen van verantwoordelijkheid.**

2. *Het initiëren en opgang houden van het leerprocessen voor en door de groep(sleden):* het tweede tandwiel wordt gevormd door het voortdurend ontwikkelen van de afzonderlijke groepsleden, waardoor er sprake is van een toenemende meerwaarde van de taakgerichte groep. Hierdoor zijn de groepsleden in staat om taken uit te voeren en/of de kwaliteit van de uitvoering op een hoger peil te brengen. Natuurlijk komt dit het realisatieproces van de gestelde doelen ten goede.

   Hoewel een taak helder gesteld kan zijn, betekent dit nog niet dat een groepslid de taak succesvol kan uitvoeren. Hiertoe dient het groepslid over de benodigde kennis te beschikken en ervaringen op te doen met deze kennis, om zo veranderend of nieuw gedrag te ontwikkelen. Het is niet nodig dat een groepslid al op voorhand over alle benodigde vaardigheden beschikt die nodig zijn om alle taken uit te kunnen voeren. Tijdens het groepsproces dient hiertoe mogelijkheden te zijn om de vaardigheden onder de knie te krijgen. Of om af te stemmen op de gegeven omstandigheden en situatie. Dit laatste geldt als een groepslid wel over de gevraagde vaardigheden beschikt, maar nog niet toepasbaar zijn binnen de groepsrealiteit van de 'hier-en-nu'-situatie.



***Hoe grijpen tandwiel 1 + 2 in elkaar?***

**Hoewel een taak duidelijk omschreven kan worden, is de uitvoering afhankelijk van ondermeer de gegeven omstandigheden, de beschikbare middelen en de parate vaardigheden van één of meerdere groepsleden. De kans dat de gegeven omstandigheden volledig overeenkomen met de beschreven uitvoering van een taak is zeer klein. De groepsleden zullen dan ook praktijkervarend moeten gaan leren hoe de taak binnen deze gegeven omstandigheden met succes kan worden uitgevoerd. De tandwielen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.**

3. *Motivatie is de beweegreden om taken uit te voeren en om te willen leren:* als de resultaten van een uitgevoerde taak positief zijn, draagt dit bij aan het verwezenlijken van een gesteld doel. Indien alle taken zijn volbracht die nodig zijn om het doel succesvol te realiseren, dan ontstaat er een stimulerende kracht om in beweging te komen om taken uit te voeren, die nodig zijn om een ander gesteld doel te gaan verwezenlijken. De stimulerende kracht om in beweging te komen om te gaan handelen, wordt ook wel *motivatie* genoemd. Als een groepslid of de groep niet succesvol is in het realiseren van (leer-)doelen, zal de motivatie om opnieuw aan de slag te gaan sterk afnemen. Het gevolg kan zijn dat de groepsleden juist 'oude successen' proberen te herhalen en/of onrealistische doelen gaan formuleren. De groepsmachine gaat hierdoor langzamer werken en kan zelfs tot stilstand komen.



4. *Wederzijdse afhankelijkheid die de basis vormt van samenwerken:* het afhankelijk zijn van de medegroepsleden, als ook het besef dat het afhankelijk zijn een noodzaak is om samen te werken om zo de meerwaarde van de groep uit de verf te laten komen.

   Onder het *afhankelijk zijn van medegroepsleden* wordt verstaan, dat een groepslid er van op aan kan dat de andere groepsleden de hun toebedeelde taken zo goed mogelijk en binnen de gestelde termijn uitvoeren. Zoals ook zij dit van het groepslid zelf mogen verwachten.

   Indien een groepslid een taak niet kan uitvoeren, zal hij/zij actie moeten gaan ondernemen om te leren hoe de taak alsnog uit te voeren of samen met andere groepsleden gaan onderzoeken hoe de taak kan worden uitgevoerd. Hierbij gaat het niet om gezichtsverlies van het groepslid dat hij/zij een taak niet kan uitvoeren, maar om te voorkomen dat een taak *niet* wordt uitgevoerd.

   Als een groepslid het niet lukt of zelfs verzaakt om één of meerdere taken met een positief resultaat af te ronden, kan het bijbehorende doel niet worden gerealiseerd. Ongeacht of andere groepsleden wel hun taken met het gewenste resultaat hebben volbracht. Ook hierbij geldt: alleen door samenwerking kunnen de gestelde doelen worden verwezenlijkt en of dit lukt is afhankelijk van de inzet en het succes van het individuele groepslid.

5. *Het vervullen van de rollen die nodig zijn om samen te werken aan de uitvoering van de taken om de gestelde doelen te realiseren:* in het bijzonder de primaire en de secundaire rollen zijn belangrijk om te bepalen wie welke taken gaat uitvoeren. Anders gezegd: de taken zijn gekoppeld aan één of meerdere rollen en niet aan personen. Om samen te kunnen werken, is het van belang dat de taakverdeling helder en duidelijk is. De taakverdeling vindt plaats op basis van de primaire en de secundaire rollen die de groepsleden gaan spelen tijdens het groepsproces.

   Het bepalen welk groepslid in aanmerking komt voor welke primaire en secundaire rollen, is gebaseerd op de relevante vaardigheden en kundigheden van een groepslid, die hij/zij *on demand* kan inzetten.

   Het is belangrijk dat een groepslid rolvast is en over een langere periode van tijd dezelfde rollen gestalte kan en wil geven. Het zal duidelijk zijn dat dit een vereiste is om de wederzijdse afhankelijkheid niet te frustreren of op het spel te zetten.

   Indien de groepsleden het ontbreekt aan vaardige en/of kundige personen die een specifieke rol kunnen spelen, dan kan de groep op zoek gaan naar iemand buiten de groep of een groepslid wordt hiervoor getraind.

   *Opmerking: in de praktijk vindt er vaker een rolverdeling plaats op basis van persoonlijke voorkeuren, sympathieën of de hiërarchische structuur. Hierbij wordt het groepsbelang uit het oog verloren. De mate van deskundigheid van de afzonderlijke groepsleden in relatie tot welke taken er moeten worden uitgevoerd, is bepalend voor de rolverdeling binnen een taakgerichte groep.*



6. *Het committeren aan de groep en de groepsrollen:* in een succesvolle taakgerichte groep is er, na stap 2 van groepsfase 2, weinig tot geen ruimte voor vrijblijvendheid, onverschilligheid, solistisch optreden, machtsstrijden, het creëren van weerstand, blijven praten in plaats van gaan handelen of de kantjes er vanaf lopen. Er is een duidelijke commitment nodig van de afzonderlijke groepsleden om de gestelde doelen te willen realiseren door de bijbehorende taken uit te voeren, binnen de context van één of meerdere rollen. Indien een groepslid een slag om de arm wil houden (= voorwaardelijkheid), gaat dit ten koste van de

uitvoering van de taken. Hierdoor wordt het groepslid in zekere mate onbetrouwbaar omdat de medegroepsleden er niet blind op kunnen vertrouwen dat het groepslid blijft deelnemen aan de groep of dat het groepslid bepaalde taken gaat uitvoeren. Het uitblijven van een helder en eenduidig commitment heeft een onwenselijk effect op de wederzijdse afhankelijkheid, de motivatie, het spelen van de benodigde rollen en dus ook op het al dan niet uitvoeren van taken.



*Opmerking: het committeren wordt vereenvoudigd als er sprake is van een aantrekkelijke groepsidentiteit, waardoor de groepsleden worden aangetrokken en graag deel willen uitmaken van de taakgerichte groep.*

7. *Een vleugje kritisch tegenwerken om de groepsmachine gefocust te houden:* een groep die voortdurend traint om ingezet te worden bij, bijvoorbeeld, een calamiteit, gaat de focus verliezen als zij nooit daadwerkelijk het geleerde in de praktijk kunnen inzetten. Nu is het *niet* adviseerbaar om een calamiteit te creëren zodat de groepsleden hun vaardigheden en kundigheden in de praktijk kunnen brengen. Wat wel helpt om de groepsleden gefocust te houden, is een groepslid met een kritische denkstijl. Dit groepslid benoemt wat wel en wat niet werkt, maar niet voor eigen gewin. De intentie van het kritische groepslid is om het functioneren van groepsleden en de groep te vergroten. Bovendien is het groepslid niet bang om kritisch te zijn, ondanks het risico dat hij/zij wordt betiteld als een zeikerd of iemand die altijd alleen maar moeilijk doet.

   *Opmerking: het kritisch tegenwerken gooit als het ware wat zand in de groepsmachine. Hierdoor werken als eerste de automatismen niet meer en neemt de kans op groupthink of een probleemloze groep af.*

   De trainer dient er op te letten dat een groepslid met een kritische denkstijl niet door de andere groepsleden wordt buitengesloten of een zwart schaap wordt. Ook is het mogelijk dat de trainer zelf over een kritische denkstijl beschikt en deze kan inzetten.

   *Opmerking: het werkt niet als er meerdere groepsleden met een kritische denkstijl in de groep zitten. De kans is dan reëel dat er een praatcultuur ontstaat.*

8. *Het verdelen en het doelgericht inzetten van de macht:* de groep(sleden) hebben macht nodig om taken uit te kunnen voeren en ook om de bijbehorende rollen te vervullen. De macht is *niet* een soort universele macht die een groepslid binnen alle situaties en omstandigheden naar believen kan inzetten. Ook is de macht niet persoonsgebonden, maar rolgebonden. Anders gezegd: een groepslid kan op een functionele, intentionele en doelgerichte wijze macht inzetten om tot handelen te komen.

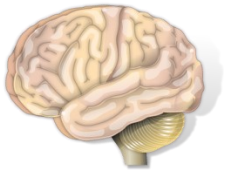
   Het is belangrijk dat de groepsleden de machtsverdeling accepteren en respecteren. In de regel zal dit niet zonder slag of stoot gaan, maar na stap 2 van groepsfase 2, mag de verdeling van macht (en de bijbehorende rollen) geen onderwerp van gesprek meer zijn.

   *Opmerking: de machts– en rolverdeling kan opnieuw een gespreksonderwerp worden, als één of meerdere groepsleden uitvallen en er een herverdeling noodzakelijk is. Of als één of meerdere groepsleden misbruik hebben gemaakt van hun macht (en dus ook van hun rol). Of als de gegeven omstandigheden zodanig veranderen dat de doelen drastisch moeten worden bijgesteld. Of als een derde partij eist dat een herverdeling van de macht wordt doorgevoerd.*

   De macht waarover een taakgerichte groep kan beschikken, is enerzijds afkomstig uit de groep en anderzijds van buiten de groep. De macht uit de groep bestaat eruit dat groepsleden op bepaalde punten afstand doen van hun persoonlijke macht ten bate van een groepslid, die deze macht nodig heeft om een rol te kunnen spelen en de bijbehorende taken uit te voeren. De macht die van buiten de groep komt, bestaat o.a. in de vorm van erkenning, middelen, (wettelijke) voorschriften en regels, privileges en voldoende speelruimte om te kunnen werken.

Macht geeft de groepsleden ook de zekerheid dat zij aan de slag kunnen gaan met het realiseren van de gestelde doelen door de bijbehorende taken uit te voeren.

*Opmerking: de zekerheid helpt een groepslid om zich te committeren aan de taakgerichte groep, waardoor het gemakkelijker is om afhankelijk te zijn van medegroepsleden. Het gevolg is een groeiend saamhorigheidsgevoel en eventueel zelfs vriendschappen.*



***"Eendracht maakt macht"***

***Aesopus, 550 voor Chr.***




# De groepsmachine

## *De kleine tandwielen*



De kleine tandwielen hebben op een indirecte manier invloed op het functioneren van de taakgerichte groep. Niettemin hebben de kleine tandwielen wel een aanzienlijke invloed op het persoonlijk functioneren van de afzonderlijke groepsleden.

*Opmerking: het functioneren van de groep wordt pas negatief beïnvloed indien er meerdere groepsleden te maken hebben met beperkende functioneringsproblemen. Of als een groepslid te maken heeft met traumatiserende functioneringsproblemen, die door de taakgerichte groep moeten worden geadresseerd. Of natuurlijk een combinatie van beiden.*

Het ontbreken van bepaalde kleine tandwielen betekent niet automatisch dat de taakgerichte groep niet langer kan functioneren, zoals dit wel het geval is bij de grote tandwielen. Sommige kleine tandwielen zullen niet worden gemist als zij komen te vervallen, terwijl het juist lastig is als andere kleine tandwielen ontbreken. Maar lastig betekent niet dat alles stopt.

*Opmerking: de mate hoe lastig het ontbreken van bepaalde kleine tandwielen is, is voor het grootste deel afhankelijk van hoe de groepsleden hier mee omgaan binnen de taakgerichte groep.*

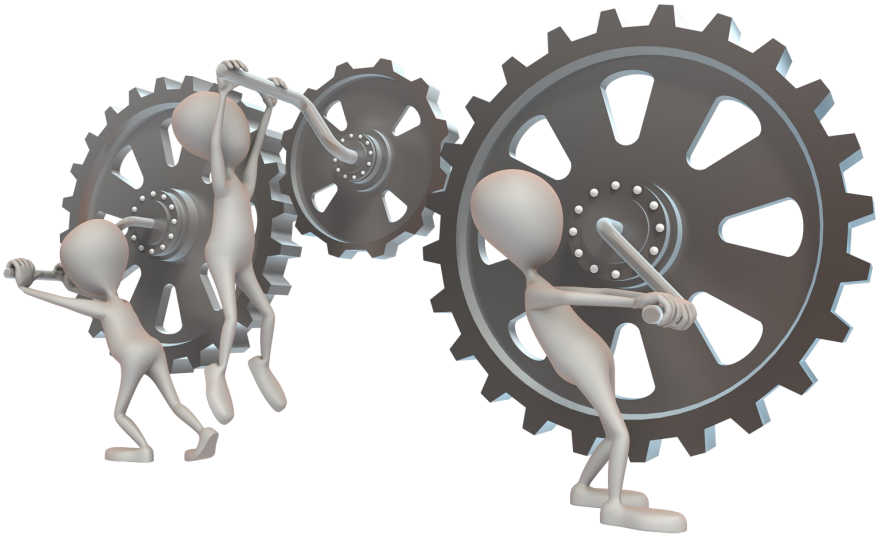
De kleine tandwielen zijn per taakgerichte groep verschillend. Hieronder staan enkele veel voorkomende categoriën van kleine tandwielen:

1. *Persoonsgebonden kleine tandwielen:* hierbij kun je denken aan parate kennis van een groepslid, maar ook aan: opgedane ervaringen, voorkeuren, persoonlijke doelen, vaardigheden, kundigheden, gevoeligheden, eigenschappen, gevolgde opleidingen, verwachtingen, veronderstellingen et cetera.
2. *Procedurele kleine tandwielen:* hierbij kun je onder andere denken aan voorschriften, groepsafspraken, regels, procedures, wetten, vastgelegde voorwaarden, die door de taakgerichte groep en/of derden zijn vastgesteld.
3. *Ideologische kleine tandwielen:* hierbij kun je denken aan ideologische ideeën en opvattingen van de afzonderlijke groepsleden en/of derden, die binnen de taakgerichte groep worden ingebracht.
4. *Vermogende kleine tandwielen:* hierbij kun je denken aan middelen die door de afzonderlijke groepsleden en/of derde

partij worden ingebracht binnen de groep. Hierbij kan het gaan om geld, maar ook om (gebruiks-)voorwerpen, instrumenten en diensten.

5. *Intellectuele kleine tandwielen:* hierbij kun je denken aan het inbrengen van relevante kennis en ervaringen door de afzonderlijke groepsleden en/of een derde partij.
6. *Sociale kleine tandwielen:* hierbij kun je denken aan het inbrengen van sociale contacten en relaties ('netwerken') door de afzonderlijke groepsleden en/of een derde partij. Als ook het organiseren ('voor wie daar zin in heeft') van activiteiten die niets met de groepsrealiteit te maken hebben. Hierbij is ook sprake van een grote mate van vrijblijvendheid. Denk bijvoorbeeld aan het uitnodigen van twee of meer groepsleden om op een verjaardagsfeest te komen van een groepslid.
7. *Educatieve kleine tandwielen:* hierbij kun je denken aan educatieve activiteiten die door één of meerdere groepsleden wordt georganiseerd over een onderwerp wat niets te maken heeft met de groepsrealiteit. Het deelnemen aan de educatieve activiteit is vrijblijvend en niet alle groepsleden hoeven hieraan deel te nemen. Voorbeeld: het omzetten van de vakantiefoto's in een digitaal fotoboek, die ook kan worden afgedrukt.
8. *Maatschappelijk relevante kleine tandwielen:* hierbij kun je onder andere denken aan maatschappelijke discussies die invloed hebben op één of meerdere groepsleden. Als ook invloeden van trends, de tijdsgeest, de seizoenen, feestdagen, herdenkingsdagen, tradities en maatschappelijke waarden en normen.

## *De meerwaarde van de metaforen*



Het denken in termen van metaforen over het functioneren van de taakgerichte groep, maakt het gemakkelijker om de onderlinge verbanden tussen de uiteenlopende groepselementen *voorstelbaar* te maken en dus ook gemakkelijker om te kunnen doorgronden.



# Zwakke groepsleiders

In de afgelopen jaren is er een toename van trainers, cursusleiders, groepsleiders, groepscoaches en docenten die onvoldoende zijn geschoold in het werken met taakgerichte groepen. Het gevolg is dat er ook een toename is van zwakke groepsleiders.

*Opmerking: in het eerste Handboek voor Trainers staan cijfers genoemd op basis van een enquête onder trainers.*

Zo ontbreekt het zwakke groepsleiders onder andere aan basale kennis over de opbouw en het verloop van het groepsproces en vaardigheden, als bijvoorbeeld het intentioneel en doelgericht in kunnen zetten van interventietechnieken. Door het ontbreken van essentiële kennis over het functioneren van taakgerichte groepen, is het niet reëel om te verwachten dat de zwakke groepsleiders adequaat optreden. Dit betekent niet dat zwakke groepsleiders geen successen kunnen boeken met een taakgerichte groep. Alleen is dit succes niet intentioneel en doelgericht gerealiseerd. Het succes is bereikt door de gegeven omstandigheden, de inzet van de groepsleden en van de groepsleider, eerdere ervaringen met soortgelijke successen die op de achtergrond meespelen bij het behalen van successen. Niet op de laatste plaats omdat het woord succes een andere betekenis heeft, dan het verwezenlijken van de gestelde doelen door de bijbehorende taken uit te voeren.

Zwakke leiders toetsen hun kwaliteiten en kunde aan de deelnemers van een training, een workshop, een cursus of een les. In verreweg de meeste gevallen, zijn de groepsleden niet of onvoldoende deskundig om de groepsleider of de trainer te kunnen beoordelen. Hooguit kunnen de groepsleden iets vertellen over hoe zij de training hebben ervaren, wat zij hebben geleerd en welke praktische zaken goed waren geregeld of juist ontbraken.

Ter vergelijking een voorbeeld: een beginnende toneelspeler maakte zich druk net voordat de voorstelling zou beginnen, dat hij zijn tekst zou kwijtraken. Een ervaren speler stelde hem gerust: *"Het publiek kent de tekst van het toneelstuk niet, dus als je je tekst kwijtraakt of een stuk overslaat is dat geen gemis voor het publiek. Wat je niet kent, kun je ook niet missen".*

Zwakke groepsleiders richten hun aandacht niet op de ervaringen en de percepties van de groepsleden, maar gaan de evaluatie als een beoordeling van hun functioneren beschouwen. Voorbeeld: Als een groepslid het rapportcijfer 8 geeft voor een trainingsbijeenkomst, dan betekent dit niet dat de trainer *'het goed heeft gedaan'*. Integendeel, het rapportcijfer kan juist aangeven dat de trainingsbijeenkomst te gemakkelijk is geweest in verhouding tot de oefeningen en/of de opdrachten die aanbod zijn gekomen.

Zwakke groepsleiders proberen juist een hogere beoordeling te scoren, omdat hieruit zou blijken hoe kundig en professioneel hij/zij heeft gefunctioneerd. Echter om een hogere beoordeling te krijgen, dient de trainingsbijeenkomst enerzijds een hoog entertainmentfactor te bezitten en anderzijds moeten moeilijke, lastige, confronterende en conflictmatige oefeningen, opdrachten en confrontaties worden vermeden.

*Opmerking: er is nog een andere belangrijke reden waarom dat moeilijke, lastige, confronterende en/of conflictmatige oefeningen en opdrachten worden vermeden. De zwakke groepsleiders zijn niet geschoold in het methodisch werken en begrijpen niet of onvoldoende de waarde van het fouten maken door groepsleden. Als ook dat de trainer juist situaties creëert waarin de groepsleden fouten kunnen en gaan maken. Hoe pijnlijk, lastig, vervelend of confronterend dan ook. Beheersings– en machtsproblemen zoals die voor komen in de tweede fase van het groepsproces, worden maar al te vaak als bedreigend en ongewenst gezien. Een teken dat 'er iets mis is in de groep', in plaats van een teken dat de groep juist goed op weg is om een productieve taakgerichte groep te worden.*

Praktijkvoorbeeld: Irene is al jaren werkzaam als een trainster binnen het onderwijs. Voor een trainingsbijeenkomst met een groep docenten, moet zij op verzoek 'iets' gaan vertellen over het groepsproces. Irene komt er achter dat zij inhoudelijk weinig tot niets kan vertellen over het groepsproces en dus vraagt zij aan een collega of hij nog iets heeft liggen. De collega geeft Irene een samenvatting van een

hoofdstuk uit een groepswerkboek. Irene leest de samenvatting door en vindt deze zo compact en duidelijk dat zij besluit om tijdens de trainingsbijeenkomst de samenvatting voor te gaan lezen. Zo gezegd, zo gedaan. De docenten zijn enthousiast omdat aan hun verzoek gevolg is gegeven. Echter blijft het steken in het luisteren naar een samenvatting van een hoofdstuk. Nog Irene, nog de docenten stellen zichzelf de vraag: *"Maar hoe ga ik ervaringen opdoen met deze kennis, door welke vaardigheden te leren?"* Irene was dubbel tevreden omdat het gelukt was de samenvatting duidelijk over te brengen op de docenten en omdat de docenten de trainingsbijeenkomst waarderden met een 8,5. Nu overweegt Irene om, op basis van dit goede resultaat, vaker de samenvatting tijdens trainingen te gaan gebruiken. Op mijn vraag of zij nu het hele boek ging lezen waar de samenvatting betrekking op had, antwoordde Irene: *"Nee, ik kan hiermee goed uit de voeten"*.

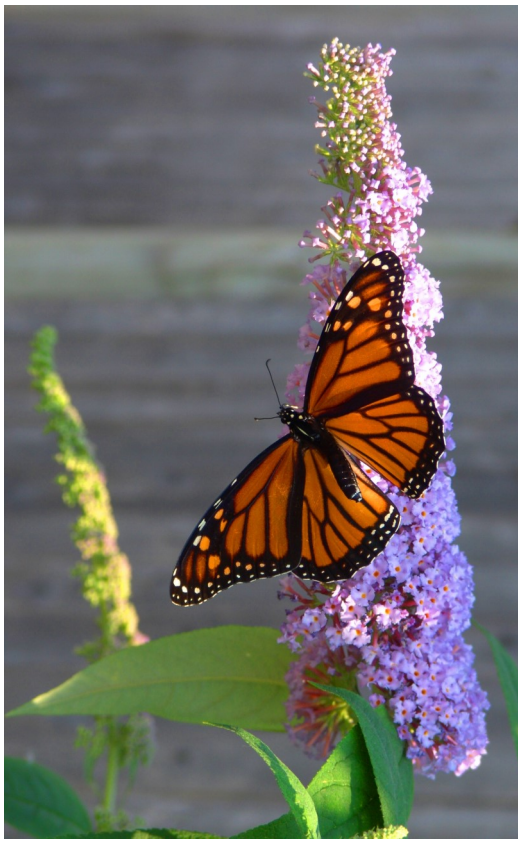
## *Trendgevoeligheid*

Zwakke groepsleiders zijn trendgevoelig. Steeds opnieuw zoeken naar andere en nieuwere werkvormen en werkwijzen, die bijvoorkeur snel te begrijpen en inzetbaar zijn. Het is belangrijk dat de nieuwe werkvorm of werkwijze geloofwaardig is en aantrekkelijk klinkt voor potentiële klanten.

Een trend die nu 'in' is (en misschien al 'uit' op het moment als je dit leest), is: *duurzaamheid*, in combinatie met groen en diervriendelijkheid. Bedrijven, organisaties, overheden en ook trainers willen graag in verband worden gebracht met duurzaamheid, omdat dit goodwill oplevert die zich hopelijk vertaald in opdrachten en/of hogere verkoopscijfers.

In de praktijk betekent dit dat er een nieuw jargon, metaforen en symbolen worden gebruikt uit het domein van de duurzaamheid. Praktijkvoorbeeld: Susan is een trainer die gespecialiseerd is in het *organisch* laten ontwikkelen van de trainingsgroep. Hierdoor kan de groep op een natuurlijke wijze tot bloei komen.

Susan wil met het organisch laten groeien en ontwikkelen van een groep aangeven dat er niet methodisch wordt gewerkt en er niet wordt ingegrepen indien het groepsproces lijkt te ontsporen. De suggestie is om het groepsproces op zijn beloop te laten en zien wat er van terechtkomt, dus ook niet doelgericht werken.



*Zwakke groepsleiders fladderen met het grootste gemak van de ene werkwijze naar een andere werkwijze, zonder het intrainen van een werkwijze of een methodiek. Hierdoor is het moeilijk om kundig te worden in een methodiek.*



Ter vergelijking een voorbeeld: biologisch geteelde groenten worden vaak gezien als gezonder voor de mens en beter voor het milieu, terwijl uit onderzoek van o.a. de universiteiten van Stanford en Wageningen blijkt dat niet alleen de opbrengst van de groenten veel lager is, maar ook dat de groenten niet gezonder zijn en juist belastender voor het milieu en de economie.

Behalve dat het 'organisch ontwikkelen' van een taakgerichte groep geen vakterm is (de term is afkomstig uit de stedenbouw), suggereert het meer dan het waar kan maken. Eén van de belangrijkste redenen voor een persoon om lid te worden van een taakgerichte groep is om te leren, bijvoorbeeld in de vorm van vaardigheden of kundigheden. Het organisch leren van vaardigheden, vergroot de kans dat een groepslid een onwenselijke vaardigheid leert of een vaardigheid verkeerd aanleert. Of slechts ten dele een vaardigheid leert. Als een taakgerichte groep getraind wil worden, dan is dit om de gevraagde vaardigheden op een zo optimaal mogelijke wijze aan te leren. Hiertoe wordt er juist een beroep gedaan op de kundigheid van de trainer. De meeste opdrachtgevers hopen door de training tijd, geld en middelen te besparen, als ook de productiviteit van de taakgerichte groep te vergroten.

De organische groei, ontwikkeling en bloei van taakgerichte groepen sluit uitstekend aan bij de zwakke groepsleiders omdat het niet nodig is om methodisch te werken. Methodisch werken wordt gezien als beperkend, omdat hierdoor de natuurlijke ontwikkeling van een taakgerichte groep en de groepsleden te kort wordt gedaan. De werkelijkheid is minder fraai omdat de trainer geen toegevoegde waarde heeft en feitelijk gezien niet doet waarvoor hij/zij is ingehuurd. Bovendien worden er onrealistische en ontoetsbare doelen geformuleerd, die bijvoorbeeld te veelomvattend zijn en daarom nooit kunnen worden gerealiseerd ("maar het is de weg die belangrijker is, dan het einddoel bereiken"). Alvin Zander heeft in diverse onderzoeken laten zien dat groepsleiders en groepen de neiging hebben om onrealistische en ontoetsbare doelen te formuleren als zij niet weten hoe concrete doelen te verwezenlijken en als zij in het verleden vaker niet succesvol zijn geweest in het realiseren van de gestelde realistische doelen.

In het kielzog van het niet methodisch werken ("And I am proud of it!"), volgt het intuïtief werken: *"Openstaan voor*

*dat wat zich aandient en de diepere betekenissen hiervan 'aanvoelen'. Op de eerste plaats vertrouwen op je gevoel als beoordelaar van een groeps– en/of een trainingssituatie. Kennis, behalve de kennis van het lichaam, kan de trainer in de weg zitten om te zien wat er werkelijk speelt. Daarvoor moet je openstaan voor je echte zelf als trainer en authentiek zijn".*

*Opmerking: de bovenstaande beweringen zijn citaten die door diverse trainers veelvuldig worden gebruikt. Er is hierbij geen sprake van cynisme of sarcasme.*

Praktijkvoorbeeld: navraag in een netwerk voor trainers tijdens een netwerkbijeenkomst, leert dat van de zeven trainers er vijf niet methodisch werken. Het methodisch werken wordt gezien als een beperking, terwijl er van de vijf trainers niemand methodisch is geschoold. Bovendien voegde een trainer eraan toe: *"Het belangrijkste is dat er wel wordt betaald voor wat ik doe".*

## *Echt mijzelf zijn*

Zwakke groepsleiders hebben de neiging om gebeurtenissen, kritiek, opmerkingen en aanmerkingen te gaan verpersoonlijken. Hierdoor is het onmogelijk om samen te werken met de groep(sleden) op basis van interne controle. De groepsleider die zich persoonlijk aangesproken voelt, vervult op dat moment niet langer de rol van trainer en zal eerst willen dat 'er iets wordt recht gezet'. Waarom? Omdat de persoon het idee heeft dat hem/haar onrecht is aangedaan.

Praktijkvoorbeeld: een trainer geeft een speelse opdracht in de vorm van een opwarmer: het krantenspel. Echter slaat het spel zo goed aan dat de groepsleden hier helemaal in opgaan. Er is veel lawaai, veel hilariteit en veel kapot geslagen kranten. De trainer geeft enkele keren aan dat het genoeg is, maar de groepsleden blijven het spel verder spelen. De trainer begint te huilen en zondert zich af. De groepsleden kijken elkaar verbaast aan en vragen zich af wat er is gebeurd.

Zwakke groepsleiders vinden het belangrijk om bovenal *echt* zichzelf te zijn. De echte Ik (oftewel: het authentieke zelf) is de belangrijkste troef van de zwakke groepsleider, waaraan de beroepsrol ondergeschikt is. Hierbij vergeet de



### *Het bewijs is geleverd*

**Als zwakke groepsleiders zich aansluiten bij één van de vele beroepsverenigingen, dan wordt dit in de regel beschouwd als een erkenning van de kwaliteit van groepsleiders. In werkelijkheid zegt een lidmaatschap niets over de kwaliteit die een trainer laat zien tijdens een training. Het zegt dat een trainer voldoet aan een lijstje met voorwaarden, die gedeeltelijk praktisch zijn, bijvoorbeeld of er een toilet aanwezig is. Het voldoen aan het lijstje met voorwaarden zegt niets over de kundigheid om methodisch te werken met taakgerichte groepen.**

**Iets soortgelijks geldt voor het publiceren van boeken die in eigen beheer verschijnen of het superactief zijn in de sociale media en op LinkedIn. Je kunt niet claimen dat het bewijs geleverd is dat je een vakkundige trainer bent, omdat je, bijvoorbeeld, actief bent in tien discussiegroepen.**

**Het principe: "een koe is wel een zoogdier, maar niet alle zoogdieren zijn koeien", is hier van toepassing. Geschoolde en ervaren groepsleiders kunnen ook in eigen beheer publiceren, lid zijn van een beroepsvereniging of actief in de sociale media. Ook bij hen is niet het bewijs geleverd dat zij kundige trainers zijn omdat ze lid zijn van een beroepsvereniging. Maar dat is dan ook niet de reden waarom dat de kundige trainer lid is geworden.**




trainer dat de beroepsrol niet persoonsgebonden is en het geen personality contest is.

*Opmerking: zeker als de trainer niet methodisch werkt, wordt het terugvallen op de persoonlijkheid ineens belangrijk als een middel om zich te onderscheiden met andere trainers.*

De persoonlijkheid inzetten als een onderscheidend kenmerk, vergroot de kans op het verpersoonlijken van kritiek (etc.) en dat gaat ten koste van een professionele houding en instelling.

## *Wat kan ik, als trainer, met deze kennis?*

In de voorafgaande tekst ben je een aantal voorbeelden tegen gekomen van zwakke groepsleiders. In de praktijk van alledag zul je deze of soortgelijke voorbeelden gemakkelijk kunnen herkennen. Herkennen is één en iets met de kennis gaan doen is de tweede stap. Alleen gebeurt dat, jammer genoeg, veel te weinig door geschoolde en ervaren groepsleiders. Het is ook niet eenvoudig om collega's direct aan te spreken op hun beroepsmatig functioneren op een zodanige wijze dat de ander niet meteen de op– en aanmerkingen gaat verpersoonlijken.

*Maar waarom zou je een zwakke groepsleider hierop aanspreken?*

- Omdat de groep(sleden) waarmee de trainer werkt niet die professionele begeleiding krijgen, waar zij voor betalen.
- Omdat de trainer met de beste bedoelingen (im-) materiële schade kan berokkenen aan de groep(sleden) en zichzelf.
- Omdat de trainer zich niet professioneel verder ontwikkelt.
- Omdat de trainer geen of in beperkte mate een professionele houding en instelling aan de dag legt. Al helemaal op de momenten dat de trainer in de weerstand schiet.
- Omdat de positieve ontwikkelingen door de groep(sleden) zelf worden bewerkstelligt, dit zou ook het geval zijn als er geen trainer was geweest.
- Omdat het vak van trainer hieronder te leiden heeft en een slechte naam krijgt.



Het aanspreken van zwakke groepsleiders is een vorm van intercollegiale verantwoordelijkheid, zoals dit ook in andere beroepsgroepen gebruikelijk is.




*Opmerking: jammer genoeg beschouwen nog teveel trainers het als 'not done' om een 'peer-to-peer review' te krijgen. Zelfs niet als dit in de vorm is van intervisie of supervisie.*

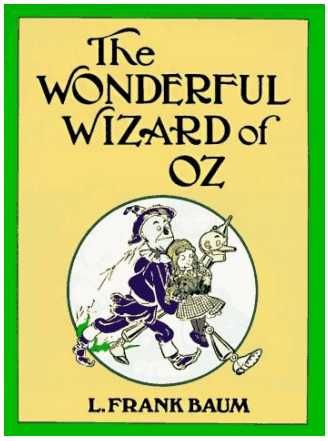
Het doel van het aanspreken van zwakke groepsleiders is om te zorgen dat zij optimaler de beroepsrol kunnen vervullen, waardoor de groep(sleden) kunnen profiteren door de gestelde (trainings-)doelen en de bijbehorende taken met succes te verwezenlijken. Hierbij zijn er alleen maar winnaars: de groep, de groepsleden, de opdrachtgever, de trainer en het vak.

*Opmerking: als je twijfelt of je een zwakke groepsleider bent, zoekt dan contact met een geschoolde en kundige groepsleider en vraag om een 'peer-to-peer review'.*

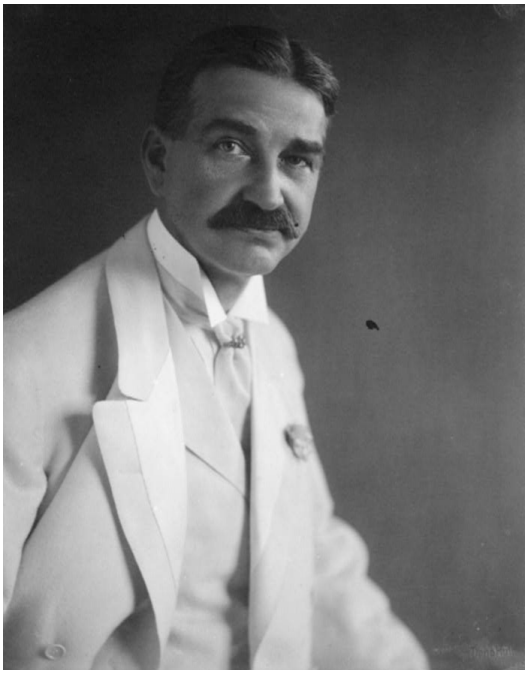




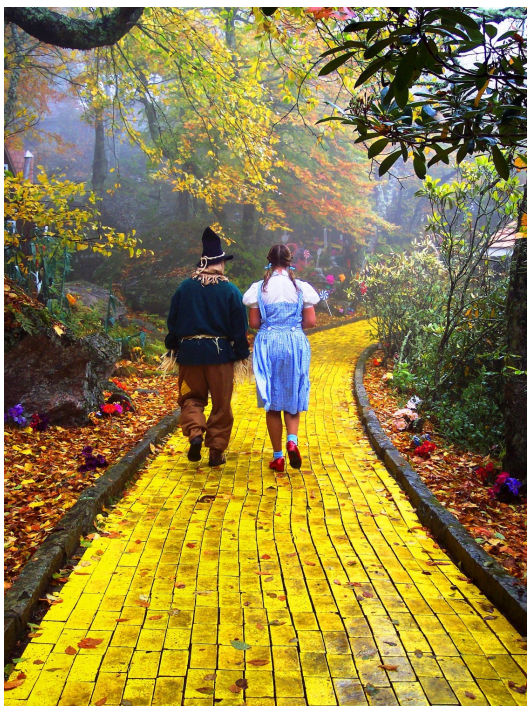
# Yellow Brickroad




In 1899 schreef de Amerikaan L. Frank Baum het boek: *The wonderful wizard of Oz*. Het verhaal over het meisje Dorothy die samen met haar hond een groot avontuur beleeft in Oz. De reis die Dorothy aflegt in Oz is een zoektocht naar de tovenaar. Hij kan haar helpen om terug naar huis te komen. Gedurende de reis krijgt Dorothy reisgenoten die ook allemaal iets aan de tovenaar hebben te vragen, zoals Tinman, Lion en Scarecrow. De weg naar de tovenaar toe heet de *Yellow Brick Road*.



De reisgenoten en Dorothy ontdekken dat de tovenaar helemaal niet over bijzondere krachten beschikt en dat wat een ieder zoekt allang voorhanden is in henzelf. De leeuw ontdekt dat hij al over moed beschikt en de tinnenman ontdekt dat hij gevoelig is. De vogelverschrikker ontdekt dat hij al de beschikking heeft over een goed stel hersenen. Tot slot ontdekt Dorothy dat *'thuis'* overal is waar zij is.



## *The Yellow Brick Road*

De Yellow Brick Road is het symbool van het afleggen van een ontwikkelingsreis voor de reisgenoten, om te ontdekken dat 'alles al in jezelf zit'. Het bereiken van het einddoel lijkt belangrijk, maar is ondergeschikt aan het groeiproces gedurende de reis. De symboliek zal menig groepslid, groepsleider en trainer aanspreken, omdat het bevestigt dat je *het beste alleen uit jezelf kunt halen met behulp van gelijkgestemden.*

De Yellow Brick Road is een geïdealiseerde weg: als je die maar volgt komt het goed met jou en de reisgenoten (groepsleden). Het is niet verwonderlijk dat nogal wat groepsleden er van overtuigd zijn dat zij het harde werk doen en dat de prestaties uit hun afkomstig zijn.

De rol van een trainer, een begeleider, een docent, een groepswerker wordt niet zelden vergeleken met die van de tovenaar van Oz. Een persoon die inhoudelijk niet zoveel heeft toe te voegen, maar wel de reisgenoten bewust maakt van wat er al die tijd al aanwezig was in hun zelf.

Niet zelden heeft een trainer (etc.) zelf ook bijgedragen aan de mythevorming dat hij/zij ook maar een gewone jongen/meisje is, die gelijkwaardig is aan het groepslid. Het begrip facilitator is in de loop van de jaren veralgemeniseerd waardoor de suggestie kan worden gewekt dat een trainer slechts een *doorgeefluik* is van kennis.

Het volgen van de Yellow Brick Road is voldoende om succesvol te zijn en de gewenste resultaten te boeken. Het werk is immers al gedaan, voordat de reisgenoten bij de tovenaar arriveren. De tovenaar maakt de groepsleden alleen bewust van de ontwikkelingen die zij ondertussen hebben doorgemaakt.

Een trainer zou echter de rol van een ervaren reisleider moeten vervullen, die de groepsleden tijdens de reis over de Yellow Brick Road begeleidt en traint. Zodat het reisdoel verandert in het bezoeken van de tovenaar in het gaan handelen door taken uit te gaan voeren om te bereiken wat de groep(sleden) willen: het realiseren van de gestelde doelen. In het boek wordt dit gesymboliseerd door het drie keer tegen elkaar klikken van de hakken van de rode schoenen van Dorothy.



*Je bent niet de Yellow Brick Road en ook niet het eindpunt van een training. Je bent een begeleider.*



## *De moraal*

Als trainer ben je niet gelijkwaardig aan de groepsleden en de groepsleider (van een bestaande taakgerichte groep). Jij hebt een duidelijke meerwaarde die niet per ongeluk blijkt aan het einde van het trainingsproces. Dat wat nog niet is geleerd, is *NIET* in een persoon voorhanden. Het werk moet eerst nog worden gedaan.



# Roller-coaster



Een rollercoaster staat symbool voor het doorlopen van een proces, bijvoorbeeld het leven of zoals in dit geval een groep. Ieder proces kent zo zijn *ups and downs*, versnellingen en vertragingen, rechtop zittend en op zijn kop staand om tenminste twee keer door een loop of een 'krukkentrekker' heen te schieten.

Deelname aan de groep is als het instappen in een rollercoaster met andere personen. Sommige vinden het heerlijk als de wagentjes over de kop door de bochten vliegen, terwijl anderen hier ziek van worden of flinke angsten doorstaan.



Het is bijna onmogelijk om tussentijds, op het moment dat de groep gaat opklimmen tot aan het hoogste punt om vanaf hier naar beneden te razen de beheersingsfase in, uit de taakgerichte groep te stappen. Het stoppen van een groepslid heeft ingrijpende gevolgen voor alle groepsleden. Eerst zal het vertrek van het groepslid moeten worden afgewerkt, voordat het groepskarretje weer verder kan.

De opluchting is groot als het einde van de rollercoaster in zicht is en het groepsproces kan worden afgerond.

Maar er bestaat ook zoiets als een *emotional rollercoaster*. Hierbij vormt het verloop van de emotionele beleving van de groepsleden de proceslijn. Met andere woorden: bij een emotionele rollercoaster, wordt de nadruk gelegd op de gevoelsbeleving van de groepsleden, de groepsleider en de trainer.



*Dit gezin staat doodsangsten uit in de rollercoaster en kan de toetssteen niet doorstaan. De situatie zal als onwenselijk of zelfs als negatief worden betiteld. Ongeacht of de gezinsleden op het einde van de rit aangeven dat zij er enorm van hebben genoten.*

De emotionele beleving dient als een toetssteen voor onder andere succes, kwaliteit, betrokkenheid, echtheid, oprechtheid, authenticiteit en de mate van passie die een groep(slid) aan de dag legt. Indien de toetssteen wordt behaald, zal dit positief worden gewaardeerd. Als de toetssteen niet wordt gehaald dan is er sprake van een onwenselijke situatie, die dient te worden aangepast.

Door de emotionele beleving als toetssteen te gebruiken, wordt het verdiepen op een onderwerp een gewaagd kunststuk omdat de groepsleden geen vervelend of rot gevoel mogen krijgen tijdens de rollercoaster. Ook is het moeilijk of zelfs onmogelijk om te werken met tijdsdruk, groepsdruk, prestatiedruk, verwachtingen of gegeven omstandigheden die verreweg van ideaal zijn.



Als de emotionele beleving de toetssteen is, is de feitelijkheid ondergeschikt gemaakt aan de gevoelens die één of meerdere groepsleden ervaren. Keuzes zullen hierop worden gebaseerd.

De feitelijkheid zal worden omschreven als een activiteit van het hoofd, terwijl de emotionele rollercoaster juist een activiteit van het hart is. Hierdoor is het dealen met de feiten bijzonder moeilijk of in sommige taakgerichte groepen zelfs onmogelijk, omdat dit een lage prioriteit heeft. De hoogste prioriteit geldt voor de emotionele beleving.

De *emotionele rollercoaster* vormt een goede basis voor het creëren van een probleemloze groep. De voorkeur voor een training gaat uit naar een rollercoaster, waarbij de beleving een rol speelt maar niet de boventoon voert en bepalend is voor hoe te handelen.



# Zaaien & oogsten



Een training volgt altijd op de conclusie om verandering aan te brengen in de bestaande situatie door de groepsleden van een taakgerichte groep te gaan trainen. De achterliggende gedachte is dat de gewenste verandering bereikt kan worden door de groepsleden vaardigheden, technieken of kundigheden aan te leren.

De groepsleden beginnen aan de training met hun parate kennis en ervaringen van vaardigheden, technieken of kundigheden die zij momenteel doelgericht en intentioneel kunnen inzetten. Hier buiten nemen de groepsleden ook ideale perceptiebeelden mee over hoe goed zij de vaardigheden, technieken of kundigheden kunnen inzetten. Als ook welke zij denken te kunnen inzetten, maar in werkelijkheid niet beheersen. Bovendien nemen de groepsleden hun talenten (potenties) mee naar de training.

Talenten is als zaaigoed, beperkt houdbaar. Hoe langer het talent op de plank ligt te wachten, hoe moeilijker het is om het talent tot groei te brengen. Laat staan zelfs tot bloei. Sommige talenten beschikken over een korte houdbaarheidsdatum, terwijl andere talenten juist tientallen jaren onaangeroerd kunnen blijven liggen.



*Opmerking: een talent is een belofte, maar geen zekerheid dat het tot een rijke oogst leidt.*

In een training worden één of meerdere talenten gezaaid. Uiteraard in de hoop dat het zaad gaat ontkiemen en wil gaan groeien. Bij een training uit de categorieen D + E komt de trainer niet verder dan het zaaien van de talenten. De tijd is te kort om te zien of het talent gaat ontkiemen.

Het ontwikkelingsproces van het zaaien, het ontkiemen, het gaan groeien, het gaan bloeien tot aan het oogsten, kost in de regel veel tijd, aandacht, de juiste omstandigheden om

te kunnen ontwikkelen en speelruimte om fouten te kunnen maken. Bovendien dienen de groepsleden te volharden als zij de vaardigheden, de technieken of de kundigheden in de praktijk gaan brengen.



*Opmerking: het niet regelmatig gebruiken van vaardigheden, technieken en/of kundigheden leidt tot het afsterven van de betreffende vaardigheden, technieken en/of kundigheden.*

Het beschikken over 'talenten' is niet voldoende om op basis hiervan vaardigheden, technieken of kundigheden te ontwikkelen. Het is een continuerend leerproces voor zolang het groepslid de vaardigheden, technieken en/of kundigheden wil blijven inzetten.

## *Als zaaien niet genoeg is*

In een tijd waarin *instant oplossingen* hoog worden gewaardeerd, is het ambachtelijk leren en werken bijna hetzelfde als vloeken in de kerk. Natuurlijk willen nogal wat groepsleden hun ambities waar maken door kwalitatief zo goed mogelijk werk te leveren, in de vorm van het succesvol realiseren van de gestelde doelen en de bijbehorende taken. Maar in de praktijk betekent dit iets anders: de beschikbare tijd en middelen zijn beperkt, dus zal er efficiënter moeten worden getraind. Hierbij worden oplossingen vaak gezocht in de 'middelen'-sfeer, bijvoorbeeld het inzetten van spelletjes ('games') en apps die door de groepsleden ieder afzonderlijk en op een zelf gekozen moment kunnen worden gebruikt. Of door de trainingen steeds verder in te korten, bijvoorbeeld een halve of een hele trainingsdag.



Het is er voor een trainer niet gemakkelijker op geworden om de trainingsdoelen van 'het geven van een training' te verwezenlijken. De trend naar *quick fixes* zorgt ervoor dat nogal wat trainers niet het talent tot bloei kunnen brengen en de groepsleden laten oogsten. Daarentegen zullen de trainers veelal tevreden moeten zijn met hun rol als zaaier. Het talent in voedzame aarde stoppen, water en groeistoffen eraan toevoegen en dan hopen op het beste.

Het echte werk ('het tot groei en bloei brengen' oftewel het in trainen), zal door de groepsleden zelf moeten gebeuren, dan wel door de formele groepsleider. Het zal duidelijk zijn dat de kans op succes klein is omdat het gebrek aan het zelflerend vermogen ontoereikend was en juist de aanleiding was om aan een training deel te gaan nemen.



Jammer genoeg is de aard van een gemiddelde training in de afgelopen decennia drastisch verandert. Zo is het accent van succes verlegd van het realiseren van de gestelde trainingsdoelen (*zaaien, groeien, bloeien & oogsten*) naar de belevingswaarde van de trainingsbijeenkomsten (= doel) door de groepsleden.

Om de gestelde trainingsdoelen te kunnen realiseren, dienen de groepsleden niet alleen voldoende de tijd te krijgen om relevante kennis en ervaringen met deze kennis op te doen, zodat zij vaardigheden, technieken en/of kundigheden kunnen ontwikkelen, maar ook is er een volhardingsproces nodig waarin de groepsleden in de praktijk van alledag de aangeleerde vaardigheden, technieken en/of kundigheden kunnen oefenen en meesteren. Of de gestelde trainingsdoelen zijn gehaald kan alleen worden vastgesteld door diverse voortgangsevaluaties te houden, die gebaseerd zijn op: [a] observaties, waarbij er wordt geturfd van de ingezette vaardigheden, technieken en/of kundigheden en hoe vaak deze succesvol zijn (praktijk– en ervaringsniveau); [b] vragenlijsten om het kennisniveau van de afzonderlijke groepsleden vast te stellen. De voortgangsevaluaties dienen tijdens en na het volhardingsproces te worden uitgevoerd. Tijdens het volhardingsproces om de drie maanden en na het volhardingsproces minimaal één keer na zes maanden.

Bij het centraal stellen van de beleving van de trainingsbijeenkomsten door de groepsleden, is het niet meer belangrijk of de talenten zich ook daadwerkelijk ontpoppen tot vaardigheden, technieken en/of kundigheden. Wat wel belangrijk is, zijn de percepties van de groepsleden dat zij hebben geleerd tijdens de trainingsbijeenkomsten. Hierbij blijft het altijd beperkt tot het *kennisniveau* indien het aantal trainingsbijeenkomsten onder de twintig blijft.

*Opmerking: tijdens een training van, bijvoorbeeld, een callcenter wordt er specifiek op gespreksvaardigheden getraind. In de praktijk betekent dit echter dat de groepsleden kennis over een vaardigheid krijgen aangereikt en hiermee mogen oefenen, tot aan het moment dat zij 1 of 2 keer de vaardigheid succesvol hebben ingezet. Op dat moment wordt deze vaardigheid afgestreept en leert een groepslid een volgende vaardigheid. Echter betekent het 1 of 2 keer met succes een vaardigheid uitvoeren niet dat het groepslid de vaardigheid beheerst en intentioneel en doelgericht kan inzetten.*

De toetsing of de gestelde trainingsdoelen zijn gerealiseerd, wordt bepaald door de waardering die de groepsleden aan de trainingsbijeenkomsten (inclusief de trainers) geven. Het zaaien van de trainer wordt gewaardeerd en de meeste groepsleden zijn er van overtuigd dat zijzelf *'de rest van het karwei'* wel kunnen klaren.



Een trainer die van het zaaien iets bijzonders weet te maken, zal hoger scoren in de waardering van de groepsleden. Het bijzondere kan onder andere bestaan uit:

- Het presenteren van leuke weetjes en verrassende demonstraties (*'de tupperware party'*).
- Het geven van één of meerdere gadgets.



- Het geven van een lekkere verrassing, bijvoorbeeld taart.
- Veel ruimte geven aan de groepsleden om hun *'eigen ding'* te kunnen doen, bijvoorbeeld door een groepsgesprek of een discussie te houden. Het kunnen laten luchten van het hart doet het gewoonlijk goed bij de groepsleden.
- Een zachtaardige en bijna kwetsbare opstelling van de trainer doet het ook goed, waarbij het voor de groepsleden duidelijk is dat zij de controle blijven houden en weinig te vrezen hebben van de trainer (voor wat betreft confrontaties en het moeten afleggen van verantwoordelijkheid).
- Het zorgen dat iedere trainingsbijeenkomst eindigt in *'high spirits'*.
- Het versimplificeren van de kennis over een vaardigheid, een techniek en/of een kundigheid. Hierdoor lijkt het al snel alsof de groepsleden iets hebben geleerd.
- Het geven van beloningen tijdens de trainingsbijeenkomsten. Sancties en kritiek zoveel mogelijk vermijden, dan wel *'positief vertalen'*.
- De groepsleden speciaal maken. Hierdoor gaan de groepsleden zich bijzonder voelen. Hoe? Bijvoorbeeld door te zeggen dat deze groep erg snel de lesstof oppikt in vergelijking met andere trainingsgroepen.



Het is voor ambachtelijke trainers moeilijk, zo niet onmogelijk, om vaker een training te verzorgen waarbij de belevingswaarde van de groepsleden de centrale toetssteen is dan dat de groepsleden hun talenten tot ontwikkeling hebben gebracht en kunnen gaan oogsten. Het is ook voor op-

drachtgevers niet verstandig om ambachtelijke trainers voor korte trainingstrajecten in te huren. De kans op een lage belevingswaarde is bijzonder groot, als ook zullen de groepsleden moeite hebben met het direct worden aangesproken op hun functioneren binnen de groep en het uitvoeren van taken.

## *Wat kan ik, als trainer, met deze kennis?*



Het is adviseerbaar om goed na te denken of je als trainer meer *een zaaier* of misschien toch *een oogster* wilt zijn. Je keuze heeft niet alleen verstrekkende gevolgen voor de werkwijze die je hanteert, maar ook voor het soort trainingen die je gaat geven.

Een combinatie tussen beiden bestaat er niet, omdat een oogster automatisch ook een zaaier is. Of zoals een collega trainer het omschreef: *een zaaier is de light versie van de oogster*. Ook een switch tussen beiden is in de praktijk bijzonder moeilijk, zo niet onmogelijk. Zo lukt het een zaaier niet of in onvoldoende mate om de rol van oogster te vervullen. Omgekeerd slaagt een oogster er slecht in om zich te beperken tot de rol van een zaaier.

*Opmerking: het is niet slecht of negatief om een zaaier te zijn in de categorieën D + E. Echter gaat dit tegenwerken in de overige categorieën.*





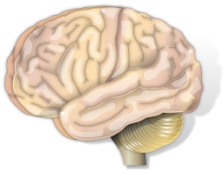
## *Kompas: waar ben je nu?*



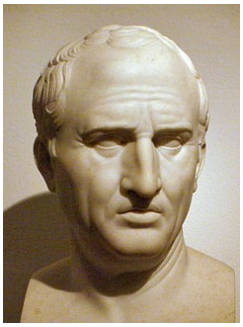
Je hebt het einde van dit boek bereikt. Hopelijk ben je in staat om in de trainerspraktijk de aangereikte kennis om te zetten in handelen, waarbij zowel jij als de groepen waarmee je werkt hun voordeel kunnen doen.

Vergeet niet dat veranderingen niet over een nacht komen en het belangrijk is om jezelf tijd, ruimte en de mogelijkheid te geven om praktijkervarend te leren. Het werken met taakgerichte groepen is niet eenvoudig, tenzij je niet gehinderd wordt door kennis. Maar ik vrees dat het daarvoor nu te laat is en je al veel kennis hebt opgedaan. Durf jezelf uit te dagen en ga niet alleen de krenten uit de pap vissen.

Er valt niet alleen veel te leren over het werken met taakgerichte groepen, maar het leren is nooit volbracht en blijft steeds tot nieuwe ontdekkingen en inzichten leiden. Geniet van het leren omdat dit jouw echte beloning is voor het werken met taakgerichte groepen.



Als je wilt leren, geef dan les!



Cicero

# Literatuurlijst

Making groups effective - geschreven door Alvin Zander. Uitgeverij: Jossey -Bass Inc. 1994 San Francisco.

Motives and goals in groups - geschreven door Alvin Zander. Uitgeverij: Transactional Publishers U.K. 1996.

The dynamics of human communication - geschreven door o.a. Gail E. Myers. Uitgeverij: McGraw-Hill Inc. New York 1988.

De beginnende groepsleider - geschreven door Gert van Veen. Uitgeverij: H. Nelissen 1991.

Vaardigheden en technieken voor de ervaren groepsleider - geschreven door Gert van Veen. Uitgeverij: H. Nelissen 1993.

Management and organizational behavior - geschreven door o.a. R. W. Mondy. Uitgeverij: Allyn and Bacon Boston 1990.

Understanding psychology - geschreven door Robert S. Feldman. Uitgeverij: McGraw-Hill Inc. 1987.

Group dynamics - geschreven door Donelson R. Forsyth. Uitgeverij: Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove (USA) 1990.

How teamwork works - geschreven door John Syer en Christopher Connolly. Uitgeverij: McGraw-Hill Inc. 1996.

Doorpakken — geschreven door Gert van Veen. Uitgeverij: Van Gorcum b.v. 2010

Handboek Counseling — geschreven door Gert van Veen. Uitgeverij: Van Gorcum b.v. 2010.

Approaches to learning — geschreven door Anne Jordan, Orison Carille, Annetta Stack. Uitgeverij: Mc. Graw Hill 2008

Leren in vrijheid — geschreven door Carl R. Rogers. Uitgeverij: De Toorts 1981.

The modern practice of adult education — geschreven door Malcolm S. Knowles. Uitgeverij: Prentice Hall

Laws of teamwork — geschreven door John C. Maxwell. Uitgeverij: Thomas Nelson Publishers

The art of great training delivery — geschreven door Jean Barbazette. Uitgeverij: Pfeiffer San Francisco 2006

The trainers handbook — geschreven door Karen Lawson. Uitgeverij: Pfeiffer San Francisco 2006