Team building

Defeningen, tools en know-how

Gert van Veen

Inhoudsopgave

Inleiding	7
Deel 1: knowhow	9
Hoofdstuk 1: Wat is een team?	11
1.1. Meerdere teams	14
1.2. Veranderingsprocessen binnen teams	18
Thinkbox: Ondersteuning	21
Hoofdstuk 2: Conflicten door verandering	22
2.1. Stadia van een conflict	23
2.2. Zes vormen van conflict	23
2.3. De top 5 van interventietechnieken	24
2.4. Harmonie en disharmonie binnen een team	25
2.4.1. Harmonie	25
2.4.2. Schijnharmonie	25
2.4.3. Disharmonie	26
Thinkbox: Vertrouwen	28
2.5. Invloed van de persoonlijke macht	32
Thinkbox: Besluitvorming	34
2.6. Probleemoplossend werken	36
2.6.1. Het ontwikkelen van een oplossingsmodel	37
Thinkbox: Probleemloze groep	43
Hoofdstuk 3: Symbolische identiteit	48
3.1. Symbolische (ver)bindingen	48
Thinkbox: Het functioneren van een groep	50
Hoofdstuk 4: Een teambuilding training maken	53
4.1. Stap 1: de intake	54
4.1.1. Informatie inwinnen	54
4.1.2. Informatie geven	55
4.1.3. Afspraken maken	56

4.1.4. Instrumenten 56
4.1.5. Formulier 1: info-check 56
4.1.6. Formulier 2: informanten 60
4.1.7. Formulier 3: inventarisatie vragenlijst 61
4.1.8. Formulier 4: functie vragenlijst 64
4.2. Stap 2: offerte en opzet van het programma 68
4.3. Stap 3: de instrumenten 70
4.3.1. Formulier 5: veranderingen 70
4.3.2. Formulier 6: resultaten 73
4.3.3. Formulier 7: analyse 74
4.3.4. Formulier 8: functie- & taakanalyse 76
4.3.5. Formulier 9: functie- & taakanalyse schema 78
4.5. Stap 4: programmaboek maken 81
4.5.1. Instrumenten 85
4.5.2. Formulier 10: gedragsverandering 85
4.5.3. Formulier 11: middelen 87
4.5.4. Formulier 12: planning 89
4.5.5. Formulier 13: tussentijdse evaluatie 95
4.5.6. Formulier 14: eindevaluatie 97
4.6. Stap 5: trainingsopzet doorspreken en afspraken maken 102
4.6.1. Instrumenten 103
4.6.2. Formulier 15: afsprakenlijst 103
4.6.3. Formulier 16: aanpassingen 105
4.7. Stap 6: uitvoering van de training 107
4.7.1. Houdingsaspecten 108
4.7.2. Tips 110
4.7.3. Instrumenten 110
4.7.4. Formulier 17: eerste hulp 110
4.7.5. Formulier 18: signalering 112
4.7.6. Formulier 19: rapport 113
4.7.8. Stap 7: rapportage maken van het verloop van de training 117

4.9. Stap 8: evaluatie 120
4.9.1. Formulier 20: evaluatieformulier voor de trainer 120
4.10. Stap 9: evaluatiegesprek met de opdrachtgever 134
Deel 2: Tools 155
Hoofdstuk 5: Technieken en vaardigheden 157
5.1. Praktische tips 159
5.2. Verschillende vormen van bijeenkomsten 162
5.3. De bijeenkomsten op het inhoudsniveau 165
5.3.1. Onderwerpbepaling 165
5.4. De tien i's 167
5.5. Cont(r)actueel leiderschap 222
Deel 3: Oefeningen 239
Hoofdstuk 6: oefeningen 241
6.1. De structuur van een oefening 242
6.2. Algemeen 243
6.3. De voorbereiding 245
6.4. De uitvoering 245
6.5. De evaluatie 246
Oefeningen voor teambuilding 247
Oefening: Slechts één doel 248
Oefening: Slechts één doel (vervolg) 252
Oefening: In- & outbox 256
Oefening: Samenwerkend of tegenwerkend gedrag? 271
Oefening: Z.E.N.-meeting 282
Oefening: Doelloos 285
Oefening: Onwenselijke wenselijkheid of was het andersom? 304
Oefening: Reële verwachtingen? 312
Oefening: Onwenselijk gedrag, wat nu? 317
Oefening: De NPM rollenlijst 329
Oefening: Authentieke passie 407

Deel 4: Weetjes 420

Hoofdstuk 7: Weetjes 422

7.1. Begrippen bij de hand 422

7.2. Tips 444

Literatuurlijst

LEZEN ALLEEN IS NIET VOL-
DOENDE. HET IS BELANG-
RIJK OM ZOVEEL MOGELIJK
PRAKTIJKUREN TE MAKEN

Inleiding

In de afgelopen decennia zijn er vele tientallen miljoenen euro's betaald voor zogenaamde teambuildingstrainingen. Het doel hiervan is om de effectiviteit van de taakgerichte groepen te vergroten zodat zij optimaler in staat zijn om de gestelde groepsdoelen en de bijbehorende taken te realiseren. In de praktijk betekend dit dat er met name tijd en energie gestoken wordt in het *socialisatieproces* van de groep. De gezelligheid en de interpersoonlijke relaties krijgen een oppoetsbeurt. Wie kent niet de voorbeelden van managers die samen met hun personeel in de Ardennen in de touwen aan een bergwand hangen. Leuk en soms indrukwekkend, maar effectief?
Natuurlijk is het leuk om te ontdekken dat de directeur ook maar een gewone jongen is, maar betekent dit dat het team hierdoor doelmatiger gaat werken? Of dat de leidinggevenden een betere grip op de groep krijgt?
Bij nogal wat teams is er, onder andere door dit soort trainingen, een overwaardering ontstaan voor het socialisatieproces binnen het team en in relatie tot andere groepen. Het gevolg is dat het team (nog) minder handelbaar is geworden voor de groepsleider op de momenten als de prestaties van de groep laag blijven en/of door beheersingsproblemen worden verstoord, of als het team er niet in slaagt om de gestelde doelen te realiseren.

De truc van teambuildingstrainingen is dat groepsleden in voor hen ongewone en onalledaagse omstandigheden terecht komen, waar binnen zij geacht worden om de ervaren problemen effectief aan te pakken. Voorbeeld: tijdens een survival moeten groepsleden samenwerken om naar de overkant van een wilde beek te komen.
Groepen die net terug komen van een dergelijke training vertonen soms enkele dagen tot een paar weken *trainingsgedrag*. 'De wilde beek oversteken', wordt een korte tijd dé metafoor voor het samen aanpakken van problemen. Daarna vervalt alles weer in het oude vertrouwde patroon en/of ontstaan er juist nieuwe (beheersings-)problemen.

Bij het opbouwen van een groep (oftewel: teambuilding) dient het dan ook hoofdzakelijk te gaan over doel- en taakstellingen. Het betreft hier niet alleen de groepsdoelen en taken, maar ook de persoonlijke doelen en taken van de teamleden en de organisatie doelen en taken.

Eerlijk is eerlijk: het hangen aan een klimtouw in de Ardennen is avontuurlijker dan het werken aan doel- en taakstellingen in een vertrouwde omgeving. De fysiek ingestelde medewerker komt beter tot zijn recht bij het oversteken van een wilde beek, dan in een groepsbijeenkomst over de wijze hoe de groepsdoelen effectief en succesvol kunnen worden gerealiseerd. Vergeet niet: Het team ontleent haar bestaansrecht aan minimaal één hoofddoel en tientallen subdoelen. Investeren in het wezen van de taakgerichte groep is zinvoller dan enkel het socialisatieproces een opknapbeurt te geven.

In dit boek tref je niet alleen oefeningen en een toolkit aan om als teambuilder aan de slag te gaan, maar ook achtergrondinformatie die belangrijk is voor als je een teambuildingstraining wilt gaan ontwikkelen en uitvoeren. Om het boek goed te kunnen begrijpen is het van belang om (minimaal) de onderstaande boeken te hebben gelezen:

- 'De beginnende groepsleider'
- 'Doorpakken'
- 'Oefeningenboek'.

Ga met het materiaal uit dit boek met zorg om en onderschat niet het effect wat bijvoorbeeld sommige oefeningen kunnen hebben, ongeacht hoe eenvoudig zij op papier ook lijken te zijn. Het is daarom belangrijk om eerst te gaan oefenen met het materiaal, voor dat je dit bij je doelgroep gaat inzetten. Als je niet goed uit de voeten kunt met het materiaal of de effecten die een oefening veroorzaakt, neem dan contact op met een ervaren groepsleider, trainer, teambuilder, teamworker of met mij.

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

1997/2017/2020

PS.: Als je besluit om materiaal te gebruiken, verzoek ik je vriendelijk om erbij te vermelden waar het materiaal vandaan komt en door wie het materiaal is gemaakt.

Alle rechten zijn voorbehouden aan Gert van Veen © 1997/2017 en PsychoWerk te Utrecht. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden, 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.

Deel 1: Knowhow

KnowhoW

In het eerste deel komen uiteenlopende onderwerpen aan bod, die bij iedere teambuilding een rol van betekenis spelen. Het doel is om enerzijds je kennis over de onderwerpen te vergroten en anderzijds om het werken met de tools uit het tweede deel van het boek te vergemakkelijken.

Hoofdstuk 1: Wat is een team?

Een groep die probeert om één of meerdere doelen en de bijbehorende taken binnen een vastgesteld tijdsbestek te realiseren, is een *taakgerichte groep*.

Een team is een taakgerichte groep waarbij het accent nadrukkelijker ligt op het halen van de gestelde doelen (presteren), dan bij een reguliere taakgerichte groep ('je best doen').

Opmerking: een prestatie is het succesvol realiseren van één of meerdere doelen binnen het formele speelveld van het team. Dit is noodzakelijk om het team een bestaansreden te geven. Bij een reguliere taakgerichte groep is er het streven om één of meerdere doelen te realiseren, maar het niet realiseren van de gestelde doelen hoeft niet het bestaansrecht van de groep in gevaar te brengen.

Het neerzetten van prestaties maakt deel uit van de ontstaans– en de bestaansredenen van een team. Hierdoor is een team ambitieuzer van aard dan een regulier taakgerichte groep, omdat het niet of onvoldoende leveren van prestaties gevolgen heeft voor het voortbestaan van het team, de deelname van één of meerdere leden van het team en/of de relatie met een derde partij.

Bij een team staat het presteren centraal en zijn de interpersoonlijke relaties ondergeschikt aan de te realiseren doelen. Hierdoor ontstaat er gemakkelijk binnen een team een prestatiedrang of dwang (interne druk), die al dan niet door een derde partij wordt gevoed (externe druk).

Indien de (interne / externe) druk hoog is en/of over een langere periode actief blijft, neemt de kans toe dat de teamleden niet langer gaan samenwerken. Ieder teamlid neemt dan een aantal taken op zijn of haar schouders. De voornaamste redenen hiervoor zijn dat: [1] Met het onder druk werken over een langere periode, de samenwerking negatief wordt belast; [2] De risico's groter worden op het niet of onvoldoende realiseren van de gestelde doelen; [3] Het verspreiden van de verantwoordelijkheid (risicospreiding).

Hoe groter de aanhoudende druk (onder andere in de vorm van verwachtingen, eisen, veronderstellingen, perceptuele beelden, hoop en targets), hoe groter de neiging is om op het eigen vermogen te vertrouwen in plaats van samen te werken. Omdat in het laatste geval het teamlid op meerdere teamleden moet kunnen bouwen en vertrouwen.

Opmerking: Een af– en toenemende druk (eb & vloed) zorgt ervoor dat de teamleden juist gaan samenwerken en minder individueel aan de slag gaan met het realiseren van doelen.

Binnen een team worden de individuele prestaties gewoonlijk hoger (positiever) gewaardeerd, dan binnen een reguliere taakgerichte groep.

Het is voor een teamleider vaak ook gemakkelijker om sturing en begeleiding te geven aan de afzonderlijke teamleden, dan aan het team als een geheel. Zo kunnen de teamleden direct worden aangesproken op hun prestaties (een persoonlijke activiteit) en ter verantwoording worden geroepen.

Bij een team ligt dat moeilijker, omdat het werken aan de realisatie van doelen een sociale activiteit is. Oftewel bestaat de samenwerking uit de meerwaarde van de gezamenlijke teamleden.

Opmerking: Een team bestaat altijd uit het aantal leden + 1. De '1' is het team zelf als een zelfstandige entiteit.

Een team, teamleider en/of een derde partij die juist de persoonlijke activiteiten van de afzonderlijke teamleden aanmoedigt, onderschat de groepsdynamische processen. Het team loopt dan serieus risico om te maken te krijgen met bijvoorbeeld:

- Groupthink.
- Blijven steken in de beheersingsfase van het groepsproces.
- Het team ontwikkelt zich tot een probleemloze groep (die net zo echt is als het monster van Loch Ness).
- Machts- en beheersingsproblemen.
- Functioneringsproblemen voor het team en de afzonderlijke teamleden (o.a. burn out, werkverzuim, ziekteverzuim en ontevredenheid).
- Het niet of onvoldoende realiseren van de gestelde doelen.
- Een lage groepscohesie op gewenste factoren, dan wel een hoge groepscohesie op ongewenste factoren.

Wil dit zeggen dat een samenwerkend team geen kans heeft om met verschijnselen te maken te krijgen als groupthink en het blijven steken in de beheersingsfase van het groepsproces? Nee, maar de kans dat dit gebeurt is aanzienlijk kleiner.

Ook wordt het groepsproces, wat de basis vormt van ieder team, ook wel vaker als lastig ervaren door een team, de teamleider, teamleden en/of een derde partij. Waarom? Omdat het niet mogelijk is om voortdurend prestaties te leveren en hierdoor succesvol te zijn. Zeker als je weet dat de productiviteit van een team in de eerste fase en de eerste helft van de tweede fase laag is. Het team is dan naar binnengericht om de interne organisatiestructuur en machtsverdeling duidelijk te krijgen. Vanaf de tweede helft van de tweede fase van het groepsproces en tijdens de derde fase van het groepsproces, is het team naar buiten gericht en maximaal productief en succesvol.

Echter weten veel teamleiders, teamleden en derde partijen dit niet, dan wel durven zij hier niet op te vertrouwen. Het gevolg is gewoonlijk dat de afzonderlijke teamleden vanaf het begin worden aangesproken en worden gestimuleerd om hun persoonlijke activiteiten te verrichten. Met andere woorden: de teamleden krijgen doelen en de bijbehorende taken (targets) die zij geacht worden te realiseren binnen een gestelde

tijdsduur. Hierdoor kan het afzonderlijke teamlid maximaal productief zijn, maar ontbreekt het aan de meerwaarde van het samenwerken en teamproductiviteit.

Problemen die binnen het team ontstaan tijdens de eerste fase en de eerste helft van fase twee, zijn mogelijkheden (opportunities) om te leren hoe de vormen van onvermogen (VVO) overwonnen kunnen worden, waardoor de teamleden leren om de gestelde doelen te realiseren en de bijbehorende taken uit te voeren.

Opmerking: Leren = kennis verwerven en hiermee ervaringen op doen en op basis daarvan nieuw of veranderend gedrag ontwikkelen.

Deze problemen zijn *niet* problematisch van aard, maar vormen leersituaties. In veel gevallen betekent dit dat het niet uitmaakt waarover het probleem gaat (inwisselbaar), maar dat het wel gaat om de handelswijze hoe het probleem te overwinnen.

In een team waar het verrichten van persoonlijke activiteiten centraal staat, zijn er veel minder teamproblemen en veel meer persoonsgebonden problemen.

Bij persoonsgebonden problemen is een teamlid niet in staat om te functioneren zoals hij/zij dit wil of zoals dit redelijkerwijs van hem/haar mag worden verwacht. Het niet functioneren van het individu kan effect hebben op het functioneren van andere teamleden en het team als een geheel. Maar desondanks is er dan geen sprake van een teamprobleem, maar van een individueel probleem waarbij het team te maken krijgt met de consequenties van dat probleem. Het individuele teamlid kan leren hoe zijn/haar persoonlijke VVO's te overwinnen, maar het team heeft daar hooguit op een indirecte manier profijt van.

Voordat teamleden kunnen samenwerken, dient er een hele hoop duidelijk te zijn onder andere:

- Hoe is de macht verdeeld binnen het team?
- Wie vervult welke rollen binnen welke situaties en omstandigheden?
- Welke posities nemen de teamleden in?
- Hoe groot is de groepscohesie?
- Hoe goed is het team toegerust om de gestelde doelen te realiseren en de bijbehorende taken uit te voeren?
- Hoe verloopt de communicatie binnen het team?
- Hoe goed zijn de teamleden in staat om samen te werken?

Opmerking: Bij samenwerken zetten de teamleden hun vermogens (ontwikkelde talenten, kwaliteiten, competenties, vaardigheden, eigenschappen et cetera) in om de gestelde doelen te realiseren. Bij tegenwerken zetten de teamleden hun vermogens in om hun persoonlijke doelen te realiseren en de bijbehorende taken uit te voeren.

Het excelleren van het team kan alleen als de groepsdynamische processen in de ontwikkelingslijn worden gevolgd en ten volle worden benut. Hoe? Door op de juiste momenten, de correcte en corresponderende activiteiten te ontwikkelen (dit vormt de basis van het 'Zwitsers uurwerk').

Opmerking: een teamlid dat persoonlijke problemen ervaart, heeft te maken met persoonlijke functioneringsproblemen. Het team wordt hierdoor zelf niet negatief beïnvloedt. Hooguit door eventuele consequenties van de persoonlijke functioneringsproblemen. Als het teamlid vertrekt, vertrekken ook de consequenties. Bij teamproblemen gaat dit niet op, omdat deze gebonden zijn aan de groepsrealiteit en alleen binnen het team kunnen worden aangepakt. Anders gezegd: de teamproblemen hebben betrekking op het groepsproces en ontstaan ook door het groepsproces. De persoonlijke problemen van teamleden raken het groepsproces niet.

Bij een teambuildingtraject draait het om het benutten en creëren van leersituaties waardoor het team en de afzonderlijke teamleden voorspoedig het groepsproces doorlopen, om zo optimaal mogelijk te functioneren en de gestelde doelen met succes te realiseren en de bijbehorende taken uit te voeren.

Het groepsproces kan niet worden 'ingekort' (behalve als het team stopt met bestaan) en de groepsfasen kunnen niet worden overgeslagen. Wat wel mogelijk is, is om ervoor te zorgen dat fasen sneller of juist langzamer worden doorlopen. Ook is het mogelijk om zoveel mogelijk leersituaties te benutten, zodat het team beter kan functioneren en de teamleden hun vermogens leren optimaliseren. Anders gezegd: het team functioneren kan worden geoptimaliseerd zodat het succesvol is in het realiseren van de gestelde doelen en taken.

1.1 Meerdere teams

Er bestaan meerdere soorten teams binnen organisaties, die zich met name onderscheiden in hun ontstaans– en bestaansdoelen. De belangrijkste teamsoorten zijn:

Management teams

Deze teams bewegen zich met name op het procesmatige niveau van de organisatie.
Kenmerken:

- Het ontwikkelen van beleid.
- Het ontwikkelen van een organisatiefilosofie.
- Het ontwikkelen van een organisatieprofiel.
- Het vaststellen van de hoofddoelen, de hoofdtaken en de organisatiebehoeften.
- Het implementeren van plannen, structuren en differentiaties.
- Het verschaffen van de middelen om de doelen en de taken te kunnen realiseren.
- Er is sprake van een hiërarchielijn binnen het team.
- Het team functioneert met een groepsleider.
- Het team bewaakt het organisatieproces.
- Het team meet en stelt vast wat de resultaten zijn van de afzonderlijke teams en de organisatie als geheel.
- Het team maakt planningen en ziet toe op de uitvoering hiervan.

- Het team organiseert bijeenkomsten.
- De leden maken voor een langere periode deel uit van het team.
- Het team beschikt over de bevoegdheden om doelen en taken te kunnen realiseren.

Taakgerichte teams

Deze teams bewegen zich met name op het inhoudelijke niveau van de organisatie.
Kenmerken:

- De leden staan onder leiding van een groepsleider.
- Het team beslaat minimaal 5 en maximaal 18 leden.
- Deelname aan het team is gebaseerd op ervaring en/of kundigheid.
- De leden zijn gezamenlijk actief op twee of meer werkterreinen.
- De leden zijn veel bij elkaar in een korte periode.
- De leden werken aan strategische plannen om problemen, vormen van onvermogen en mogelijkheden aan te pakken.
- Het team bezit een onderzoeksfunctie, een herstelfunctie en een communicatieve functie.

Doelen van een taakgericht team zijn onder andere:

1. Het realiseren van doelen en taken die voor het team gelden en die onderdeel uitmaken van de organisatiedoelen en taken.
2. Het bevredigen van behoeften van het team.

Progressie teams

Deze teams bewegen zich met name op het uitvoerende niveau van de organisatie.
Kenmerken:

- Leden van verschillende teams participeren tijdelijk in deze groep op basis van een symbolische (groeps) identiteit.
- Het team staat onder leiding van een groepsleider.
- Het team pakt specifieke problemen aan die de capaciteit en/of bevoegdheid van de afzonderlijke teams overstijgt, maar waarmee alle teams wel te maken hebben.
- Het team ontwikkelt oplossingsmodellen.
- Het team bewaakt de ontwikkeling en de processen van de participerende teams.
- De leden van het team komen bijeen in een serie van korte ontmoetingen over een langere periode.
- Het team meet en rapporteert over de resultaten van zichzelf en de participerende teams.
- Het ontwikkelen van doelgerichte werkwijzen.
- Het team beschikt over de bevoegdheid om besluiten te nemen voor het eigen team en de participerende teams.
- Het uitvoeren van middelmanagement taken.

Doelen van het progressie team zijn onder andere:

1. Het werken aan doelen en taken die niet door de participerende teams kunnen worden gerealiseerd.
2. Het ontwikkelen van oplossingsmodellen van problemen en vormen van onvermogen die niet door de participerende teams kunnen worden opgesteld.
3. Het (aan)sturen van de participerende teams.

Quality Cirkels

Deze teams werken samen op het inhoudelijke niveau van de organisatie. Kenmerken:

- De leden zijn afkomstig uit verschillende teams met verschillende functies, die samenwerken om voor specifieke problemen met betrekking tot productiviteit, kwaliteit en technologie oplossingsmodellen te ontwikkelen.
- Het team voert zelf de oplossingsmodellen niet uit, maar draagt deze over aan de participerende teams.
- Het werken in het team is gebaseerd op vrijwilligheid, kundigheid en ervaring.
- Het team heeft doorgaans niet de macht om veranderingen door te voeren.
- Het team werkt zelfstandig en zonder directe sturing van het management.
- Het team wordt meestal voor een korte periode in het leven geroepen.
- De leden van het team functioneren als 'ontwikkelaars'.
- Het team is zelfsturend.

Doelen van een Quality cirkels zijn onder andere:

1. Het zelfstandig kunnen ontwikkelen van oplossingsmodellen, procedures, structuren en differentiaties.
2. Het samenwerken op basis van deskundigheid en/of ervaring.

Taakgerichte zelfsturende teams

Deze teams werken hoofdzakelijk op het inhoudelijke niveau van de organisatie. Kenmerken:

- De leden werken op een dagelijkse basis met elkaar samen.
- De leden zijn verantwoordelijk voor de realisatie van meerdere (groeps)doelen en taken.
- De leden zijn verantwoordelijk voor het bevredigen van de (groeps)behoeften.
- De leden werken een langere periode met elkaar samen.
- De leden zijn verantwoordelijk voor bepaalde dienstverlening of producten.
- De leden bezitten de macht om gezamenlijk verschillende management taken en leiderfunctie(s) uit te voeren.
- Het team is beperkt tot één werkeenheid.
- Het team functioneert semiautonoom.
- Het team is verantwoordelijk voor de fysieke en functionele grenzen van de werkzaamheden.
- Het team is verantwoordelijk voor het waarborgen van een bepaald niveau van kwaliteit en kwantiteit van een bepaalde dienstverlening of producten, binnen een tijdvak en voor een bepaalde kostprijs.
- De leden zijn getraind in meerdere vaardigheden en technieken op verschillende werkterreinen, zodat zij meerdere taken en functies kunnen vervullen.
- De leden delen en rouleren leiderschapsverantwoordelijkheden.
- De leden hebben een gelijkwaardige stem bij de besluitvorming.
- De leden werken samen om arbeidsprocessen te optimaliseren.
- De leden werken samen om alledaagse problemen op te lossen.
- De leden maken planningen en voeren deze uit.
- De leden controleren hun werkzaamheden.
- Het team formuleert de eigen doelen en taken.
- De leden beoordelen elkaars functioneren.
- Het team draagt de verantwoordelijkheid voor een eigen budget.
- Het team coördineert werkzaamheden, middelen en beleid in samenspraak met andere teams.
- Het team bepaalt zelfstandig of en welke trainingen, cursussen en/of opleidingen voor welke leden zijn gewenst.

- Het team is verantwoordelijk voor vervangingen (bijvoorbeeld in het geval van ziekte of ontslag).
- Het team is verantwoordelijk voor beloningen en sancties.
- Het team bewaakt het groepsproces.
- Het team bewaakt het realisatieproces.
- De leden van het team werken samen onder leiding van een groepsleider met een democratisch leiderschap of een laisser faire leiderschap.

Doelen van een taakgerichte zelfsturend team zijn onder andere:

1. Het functioneren als een zelfstandige eenheid, waarbij de leden verantwoordelijkheden dragen.
2. Het werken met een groepsleider.
3. Het geïntegreerd werken binnen de organisatie met andere teams.
4. Het realiseren van doelen en taken die voor het team gelden en die onderdeel uitmaken van de organisatie doelen en taken.
5. Het bevredigen van de behoeften van het team.

Taakgerichte management teams

Deze teams functioneren hoofdzakelijk op het inhoudelijke niveau van de organisatie.
Kenmerken:

- Het team functioneert met verschillende beheersingstructuren zonder een formele leidinggevende.
- Het team is verantwoordelijk voor de aansturing van het team, als ook voor: het maken en uitvoeren van planningen; het organiseren van activiteiten; het controleren en bewaken van processen; beleidsplannen.
- De leden leren hoe zij taken en functies van de leidinggevenden kunnen overnemen en gezamenlijk kunnen uitvoeren.
- Het team rapporteert aan managers die op het procesmatige niveau van de organisatie actief zijn.
- Het team heeft wekelijks overleg.
- Het team definieert de eigen doelen, taken en behoeften.
- Het team probeert andere teams en niet-leden te overtuigen van het nut van de doelen, taken en de behoeften van het team.
- De leden dienen over die vaardigheden te beschikken, zodat zij meerdere taken en functies binnen het team kunnen vervullen.
- Het team stelt procedures en structuren op hoe te handelen binnen de realisatieprocessen en het groepsproces.
- Het team bepaalt zelfstandig wie eraan het team wordt toegevoegd en handelen zelfstandig de sollicitatie- of toelatingsprocedure af.
- De leden geven adviezen en aanbevelingen hoe het team beter kan functioneren of zorgen ervoor dat een externe deskundige adviezen aandraagt.
- De leden werken nieuwe leden in en verzorgen de kennismaking met het team, de afzonderlijke leden, de regels, de procedures en dergelijke.
- De leden beoordelen elkaars functioneren.
- De leden coachen elkaar.
- Het team beschikt over een eigen budget en middelen.
- Het team signaleert, analyseert en lost interpersoonlijke en/of sociale problemen op.

Doelen van een taakgericht management team zijn onder andere:

1. Het functioneren als een zelfstandige eenheid, waarbij de leden verantwoordelijkheden dragen.
2. Het beheersen, structureren en differentiëren van de groep.

De vergadergroep

De vergadergroep wordt vaak door managers en leidinggevenden aangeduid als een team. Feitelijk gezien is de vergadergroep *geen* team waarbij de teamleden met elkaar samenwerken om de gestelde doelen en de bijbehorende taken te realiseren, buiten de meetings om. Terwijl juist de meeste taken niet tijdens de meetings worden uitgevoerd. Anders gezegd: gaan de teamleden gewoonlijk individuele taken vervullen om zo één of meerdere doelen (targets) te realiseren. Tijdens de meetings wordt in het bijzonder de vooruitgang van het uitvoeren van taken en het vaststellen welke doelen zijn gerealiseerd per teamlid (of subgroep) besproken.

Opmerking: alleen tijdens de meetings is er sprake van een taakgerichte groep voor de duur van de ontmoeting.

Een belangrijk voordeel van een vergadergroep is met name dat de teamleden individueel worden aangestuurd en ook afzonderlijk ter verantwoording kunnen worden geroepen, zonder dat dit in principe ingrijpende gevolgen heeft voor de werkzaamheden van de overige teamleden. Het is dan ook gemakkelijker om een teamlid te vervangen, dan binnen een taakgerichte groep.

Een groot nadeel van een vergadergroep is dat er geen gebruik wordt gemaakt van de meerwaarde die een taakgerichte groep bezit. Hierdoor is de mate van creativiteit en innovatie gekoppeld aan het individuele prestatievermogen van de teamleden.

Een vergadergroep wordt ook wel eens de ideale groep voor de luie of de incompetente leidinggevende genoemd, omdat het werkt op basis van het 'heers en verdeel'-principe.

Tot slot

Het is nodig om vooraf te weten voor welk soort team er een teambuilding ontwikkelt en uitgevoerd dient te worden. Het legt niet alleen beperkingen op aan de inhoud van het teambuildingtraject, maar ook aan de presentatiewijze van de afzonderlijke onderdelen. Zo zal het maximum haalbare bij een vergadergroep het verbeteren van de interpersoonlijke relaties zijn en zijn bedrijfsuitjes (al dan niet met een educatief randje) ideaal. Het is ook niet nodig om een volhardingsproces op te starten. Bij een taakgerichte groep daarentegen is er een teambuildingtraject nodig wat minimaal 6 maanden duurt en bestaat uit trainingen en begeleiding op de werkvloer.

1.2 Veranderingsprocessen binnen teams

Het groepsproces is één groot veranderingsproces vanaf het ontstaan van het team tot aan het opheffen van het team. De teamleden zijn dan ook gewend dat er steeds wel iets veranderend binnen of aan het team. Dit wil niet zeggen dat teamleden een verandering als fijn of prettig hoeven te ervaren. Sommige veranderingen voltrekken zelfs geruisloos. *Veranderingen zijn de dynamiek in groepsdynamica!*

Als een team te maken heeft met functioneringsproblemen en dus niet of onvoldoende in staat is om de gestelde doelen en de bijbehorende taken te vervullen, neemt de kans toe dat de veranderingen negatief worden gewaardeerd. De neiging is dan om een stap op de plaats te maken door eerst de functioneringsproblemen te willen overwinnen. Anders gezegd: de dynamiek uit het team halen door een statische groepsrealiteit te creëren. Een team slaagt er dan niet in om de fasen binnen het groepsproces te nemen en blijft steken op een stap van een fase, niet zelden zal dit de stap beheersing van de beheersingsfase zijn.

Bij een teambuilding wordt geprobeerd om de dynamiek binnen het team te bevorderen en een eventuele statische groepsrealiteit te doorbreken onder andere door veranderingen binnen het team en/of het groepsproces aan te brengen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat teambuilding een intentioneel en doelgericht leerproces is om de samenwerking tussen de groepsleden te optimaliseren, met als doel om de gestelde groepsdoelen en de bijbehorende taken te realiseren.

Wat zijn de voordelen van intentionele en doelgerichte veranderingsprocessen bij teams door een teambuildingtraject?

- De gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen en afleggen voor de realisatie van doelen en taken.
- Een toename in motivatie ten aanzien van het vervullen van werkzaamheden, functies en taken.
- Een toename in flexibiliteit bij het inspelen op nieuwe en/of veranderende omstandigheden (bijvoorbeeld: technologie, financiën, personen, middelen).
- Een doelmatige verdeling van werkzaamheden over meerdere leden.
- Een op handelen gerichte benadering van problemen.
- Een toename in de eigenwaarde van de leden en de waarde van de groep.
- Een verbetering van de communicatie.
- Een verbetering van de besluitvorming en de kwaliteit van de besluiten zelf.
- Een verbetering en/of ontwikkeling van de vaardigheden en vermogens van de leden en de groepsleider.
- Een snellere signalering van problemen en vormen van onvermogen.

Nadelen van intentionele en doelgerichte veranderingsprocessen binnen teams zijn onder andere:

- Het kost tijd waardoor er minder tijd overblijft voor de dagelijkse werkzaamheden.
- Het team kan verward zijn over de groepsidentiteit.
- Het team kan een toename in machts- en beheersingsproblemen ervaren.
- Het team kan tijdelijk minder gestructureerd werken.
- Het kan rolverwarring veroorzaken bij de afzonderlijke teamleden.
- De teamleden van het eerste uur kunnen een negatieve houding aannemen ten aanzien van de veranderingen.
- Het proces duurt tenminste één tot vijf jaar om structurele resultaten te kunnen opleveren.
- De leden dienen zelf ook te veranderen (persoonlijke groei en ontwikkeling).

Veranderingsprocessen zijn net als een ritje in de achtbaan: *vooral tegen het einde van de rit (en zeker nadien) erg leuk.* Maar kenmerkend voor een fundamenteel veranderingsproces is dat het altijd gepaard gaat met onrust, ongemakken, pijnlijke consequenties, het opgeven van privileges, confrontaties, irritaties en frustraties (of zelfs ruzies), verminderende productiviteit, ontevredenheid. Pas nadat de dubbele kurkentrekker is geweest en het einde van de achtbaanrit in zicht is, beginnen de positieve effecten van het veranderingsproces zichtbaar te worden. Met andere woorden: *zonder pijn en ongemak geen veranderingen.*

ThinkBox

Ondersteuning

Wil een teambuildingsprogramma slagen, dan is het van belang dat de leidinggevenden openlijk achter het programma staan en een veranderingsproces ondersteunen.

Een teambuildingtraject begint en eindigt niet met het opzetten, uitvoeren en evalueren van een training. De leidinggevenden, de groepsleider en de leden dienen zich hiervan terdege bewust te zijn.

Bij veranderingsprocessen krijgen personen en groepen altijd te maken met tegenslagen en terugslagen. Het is belangrijk om hier op voorhand rekening mee te houden.

Hoofdstuk 2: Conflicten door verandering

Het woord: *conflict*, bezit voor nogal wat mensen een negatieve klank omdat het gewoonlijk als een synoniem wordt gebruikt voor het woord: *ruzie*. Alleen is dat onterecht.

Een conflict is een botsing tussen tegengestelde wensen, verwachtingen, idealen, eisen, percepties, gedachten, gevoelens, waarnemingen, ervaringen of handelingen van een individu met zichzelf en/of met anderen. Doordat er sprake is van een botsing ontstaat er dynamiek (onder andere in de vorm van arousal) met als gevolg dat er 'iets' is verandert en de persoon gaat op basis hiervan handelen.

Het handelen heeft in het begin tot doel om minder tot geen hinder te ondervinden van de consequenties die de verandering tot gevolg heeft. Soms lukt het om de gevolgen van de botsing in te perken, op te heffen of te verdringen, terwijl in andere situaties *the cat out of the bag is!*

Indien het team er niet in slaagt om de botsing, de dynamiek en de gevolgen van de verandering(en) onder controle te krijgen, treedt er een verandering op in de (sociale) verhoudingen binnen de groep. Hierdoor worden onder andere mechanismen, patronen, rituelen, waarden en normen, percepties en oplossingsmodellen duidelijk en inzichtelijk. Bovendien worden de teamleden op een actieve en directe wijze tot verder handelen aangezet. Het veranderingsproces is begonnen.

Voor de duidelijkheid: het doel van een conflict binnen een taakgerichte groep is om de (sociale) verhoudingen te veranderen. Aan ieder veranderingsproces liggen één of meerdere conflicten ten grondslag. De conflicten manifesteren zich gewoonlijk in de stap beheersing van een groepsfase, dan wel in de beheersingsfase.

2.1 De stadia van een conflict

Een conflict is een dynamisch proces dat bestaat uit vijf opeenvolgende stappen:

Stap 1: latente aanwezigheid
Een conflict begint op het moment dat de voorwaarden voor het conflict aanwezig zijn. Teamleden hebben te maken hebben met macht– en beheersingsproblemen, die zich op uiteenlopende wijze kunnen manifesteren. De verschillen in visie en/of handelswijze leggen het fundament voor het nieuwe conflict.

Stap 2: gewaarworden van het conflict
Meerdere teamleden worden zich langzaam maar zeker bewust dat er een conflict sluimert. Het conflict mag echter niet als zodanig worden benoemd omdat één of meerdere teamleden hier niet mee weten om te gaan of niet het conflict willen aangaan.

Stap 3: emoties gaan opspelen
Meerdere teamleden krijgen te maken met een toename in spanning, irritatie en/of angst (*de AAS-driehoek uit het functioneringsschema*). Het conflict wordt verpersoonlijkt door meerdere teamleden, hierdoor neemt de druk toe om te gaan handelen.

Stap 4: manifestatie van het conflict
Het conflict wordt zichtbaar binnen het team en is prominent aanwezig. Eén manier hoe het conflict zichtbaar wordt gemaakt, is doordat teamleden aan elkaar gedragswaarnemingen gaan teruggeven, met als doel om de realisatie van (persoonlijke) doelen en taken te frustreren. Hierdoor is er sprake van openlijke agressie en het terugtrekken van steun aan bepaalde teamleden. Het conflict is nu zover ontwikkelt dat het opgelost dient te worden of op een constructieve wijze gebruikt dient te worden voor de ontwikkeling van het team.

Stap 5: nasleep van het conflict
De laatste stap volgt direct op het oplossen van het conflict of het onderdrukken van het conflict. De interpersoonlijke relaties tussen de teamleden worden opnieuw vastgesteld omdat er een verschuiving in de sociale verhoudingen heeft plaatsgevonden.

2.2 Zes vormen van conflict

Binnen de werkwijze wordt uitgegaan van zes verschillende vormen van conflict, te weten:

1. *Intrapersoonlijk conflict* is een innerlijk conflict waarbij een persoon moet kiezen tussen onverenigbare doelen, behoeften en/of taken. Een intrapersoonlijk conflict wordt ook wel een rolconflict genoemd.
2. *Interpersoonlijk conflict* is een conflict tussen twee of meer personen, waarbij er onenigheid bestaat tussen onderwerpen, opvattingen, handelwijzen , doelen, behoeften en/of taken. Bij interpersoonlijke conflicten gaat het meestal om verschillen in perceptie, voorkeuren, macht of status.
3. *Intragroep conflict* is een substantief conflict of een affectief conflict. Een substantief conflict is gebaseerd op een intellectuele verdeeldheid tussen de teamleden. Een affectief conflict is gebaseerd op de emotionele reacties naar aanleiding van een omstandigheid of een situatie.
4. *Intergroep conflict* is een conflict dat leeft tussen twee of meerdere groepen. Deze conflicten zijn vaak competitief en vragen om een win- of verlies situatie.

5. Intra-organisatie conflict is een conflict dat binnen een organisatie actief is. Er zijn drie vormen van intra-organisatie conflicten, te weten: [a] Een verticaal conflict is een conflict tussen leidinggevenden en ondergeschikten met betrekking tot wat de beste manier is om een bepaalde taak te volbrengen. [b] Een horizontaal conflict is een conflict tussen leden van verschillende groepen en/of een conflict tussen verschillende groepen. [c] Een conflict tussen leidinggevenden met dezelfde bevoegdheid, maar met verschillende specialismen of invalshoeken.
6. Interorganisatie conflict is een conflict tussen twee of meerdere organisaties die afhankelijk zijn van dezelfde doelgroep, leveranciers, cliënten, opdrachtgevers enzovoorts.

Opmerking: 'Intra' betekent: binnen. 'Inter' betekent: tussen.

2.3 De top 5 van interventietechnieken

Bij conflicten binnen een taakgerichte groep is het mogelijk om op verschillende manieren te interveniëren. Hieronder volgen de vijf meest gebruikte technieken:

1. *Opdragen:* de groepsleider draagt de leden of de groep op om een oplossingsmodel te accepteren. De teamleden of de groep hoeven het niet eens te zijn met het oplossingsmodel, maar dienen het te accepteren als zij deel willen blijven uitmaken van het team en/of de organisatie.
2. *Terugtrekken:* een oplossingsmodel is door je terug te trekken uit het conflict en/of het teamlid te mijden met wie je in conflict bent. Het conflict vermindert, maar blijft (sluimerend) bestaan. Het lost weinig op, maar zorgt ervoor dat een rechtstreekse confrontatie of een discussie nu niet plaatsvindt.
3. *Egaliseren:* de groepsleider probeert een evenwicht te bereiken waardoor er een vreedzame samenwerking kan plaatsvinden. Doorgaans gebeurt dit door een beeld te scheppen dat het team één grote en gezellige familie is. Door deze techniek mogen slechts zelden problemen aan de oppervlakte komen. Het fundamentele conflict blijft echter bestaan.
4. *Compromis sluiten:* geen van de partijen krijgt dat wat ze willen. Er moet water bij de wijn worden gedaan. Een compromis is het best haalbare op basis van de eisen, verwachtingen en verlangens van de betrokken partijen.
5. Bemiddeling en arbitrage: zowel in het geval van bemiddeling, als in die van arbitrage is het noodzakelijk dat een neutrale partij van buiten de groep (of organisatie) helpt bij het oplossen van het conflict. Bemiddeling is het proces waarbij een derde partij deelneemt aan het geschil met als doel om de conflicterende partijen op één lijn te krijgen. Arbitrage is het proces waarbij een derde partij deelneemt aan het geschil en een bindende beslissing neemt hoe het conflict opgelost dient te worden.

Het is in de praktijk niet ongebruikelijk dat er meerdere interventietechnieken tegelijkertijd worden ingezet, dan wel chronologisch.

2.4 Harmonie en disharmonie binnen een team

Binnen taakgerichte groepen is er een neiging om te streven naar een harmonieus evenwicht tussen de teamleden. Disharmonie wordt zoveel mogelijk vermeden en overwegend als onwenselijk beschouwd omdat het veelal met conflicten in verband wordt gebracht. De meeste teamleden zullen dan ook proberen om de disharmonie binnen een groep op te heffen, in plaats van deze te continueren. Een efficiënt en veel toegepast middel hiervoor is alles bedekken met de mantel der liefde. Eventuele ontevredenheid of boosheid wordt in de kiem gesmoord. Hoe groter de disharmonie wordt binnen de groep, hoe harder de leden zullen proberen om het duiveltje in het doosje te houden.

Teamleden met tegengestelde gezichtspunten en die elkaar proberen te overtuigen van het eigen gelijk, lopen een goede kans om in conflict met de ander te komen. In eerste instantie wordt er dan binnen het team geprobeerd om op basis van redenen en argumenten de verschillen tussen de leden op te heffen of ten minste niet verder te laten escaleren. Lukt dit niet dan treedt er een verharding op. De betreffende teamleden gaan in dat geval gebruik maken van hun positie, rol, autoriteit, deskundigheid, gezag, status en de hieraan gekoppelde macht.

Opmerking: bezit een teamlid een lage positie en heeft hij/zij overeenkomstig weinig macht binnen de groep, dan ontstaat er de neiging om een situatie binnen de groep te introjecteren waaruit blijkt dat het groepslid wel machtig is. Ik denk bijvoorbeeld aan een man die aan gaf dat hij hoofd van een bedrijfsafdeling bij Philips is geweest en dus echt wel weet hoe hij als voorzitter leiding aan een toneelvereniging kan geven.

2.4.1 Harmonie

Harmonie binnen een taakgerichte groep ontstaat onder andere wanneer:

- De teamleden het eens zijn over de gestelde en/of opgelegde doelen, taken, waarden en normen.
- De teamleden soortgelijke verwachtingen en ambities hebben.
- De teamleden weten wat ze aan elkaar hebben en het gedrag van de anderen in enige mate kunnen voorspellen.

2.4.2 Schijnharmonie

Schijnharmonie binnen een taakgerichte groep ontstaat onder andere wanneer:

- De teamleden de gestelde en/of opgelegde doelen, taken, waarden en normen accepteren om niet afgewezen te worden of om geen uitzonderingspositie binnen het team in te nemen.
- De teamleden een verschil maken tussen dat wat goed is voor het team en dat wat goed is voor henzelf, zonder hier uitdrukking aan te geven en op essentiële beslissingsmomenten geen duidelijke keuzes maken of zich neerleggen bij de meerderheid van stemmen.
- De teamleden 'geheimen' hebben voor elkaar, waarbij wel wordt gesproken over het feit dat zij een geheim (vorm) hebben zonder het geheim (inhoud) zelf te noemen. Hierdoor treedt er een mystificatie op, waarbij de teamleden elkaar bevestigen in het feit dat het goed is om 'geheimen' voor elkaar te hebben,
- De teamleden geen verlangen hebben of moeite doen om elkaar beter te leren kennen en elkaars ideeën, meningen, visies en dergelijke toetsen.

- De teamleden brengen meningsverschillen niet tot uitdrukking omdat de regels of de traditie dit verbied. Gelijkluidendheid en unanimiteit is belangrijk.

2.4.3 Disharmonie

Disharmonie binnen een groep ontstaat onder andere wanneer:

- De teamleden onvoldoende procedures in het leven roepen hoe te handelen binnen bepaalde omstandigheden, waardoor de teamleden onverwachte en ondermijnende acties kunnen ondernemen.
- De teamleden met elkaar in competitie zijn.
- De teamleden meer waarde hechten aan het realiseren van de persoonlijke doelen dan aan die van de groep.
- De teamleden geen of te weinig structuren en differentiaties aanbrengen binnen de groep.
- De teamleden moeten werken met beperkte middelen, waardoor een aantal doelen en/of taken niet kunnen worden uitgevoerd.

Bij toelating tot een harmonieuze groep speelt de eis om samen te kunnen werken een belangrijke rol. Soms is deze eis belangrijker dan de mate van deskundigheid, de mate van productiviteit, de vaardigheden, competenties of talenten. Doorgaans betekent dit dat de afzonderlijke leden gevraagd wordt om motieven voor de realisatie van de groepsdoelen te ontwikkelen en andere motieven (bijvoorbeeld ten aanzien van de persoonlijke doelen) los te laten. Hierin schuilt het gevaar dat een groep harmonieus *moet* blijven. Harmonie is dan geen middel om een optimaal mogelijk klimaat te realiseren waar binnen de doelen en taken gerealiseerd kunnen worden. Harmonie is dan een doel op zichzelf geworden. Harmonie is noodzakelijk omdat de teamleden niet of moeilijk om kunnen gaan met conflicten, macht, boosheid enzovoorts.

Teamleden die te maken hebben met autoriteitsproblemen, machtsproblemen en/of beheersingsproblemen zullen streven naar een harmonieuze groep, omdat zijzelf een onberekenbare factor zijn. Onder een 'onberekenbare factor' versta ik dat de teamleden niet weten wat zij gaan doen (of toe in staat zijn om te gaan doen) binnen een disharmonieuze groep. Denk bijvoorbeeld aan ongeremde boosheid, ondermijnend gedrag, destructief gedrag, liegen. Door in een groep deel te nemen waar de (schijn) harmonie het doel is, hoeven de leden niet bang te zijn om door de mand te vallen. Hun 'handicap' (het niet kunnen omgaan met macht) blijft verborgen.

Groepen met een grotere cohesie hebben sneller de neiging om op te treden tegen afwijkende teamleden, dan groepen met een lagere cohesie. Teamleden die met een zekere regelmaat waarden en normen overtreden, kunnen binnen de taakgerichte groep blijven functioneren zolang hun ondermijnende handelwijze niet zichtbaar wordt. De redenen hiervoor zijn dat de meeste teamleden het afkeuren om slecht over iemand te spreken, het onduidelijk is of de persoon wel regels heeft overtreden, of uit angst voor represailles, of de waarde van het teamlid zo groot is voor de groep dat het excentrieke gedrag wordt geaccepteerd.

De meeste teams bezitten een of twee teamleden die frequent afwijkend gedrag binnen de groep vertonen. Wanneer het afwijkende gedrag zichtbaar wordt (en niet meer te ontkennen valt) zullen de groepsleden er als volgt mee om gaan: [1] *Overtuigen* om niet langer af te wijken en te conformeren aan de groepsnorm m.b.t. dit onderwerp; [2] Emotionele chantage, door op de gevoelsbeleving van het afwijkende teamlid in te spelen; [3] Aanvallen, door tegelijkertijd argumenten en emotionele chantage te ge-

bruiken om de druk zodanig te vergroten dat het afwijkende teamlid gaat conformeren aan de groepsnorm voor dit onderwerp; [4] Kiezen of delen, het afwijkende groepslid kan eieren voor zijn/haar geld kiezen of het team verlaten.

Opmerking: wanneer je meer wilt weten over hoe groepsleden omgaan met afwijkend gedrag, dan verwijs ik je naar het boek: 'De beginnende groepsleider'.

Wanneer een taakgerichte groep te maken heeft met disharmonie op basis van een conflict, dan heeft dit primair tot doel om de sociale verhoudingen binnen de groep te veranderen. Dit kan onder meer betrekking hebben op veranderingen in rollen, posities, structuren, waarden en normen.

Een zinvol conflict bezit enkele kenmerken, te weten:

- Teamleden dienen kritisch elkaars ideeën, visies en meningen te evalueren.
- Teamleden dragen meer ideeën aan, dan in andere gesprekken of discussies.
- Teamleden participeren op een actievere wijze aan de discussies.
- Teamleden zijn flexibel in het aanpassen van hun ideeën en handelwijzen.
- Teamleden die een zekere groepsverantwoordelijkheid voelen zullen met een regelmaat samenvatten van datgene wat er is gebeurd of gezegd.
- Teamleden werken aan een oplossing die voor de meeste acceptabel is.
- Teamleden beïnvloeden elkaar met succes.
- Teamleden zijn op zoek naar overeenkomsten en proberen afspraken met elkaar te maken.

ThinkBox

Vertrouwen

Groepsleden praten met name in de inclusie- en de beheersingsfase over vertrouwen hebben in de ander(en). Vertrouwen is het geloven in de betrouwbaarheid van de ander. Anders gezegd: dat men zich kan verlaten op de ander.

Zeker groepsleden die niet de consequenties voor het eigen handelen willen dragen, ervaren de aanwezigheid of het ontbreken van vertrouwen als onontbeerlijk voor deelname aan de taakgerichte groep.

Volgens Rossiter en Pearce kan vertrouwen alleen binnen een interpersoonlijke relatie ontstaan wanneer er sprake is van:

1. *Onvoorziene omstandigheden:* Dit heeft betrekking op de wijze hoe de handelwijze van de ander invloed heeft op jou. Wanneer de handelwijze van de ander geen effect heeft, is er ook geen behoefte om die persoon te vertrouwen.
2. *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.

ThinkBox

3. Alternatieve opties hebben te maken met de mogelijkheid om iets anders te doen dan de ander te vertrouwen. 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 ontwikkelt.

Vertrouwen in een kwestie van kwetsbaar zijn

Vertrouwen betekent jezelf kwetsbaar opstellen ten opzichte van de ander. Om de ander te kunnen vertrouwen is het van belang om samen vast te stellen op welke gebieden jullie elkaar vertrouwen en de wederzijdse verzekering krijgen dat jullie elkaar niet opzettelijk pijn willen doen.

Voor sommige groepsleden is het vertrouwen een middel geworden om de eigen belangen binnen de taakgerichte groep veilig te stellen, door zichzelf kwetsbaar op te stellen met als gevolg dat een ander hem/haar steeds komt redden in moeilijke situaties.

ThinkBox

Hoe anderen te vertrouwen?

Er bestaat geen vaste manier hoe je anderen kunt leren vertrouwen. Soms moedigt het de ander aan om jou te vertrouwen, wanneer jij hem vertrouwt. Wantrouw jij de ander, dan is de kans dat de ander jou vertrouwt bijzonder klein.

> 'You cannot make someone trust you. If someone is bent on misunderstanding you and refuses to perceive you as either wel intentioned or competent, there is very little you can do to change that person's interpretations of what you are like. Anything you do can always be misinterpreted, and everything you say can always be held against you, and taken as further 'proof' of that person's original perception of you'
>
> *Citaat uit het boek: 'The dynamics of human communications', geschreven door: Gail en Michele Myers.*

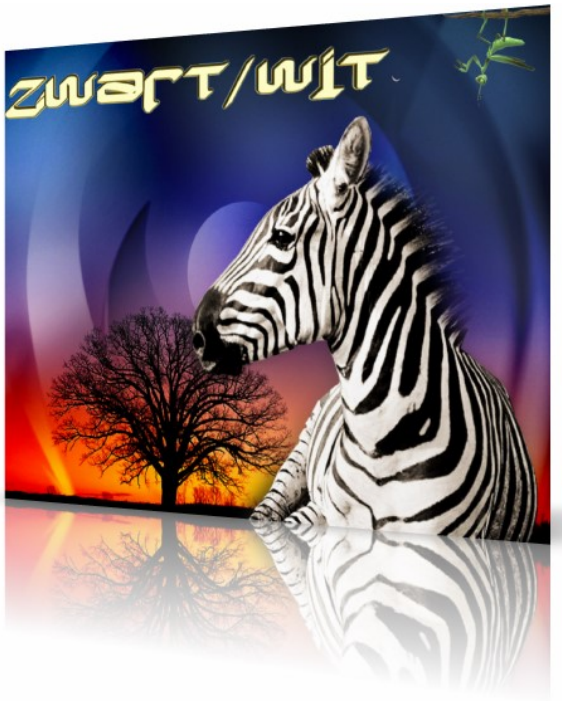
ThinkBox

Om een vertrouwensvolle interpersoonlijke relatie te verwerven, moeten er drie factoren aanwezig zijn:

1. Je moet vertrouwen hebben in de ander, ook al weet je niet of het vertrouwen wederzijds is.
2. Profiteer niet van de ander en beschouw het gedrag van de ander als betrouwbaar in plaats van stom of onzinnig.
3. Wees bereid om te praten met de ander over het leren vertrouwen van elkaar.

2.5. De invloed van persoonlijke macht

Een team biedt de teamleden vele mogelijkheden om elkaar te beïnvloeden en dus om persoonlijke macht uit te oefenen. Het uitoefenen van macht is gekoppeld aan de gegeven omstandigheden van tijdstip 'X'. Anders gezegd: een teamlid kan slechts een ander teamlid beïnvloeden binnen de gegeven omstandigheden, vanuit een rol en op basis van overwicht of deskundigheid.



Een persoon die macht gebruikt binnen het team zal dit zelden als zodanig omschrijven. Meestal kiest hij/zij hier andere woorden voor, bijvoorbeeld: begeleiden, structureren, assisteren, coachen, buikgevoel of assertief handelen. De reden hiervoor is dat de meeste groepsleden een vieze bijsmaak in de mond krijgen van de begrippen als *macht* en *beïnvloeden*. De associatiegedachten bij deze begrippen zijn doorgaans gekoppeld aan het misbruiken van macht bijvoorbeeld in de vorm van manipulatie.

Met *macht* wordt binnen taakgerichte groepen gewoonlijk ambivalent omgegaan, omdat:

- Teamleden juist buiten het team op zoek gaan naar machtige personen, maar het doorgaans niet waarderen als er binnen de groep een machtig persoon zit.
- Teamleden binnen hun opvoeding meestal onvoldoende hebben geleerd hoe om te gaan met macht, maar wel macht willen uitoefenen om gestelde doelen en de bijbehorende taken te realiseren.
- Teamleden de neiging hebben om macht als een destructief middel te zien om je doel te bereiken, maar als teamleden niet hun 'zin' krijgen beroepen zij zich op de macht die gekoppeld zit aan hun rol, positie of deskundigheid.

De ambivantie heeft niet alleen betrekking op de teamleden, maar ook op de teamleider. Zo is het streven dat teamleden meer macht en de bijbehorende verantwoordelijkheden krijgen voor het realiseren van de gestelde doelen, alleen mag een teamlid zelf niet duidelijk maken dat hij/zij meer macht wil binnen het team. De reden hiervoor is eenvoudig: omdat het teamlid anders de macht van de teamleider kan gaan ondermijnen. In de praktijk stelt 'het geven van macht' (zoals bij empowerment en zelfsturende teams) weinig voor. Het is alsof je een kind een op afstand bestuurbare auto geeft, maar dan zonder batterijen.

Groepsleiders kunnen op een ander vlak ook nog te maken krijgen met een ambivalentie ten aanzien van macht, te weten: conflict tussen persoonlijke belangen en/of groepsbelangen, en/of organisatiebelangen.

Wanneer de teamleden macht krijgen om beslissingen te nemen die voor het hele

team gelden, kan dit problemen opleveren voor:

- Het functioneren van de teamleider.
- Het verloop van het groepsproces.
- De realisatie van de gestelde doelen en de bijbehorende taken.

De neiging om macht te gaan gebruiken om teambeslissingen te beïnvloeden, te veranderen of te voorkomen is groot en verleidelijk voor teamleiders.

De persoonlijke macht van teamleden en de teamleider heeft doorgaans een verstrekkende invloed op de mate en de omvang van veranderingen binnen het team. Als ook de wijze *of, over welk onderwerp* en *hoe* dat er een conflict binnen het team aan bod komt.

ThinkBox

Besluitvorming

Binnen groepen vindt de besluitvorming doorgaans op soortgelijke wijze plaats, te weten:

1. Een probleem wordt voorgelegd aan de teamleden.
2. Het probleem wordt aangepast (bijvoorbeeld door het helder en duidelijk te formuleren) zodat het bespreekbaar wordt binnen het team.
3. Er volgt een gesprek of een discussie over het probleem.
4. De teamleden formuleren verschillende oplossingsmodellen.
5. Eén oplossingsmodel wordt gekozen als middel om het probleem te overwinnen.
6. De teamleden bepalen welke handelingen genomen dienen te worden om het oplossingsmodel in de praktijk te brengen.
7. De teamleden bepalen wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van het oplossingsmodel en voor wanneer het probleem overwonnen dient te zijn.

Het proces om tot overeenstemming te komen van bijvoorbeeld een oplossingsmodel, is een delicate aangelegenheid waarbij doorgaans het consensusprincipe wordt gehanteerd. Invloeden als tijdsdruk, de urgentie van het probleem, communicatieproblemen, verantwoordelijkheden, de mate van betrokkenheid, de rollen en posities vergroten de druk om op basis van consensus beslissingen te nemen.

ThinkBox

Omdat het alternatief : een conflict, meestal niet wordt geprefereerd.

Opmerking: veel groepsleden ervaren een conflict als een sanctie en een teken dat de groep niet naar behoren zou functioneren. Bovendien bestaat er een reële kans dat conflicten de sociale verhoudingen binnen de groep veranderen en zodoende onzekerheid en onrust kan veroorzaken.

Doordat veel besluiten onder druk op basis van consensus worden genomen, wil nog niet zeggen dat dit de meest effectieve of efficiënte besluiten zijn die de groep had kunnen nemen.
Doorgaans is er (te) veel water bij de wijn gedaan, zodat de slagvaardigheid en de doelgerichtheid van het besluit (te) beperkt is. De sociale omgang en/of de persoonlijke doelen/belangen hebben in dat geval zwaarder gewogen, dan het groepsbelang en de groepsdoelen.

Het is daarom ook niet zo vreemd dat de teamleider extra aandacht schenkt aan de wijze van besluitvorming binnen het team en de doelmatigheid hiervan te vergroten.

2.6 Probleemoplossend werken

De functie van een probleem is om in dialoog te komen met één of meerdere andere personen, met als doel om kennis te verwerven en vervolgens hiermee ervaringen op te doen die het mogelijk maken om de ervaren vorm(en) van onvermogen te overwinnen.

Wanneer het team een probleem ervaart dan functioneert de groep niet effectief en doelmatig genoeg om de er aan ten grondslag liggende vorm(en) van onvermogen op te heffen. Dit leidt tot functioneringsproblemen en de vraag hoe te gaan handelen.

Opmerking: als het team te maken krijgt met een probleem (ongeacht of dit probleem binnen of buiten de taakgerichte groep haar oorsprong vind of het directe gevolg is van een conflict) en dit niet kan oplossen, ontstaan er functioneringsproblemen. Het team heeft nu met minimaal twee problemen te maken.

Een team gaat sneller en efficiënter met een probleem aan de slag wanneer het probleem:

- Ernstig genoeg is.
- (H)erkenbaar is.
- Niet te gecompliceerd is.
- Bespreekbaar is binnen het team.
- Niet exclusief is voor dit team.
- Controleerbaar is.
- Door externe personen of groepen gesignaleerd wordt.

De meeste problemen worden in eerste instantie niet door alle teamleden tegelijkertijd gezien of (h)erkend. Wanneer de teamleider of een teamlid een probleem signaleert en wil introduceren binnen het team, kan dit het beste gebeuren door de zakelijke feiten weer te geven en de belangrijkheid van het probleem voor het team aan te geven.

Persoonlijke ideeën, gevoelens en oplossingsmodellen dienen in dit stadium niet naar voren te worden gebracht. De teamleden dienen eerst het probleem als een gezamenlijk probleem te (h)erkennen. Wanneer het probleem inderdaad als een probleem binnen het team wordt geformaliseerd, dient de teamleider aan te geven waar de teamleden meer informatie kunnen inwinnen over het probleem en wat voor actie de teamleider nu van de teamleden verwacht en wat het gewenste doel is.

Opmerking: hoe duidelijker de probleemstelling is geformuleerd door de persoon (of de personen) die het probleem introduceren, hoe doelmatiger de teamleden kunnen optreden. Zo zal bijvoorbeeld een discussie verwarrend zijn, wanneer de probleemstelling onduidelijk en onnodig gecompliceerd is.

De teamleden gaan aan de slag met het visualiseren van oplossingsmodellen op het moment dat het probleem is geformaliseerd. Het succes van een oplossingmodel hangt af wat de teamleden weten te bedenken. De teamleden zullen een model creëren op basis van de beschikbare kennis en ervaringen die binnen het team aanwezig is. De teamleider kan de kans op succes vergroten door de teamleden niet naar het *juiste* oplossingsmodel te laten zoeken, maar meerdere oplossingsmodellen te bedenken. Op basis van vergelijking, testen, discussie en de keuzebepaling kunnen de teamleden het oplossingsmodel uitkiezen wat het meeste doelmatig lijkt te zijn.

Bovendien vergroot dit proces de betrokkenheid van de teamleden bij het uitvoeren van een oplossingsmodel.

Opmerking: wanneer de teamleden er niet in slagen om één of meerdere oplossingsmodellen te maken, is het verstandig om te kijken hoe het team aan die kennis en ervaringen kan komen die nodig is om alsnog één of meerdere oplossingsmodellen te creëren.

2.6.1 Het ontwikkelen van een oplossingsmodel

Enkele mogelijkheden om een oplossingsmodel te ontwikkelen zijn:

1. Inventarisering, onderzoek, discussie, besluitvorming en uitvoering.
2. Brainstormen.
3. Experimenteren.
4. Discussie n.a.v. gecompliceerde problemen en/of vormen van onvermogen.
5. Externe deskundige inschakelen.

Ad [1]: Inventarisering, onderzoek, discussie, besluitvorming en uitvoering

De leden van de groep bepalen wie er een inventarisatie gaat maken van:

- De ervaren vorm(en) van onvermogen die ten grondslag liggen aan het probleem.
- De aard van de 'groep'-bedreiging.
- De geactualiseerde beschermingsmechanismen.
- Het probleem (de formulering).
- De omvang en de implicaties van het probleem.
- De ervaringen die de groep heeft opgedaan met soortgelijke problemen, de toegepaste oplossingsmodellen en de resultaten hiervan.
- De kennis waarover de groep beschikt ten aanzien van het probleem en eventuele oplossingsmodellen.

De leden van de groep bespreken de resultaten van de eerste inventarisatie en bepalen vervolgens welke groepsleden een inventarisatie gaan maken van:

- De vermogens die de groep kan inzetten bij het creëren van een oplossingsmodel.
- De middelen die de groep kan inzetten bij het creëren van een oplossingsmodel.
- De menskracht die de groep kan inzetten bij het creëren van een oplossingsmodel.
- Hoeveel tijd het creëren en uitvoeren van een oplossingsmodel kan en mag kosten.

De leden van de groep bespreken de resultaten van de tweede inventarisatie.

De leden van de groep bepalen welke groepsleden een onderzoek gaan instellen welk oplossingsmodel het meest doelmatig is bij het overwinnen van de ervaren vorm van onvermogen en het oplossen van het probleem.

De leden van de groep bespreken de resultaten van het onderzoek. Er volgt een discussie waarbij de leden zich uitspreken voor één oplossingsmodel.

De leden van de groep formuleren doel- en taakstellingen naar aanleiding van het gekozen oplossingsmodel. Bovendien bepalen de groepsleden wie welke taken gaat uitvoeren, als ook binnen welke termijn.

De leden van de groep leggen vast wanneer er tussentijdse evaluaties plaatsvinden. Als ook hoe de resultaten worden gemeten.

Er wordt een begin gemaakt met het uitvoeren van het oplossingsmodel.

Ad [2]: Brainstormen

Brainstormen is het vrij uiten van ideeën, gedachten, emoties en associaties over een onderwerp. Enkele basisregels van het brainstormen zijn:

- De teamleden dienen vooraf de kans te hebben om zich voor te bereiden op de brainstormsessie.
- De groep dient niet meer dan 10 personen te bedragen.
- Alle leden dienen een actieve bijdrage te leveren.
- Het bekritiseren van de ideeën en gedachten van een ander is niet toegestaan.
- Het vrij tot uitdrukking brengen van gedachten en ideeën is toegestaan.
- Het verzamelen van zoveel mogelijk ideeën dient te worden gestimuleerd.
- Er dient een informele sfeer te zijn.
- Wanneer de ideeën zijn gespuid, dan is het mogelijk om kritisch te kijken naar de geopperde ideeën en eventueel te gaan samenvoegen of aanpassen van ideeën.

Het verloop van een brainstorm-sessie met een gesloten (oftewel een vaste) taakgerichte groep:

1. De teamleider legt uit wat een brainstormsessie inhoud en hoe de werkwijze is. Hierbij dient hij/zij te benadrukken dat het belangrijk is dat de leden zichzelf geen enkele beperking opleggen met betrekking tot de uitvoerbaarheid of de onmogelijkheid van ideeën.
2. De teamleider of een teamlid verzorgt een introductie van het onderwerp waarover het brainstormen dient te gaan. Het onderwerp kan zowel direct als indirect te maken hebben met een probleem of een vorm van onvermogen.
3. Een teamlid of de teamleider noteert alles wat er wordt gezegd met betrekking tot het onderwerp van de sessie.

   De eerste ronde: de teamleider vraagt aan de teamleden of zij beurtelings hun ideeën willen vertellen. De notulist geeft een korte samenvatting van de ideeën die zijn in gebracht. De teamleden mogen om verduidelijking vragen indien dit nodig mocht zijn.

   De tweede ronde: de teamleider vraagt aan de teamleden of zij beurtelings hun nieuwe ideeën of suggesties willen vertellen. De notulist geeft een korte samenvatting van de ideeën die zijn ingebracht. De teamleden mogen om verduidelijking vragen indien dit nodig mocht zijn.

   De derde ronde: de teamleider vraagt of de teamleden op- en/of aanmerkingen hebben ten aanzien van de ingebrachte ideeën. Ook is het mogelijk om eventuele aanpassingen en/of samenvoegingen door te voeren. De notulist geeft een korte samenvatting van de ideeën die zijn ingebracht of aangepast.

   De vierde ronde: de teamleider vraagt of de lijst met ideeën door de teamleden terug gebracht kan worden tot minimaal één idee en maximaal vijf ideeën. De teamleden bepalen wie van hun een onderzoek gaan instellen in hoeverre één idee het meest doelmatig is bij het overwinnen van de ervaren vorm van

onvermogen en het oplossen van het probleem. Wanneer er sprake is van meerdere ideeën, dan dienen er ook meerdere subgroepen gevormd te worden.

De vijfde ronde: de teamleden van de groep bespreken de resultaten van het onderzoek. Er volgt een discussie waarbij de teamleden zich uitspreken voor één oplossingsmodel.

De zesde ronde: de teamleden formuleren doel- en taakstellingen naar aanleiding van het gekozen oplossingsmodel. Bovendien bepalen de teamleden wie welke taken gaat uitvoeren, binnen welke termijn en wanneer er tussentijdse evaluaties plaatsvinden. Als ook hoe de resultaten worden gemeten.

4. Er wordt een begin gemaakt met het uitvoeren van het oplossingsmodel.

Het verloop van een brainstorm-sessie met een open (oftewel een vergader-) groep:

Bij een open groep is er sprake dat de leden afkomstig zijn uit verschillende teams. Om een brainstormsessie met een dergelijke groep succesvoller te laten verlopen, is het van belang om er een publiek aan toe te voegen. Hierdoor worden de leden extra gestimuleerd om aan de slag te gaan, doelmatig te handelen en te presteren.

1. De teamleider legt uit hoe de procedure is. Hierbij dient hij/zij te benadrukken dat het belangrijk is dat de teamleden ondertussen niet met elkaar gaan praten.
2. De teamleider of een teamlid verzorgt een introductie van het onderwerp waarover het brainstormen dient te gaan. Het onderwerp kan zowel direct als indirect te maken hebben met een probleem of een vorm van onvermogen.
3. Een teamlid of de teamleider noteert alles wat er wordt gezegd met betrekking tot het onderwerp van de sessie.

   De eerste ronde: de teamleider vraagt aan de teamleden of zij beurtelings hun ideeën willen vertellen. Het geven van een toelichting is op dit moment niet toegestaan. De notulist geeft een korte samenvatting van de ideeën die zijn in gebracht. De teamleden mogen om verduidelijking vragen indien dit nodig mocht zijn.

   De tweede ronde: de teamleider vraagt aan de teamleden of zij beurtelings hun nieuwe ideeën of suggesties willen vertellen. De notulist geeft een korte samenvatting van de ideeën die zijn ingebracht. De teamleden mogen om verduidelijking vragen indien dit nodig mocht zijn.

   De derde ronde: de teamleider vraagt of de teamleden op- en/of aanmerkingen hebben ten aanzien van de ingebrachte ideeën. Ook is het mogelijk om eventuele aanpassingen en/of samenvoegingen door te voeren. De notulist geeft een korte samenvatting van de ideeën die zijn ingebracht of aangepast.

   De vierde ronde: de teamleider vraagt of de lijst met ideeën door de teamleden terug gebracht kan worden tot minimaal één idee en maximaal vijf ideeën.

   De vijfde ronde: de teamleider gaat de procedure en de resultaten samen met de teamleden evalueren en probeert een vervolgtraject vast te stellen. Een vervolgtraject kan bijvoorbeeld bestaan uit het opstarten van een onderzoekscommissie of de ideeën voorleggen aan een directie, of het nemen van besluiten. De notulist geeft een korte samenvatting van de evaluatie en de eventueel geno-

men besluiten. Bovendien vermeldt de teamleider dat de teamleden een afschrift ontvangen van de gemaakte notulen.

Ad [3]: Experimenteren

Het is voor de teamleden onduidelijk met welke vorm(en) van onvermogen en/of problemen zij te maken heeft. De teamleider maakt van de gegeven omstandigheden een leersituatie. Hierbij gaat het om praktijk ervarend leren, waarbij het team kennis en ervaringen op kan doen die in eerste instantie leidt tot het verwerven van inzicht in de gegeven omstandigheden, de vorm van onvermogen en het probleem. Vervolgens gaat het team aan de slag om één of meerdere oplossingsmodellen te ontwikkelen en uit te voeren.

Aandachtspunten bij deze manier van werken zijn:

- *Het geven van hoop:* bij de teamleden dient de wilskracht om te gaan handelen te worden gestimuleerd. Bovendien dienen de teamleden vertrouwen te krijgen in de teamleider dat hij/zij steun geeft en hen helpt tijdens het leerproces.
- *Uniciteit en universaliteit:* de teamleden dienen tot het inzicht te komen dat de gegeven omstandigheden waarin zij verkeren enerzijds uniek is en anderzijds dat er sprake is van een universaliteit. Anders gezegd: het is belangrijk dat de teamleden ontdekken dat zij niet de enige zijn die te maken hebben met soortgelijke problemen en/of vormen van onvermogen. Dit neemt niet weg dat zij wel met de ervaren vormen van onvermogen en/of problemen te maken hebben.
- *Het geven van informatie:* de teamleden dienen informatie te krijgen over de processen, systemen, mechanismen, vermogens, onvermogens en communicatie. Deze informatie is van belang bij het verkrijgen van inzicht en het visualiseren van één of meerdere oplossingsmodellen.
- *Het stimuleren van altruïstische gedachten:* de teamleden dienen de realisatie van de groepsdoelen bovengeschikt te maken ten opzichte van de realisatie van de persoonlijke doelen. Hierbij is een zekere mate van onbaatzuchtigheid nodig, zonder dat een teamlid zijn/haar assertiviteit opgeeft.
- *Het verwerven van technieken en het ontwikkelen van vaardigheden, talenten en mogelijkheden:* de teamleden dienen over meer instrumenten te beschikken. Hierdoor is het mogelijk om meer (en andere) kennis en ervaringen op te doen, die nodig zijn bij het ontwikkeling van nieuw gedrag en het verwerven van inzicht.
- *Het leren van elkaar:* de teamleden dienen elkaar te beschouwen als bronnen om van te leren. Hierdoor is het mogelijk om van het leerproces een 'experimenteer tuin' te maken.
- *Het vergroten van de groepscohesie:* de teamleden dienen onderling van elkaar afhankelijk te zijn, samen te werken en een gedachte te ontwikkelen dat zij bij elkaar horen. Binnen een team met een groepscohesie is er sprake van onderling begrip, acceptatie en tolerantie.

Bij experimenteren is het leren overwinnen of opheffen van één of meerdere vormen van onvermogen niet alleen een middel, maar ook een doel op zichzelf. Deze manier van werken wordt vaak toegepast binnen hulpverleningsgroepen, studiegroepen, zelfhulpgroepen en trainingen.

Ad [4]: Discussie n.a.v. gecompliceerde problemen en/of vormen van onvermogen

Teams die te maken hebben met gecompliceerde problemen en/of vormen van onvermogen, krijgen gewoonlijk ook te maken met beheersingsproblemen. De discussie tussen de teamleden wordt hierdoor gefrustreerd en lijkt weinig tot geen hout te snijden. Beslissingen blijven uit of zijn moeilijk tot niet uitvoerbaar.

Het verloop van een probleem oplossende discussie met betrekking tot problemen en/of vormen van onvermogen:

1. De groepsleider legt uit hoe de procedure werkt. Hierbij dient hij/zij te benadrukken dat:
   - De teamleden niet hoeven te kiezen tussen personen, maar tussen oplossingsmodellen, ideeën en voorstellen.
   - De teamleden zich niet gaan identificeren met de problemen en/of oplossingsmodellen.
   - De teamleden niet hebben gefaald als niet hun idee of oplossingsmodel wordt uitgekozen.
   - De teamleden niet elkaar persoonlijk aanspreken op hun ideeën of voorstellen.
   - De teamleden niet alleen oog dienen te hebben voor hun eigen ideeën of voorstellen, maar ook voor haalbaarheid en doelmatigheid van de ideeën en voorstellingen van anderen.
   - De teamleden de hoofd- en subdoelen van het team in het oog blijven houden.
   - De teamleden hun persoonlijke interesses en behoeften ten aanzien van de problematiek en/of de vorm van onvermogen benoemen.
   - De teamleden eerst alle ideeën en voorstellingen dienen te inventariseren en op waarde te schatten, alvorens zij overgaan tot het nemen van beslissingen.
   - De teamleden van te voren dienen te bepalen aan welke voorwaarden een gewenst oplossingsmodel dient te voldoen.
   - De teamleden afspraken maken over hoe een besluit dient te worden genomen, bijvoorbeeld een meerderheidsbesluit of een 'doortrap'-besluitvorming.

2. De teamleider of een teamlid verzorgt een introductie van het onderwerp waar over de discussie dient te gaan. Het onderwerp kan zowel direct als indirect te maken hebben met een probleem of een vorm van onvermogen.
3. Een teamlid of de teamleider noteert alles wat er wordt gezegd met betrekking tot het onderwerp van de discussie.
4. Het team bepaalt aan welke voorwaarden een gewenst oplossingsmodel dient te voldoen, als ook op welke wijze er een besluit dient te worden genomen.

   De eerste ronde: de teamleden krijgen beurtelings drie minuten de tijd om hun visie en ideeën ten aanzien van de ervaren problematiek en/of vorm van onvermogen onder woorden te brengen. De teamleden krijgen tijd om vragen aan elkaar te stellen die tot doel hebben om verduidelijking te verkrijgen over bepaalde uitspraken, visies of voorstellen.

   De tweede ronde: de teamleden krijgen dertig minuten de tijd om te discussiëren over de aangedragen visies, ideeën en voorstellen.

   De derde ronde: de notulist probeert om de voornaamste punten uit het gesprek te benoemen. De teamleden mogen corrigeren.

De vierde ronde: de teamleden proberen minimaal één oplossingsmodel te formuleren dat is gebaseerd op de vastgestelde punten van de derde ronde.

De vijfde ronde: de notulist geeft aan welke oplossingmodellen er naar voren zijn gekomen. De teamleden mogen corrigeren. Door middel van een stemming wordt er een keuze voor één oplossingsmodel bepaald.

De zesde ronde: de teamleden maken doel- en taakstellingen met het oog op het implementeren van het oplossingsmodel. Hierbij bepalen de teamleden tevens hoe de resultaten worden gemeten en op welke tijdstippen er tussentijdse evaluatie plaats vinden.

De zevende ronde: de notulist geeft een korte samenvatting van de evaluatie en de eventueel genomen besluiten. De teamleden mogen corrigeren. Bovendien vermeldt de teamleider dat de teamleden een afschrift ontvangen van de gemaakte notulen.

Ad [5]: Een externe deskundige inschakelen

In situaties waarbij er sprake is van een complexiteit van problemen en/of vormen van onvermogen, kan het wenselijk zijn om een externe deskundige in te schakelen. Zeker wanneer het de teamleider of de teamleden ontbreekt aan het inzicht wat er nu precies speelt binnen het team en met welke vormen van onvermogen het team te maken heeft of wanneer het hen ontbreekt aan de instrumenten om te gaan handelen.

Het kan ook wenselijk zijn om een externe deskundige in te schakelen wanneer het van belang is om een onpartijdig oordeel te horen, bijvoorbeeld bij een ernstig beheersingsprobleem. Of wanneer de deskundigheid ontbreekt om een oplossingsmodel te creëren voor specifieke problemen en/of vormen van onvermogen.

ThinkBox

Probleemloze groep

Enkele kenmerken van een probleemloze groep:

- Het is een zeer volgzame groep die weinig initiatieven ontplooit.
- De groepsleden gaan uiterst behoedzaam met elkaar over weg.
- De groepsleden trachten de (delicate) problemen buiten de officiële bijeenkomsten op te lossen.
- De groepsleden waarderen het groepsbelang lager, dan het persoonlijk belang.

Waar is de groep bang voor?

- Dat de groep door een conflict wordt lamgelegd.
- Dat de groep niet in staat is om met conflicten om te gaan.
- Dat de groep verdeeld raakt of zelfs uit elkaar valt.
- Dat de groep de omvang van haar incasseervermogen niet kent.

Deze angst kan onder meer gevoed worden door:

- Onzekerheid over de rollen en posities die de groepsleden innemen.
- Het ontbreken van een leiderstype.
- Onbekendheid met het verschijnsel groep en/of de gehanteerde werkwijze.
- Het in twijfel trekken van de eigen deskundigheid.
- Een nog niet afgeronde inclusiefase of een slecht doorlopen inclusiefase.
- Een groepsleider die de indruk wekt zelf niet voldoende deskundig te zijn.
- Een maatschappelijk bepaalde factor, bijvoorbeeld: het is onfatsoenlijk om de ander ter verantwoording te roepen.

ThinkBox

Enkele kenmerken hoe een probleemloze groep omgaat met het ontwikkelen van oplossingsmodellen:

- De groepsleden beperken op voorhand drastisch het aantal mogelijke oplossingsmodellen.
- De groepsleden onderzoeken niet of nauwelijks de mogelijke gevolgen van een 'veilig' oplossingsmodel.
- De groepsleden hebben de neiging om oplossingsmodellen die onbevredigend lijken (in relatie tot het in stand houden van de harmonie binnen de groep) vrijwel direct te laten vallen.
- De groepsleden hebben de neiging om alles binnenkamers te houden en geen adviezen aan mogelijke externe deskundigen te vragen.
- De groepsleden hebben de neiging om geen alternatieve oplossingen achter de hand te houden, in het geval het gekozen oplossingsmodel mislukt.

Van een probleemloze groep naar een probleemervarende groep:

Als groepsleider kun je een probleemloze groep ombuigen tot een probleemervarende groep door:

- Van buitenaf problemen in te brengen. Het geïntrojecteerde probleem dient een conflictmatig karakter te bezitten. Hierdoor is het voor de groep noodzakelijk om het probleem aan te gaan pakken.
- Vertraag het beslissingsmoment van een activiteit, een regeling of een opdracht, door op het laatste moment op zakelijke argumenten aan te tonen dat het geen verstandige beslissing is.
- Praat namens de groep, dus in de 'wij'-vorm of in de 'jullie'-vorm. Geef niet je eigen mening.
- Wanneer er binnen de groep belangrijke zaken worden besproken, ga je in op details die verder geen directe betrekking hebben op het onderwerp.
- Strikte hantering van de tijd, zoals bijvoorbeeld om precies 20.00 uur beginnen met een bijeenkomst en

ThinkBox

om 22.30 uur stoppen. (Ongeacht de bezigheden)

- Zoek een zondebok en geef hem/haar de schuld van alles.
- Ontwijken. Als de groep je iets vraagt, ontwijk dan het antwoord, bijvoorbeeld door andere problemen te signaleren; door iets onbegrijpelijks te zeggen; door over de wijze van vragen stellen of discussiëren te gaan praten.
- Spreek ieder groepslid aan op zijn of haar verantwoordelijkheid en vraag of zij de rol van groepscriticus willen vervullen.
- Vraag aan de leden of zij met personen buiten de groep willen gaan praten over de afwegingen van de groep ten aanzien van het nemen van bepaalde beslissingen.
- Speel de advocaat van de duivel of vraag aan één van de groepsleden om deze rol te gaan spelen.
- Onderzoek of er een verband bestaat tussen de persoonlijke beweegredenen om aan de groep deel te nemen, de persoonlijke behoeften, de persoonlijke doelen en de rollen en posities die de persoon inneemt binnen de groep. Hoe groot is de invloedssfeer die de persoon kan uitoefenen en hoe kan deze worden gekeerd of buitenspel worden gezet.

Wanneer de spanningen in de groep oplopen naar aanleiding van externe stimuli, dan kunnen deze een positieve bijdrage leveren met betrekking tot het vergroten van de groepscohesie. Stress kan er ook voor zorgen dat de leden van een probleemloze groep gaan handelen.

Voorbeeld: groepen die ik begeleid op een HBO-opleiding worden doorgaans gekenmerkt door hun probleemloze aard. De leden zijn bang om door elkaar gekwetst te worden en zijn weinig geneigd om in elkaar te investeren. De leden hebben elkaar nodig om een studiepunt te bemachtigen,

ThinkBox

maar niet om een studiegroep of een trainingsgroep te vormen. Hierdoor wegen de persoonlijke behoeften en doelen zwaarder dan de groepsdoelen en behoeften. De leden dulden en accepteren elkaar voor de schijn. Tijdens de trainingen: groepsdynamica, vergroot ik de externe stress stimuli waardoor de leden een keuze hebben, te weten:

1. Gaan samenwerken en leren om problemen aan te pakken, zelfs wanneer deze leiden tot conflictueuze situaties.
2. Het versterken van de eigen positie binnen de groep en hierdoor de groepsdoelen uit het oog verliezen.

Hoe dan ook zullen de groepsleden tot actie overgaan om op deze wijze de stress het hoofd te kunnen bieden. Bij keuze twee valt het op dat sommige groepsleden het zò moeilijk vinden om naar anderen te luisteren, met anderen samen te werken, afhankelijk te zijn van anderen, macht te nemen, beslissingen nemen, verantwoordelijkheid te nemen en de consequenties hiervan te dragen. Het gevolg is niet zelden één of andere uitingsvorm van destructief gedrag. Bij groepsleden met een lage eigenwaarde is dit gedrag niet gericht op de andere leden, maar op de persoon zelf. Het handelen kan eruit bestaan dat een groepslid zijn of haar verantwoordelijkheid niet wil dragen en zelfs uit de groep kan gaan. Bij groepsleden met een hoge eigenwaarde is dit gedrag meestal gericht op de overige groepsleden. Het groepslid kan agressief en opstandig gedrag vertonen, maar is doorgaans wel te bewegen om tot productief handelen te komen ten gunste van de groep.

ThinkBox

Waarom is het belangrijk dat een groep een probleemervarende groep wordt?

De groep die niet om weet te gaan met problemen en/of vormen van onvermogen, is slecht in staat om besluiten te nemen. De groepsleden zijn niet flexibel en beschikken niet over voldoende oplossingsmodellen. Het blijkt dat de besluitvorming traag wordt en de groepsleden de neiging hebben om zich te focussen op één aspect van de besluitvorming, bijvoorbeeld de uiterste beslissingsdatum.

Bovendien is de groep steeds minder in staat om een probleem te (h)erkennen. Hoe sneller en doelgericht een probleem kan worden aangepakt hoe effectiever het oplossingsmodel doorgaans is. Het is dan wel belangrijk dat de groepsleden van elkaar weten wie welke rol vervult, als ook hoe de macht is verdeeld.

Bij een probleemloze groep hebben ingrijpende problemen de neiging om eindeloos behandelt te worden of steeds in een andere gedaante terug te keren. Een reden hiervoor is dat de leden niet om weten te gaan met groepsstress en niet de ervaren macht– en beheersingsproblemen aanpakken.

Hoofdstuk 3: Symbolische identiteit

Een symbolische identiteit is het verpersonaliseren van de groepsidentiteit, zodat een groepslid kenmerken en eigenschappen verwerft die inherent zijn aan:

1. Deelname aan de groep.
2. De gemeenschappelijke ideologie van de groep.
3. De uitvoering van de doel- en taakstellingen ten behoeve van de groep.

Het belang van een symbolische identiteit is dat een groepslid kan en mag handelen uit naam van de groep, op basis van een gemeenschappelijke goedkeuring, zonder hierbij rekening te hoeven houden met interpersoonlijke relaties en interpersoonlijke communicatiestructuren.

De symbolische identiteit maakt het mogelijk om uit naam van de groep te spreken en op te treden, als ook om de groep te profileren en hieraan persoonlijke zekerheid en ontplooiingsmogelijkheden te ontlenen. Met andere woorden verwerft de rol: 'groepslid', een meerwaarde in de vorm van een *representatiefunctie*.

Wanneer een groepslid een symbolische identiteit bezit, is het niet nodig dat hij/zij eerst met personen buiten de groep een interpersoonlijke relatie aangaat voordat hij/zij, uit naam van de groep, handelend kan optreden.

Voorbeeld: mijnheer Jansen representeert de groep schoonmakers van het bedrijf. Mijnheer Pietersen representeert het bedrijf bij de onderhandelingen over de secundaire arbeidsvoorwaarden. Mijnheer Jansen en Pietersen hoeven elkaar niet persoonlijk te kennen om de onderhandelingen te kunnen voeren. Zij vervullen de symbolische identiteit van *onderhandelaar*. Tijdens de gesprekken zijn zij dan ook niet persoonlijk aanspreekbaar. Iedere persoonlijke benadering zal worden geclassificeerd als incorrect, corrupt, aanvallend, bedreigend of als onbeschoft. In feite telt de persoon van mijnheer Jansen of mijnheer Pietersen op die momenten niet mee. Hun symbolische identiteit is doorslaggevend. Dit wil ook zeggen dat het voor de onderhandelingen niet noodzakelijk is dat mijnheer Jansen en Pietersen deze voeren. De symbolische identiteit zijn niet gebonden aan personen.

Het vervullen van een symbolische identiteit heeft wel een belangrijke invloed op de wijze hoe een persoon naar zichzelf en anderen kijkt, als ook hoe anderen naar hem/haar kijken (perceptie). Het heeft bovendien invloed op onder andere: de maatschappelijke positie, de sociale positie binnen de groep, de groepsrol(len) die hij/zij vorm geeft, de status, de eigenwaarde, het aanzien en de macht van een persoon.

3.1 Symbolische (ver-)bindingen

Een symbolische binding is een relatie tussen twee of meer groepen op basis van de symbolische identiteit waaraan representerende groepsleden gestalte geven. Het doel hiervan is dat de ontmoeting tussen de groepen functioneel is zonder dat een persoonlijke binding noodzakelijk is.

Een symbolische binding is een randvoorwaarde voor de samenwerking tussen groepen. (De vorm) De symbolische identiteit waaraan de representant gestalte geeft, heeft betrekking op het spelniveau van het contact. Deze ontmoetingen vinden plaats binnen het kader van de symbolische binding.

Een symbolische verbinding betreft het uitvoeren van de taken die horen tot de doelstellingen die aan de ontmoeting tussen de groepen ten grondslag liggen. De uitvoering van de taken is onder meer beschreven in procedures, gedragscodes en taakomschrijvingen.

Een symbolische verbinding heeft te maken met de inhoudelijke kant van de ontmoeting tussen de vertegenwoordigers van de groepen (de inhoud). Het doel hiervan is te voorkomen dat persoonlijke onderwerpen de boventoon gaan voeren boven de functionele onderwerpen.

Opmerking: het kan voorkomen dat groepsleden die vaker gebruik maken van de symbolische identiteit, deze ook gaan inzetten binnen de groep of ten opzichte van bepaalde groepsleden. In dat geval is er sprake van machtsmisbruik. Ook als de betreffende groepsleden aangeven dat de groep bepaalde besluiten wel moet nemen omdat anders het risico bestaat dat de symbolische binding met andere groepen in gevaar komt. Door verkeerd of incorrect gebruik van de symbolische identiteit en de symbolische (ver) binding ontstaan er machtsproblemen en functioneringsproblemen binnen een taakgerichte groep.

ThinkBox

Functioneren van een groep

Het functioneren van een taakgerichte groep bestaat uit vier componenten, te weten:

1. *Registreren:* één of meerdere groepsleden *registreren* wat er in de 'hier-en-nu'-situatie plaatsvindt, hoe de gegeven omstandigheden zijn, wat de inhoud behelst en hoe het spel wordt gespeeld (VIS-model).
2. *Beoordelen:* de groep gaat een *beoordeling* maken naar aanleiding van de registratie. Hierbij spelen het op waarde schatten van de waarnemingen en het interpreteren, categoriseren, structureren en differentiëren van de ingewonnen gegevens een belangrijke rol.
3. *Communiceren:* op basis van de beoordeling vinden er verschillende vormen van *communicatie* plaats over het wat en het hoe de groep (of een groepslid uit naam van de groep) dient te gaan handelen. Hierbij spelen met name de interne communicatiestructuren een wezenlijke rol.
4. *Handelen:* na de afwegingen kan de groep overgaan tot het implementeren van één of meerdere afgesproken *handelwijzen*. Hierbij geldt dat onder meer technieken, vaardigheden en de mogelijkheden van de groep en de afzonderlijke groepsleden een rol spelen. Bijvoorbeeld in de vorm van extern gerichte communicatiesystemen of adviseringen.

Om een handelwijze te gaan kiezen die overeenstemt met de registratie, dient de groep duidelijk te hebben welke *inhouden* zij tot uitdrukking wil brengen.

ThinkBox

Het achterhalen van de inhouden die van belang zijn, gebeurd op basis van *beoordelen* en *communiceren*.

De handelwijze van de groep dient zowel recht te doen aan de vorm, de inhoud en het spel, wil het de ervaren vorm(en) van onvermogen voor de groep kunnen overwinnen of opheffen. Met name binnen de beheersingsfase (en de stap: 'beheersing', binnen alle groepsfasen) kunnen conflicten ontstaan naar aanleiding van de individuele doel- en taakstellingen van de groepsleden en dat wat in het belang is van de groep als geheel. In dat geval kunnen het proces van beoordelen en communiceren over de registratie en het handelen, enorm veel tijd en energie in beslag nemen zodat de groep feitelijk niet tot handelen komt en het na laat om objectief te registreren.

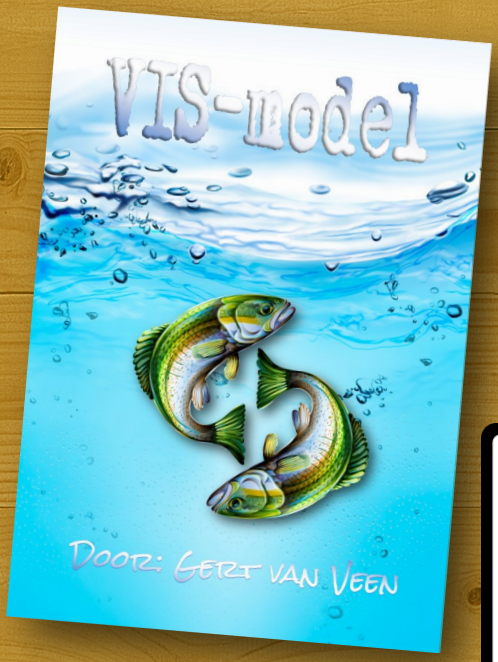
Opmerking: objectief registreren betreft het waarnemen wat er feitelijk gebeurd. Subjectief waarnemen betreft het gekleurd en bevooroordeeld registreren van datgene wat er gebeurd door één of meerdere groepsleden.

Het functioneren van de groep wordt als toetssteen gebruikt of de rollen die de afzonderlijke groepsleden vervullen toepasselijk zijn of juist beperkend. Het kan gebeuren dat er wordt ingegrepen op het rollenniveau, door bijvoorbeeld bepaalde rollen en/of taken van de rollen te vervangen of aan te passen. Of dat het groepslid die de rol gestalte geeft, door een ander groepslid wordt vervangen.

Het is voor het functioneren van de groep van secundaire belang *wie* een rol uitoefent. Het op een bevredigende wijze vervullen van de rol, in de zin dat het resultaat oplevert bij de realisatie van de gemeenschap-

ThinkBox

pelijke doel- en taakstellingen, is van groter belang. Vanuit dit gezichtspunt kan het voor een groep belemmerend werken wanneer een groepslid een symbolische identiteit hanteert die hem/haar als persoon status, aanzien en het gezag verschaft, ook wanneer deze niet functioneel is of niet ten dienste van de groep wordt gebruikt. Het persoonlijk belang overtreft dan het groepsbelang. Meestal gaat dit (uiteindelijk) ten koste van het functioneren van de groep. Wanneer een groep wil gaan corrigeren betekent dat doorgaans enorme consequenties voor het functioneren van de groep. Niet zelden dreigt een dergelijke groep uiteen te vallen en/of haakt het betreffende groepslid af, om al dan niet aan een 'solo'-carrière te beginnen.



SCAN ME

Hoofdstuk 4: Een teambuilding training maken

Bij een teambuildingstraining draait het om het optimaliseren van een team door te investeren in de teamleden met als doel om de samenwerking tussen de groepsleden te optimaliseren, zodat de gestelde groepsdoelen en de bijbehorende taken met succes kunnen worden gerealiseerd. Het investeren heeft betrekking op:

- Het verwerven van kennis.
- Het opdoen van ervaringen.
- Het ontwikkelen van nieuw gedrag.
- Het doelmatig maken van structuren en differentiaties binnen de groep.
- De middelen en de mogelijkheden van de groep vergroten.
- De doelstellingen, de taakstellingen en de behoeften van de groep en de afzonderlijke teamleden.

In dit hoofdstuk tref je tips en aanwijzingen aan hoe je een teambuildingstraining kunt maken. Het ontwikkelen van de training bestaat uit acht stappen, te weten:

1. De intake.
2. Offerte en opzet van het programma.
3. Bevestiging van de offerte.
4. Programmaboek maken.
5. Trainingsopzet doorspreken en afspraken maken.
6. Training uitvoeren.
7. Rapportage.
8. De evaluatie.

In de volgende paragrafen worden de afzonderlijke stappen besproken.

4.1 Stap 1: de intake

De intake is een eerste kennismaking met de *opdrachtgever*. De intaker maakt tevens kennis met de organisatie waarvoor de opdrachtgever werkt en visa versa.

Opmerking: een veelgemaakte fout is dat de intaker zich 'als een kind aan huis' bij de opdrachtgever gaat gedragen. De verleiding om dit te gaan doen, neemt toe wanneer de intaker meer dan eens voor de opdrachtgever heeft gewerkt. Hierdoor verwateren de formele lijnen en structuren, met als resultaat dat het verkrijgen van een opdracht meer een vriendendienst is dan dat het gericht is op doelgerichtheid en functionaliteit. Dit kan ten koste gaan van het kwaliteitsniveau van de training.

Zowel de intaker als de opdrachtgever vervullen symbolische identiteiten. Beiden proberen zo goed mogelijk hun organisatie te representeren en aan te tonen hoe kundig en belangrijk de organisaties zijn. Ook in relatie tot elkaar. Hierdoor kan er een begin worden gemaakt met een symbolische binding. Het gesprek tussen de intaker en de opdrachtgever is in dit stadium de symbolische verbinding.

4.1.1 Informatie inwinnen

Het is van belang dat de intaker zoveel mogelijk ter zake doende informatie inwint over de organisatie en de eventuele opdracht. Aandachtspunten hierbij zijn informatie verwerven over:

- De organisatie.
- De producten, diensten en/of goederen van de organisatie.
- De hoofddoelen en hoofdtaken van de organisatie.
- De aard van de organisatie.
- De organisatiestructuur.
- De naam en de functie van de opdrachtgever (zorg er voor dat je de naam juist hebt opgeschreven).
- Het team dat in aanmerking komt voor een teambuilding.
- Het 'hoe en waarom' waarom dit team een training nodig heeft.
- Wat de opdrachtgever wil bereiken met een training.
- Wat voor training de opdrachtgever zelf voor ogen heeft.
- Wat de mogelijkheden zijn om een training door te voeren, bijvoorbeeld de beschikbare middelen, de beschikbare tijd, de beschikbare ruimte.
- Wat de precieze vraagstelling en/of opdracht van de opdrachtgever is.
- Wat de opdrachtgever wel of niet als wenselijk beschouwd tijdens een training, bijvoorbeeld geen confronterende oefeningen of veel rollenspelen.
- Feiten, bijvoorbeeld het aantal deelnemende groepen; het aantal leden per groep; de verdeling per groep tussen mannen en vrouwen; de functies van de afzonderlijke leden; de doel- en taakstellingen van het team; hoelang het team in de huidige bezetting bestaat; korte geschiedenis van groepsproces; voorkeur data van een eventuele training; voorkeur voor een trainingscentrum of 'on the job'; eerdere ervaringen met trainingen, et cetera.
- Groepsproces, ten aanzien van de fase, de stap.

Opmerking: het is ook een optie om de opdrachtgever voor te stellen om een TeamScan uit te laten voeren. De uitgebreide informatie hiervan tref je aan op: www.prt-scan.com

De informatie heeft de intaker nodig om een goed beeld te krijgen van de opdrachtgever, de organisatie, het team en de vraagstelling of de opdracht. Als ook om te bepalen of een teambuildingstraining wel het juiste instrument is om in te zetten.

De informatie wordt verwerkt in de offerte en bij het maken van een programma-opzet. De opdrachtgever moet het idee hebben dat de intaker hem en de organisatie heeft 'gehoord' en serieus neemt in de vraagstelling. Dit wordt extra belangrijk wanneer de opdrachtgever de offerte en de opzet van het programma onder ogen krijgt. Op basis hiervan wordt immers besloten of de intaker definitief de opdracht krijgt. De opdrachtgever dient in de offerte en opzet van het programma de ingewonnen informatie terug te zien, als ook dat de intaker in staat is *'om er iets mee te doen'*.

Misschien klinkt het vreemd in je oren, maar de opdrachtgever legt een soort 'examen' af. Hij representeert de organisatie waarvoor hij/zij werkt en de groep die de teambuilding nodig heeft. Van hem/haar hangt het af of de intaker de juiste informatie krijgt om een trainingsprogramma te ontwikkelen. Sluit het ontwerp niet aan, dan kan de opdrachtgever dit ervaren als een persoonlijk falen. Hierbij treedt soms het displacement beschermingsmechanisme op. Hierdoor wordt de aandacht gericht op het beperken van de schaamte in plaats van hoe de noodzakelijk informatie alsnog kan worden overgebracht. De opdrachtgever zal de neiging hebben om deze ervaring als 'negatief' te classificeren en meenemen in contacten met andere intakers. Bovendien kan de opdrachtgever erop worden aangesproken door een groep en/of de organisatie.

Voor de intaker is het ook een soort 'proeve van bekwaamheid'. Hoe goed kan hij/zij informatie inwinnen en verwerken. Hoe goed kan hij/zij de opdrachtgever geruststellen in dat hij/zij de vraagstelling/de opdracht heeft begrepen.

4.1.2 Informatie geven

Het is de taak van de intaker om de opdrachtgever informatie te geven over:

- De organisatie waar hij/zij werkzaam is.
- De doelstellingen van de organisatie waar hij/zij werkzaam is.
- De persoon zelf en/of de trainers, bijvoorbeeld kundigheid, ervaringen, opleidingen.
- De werkwijze van de trainers.
- De procedure van een training, te weten:
  - Intake.
  - Offerte en opzet van het programma.
  - Bevestiging van de offerte en de opzet van het programma.
  - Trainingsprogramma ontwikkelen en bespreken.
  - training uitvoeren.
  - Rapportage en evaluatie.
- Het aangeven hoe de effecten van de training worden gemeten of vastgesteld.
- De verschillende vormen van trainingen.
- De mogelijkheden wat betreft oefeningen, taken, acties, ruimten en dergelijke.
- Het geven van een richtprijs per dagdeel, per trainer, exclusief reis-, verblijf- en materiaalkosten. Exclusief BTW.
- Aangeven wat maatwerk in dit geval inhoud, bijvoorbeeld de mogelijkheid om een TeamScan te laten maken en een toegespitst trainingsprogramma te ontwikkelen.

De intaker dient de organisatie waarvoor hij/zij werkt te ‘verkopen’ tijdens het kennismakingsgesprek. De opdrachtgever moet het idee krijgen dat de organisatie betrouwbaar is en ‘iets nieuws’ of ‘kwalitatief goede diensten’ heeft aan te bieden.

4.1.3 Afspraken maken

Na het uitwisselen van informatie is het belangrijk dat de intaker een korte samenvatting geeft van het verloop van het gesprek. Op basis hiervan gaat hij/zij proberen om afspraken met de opdrachtgever te maken. De afspraken dienen betrekking te hebben op:

- Het maken van een offerte en een opzet voor een programma.
- Eventueel een tweede intakegesprek.
- Een datum prikken wanneer de offerte en de opzet van het programma uiterlijk aan de opdrachtgever wordt voorgelegd.
- Een telefoonafspraak maken om de offerte en de opzet van het programma door te spreken.
- Wie informatie gaat inwinnen bij trainingscentra.
- Een eventuele presentatie van de opzet van het programma aan de betrokkenen.
- Het afstemmen wie de contactpersonen zijn en hoe deze elkaar kunnen bereiken.
- Materialen, kosten en procedures.

Het is raadzaam om de gemaakte afspraken en informatie op papier vast te leggen. Indien gewenst kan dit ter bevestiging aan de opdrachtgever worden toegestuurd.

4.1.4 Instrumenten

De intaker kan gebruikmaken van verschillende instrumenten. Op de volgende bladzijden tref je enkele van deze middelen aan. Enkele tips:

- Hanteer verschillende instrumenten om aan informatie te komen.
- Probeer het eenvoudig te houden en verwoord de informatie zo helder en duidelijk mogelijk.
- Probeer de opdrachtgever niet te overvragen.
- Probeer te achterhalen waar je welke informatie kunt achterhalen.

4.1.5 Formulier 1: info-check

Het doel van dit formulier is om te achterhalen welke informatie en waar de intaker deze informatie kan inwinnen. Hierdoor is het mogelijk om adequaat en tijdbesparend op te treden.

Info-check

Datum:

Intaker:

Intakenummer:

Organisatie:

Gesprekspartner:

Functie:

Team:

1. Organisatie informatie:

2. Aanleiding voor de intake:

3. De vraagstelling:

4. Het doel:

5. Bijzonderheden:

Info-check

Benodigde informatie:	Informatiebronnen of informanten:
Organisatie	
Producten en/of diensten	
Hoofddoelen van de organisatie	
Aard van de organisatie	
Team	
Doelen van het team	
Taken van het team	
Behoeften van het team	
Hoe en waarom van een training	
Middelen	
Tijd	
Vraagstelling	
Aandachtspunten volgens opdracht-gever	
Groepsproces	
Geschiedenis van het team	
Budget	
Procedures	
Speciale voorschriften, wet of regel-geving	

Info-check

Benodigde informatie:	Informatiebronnen of informanten:
Structuren (team)	
Plannen	
Kwaliteitsbepaling	
Evaluaties	
Productiviteit	
Ziekteverzuim	
Werkverzuim	
Werkgroepen, adviesgroepen en/of commissies	
Groepsprofiel	
Opleidingen/trainingen	

4.1.6 Formulier 2: informanten

Het doel van dit formulier is om de persoonlijke gegevens van de informanten te verzamelen, te structureren en steeds paraat te hebben.

Datum: Organisatie:

Intaker: Gesprekspartner:

Intakenummer: Team:

Naam:	Organisatie:	E-mail:	Telefoon:	Bijzonderheden:

4.1.7 Formulier 3: inventarisatie vragenlijst

Het doel van dit formulier is te achterhalen welke ontbrekende en/of slecht ontwikkelde vaardigheden/competenties getraind dienen te worden binnen het team. De vragenlijst dient aangepast te worden aan de gegeven omstandigheden en het gehanteerde vakjargon van het team.

Nadat de teamleden afzonderlijk de vragenlijst hebben beantwoord en geretourneerd, maakt de intaker een inventarisatie van die vaardigheden/competenties die door meerdere teamleden met een '1', een '2' of een '3' zijn gewaardeerd. Hoe lager de score hoe belangrijker deze vaardigheid is om te gebruiken bij een training.

Enkele voorbeelden van vaardigheden/competenties:

- Flexibiliteit.
- Luisteren.
- Besluitvorming.
- Onder druk werken.
- Communiceren.
- Samenwerken.
- Rapporteren.
- Het werken met computers.
- Beleidsplan maken.
- Samenvatten.
- Leiding nemen.

Wil je meer weten over vaardigheden en competenties, vraag dan de presentaties aan met als titel: Competenties, kwaliteiten & houdingsaspecten. Stuur hiervoor een email naar: info@psychowerk.nl

Vaardigheden

Naam: Datum:

Functie: Organisatie:

E-mail adres: Team:

Instructies:

Lees de onderstaande vaardigheden zorgvuldig door. Omcirkel per vaardigheid 1 getal uit de rij van 5 getallen. ‘1’ staat voor het ontbreken van een vaardigheid en een ’5’ staat voor het uitstekend beheersen van die vaardigheid. Geef kort aan waarom je voor deze waardering hebt gekozen.

Vaardigheden:	Waardering:	Toelichting:
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	

Vaardigheden

Vaardigheden:	Waardering:	Toelichting:
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	

4.1.8 Formulier 4: functie vragenlijst

Het doel van deze vragenlijst is om informatie in te winnen bij de leden ten aanzien van het vervullen van hun functie binnen het team. Het is belangrijk om de vragen aan te passen aan de groep en de gegeven omstandigheden.

Functie vragenlijst

Naam: Datum:

Functie: Organisatie:

E-mail adres: Team:

1. Hoelang vervul je deze functie al? Waarvan hoeveel tijd binnen het team?

2. Welke middelen en/of instrumenten gebruik je tijdens het uitvoeren van je functie?

3. Welke opleidingen, cursussen, workshops of trainingen heb je gevolgd om de functie te kunnen uitoefenen? Licht je antwoord toe.

4. Welke opleidingen, cursussen, workshops of trainingen zouden een effectieve bijdrage leveren bij het vervullen van de functie? Licht je antwoord toe.

Functie vragenlijst

5. Ben je tevreden met betrekking tot de omstandigheden waarin je je functie dient te vervullen? Licht je antwoord toe.

6. Ben je tevreden met de (im)materiële beloningen die je ontvangt voor het uitvoeren van de functie? Licht je antwoord toe.

7. Welke probleemgebieden of belemmeringen ervaar jij bij het vervullen van de functie? Licht je antwoord toe.

8. Ben je van mening dat de functie gewijzigd of aangepast zou moeten worden? Licht je antwoord toe.

9. Beschouw jij jezelf als een geschikt persoon om de functie uit te oefenen? Licht je antwoord toe.

10. Op– en/of aanmerkingen:

4.2 Stap 2: offerte en opzet van het programma

Een offerte heeft tot doel om een prijsindicatie te geven wat de te leveren diensten de opdrachtgever gaan kosten. Bij de offerte hoort een opzet van het trainingsprogramma, omdat dit betrekking heeft op de te leveren diensten. Hieronder tref je richtlijnen aan voor het maken van een offerte.

Onderwerp:	Toelichting:
Voorblad	Niet vergeten om duidelijk aan te geven dat het om een offerte gaat en voor wie de offerte is bedoelt. Niet vergeten om de naam van de intaker + logo van organisatie, het adres, telefoonnummer, e-mailadres en het copyright te vermelden.
De aanleiding	Hier geef je aan dat de intaker gevraagd is om een offerte te maken op verzoek van de opdrachtgever. Wat is de aanleiding van de opdrachtgever om een training te overwegen. Situatieschets.
De vraagstelling of de opdracht	De vraagstelling of de opdracht van de opdrachtgever dient zo helder mogelijk omschreven te worden. Toelichting op de vraagstelling of de opdracht die verduidelijkend werkt.
Aandachtsgebieden	Welke aandachtsgebieden wil de opdrachtgever aan bod laten komen tijdens de training? De feitelijke wensen van de opdrachtgever, bijvoorbeeld: een training die bestaat uit 5 dagdelen verdeeld over 2 dagen, inclusief een overnachting; een trainingscentrum met veel (buiten)ruimte; het aantal deelnemers is 15.
Programma van de training	Hier komt een opzet van een programma te staan, waarvan de intaker verwacht dat hierdoor de trainingsvraag van de opdrachtgever kan worden beantwoord. Geef aan dat er wijzigingen (indien gewenst) mogelijk zijn. Geef de aandachtsgebieden aan die aan bod komen. Geef de doelstellingen van de training aan. Geef per trainingsdag duidelijk aan wat er staat geprogrammeerd. Maak gebruik van de informatie over het de fase van het groepsproces en de stap van de fase. Maak geen gedetailleerd programmaboek.
De trainers	De trainers worden voorgesteld. Hierbij is het belangrijk om ook aan te geven dat zij goed kunnen samenwerken. Het voorstellen dient kort en krachtig te gebeuren. Pas op dat het geen statische opsomming van ‘wapenfeiten’ is.

Vervolg op de volgende pagina!

4.2 Stap 2: offerte en opzet van het programma

Een offerte heeft tot doel om een prijsindicatie te geven wat de te leveren diensten de opdrachtgever gaan kosten. Bij de offerte hoort een opzet van het trainingsprogramma, omdat dit betrekking heeft op de te leveren diensten. Hieronder tref je richtlijnen aan voor het maken van een offerte.

Onderwerp:	Toelichting:
De kostprijs van de ontwikkeling van het programma	Geef aan dat het programma in onderling overleg gewijzigd kan worden en dat hierdoor ook de kostprijs van de training verandert. Geef duidelijk de ontwikkelingskosten aan van de training. Hiervoor kun je de volgende formule gebruiken: 1. Het kost 1 werkdag om 1 trainingsdag te ontwikkelen op basis van een bestaand programma. 2. Het kost 5 werkdagen om 1 trainingsdag te ontwikkelen. Een nieuw programma. De kostprijs voor ontwikkeling van een training is opgebouwd uit: 1. Salaris van ontwikkelaar (± 65% van de prijs), 2. Secretariaatskosten (± 5% van de prijs), 3. Materiaalkosten (± 15% van de prijs), 4. Gebruiksrecht (± 15% van de prijs).
De kostprijs van de training	De kostprijs voor uitvoering van een training is opgebouwd uit: 1. Salaris van de trainers (± 80% van de prijs). 2. Secretariaatskosten (± 10% van de prijs). 3. Overheadkosten (± 10% van de kosten). Geef aan of de kostprijs inclusief of exclusief BTW is. Geef aan of de prijs inclusief of exclusief reiskosten, verblijfskosten, materiaalkosten, huurkosten, reserveringskosten (en dergelijke) van de deelnemers en/of de trainers is. Vermeld het totaal bedrag gebaseerd op het aantal te verwachten deelnemers. Geef duidelijk aan tot welke datum de offerte geldig is.
De voorzieningen	Geef aan waar de trainers zorg voor dragen en waarvoor de opdrachtgever. Bijvoorbeeld dat de opdrachtgever de trainingsruimte huurt en betaald.
Over het trainingsbureau	Geef in het kort aan waar de organisatie van de intaker voor staat. Geef (eventueel) aan bij welke beroepsvereniging de trainers en/of de organisatie is aangesloten.
Laatste blad	Vergeet niet om het copyright met naam van de organisatie en het jaartal te vermelden.

In een begeleidend schrijven kan de intaker aangeven dat hij/zij binnen zeven dagen na ontvangst van de offerte contact op zal nemen met de opdrachtgever. Bovendien is het verstandig om duidelijk aan te geven dat bij onduidelijkheden, vragen en/of opmerkingen de opdrachtgever vriendelijk wordt verzocht om contact met de intaker op te nemen.

Punt van aandacht: laat de offerte door tenminste nog één persoon controleren op taal- en rekenfouten en of de opzet van het programma klopt.

4.3 De instrumenten

De intaker kan gebruikmaken van verschillende instrumenten. Op de volgende bladzijden tref je enkele van deze middelen aan. Om van deze instrumenten optimaal gebruik te kunnen maken, heb je de informatie van stap 1 nodig. De instrumenten helpen bij het maken van een opzet van een trainingsprogramma.

4.3.1 Formulier 5: veranderingen

Het doel van dit formulier is om de ingewonnen informatie te structureren en samen te voegen. Als ook om duidelijk te krijgen of een teambuildingstraining uitkomst biedt of dat er aan een andersoortige oplossing moet worden gedacht. Bij het invullen van dit formulier dien je ook gebruik te maken van het formulier uit de intake.

VeranderingeN

Datum:

Organisatie:

Intaker:

Team:

Intakenummer:

1. Belangrijke informatie over de organisatie:

2. De aanleiding voor de intake:

3. De vraagstelling:

4. Het doel:

VeranderingeN

Hoe het (ideaal) zou moeten zijn:	Hoe momenteel de situatie is:	Advies voor een training:	Advies voor een andere op-lossing:	Toelichting:
		JA NEE		
		JA NEE		
		JA NEE		

4.3.2 Formulier 6: resultaten

Het doel van dit formulier is om de informatie samen te voegen en te vertalen in probleemstellingen met daaraan handelingen gekoppeld. Dit formulier geldt als de basis voor de opzet van het programma zoals die in de offerte wordt beschreven.

Datum: Organisatie:

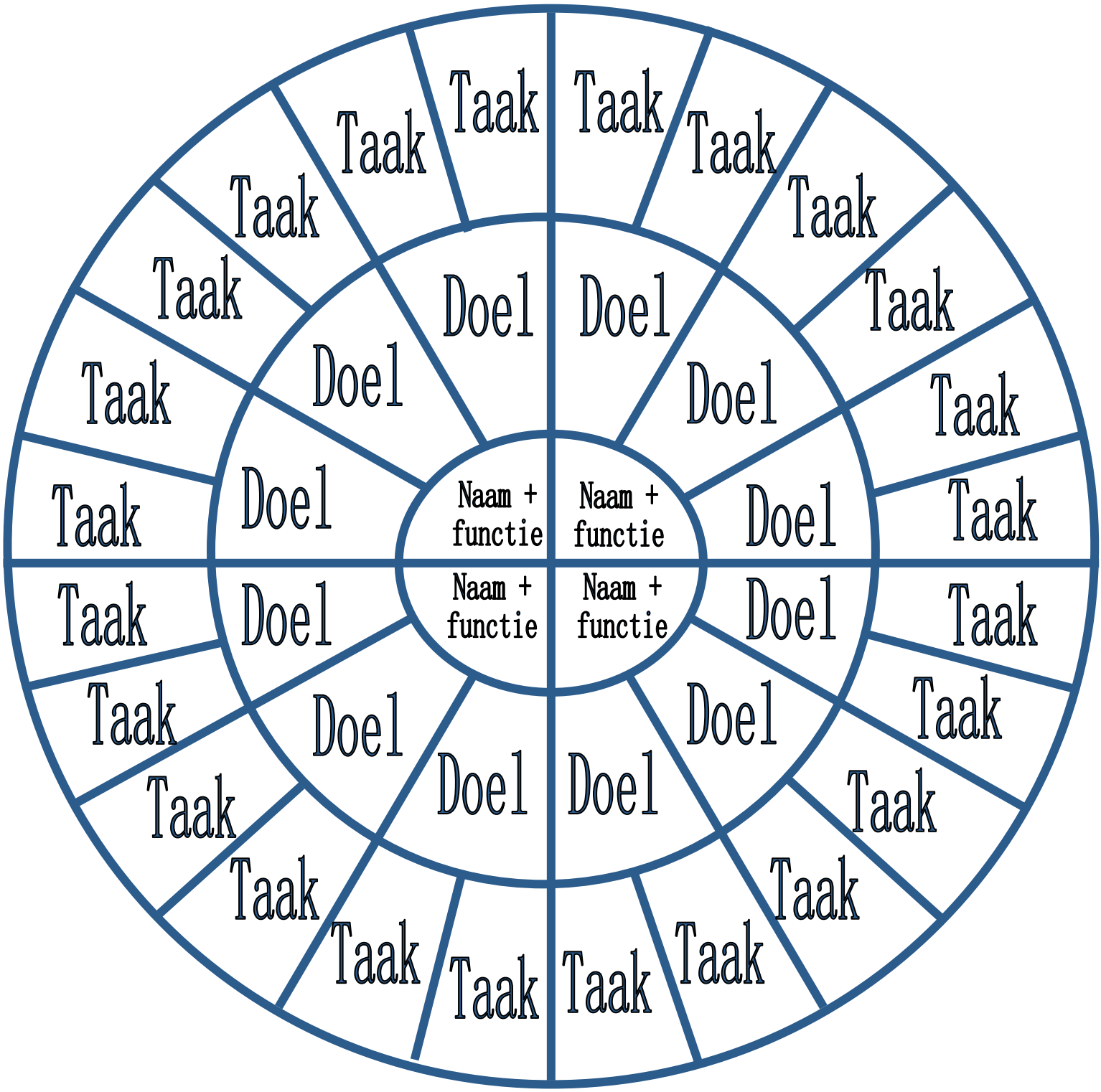
Intaker: Team:

Intakenummer:

Probleemstelling:	(Trainings-)oplossing:	Opmerkingen/ richtlijnen:	Activiteiten + data:

4.3.3 Formulier 7: analyse

Het doel van dit formulier is om per teamlid vast te stellen wat enerzijds de functie en de bijbehorende doelen en taken zijn. Het formulier dient uiteraard aangepast te worden aan de specifieke omstandigheden van het team.



Functie analyse

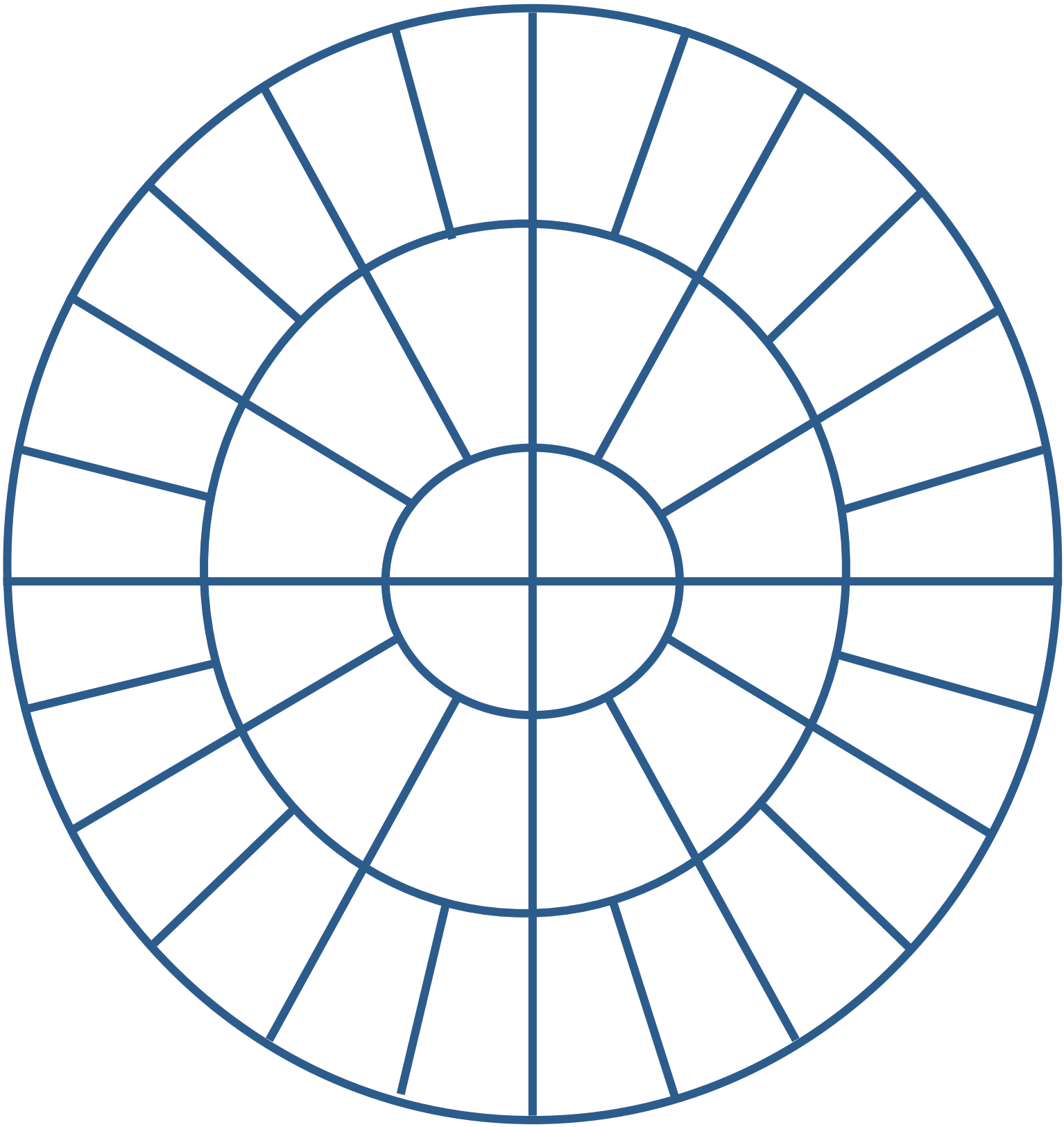
Datum:

Organisatie:

Intaker:

Team:

Intakenummer:



4.3.4 Formulier 8: functie- en taakanalyse

Het doel van dit formulier is om per teamlid vast te leggen welke taken hij/zij vervult in relatie tot de functie. De taken zijn onderverdeeld in drie categorieën, te weten:

1. Persoonsgerichte taken, bijvoorbeeld: begeleiden van teamleden en contact houden met leidinggevende.
2. Administratieve taken, bijvoorbeeld: rapportage, boekhouding en notuleren.
3. Doe-gerichte taken, bijvoorbeeld: reparaties uitvoeren, demonstraties geven, koffie en thee zetten.

Functie + taakanalyse

Naam: Datum:

Functie: Organisatie:

E-mail adres: Team:

Instructies

Geef aan welke persoonsgerichte, administratieve en doe-gerichte taken deel uitmaken van de functie die je vervuld.

Persoonsgerichte taken:	Administratieve taken:	Doe-gerichte taken:

4.3.5 Formulier 9: functie- en taakanalyse schema

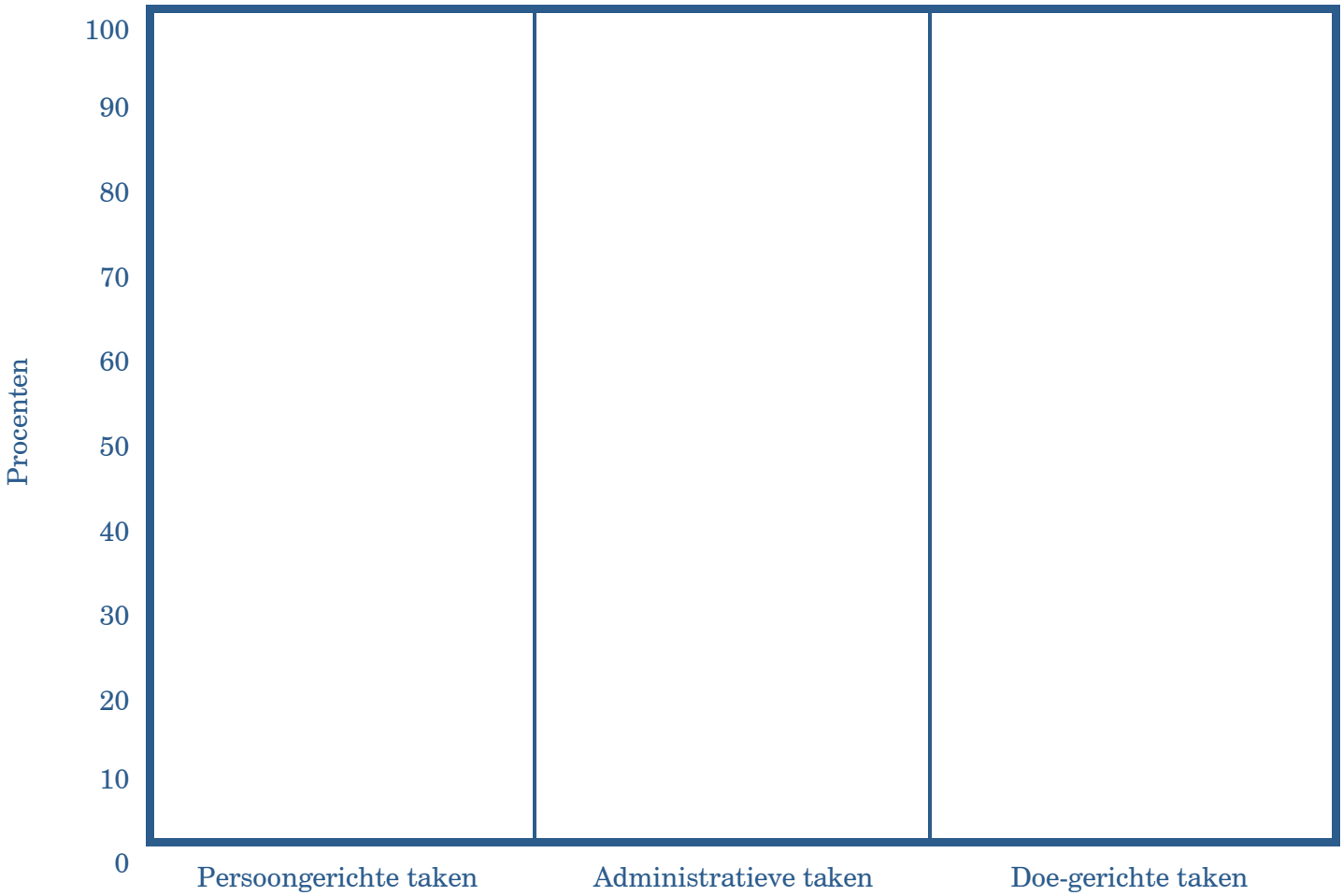
Het doel van dit formulier is om schematisch de gegevens uit formulier 4 procentueel weer te geven. Anders gezegd wordt er in het schema aangegeven hoeveel tijd een persoon ongeveer kwijt is met het verrichten van de persoonsgerichte taken, de administratieve taken en de doe-gerichte taken.

Functie + taakanalyse in schemA

Naam: Datum:

Functie: Organisatie:

E-mail adres: Team:



Functie en taak analyse:

.....% persoongerichte taken

.....% administratieve taken

.....% doe-gerichte taken

Conclusies:

4.4 Stap 3: bevestiging vragen

Nadat de offerte is verzonden, dient de opdrachtgever voldoende tijd te hebben om de offerte door te kunnen nemen en (eventueel) te bespreken met de betrokkenen. Probeer bereikbaar te zijn wanneer de opdrachtgever belt om zijn/haar vragen te stellen of om een toelichting te vragen. Het komt soms voor dat de opdrachtgever de intaker verzoekt om de offerte mondeling toe te lichten.

De intaker neemt pas telefonisch contact op met de opdrachtgever wanneer de afgesproken periode voorbij is. Het doel van dit gesprek is om te horen of de opdrachtgever akkoord gaat met de offerte.

Gaat de opdrachtgever akkoord, dan stuurt de intaker hem hiervan een schriftelijke bevestiging. Deze bevestiging dient bij voorkeur nog dezelfde dag verzonden te worden.

Gaat de opdrachtgever niet akkoord, dan probeert de intaker te achterhalen wat er eventueel gewijzigd dient te worden in de offerte of in het programma. Lukt dit niet in bevredigende mate telefonisch, dan probeert de intaker een tweede intakegesprek af te spreken.

4.4.1 De overeenkomst

Nadat de intaker van de opdrachtgever: 'akkoord', heeft gehoord, wordt er een overeenkomst opgesteld. Er zijn verschillende soorten van overeenkomsten mogelijk. Belangrijk is dat de overeenkomst (bij aanzienlijke financiële en/of risicovolle opdrachten) door een jurist of een juridische medewerker worden gescreend. Vergeet niet om de algemene voorwaarden en/of de leveringsvoorwaarden bij de overeenkomst te voegen.

Opmerking: let met name ook op welke partij aansprakelijk is bij ongelukken met deelnemers en/of de trainers. Heeft de intake-organisatie verzekeringen afgesloten die de deelnemers en de trainers beschermen bij ongelukken of aansprakelijkheid? Zorg er ook voor dat er een rechtsbijstandverzekering is afgesloten.

Afhankelijk van de relatie tussen de intaker en de opdrachtgever wordt de overeenkomst opgestuurd of persoonlijk afgegeven. Zodra de handtekeningen zijn geplaatst, kan het programmaboek worden gemaakt.

4.5 Stap 4: een programmaboek maken

Binnen een ideale situatie heeft de intaker tenminste de volgende informatie over het team ingewonnen:

1. Wat voor team het is.
2. Wat de hoofddoelen en de bijbehorende taken zijn.
3. Hoe het team is samengesteld.
4. Hoe het groepsproces is verlopen tot op heden.
5. Wat de actuele situatieschets is van het team.
6. Wat de groepsfase is waarin het team zich nu bevind.
7. Wat de stap van de groepsfase is.
8. Hoe de tien 'Is' kunnen worden ingevuld.

Deze informatie is van belang bij het opzetten van een trainingsprogramma, omdat het programma afgestemd dient te zijn op enerzijds de vraagstelling en anderzijds op de groep(srealiteit). Hoe minder informatie de intaker heeft weten te verzamelen, hoe meer het neer komt op de ervaring en de kundigheid van de ontwikkelaar van het trainingsprogramma.

Opmerking: in de praktijk blijkt vaak dat opdrachtgevers weinig genegen zijn om de intaker uitvoerig onderzoek te laten doen. Hier ontbreekt de tijd, het geld en/of de menskracht voor. Een ontwikkelaar heeft minimaal informatie nodig over de punten 1, 2, 3, 5, 6.

De oefeningen en opdrachten die worden gebruikt tijdens de training dienen aan te sluiten bij de ingewonnen informatie. Het afstemmen op de vermogens en de onvermogens van het team en de teamleden is noodzakelijk om de gewenste resultaten te bereiken.

Op de volgende bladzijden tref je richtlijnen aan voor het maken van een programmaboek.

Onderwerp:	Toelichting:
Voorblad	Niet vergeten om duidelijk aan te geven dat het om een programmaboek gaat en voor wie de training is bedoelt. Niet vergeten om de naam van de ontwikkelaar, de organisatie, het adres, de telefoonnummers te vermelden. Niet vergeten om op iedere bladzijde in kleine letters het copyright te vermelden, de naam van de rechthebbende(n) en een jaartal.
Titelblad	Net boven het midden van het blad komt te staan: 'Teambuilding training voor...' Vul op de puntjes de naam van de organisatie in. De ondertitel luidt: 'Het programmaboek voor.....' Vul op de puntjes de doelgroep in voor wie de training is bedoelt. Geef verder aan: hoeveel dagdelen de training beslaat, hoeveel leden maximaal in de groep zitten en het doel van de training in een drietal zinnen.
Inhoudsopgave	Geef de hoofdstukken en de paragrafen aan, met daarachter het bladnummer. Verwijs voor voetnoten naar de literatuurlijst, daar staat een aparte verklaring van de voetnoten.
Ter ingeleide	Geef in het kort weer: hoe de opdracht luidt, wie de opdrachtgever is, welke periode de training beslaat, hoe het programma is opgebouwd, wat de doelstellingen van de training zijn, hoe het programmaboek is opgebouwd in hoofdstukken en wat de essentie is van ieder hoofdstuk, de verantwoording voor een training in deze vorm. Vergeet niet om te ondertekenen en er een datum bij te zetten.
De aanleiding	Geef kort aan wat de directe aanleiding is om een training te ontwikkelen. Geef een korte situatieschets van het deelnemende team. (Op het procesmatig niveau)
Aandachtspunten	Geef kort weer wat de afgesproken inhoudelijke aandachtspunten zijn die tijdens de training aan bod dienen te komen. bijvoorbeeld: het leren observeren; het bereiken van een doelgerichte en constructieve samenwerking; het vergroten van het rolrepertoire. Geef kort weer de aandachtspunten op het vormniveau. Bijvoorbeeld: uit hoeveel dagdelen bestaat de training; inclusief een overnachting; de training wordt gegeven in een conferentieoord. Geef kort weer de aandachtspunten op het spelniveau. Bijvoorbeeld: de training zal een confronterend karakter kennen. Geef in het kort (theoretische) achtergrondinformatie over de belangrijkste aandachtspunten van de training. Geef in het kort weer hoe het groepsproces verloopt en met welke fase en stap de training correspondeert.

Onderwerp:	Toelichting:
Het programma	Het programma van de training wordt schematisch weergegeven. De training is onderverdeeld in: 1. Dagen. 2. Dagdelen. 3. Uren. Voorbeeld: **Dag 1 : de ochtend** 10.00 - 10.30 uur: Ontvangst in de trainingsruimte met koffie en thee. 10.30 - 18.00 uur: Het Code-spel. Het spel geeft duidelijke opdrachten waardoor de onderlinge samenwerking wordt gestimuleerd en de teamleden in een kort tijdbestek kennis met elkaar maken.
Trainingsdag 1	De afzonderlijke onderdelen van de eerste trainingsdag worden (per dagdeel) beschreven. Dit is een gedetailleerde beschrijving hoe de oefeningen en opdrachten zijn opgebouwd. Een beschrijving van een oefening bestaat uit de volgende onderdelen: *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* Preparerende activiteiten: Stage en aankleding: *De uitvoering* Inleiding op de oefening: Het doorvoeren van de oefening: Ter uitgeleide: *Evaluatie* Opruimen: Evaluatie: Volharding: *Iedere trainingsdag dient volledig uitgeschreven te worden!!!*

Onderwerp:	Toelichting:
Na de training	Geef aan welke evaluatie methoden er worden gebruikt om de effecten van de training te meten. De evaluatiemethodiek dient volledig uitgeschreven te zijn. Dit gebeurt op een identieke wijze als bij de oefeningen. Geef aan hoe de procedure verloopt voor het evaluatiegesprek en de rapportage.
De trainers	Geef in het kort informatie over de trainers en hun achtergrond. Geef in het kort aan waar de organisatie van de ontwikkelaar voor staat (doelen en taken).
Ter uitgeleide	Geef hier de laatste informatie die belangrijk is voor de opdrachtgever om te weten, bijvoorbeeld een extra service als een 'back-up telefoon' voor deelnemers die zij tot drie maanden na de training kunnen bellen. Geef een korte samenvatting van waar de training omdraait en hoe de training is opgebouwd.
Voetnoten en literatuurlijst	Hierin komt de uitleg te staan van de voetnoten die in de tekst zijn gebruikt. De gebruikte en/of aanbevolen literatuur wordt hier vermeld.
Laatste blad	Vergeet niet om de naam van de organisatie met adres, postcode, woonplaats, telefoonnummer(s) en e-mail adressen duidelijk te vermelden.

4.5.1 De instrumenten

De ontwikkelaar van het programmaboek kan gebruik maken van verschillende instrumenten. Op de volgende bladzijden tref je enkele van deze middelen aan.

Opmerking: een ontwikkelaar hoeft niet iedere oefening en opdracht zelf te bedenken en te testen. In plaats daarvan kan de ontwikkelaar bestaande oefeningen en opdrachten gebruiken, in een al dan niet aangepaste vorm.

4.5.2 Formulier 10: gedragsverandering

Het doel van dit formulier is om duidelijk te krijgen wat het gewenste nieuwe gedrag van de teamleden is (inhoud); binnen welke omstandigheden dit gedrag geleerd kan worden (vorm) en hoe de interactie (spel) dient te verlopen om kennis en ervaringen op te kunnen doen. De uitkomst van dit formulier kan dienen als basis voor het ontwikkelen van een oefening of als selectiecriteria voor de keuze van een bestaande oefening of opdracht.

Opmerking: ieder formulier is gebaseerd op één aandachtspunt. Wanneer er bijvoorbeeld elf aandachtspunten zijn, dan dient de ontwikkelaar ook elf formulieren in te vullen.

GedragsveranderinG

Datum:

Organisatie:

Ontwikkelaar:

Aandachtspunt nummer:

Team:

1. Het gewenste nieuwe gedrag (doel):

2. De criteria voor de omstandigheden waarbinnen de teamleden kennis en ervaringen kunnen opdoen (leersituatie):

3. De criteria voor de interactie (communicatie + omgang):

4.5.3 Formulier 11: middelen

Het doel van dit formulier is om een inventarisering te maken van de benodigde middelen tijdens de training. Bovendien wordt aangegeven wie hier zorg voordraagt: de trainers of de opdrachtgever. Het formulier kan ook dienst doen als een checklist.

Datum: Organisatie:

Team: Opdrachtgever:

Trainer(s): Contactpersoon:

Trainingsmateriaal:	Verzorgd door:	Controle:
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	

Middelen checklist

Datum: Organisatie:

Team: Opdrachtgever:

Trainer(s): Contactpersoon:

Trainingsmateriaal:	Verzorgd door:	Controle:
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	
	Trainer(s) ○ Opdrachtgever ○	

4.5.4 Formulier 12: planning

Het doel van dit formulier is om een planning te maken van alle activiteiten die moeten worden gedaan. De planning begint vanaf het moment dat de training gefiatteerd is tot en met het begin van het volhardingsproces. Bovendien kan het formulier dienst doen als een checklist.

Voorbeeld:

15 weken vooraf aan de training: De teamleden worden aangeschreven met het bericht dat de training door gaat en dat zij op een bepaalde datum en tijdstip in de trainingsruimte worden verwacht.

10 weken vooraf aan de training: De trainingsruimte wordt definitief geboekt en betaald.

PlanninG

Datum: Organisatie:

Team: Training:

Trainer(s): Tijdvak:

Tijdstip:	Actie:	Check:	Paraaf:
15 weken vooraf aan de training		○	
14 weken vooraf aan de training		○	
13 weken vooraf aan de training		○	
12 weken vooraf aan de training		○	
11 weken vooraf aan de training		○	
10 weken vooraf aan de training		○	
9 weken vooraf aan de training		○	
8 weken vooraf aan de training		○	
7 weken vooraf aan de training		○	
6 weken vooraf aan de training		○	

PlanninG

Tijdstip:	Actie:	Check:	Paraaf:
5 weken vooraf aan de training			
4 weken vooraf aan de training			
3 weken vooraf aan de training			
2 weken vooraf aan de training			
1 tot 2 weken vooraf aan de trai-ning			
1 week vooraf aan de training			
9 weken vooraf aan de training			
6 dagen vooraf aan de training			
5 dagen vooraf aan de training			
4 dagen vooraf aan de training			
3 dagen vooraf aan de training			

PlanninG

Tijdstip:	Actie:	Check:	Paraaf:
2 dagen vooraf aan de training		○	
1 dag vooraf aan de training		○	
De eerste trainingdag		○	
Tijdens de training		○	
Na de eerste trainingsdag		○	

PlanninG

Tijdstip:	Actie:	Check:	Paraaf:
De tweede trainingdag		○	
Tijdens de training		○	
Na de tweede trainingsdag		○	
1 dag na de training		○	

PlanninG

Tijdstip:	Actie:	Check:	Paraaf:
3 dagen na de training		○	
4 dagen na de training		○	
5 dagen na de training		○	
6 dagen na de training		○	
1 week na de training		○	
2 weken na de training		○	
3 weken na de training		○	
4 weken na de training		○	
... weken na de training		○	
... weken na de training		○	
... weken na de training		○	

4.5.5 Formulier 13: tussentijdse evaluatie

Het doel van het formulier is om na een trainingsbijeenkomst vast te stellen hoe de afzonderlijke teamleden een bijeenkomst hebben ervaren.

> *Let op: de teamleden krijgen het formulier zonder de waarderingscijfers boven de vakjes. Dit is een voorbeeldformulier, waarbij de waarde van ieder hokje staat aangegeven. De score is gebaseerd op rapportcijfers van 0 tot en met 10. Hierdoor is het mogelijk om verschillende vormen van berekeningen te maken, bijvoorbeeld de gemiddelde score van de groep per bijeenkomst of de gemiddelde score per vraag.*

Evaluatie vragenlijst

Waarderingscijfers

	0	2	4	5	6	8	10	
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 ik 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

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 ik 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

4.5.6 Formulier 14: eindevaluatie

Het doel van dit formulier is om na de training vast te stellen hoe de teamleden van het team 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

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

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:

4.6 Stap 5: trainingsopzet doorspreken en afspraken maken

Het programmaboek wordt doorgesproken met de opdrachtgever en/of de teamleider. Het doel hiervan is om de rode draad van de training inzichtelijk te maken voor de opdrachtgever. Aandachtspunten hierbij zijn:

- Hoe de training is opgezet.
- Hoe de aandachtspunten van de opdrachtgever zijn verwerkt en op welke wijze deze aan bod komen binnen de training.
- Hoe de resultaten van de training worden vastgesteld.
- Welke oefeningen en opdrachten risicovol zijn, bijvoorbeeld waarbij de teamleden eventueel lichamelijk letsel kunnen lopen en/of confronterende oefeningen.

Het is niet de bedoeling dat het programmaboek in dit stadium nog ingrijpend wordt gewijzigd. Op kleine onderdelen kan er een aanpassing plaatsvinden, indien dit als noodzakelijk wordt beschouwd. Ingrijpende veranderingen tasten het programma aan en zorgen ervoor dat de rode draad van de training onduidelijk wordt of zelfs vervaagd.

Mocht de opdrachtgever erop staan dat grote wijzigingen noodzakelijk zijn, dan dient duidelijk te zijn wat de opdrachtgever onacceptabel vind. Deze informatie is belangrijk omdat anders iedere wijziging weer tot een volgende wijziging kan leiden. Kan de ontwikkelaar zich vinden in de kritieken van de opdrachtgever om grote wijzigingen door te voeren, dan dient het programmaboek *herschreven* te worden. Is de ontwikkelaar het niet eens met de kritieken van de opdrachtgever, dan hoeft hij/zij geen wijzigingen door te voeren. Het wordt dan een principe van kiezen of delen.

Opmerking: de ontwikkelingskosten zijn en blijven voor de opdrachtgever, ook wanneer deze alsnog mocht besluiten om af te zien van de uitvoering van de training.

Het doorspreken van het programmaboek heeft nog een tweede doel, te weten: het maken van (taak)afspraken en het verifiëren van de reeds eerder gemaakte afspraken. Het dient duidelijk te zijn wie wat regelt. Maakt de opdrachtgever de boekingen bij het conferentieoord? Hoe worden de teamleden verzekerd? Wie organiseert de overnachtingen? Wie sluit de contracten met de leveranciers van de benodigde apparatuur?

Opmerking: om te weten welke afspraken er gemaakt moeten worden kan de ontwikkelaar gebruik maken van onder andere de checklisten en de planning. (Zie hiervoor ook de formulieren bij stap 4)

<u>Aandachtspunten:</u>

- Spreek af voor welke datum de afspraken gerealiseerd dienen te zijn.
- Spreek af wie de teamleden over de training informeert.
- Spreek af of het arbeidsrechtelijk mogelijk is dat de leden worden verplicht om deel te nemen aan de training.
- Spreek de vervolgafspraken af.
- Spreek af wie tijdens de training de contactpersoon is van de opdrachtgevende organisatie.
- Spreek af hoe de trainer(s) voor, tijdens en na de training kunnen worden bereikt.

De intaker zorgt ervoor dat de afspraken helder en duidelijk worden genoteerd. Hij/zij zorgt er bovendien voor dat de opdrachtgever hiervan een kopie ontvangt.

4.6.1 De instrumenten

De ontwikkelaar en/of de intaker kunnen gebruik maken van verschillende instrumenten. Op de volgende bladzijden tref je enkele van deze instrumenten aan.

4.6.2 Formulier 15: afsprakenlijst

Het doel van dit formulier is om de gemaakte afspraken met de opdrachtgever en/of de teamleider vast te leggen. Van dit formulier dient één exemplaar gestuurd te worden aan iedere gesprekspartner.

Afsprakenlijst

Datum:

Opdrachtgever:

Intaker:

Team::

Organisatie:

Ontwikkelaar:

Afspraken:	Realisatie datum:	Uitvoerder:

4.6.3 Formulier 16: aanpassingen

Het doel van dit formulier is om eventuele wijzigingen en aanpassingen in het programmaboek vast te leggen. De opdrachtgever dient van dit formulier een kopie te ontvangen.

Aanpassingenlijst

Datum:

Opdrachtgever:

Intaker:

Team::

Organisatie:

Ontwikkelaar:

Programma	Kritiek:	Wijziging of aanpassing:	Actie door:

4.7 Stap 6: uitvoering van de training

Het uitvoeren van de training bestaat uit het werken met het team aan de hand van het programmaboek. Het programmaboek is een scenario hoe de training dient te verlopen en geen korset dat beperkend of belemmerend werkt. Anders gezegd: indien bijstellingen nodig zijn tijdens de training, dan dienen deze te worden doorgevoerd.

Opmerking: om te leren hoe je een training kunt uitvoeren, is het raadzaam om werkervaring op te doen bij een ervaren trainer, dan wel een beroepstraining volgen bij PsychoWerk.

De trainer dient zijn/haar beroepsrol en functierol zoveel mogelijk duidelijk te hebben. Zo dient de trainer te weten:

- Wat zijn/haar formele en persoonlijke behoeften, doelen en taken zijn.
- Wat hij/zijzelf wil leren tijdens de training.
- Wat de beperkingen en grenzen zijn van zijn/haar kunnen en die van de training en het team.
- Wat zijn/haar 'professionele' en 'persoonlijke' valkuilen zijn.
- Hoe hij/zij zich gaat profileren ten opzichte van het team.

De trainer kan zich op drie manieren profileren:

1. Een trainer met een hoog participatie niveau.
2. Een trainer met een laag participatie niveau.
3. Een trainer met een afwisselend hoog en een laag participatie niveau.

Ad (1): een trainer met een hoog participatie niveau
De trainer is prominent aanwezig tijdens de training. Hij/zij neemt het voortouw in handen en vervult de rol van de deskundige. De trainer heeft doorgaans de training ontwikkelt en is sterk gericht op kennisoverdracht. Enkele werkwijzen zijn:

- Het geven van een lezing.
- Het geven van demonstraties.
- Het geven van workshops.
- Het geven van colleges.
- Het geven van instructies.

Ad (2): een trainer met een laag participatie niveau
De trainer is minder prominent aanwezig tijdens de training. De teamleden krijgen meer verantwoordelijkheden en proberen van elkaar te leren. Deze manier van werken is sterk gericht op het op doen van ervaringen. De rol van trainer is veel meer die van organisator, observator, procesbewaker en facilitair medewerker. Hierbij kun je onder andere denken aan de volgende werkwijzen: psychodrama (met name rollenspelen en sociodrama), case-gericht werken, bijvoorbeeld een oplossingsmodel ontwikkelen naar aanleiding van een case; simulatiespel, bijvoorbeeld het houden van een vergadering om te leren hoe er wordt vergaderd en hoe het anders kan, het organiseren van excursies.

Ad (3): een trainer met een afwisselend hoog en laag participatie niveau
De trainer is tijdens het begin van de training prominent aanwezig en geeft duidelijk richting aan hoe er wordt gewerkt en welke onderwerpen er aan bod komen. Naarmate het proces verloopt verandert het profiel van de trainer van een hoog participatie niveau naar een laag participatie niveau. Met andere woorden: er vindt een verschuiving plaats van het verwerven van kennis naar het opdoen van ervaringen.

4.7.1 Houdingsaspecten

Binnen de training wordt er een groot beroep gedaan op de trainer. Hij/zij is degene die verantwoordelijk is voor het programma-aanbod en het bewaken van het groepsproces en de individuele groei en/of ontwikkelingsprocessen van de groepsleden. Van de trainer wordt verwacht dat hij/zij kundig is op verschillende terreinen. Zo dient hij/zij:

- Een groep te kunnen begeleiden.
- Taakgericht te kunnen werken.
- Processen te herkennen en hierop in te spelen.
- Expressief te zijn.
- Open en eerlijk te zijn.
- Betrokkenheid te kunnen tonen.
- Voorwaardenscheppend te kunnen werken.

Ik ben wie ik ben

Voor ieder mens is het van belang om behalve zichzelf te accepteren zoals hij/zij is, ook zichzelf niet anders voor te doen dan hij/zij is. Je kunt proberen om tijdens een groepsgesprek heel betrokken en alert over te komen, terwijl je met je gedachten elders bent. Behalve dat je vroeg of laat door de mand valt, is het niet eerlijk ten opzichte van jezelf, de groep of je gesprekspartner. Probeer jezelf niet mooier, beter, positiever, professioneler, kundiger, onkundiger, negatiever, cynischer voor te doen dan je in werkelijkheid bent. Verstop je niet achter een masker dat je onzekerheid moet verstoppen. Probeer op de eerste plaats jezelf te zijn, en houdt er pas op de tweede plaats rekening mee hoe anderen jou graag willen zien.

Naar mijzelf luisteren

Naar mijzelf luisteren houdt in dat ik niet alleen opensta voor mijn gedachten (kronkels), maar ook voor mijn intuïties, ingevingen, inspiraties, gevoelens, associaties en inzichten. Het gewaarworden wat je denkt, voelt, intuïtief en gevoelsmatig begrijpt is belangrijk omdat je zo beter in staat bent om je relatie met de ander (of iets anders) oprecht inhoud te geven. Zo kun je bijvoorbeeld afwijzend staan ten opzichte van homoseksualiteit, omdat je werkkring of vrienden dat ook zijn, terwijl je in werkelijkheid juist open staat voor homoseksualiteit. Anders gezegd: aanvaard wie je bent, wat je denkt, voelt en accepteer de invallen, inzichten, ingevingen, inspiraties of intuïties die je krijgt.

Jezelf veroorloven om de ander te begrijpen

Dit houdingsaspect is in ieder interpersoonlijk contact belangrijk. Wanneer je jezelf voor de ander openstelt, zonder datgene wat de ander zegt te veroordelen, te classificeren of te voorzien van een waardeoordeel, ben je beter in staat om de ander te begrijpen. Hoe? Door je een voorstelling te maken, hoe de ander doet wat hij/zij doet, zegt wat hij/zij zegt, handelt zoals hij/zij handelt, ervaart zoals hij/zij ervaart, voelt wat hij/zij voelt.

Meerdere expressie- en uitdrukkingsvormen hanteren

In veel groepen wordt hoofdzakelijk verbaal gecommuniceerd. De non-verbale communicatie vindt vaak plaats op het onbewuste niveau, dat invloed heeft op het verloop van het gesprek maar waarvan de betrokkene zich niet of nauwelijks gewaar is.
Heel onze cultuur is sterk verbaal georiënteerd. Dit biedt een groot aantal voordelen, als ook een aantal belangrijke nadelen. Sommige mensen hanteren taal als een afleiding van hun werkelijke gevoelens en belevingen; terwijl anderen juist niet de woor-

den kunnen vinden om een gevoel of een ervaring onder woorden te brengen. Het onbewuste en het Zelf komen vaak tot uitdrukking door dromen, tekeningen, dans, drama, schrijven, boetseren, musiceren en dergelijke.
Zowel voor mensen die zich goed, als slecht, in spraak kunnen uitdrukken is het positief om zich ook op andere wijze te leren uitdrukken. Hierbij hebben ze het lichaam op een actieve manier nodig, en is het mogelijk dat de creativiteit, de spontaniteit, de fantasie, de intuïtie en de expressiviteit worden bevorderd. In de praktijk verleidt spraak mensen maar al te vaak tot urenlang in dezelfde stoel zitten, zonder met elkaar fysiek in contact te komen.

Aanvaardt de ander zoals hij/zij is

Nog al wat groepsleiders vinden het vervelend om groepsleden te confronteren; of de oorzaak van hun irritatie of boosheid te zijn. Als de ander boos op je is, kun je proberen dat te accepteren. Anders gezegd: Je hoeft het niet te ontkennen, goed te maken, te excuseren, enzovoorts. Persoonlijke groei en ontwikkeling gaat vaak gepaard met bloed, zweet en tranen. Het veilig houden van de groep, de groepsverantwoordelijkheid te dragen, als ook de individuele verantwoordelijkheid dragen is de ander het ontnemen van groei- en leermomenten. Met andere woorden: Je neemt de ander en jezelf niet serieus! Want je angst, vrees, onkundigheid, wantrouwen dwingt je om de last van de groep op je schouders te nemen. Als een groepslid je niet mag of je ondeskundig vindt, hoef je hem/haar niet van het tegendeel te overtuigen of het oordeel te bevestigen. Probeer zijn/haar standpunt te begrijpen en te aanvaarden. Sta het toe dat anderen er een andere mening, gevoel, beleving, herinnering, opvatting, gedachtegang, levenspatroon op na houden. Zonder hierbij afstand te doen van je eigen opvattingen, meningen, en gevoelens.

Sta open voor de werkelijkheid in jezelf en in anderen

Een relatie bestaat uit een wirwar van gevoelens, gedachten, verwachtingen, verlangens, handelingen, ervaringen, expressiviteit, problemen, fysieke gesteldheid, conflicten, beperkingen, inzichten, omstandigheden, herinneringen, genegenheid, enzovoorts. Juist vanwege dit complexe karakter is het onmogelijk dat twee of meer personen precies hetzelfde ervaren, beleven en meemaken, ook al verkeren ze in dezelfde situatie op hetzelfde tijdstip onder dezelfde omstandigheden. Een ieder heeft zijn eigen ervaring en herinnering aan de ontmoeting overgehouden. Dit wil eigenlijk niets anders zeggen dan dat ieder mens zijn/haar eigen werkelijkheid beleefd. Deze werkelijkheid is exclusief voor de persoon die de werkelijkheid beleeft. Wanneer je jouw werkelijkheid accepteert en je de werkelijkheid van een ander eveneens accepteert (ook al stroken beiden niet met elkaar), dan zul je minder snel de neiging hebben om alles glad te strijken en/of zaken op orde te stellen bij de ander. Bijvoorbeeld door het te ontkennen; door het te veralgemeniseren; door het te bagatelliseren; door het te problematiseren; door het naar jouw werkelijkheid te vertalen.

Waardering van de ander kan nooit de leidraad zijn

Wanneer je `iets' doet om hoge ogen te gooien bij een ander, hecht je veel waarde aan de waardering van de ander, die uitgedrukt kan worden in liefde, betrokkenheid, aandacht, enzovoorts. Hierdoor stel je jezelf afhankelijk op ten opzichte van de ander, waardoor je geen recht doet aan je eigen verlangens, behoeften, waardering, bevrediging. Het is leuk om complimenten van anderen te krijgen, maar het grootste compliment kun je slechts zelf maken door naar jezelf en je inwendige criticus te luisteren. Schuif je verantwoordelijkheid niet af naar een ander, ook al is dat soms verleidelijk en gemakkelijk.

Van fouten, vergissingen en tekortkomingen kun je leren

Hoe graag je ook alles goed, foutloos en het tot in de puntjes perfect wilt regelen, toch sla je geregeld de bal mis. Doorgaans zul je jezelf verwijten maken en de fout zo snel mogelijk proberen te vergeten. Door echter te leren van je fout kun je je voordeel doen. Het is per slot van rekening niet voor niets dat je de fout hebt gemaakt. Haal het goede eruit! Gebruik het! Beschouw het als een uitdaging, niet als een strafbaar feit. Je kunt niet alleen van goede en positieve dingen iets leren!

Het leven is een veranderingsproces

Niets in het leven staat vast of is onveranderlijk. De ontwikkelingsgang zal doorgaans de nodige schommelingen vertonen. Perioden van geluk en ongeluk wisselen elkaar af. Juist omdat niets vaststaat, biedt het leven ieder moment een uitdaging om te veranderen, om in te spelen op nieuwe of bestaande situaties en omstandigheden. Een stilstand in de ontwikkeling zal maar al te vaak negatief uitpakken, bijvoorbeeld doordat mensen de stilstand ervaren als een sleur of een negatieve spiraal. Sta het jezelf toe om te veranderen! Sta het anderen toe om te veranderen!

4.7.2 Tips

De volgende tips zijn waardevol wanneer je met volwassenen werkt:

- De groepsleden zijn niet ondergeschikt aan de trainer. De trainer is gekozen vanwege zijn/haar deskundigheid of kundigheid op een specifiek terrein. Deze (des-)kundigheid maakt van hem/haar niet een beter mens of bovengesteld.
- De groepsleden kunnen zelfstandig keuzen maken en dienen hiervoor de verantwoordelijkheid te dragen. De trainer dient niet de keuzevrijheid af te nemen of de verantwoordelijkheden over te nemen.
- De groepsleden nemen uit vrije wil deel aan de training en kunnen ervoor kiezen om niet langer deel te nemen aan de training. De trainer dient deze keuze te accepteren.
- De groepsleden zijn (doorgaans) ook (des)kundig op een bepaald terrein. De trainer dient dit te (h)erkennen.
- De groepsleden dienen kennis en ervaringen op te doen, die hen in staat stellen om nieuw gedrag te ontwikkelen. De trainer dient kennis aan te reiken en/of situaties te creëren waarbinnen de leden ervaringen kunnen opdoen met de pas verworven kennis.

De teamleden dienen op een actieve wijze betrokken te worden bij de training. De teamleden dienen niet als passieve consumenten behandelt te worden.

4.7.3 De instrumenten

De trainer kan gebruik maken van verschillende instrumenten. Op de volgende bladzijden tref je enkele van deze instrumenten aan.

4.7.4 Formulier 17: eerste hulp

Het doel van het formulier is voor de training op te schrijven hoe de trainer in bepaalde omstandigheden kan handelen. Tijdens de training kan de trainer het formulier bij de hand houden als een soort memo. Spreek met de opdrachtgever door wat wel of niet toelaatbaar is. Bijvoorbeeld: is het toegestaan om een agressief teamlid naar huis te sturen?

Eerste HulP

Situatie:	Aanpak:
De teamleden hebben hun opdrachten niet gemaakt.	Trek extra tijd uit zodat de teamleden de opdrachten alsnog kunnen maken.
Het team verveelt zich.	Introduceer een nieuw onderwerp.
Het team is passief.	Laat de teamleden van plaats verwisselen of laat de teamleden gaan staan.
Subgroepen werken niet.	Koppel aan een subgroep een observatiegroep of vorm trio's.
Het team is twistziek of ruzieachtig.	Geef feedback en feed forward op het handelen van de teamleden en het team.
Het team maakt kabaal en doet wat het wil.	Geef een opdracht wat ieder teamlid afzonderlijk moet maken.
Het team ziet door de bomen het bos niet meer.	Breng een rode draad aan in het verhaal; geef een samenvatting en richt de aandacht op één onderwerp.
Een teamlid vertoont afwijkend gedrag.	Geef de persoon direct feedback op zijn/haar handelwijze, zonder hem/haar te veroordelen.

4.7.5 Formulier 18: signalering

Het doel van het formulier is om problemen en/of vormen van onvermogen tijdens de bijeenkomsten te signaleren. Als ook om aan te geven welke actie als noodzakelijk wordt beschouwd.

Datum: Team:

Training: Bijeenkomst:

Trainer:

Probleem + toelichting:	Actie:	Wie?

4.7.6 Formulier 19: rapport

Het doel van dit formulier is om het verloop van afzonderlijke bijeenkomsten met de groep; gesprekken met leden; gesprekken met leidinggevenden en/of de opdrachtgever schriftelijk vast te leggen.

Rapport

Datum: Team:

Training: Organisatie:

Trainer(s): Rapporteur:

Intake	Persoonlijk	Groeps–	Intervisie	Cursus	Coaching	Supervisie	Training

Tarief	Aantal dag-	Opdracht–	Begintijd	Eindtijd	Trainer	Co-trainer	Bijeen-

Onderwerp van het gesprek of de bijeenkomst:	Gehanteerde technieken:
Stappenplan van het gesprek of de bijeenkomst:	Bijzonderheden:

Rapport

Inhoudelijk verslag:

Rapport

Huiswerk/opdrachten:	Onderwerp/aandachtspunten voor volgend gesprek of bijeenkomst:
Stappenplan voor de begeleiding:	Contact opnemen met:

Eventuele op– en/of aanmerkingen:

4.8 Stap 7: rapportage maken van het verloop van de training

Nadat de training is doorgevoerd, maakt de trainer een eindrapportage voor de opdrachtgever. Hierin worden alle bijzonderheden en het verloop van het proces van de training beschreven. Als ook geeft de trainer adviezen en aanbevelingen voor het volhardingsproces, gebaseerd op de conclusies van het trainingsproces.

Onderwerp:	Toelichting:
Voorblad	Niet vergeten om duidelijk aan te geven dat het om een eindrapportage gaat en voor wie het rapport is bedoeld. Niet vergeten om de naam van de trainer(s), de organisatie, het adres, de telefoonnummer, e-mail adres en het copyright te vermelden. Rapportdatum vermelden. De trainingslocaties aangeven. De soort training aangeven. De doelgroep van de training aangeven.
Titelblad	Net boven het midden van het blad komt te staan: 'Eindrapportage van de teambuildingstraining van.....' Vul op de puntjes de naam van de opdrachtgever en/of het team in. Geef aan wie de rapporteur is en wat de rapportdatum is.
Inhoudsopgave	Geef de hoofdstukken en de paragrafen aan, met daarachter het bladnummer. Verwijs voor voetnoten naar de literatuurlijst, daar staat een aparte verklaring van de voetnoten.
Ter ingeleide	Geef in het kort weer: hoe de opdracht luidt, wie de opdrachtgever is, in welke periode de training heeft plaatsgevonden, op welke locaties er is getraind, hoe de rapportage is opgebouwd en wat de essentie is van ieder hoofdstuk. Vergeet niet om te ondertekenen.
Hoofdstuk 1: Het programma van de teambuilding	Geef in het kort weer: 1. De aanleiding voor de training. 2. De aandachtspunten (of doelen) tijdens de training van zowel de opdrachtgever, als van de trainer(s). 3. Het programma van de training.
Hoofdstuk 2: Rapportage van de bijeenkomsten	In dit hoofdstuk volgt er een verslag van iedere bijeenkomst tijdens de training. In het geval dat er meerdere teams hetzelfde trainingsprogramma hebben doorlopen, wordt per team de bijeenkomsten besproken. Let op de volgende punten: Geef per verslag van de training duidelijk aan over welk team het verslag gaat en wie de rapporteur van dit verslag is. Geef per bijeenkomst in het begin aan welke probleemgebieden bij het betreffende team zijn waargenomen. Doe dit in de vorm van kernbegrippen, bijvoorbeeld: ◈ Communicatie. ◈ Groepsdynamica. ◈ Rollen en posities. ◈ Deelname van de teamleden aan de training.

Onderwerp:	Toelichting:
Hoofdstuk 2: Rapportage van de bijeenkomsten	Bespreek de bijeenkomst aan de hand van de kernbegrippen. Geef per kernbegrip: ◈ Wat jij onder het kernbegrip verstaat. ◈ Inhoudelijk verslag van de bijeenkomst in het licht van de kernbegrippen. ◈ Speciale aandachtspunten op basis van het inhoudelijke verslag. ◈ Maak een samenvatting van de informatie die bij de kernbegrippen hoort. ◈ Formuleer leerpunten en leervragen voor afzonderlijke teamleden en/of het team als geheel. ◈ Geef een advies per kernbegrip.
Hoofdstuk 3: Evaluatie	Geef aan op welke wijze de bijeenkomsten en/of de training zijn geëvalueerd. Voeg in de bijlage een exemplaar toe van het gehanteerde evaluatieformulier. ◈ Geef aan hoeveel evaluatieformulieren er zijn verwerkt. Leg uit hoe de procedure was om de gegevens uit te werken en hoe de rapportcijfers en de conclusies zijn ontstaan. ◈ Geef schematisch per vraag weer hoe de leden hebben gescoord. ◈ Geef schematisch weer hoe de deelnemers de training hebben gewaardeerd. ◈ Geef schematisch weer hoe door de deelnemers de trainer(s) zijn gewaardeerd. Bij andere evaluatiemethoden eveneens duidelijk uitleggen: welke methode er is gebruikt, hoe de evaluatie is doorgevoerd, hoeveel deelnemers aan de evaluatie hebben deelgenomen, de presentatie van de gegevens.
Hoofdstuk 4: Aanbevelingen en conclusies	Trek naar aanleiding van de totale training conclusies onder meer met betrekking tot: ◈ Het effect van de training op basis van de evaluaties. ◈ Het effect van de training met betrekking tot de doelen en de aandachtspunten zoals die onder andere door de opdrachtgever zijn aangedragen. ◈ Overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende teams en de relatie hiervan met betrekking tot de organisatie. ◈ Overeenkomsten en verschillen tussen de teamleden (in het geval van één team) en de relatie hiervan met betrekking tot de organisatie. ◈ Klachten, vormen van onvermogen, problemen en dergelijke die de afzonderlijke teams (of in het geval van 1 team de afzonderlijke leden) overstijgen. ◈ Het optreden van de groepsleider, de manager of de leidinggevende ten opzichte van het team. ◈ Het volhardingsproces.

Onderwerp:	Toelichting:
Hoofdstuk 4: Aanbevelingen en conclusies (vervolg)	Trek conclusies per team naar aanleiding van de training. Richt hierbij je aandacht onder andere op: ◈ Roldifferentiaties en posities. ◈ Macht- en beïnvloedingssystemen. ◈ Behoefteniveau van de groep. Geef aanbevelingen ten behoeve van: de opdrachtgever,de leidinggevende die geen deel uitmaakt van het team, maar wel invloed heeft op het team,de teamleider, de teamleden en het team als geheel.
Hoofdstuk 5: Ter uitgeleide	Geef hierin kort aan hoe de training(en) zijn verlopen en wat de belangrijkste conclusies zijn. Geef antwoord op de vraagstelling (‘de opdrachtstelling’) van de opdrachtgever. Is de training een antwoord geweest op deze vraagstelling. Op basis waarvan zeg je dat? Geef in het kort de drie belangrijkste aanbevelingen aan. Rond de rapportage af door een slotwoord.
Voetnoten en literatuurlijst	Hierin komt de uitleg te staan van de voetnoten die in de tekst zijn gebruikt. De gebruikte en/of aanbevolen literatuur wordt hier vermeld.
Laatste blad	Vergeet niet om de naam van de organisatie, het adres, de postcode, de woonplaats en de telefoonnummer, e-mail adres duidelijk te vermelden.

4.9 Stap 8: Evaluatie

De rapporteur kan gebruik maken van verschillende instrumenten. Op de volgende bladzijde tref je één van deze instrumenten aan.

4.9.1 Formulier 20: evaluatieformulier voor de trainer

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.

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!

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 teamleden 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 aandachtspunten terecht gekomen? Licht je antwoord toe!

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

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

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

18. Hoe heb jij de betrokkenheid van de teamleden 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 teamleden 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):

25. Hebben de teamleden 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.

Evaluatie trainer

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:

4.10. Stap 9: Evaluatiegesprek met de opdrachtgever

Neem ongeveer tien dagen na het versturen van het rapport, contact op met de opdrachtgever. Het doel hiervan is om een afspraak te maken voor een evaluatiegesprek over de training.

Het evaluatiegesprek bestaat doorgaans uit een formeel en een informeel deel. Binnen het formele gedeelte van het gesprek komen de volgende onderwerpen aan bod:

1. Het verloop van het trainingsproces.
2. De rapportage.
3. Het bepalen of de doelstellingen van de training zijn gerealiseerd.
4. Het bepalen of de overeenkomst tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer is nagekomen.

Het doel van dit deel van het gesprek is om de opdracht af te ronden en de resultaten te toetsen aan de verwachtingen en de vertrekpunten. De opdrachtgever en de opdrachtnemer functioneren vanuit hun symbolische identiteiten.

Binnen het informele gedeelte van het gesprek wordt de training op een meer persoonlijke titel geëvalueerd. Dit informele deel is belangrijk omdat hierin enerzijds veel informatie in verscholen gaat over hoe de opdrachtgever de training waardeert en anderzijds omdat het een band legt die mogelijk kan dienen voor een eventuele volgende opdracht.

Deel 2: Tools

In het tweede deel worden een aantal tools, technieken en vaardigheden besproken, die tijdens een teambuilding kunnen worden ingezet. Het doel is om je kennis over de tools te vergroten en om het werken met de tools gemakkelijker te maken.

Hoofdstuk 5: Technieken & vaardigheden

Teambuilding is een leerproces waarbinnen de teamleden kennis en ervaringen op kunnen doen met betrekking tot één of meerdere onderwerpen. Het doel is dat de teamleden nieuw gedrag ontwikkelen zodat zij beter in staat zijn om problemen op te lossen en vormen van onvermogen te overwinnen.

Op het inhoudniveau is het belangrijk dat de teamleden niet alleen *praten over*, maar ook leren te *handelen* en *het beleven van*. Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat de teamleden technieken en vaardigheden leren die hun in staat stellen om te leren, om te handelen en om te beleven.

Het beeld wat menig teamlid van zichzelf heeft (wat betreft zijn kundigheid en vaardigheden) klopt niet met wat hij/zij in de groep laat zien. Zo denken de meeste teamleden bijvoorbeeld dat zij goed kunnen luisteren, terwijl een luisteroefening (zie ook het Oefeningenboek) direct het tegendeel laat zien. Het is daarom adviseerbaar dat de trainer tijdens een teambuilding aandacht schenkt aan het verwerven van technieken en vaardigheden door de teamleden.

Opmerking: laat je als trainer niet misleiden door beroepsrollen, titels en academische graden van groepsleden. Hoewel dit suggereert dat zij over een basispakket aan technieken en vaardigheden zouden moeten kunnen beschikken, is dit in de praktijk slechts zelden het geval. Bij de presentatie en introductie van de technieken en de vaardigheden is het van belang dat je rekening houdt met deze incongruentie in de perceptiebeelden van de teamleden.

<u>Vaardigheden en technieken die eventueel aan bod kunnen komen tijdens een teambuilding:</u>

- Introspectie kunnen plegen.
- Feedback en feed forward kunnen geven en ontvangen.
- Luisteren.
- Observeren.
- Conflicthantering.
- Conflicteren.
- Interventietechnieken.
- Verslaglegging.
- Centreren.
- Dis-identificeren.
- Empathisch identificeren in plaats van emotioneel identificeren.
- Lichaamstaal kunnen lezen en gebruiken tijdens contacten.
- Sociometrie kunnen inzetten.
- Symboliseren.
- Visualiseren.
- Dramatiseren.
- Ritualiseren.
- Meditatie.
- Polariseren.
- Inzicht verwerven in de rolverdeling.
- Inzicht verwerven in het VIS-model.
- Inzicht verwerven in groepsdynamica.
- Het vergroten van het rolrepertoire.

- Het kunnen toepassen van verschillende communicatiepatronen.
- Problematiseren.
- Probleemoplossend werken.
- Inzicht in de wijze van besluitvorming.
- Het werken met doel- en taakstellingen.
- Het werken aan de bevrediging van behoeften.
- Het verwerven inzicht in het functioneren van het team en de afzonderlijke teamleden.
- Het verwerven van inzicht in macht– en beheerstructuren.
- Het verwerven van inzicht in samenwerken (sociale activiteit) i.p.v. tegenwerken (persoonlijke activiteit).
- Het leren nemen van verantwoordelijkheid.
- Het leren intentioneel en doelgericht werken.
- Het leren overwinnen van functioneringsproblemen.
- Het leren belonen en sanctioneren in een team.
- Het leren van specifieke competenties/vaardigheden.

De inhoud van de onderwerpen komt optimaler tot zijn recht wanneer de teamleden over die vaardigheden en technieken beschikken die de ontwikkeling van het persoonlijk en het zakelijk functioneren vergroten. De redenen hiervoor liggen voor de hand, te weten:

- De persoon heeft inzicht in het eigen functioneren en het functioneren van de ander.
- De persoon kan op verschillende niveaus gelijktijdig doelgericht opereren.
- De persoon identificeert zich niet met de ideale perceptiebeelden.
- De persoon beschikt over de middelen om een onderwerp van verschillende kanten te bekijken.
- De persoon beschikt over meer mogelijkheden om problemen en vormen van onvermogen aan te pakken.
- De persoon weet hoe processen binnen een groep werken.
- De kundigheid van de persoon is toegenomen.

Opmerking: technieken en vaardigheden zijn middelen en geen doelen. Hou hier rekening mee tijdens een training!

Een teambuilding dient niet alleen gebaseerd te zijn op één specifiek onderwerp, maar ook op technieken en vaardigheden die het de teamleden mogelijk maken om kennis en ervaringen met die kennis op te doen, die leiden tot nieuw of veranderend gedrag. *Voorbeeld:* een team neemt verplicht deel aan een teambuilding omdat het onderdeel uitmaakt van de reorganisatie. Het doel en het onderwerp van de training is dat het team volgens een nieuw concept ('klantgericht') gaat werken. Wanneer de trainer alleen die technieken en vaardigheden aan bod laat komen die gericht zijn op bijvoorbeeld het opzetten van een nieuw administratiesysteem, zal de training gedoemd zijn te mislukken. De teamleden zullen eerst een cultuuromslag moeten maken en daarvoor zijn andere technieken en vaardigheden nodig. Anders gezegd: de teamleden moeten eerst leren naar elkaar en zichzelf te luisteren en te kijken. De teamleden dienen inzicht te verwerven hoe zij nu omgaan met klanten en elkaar. Hiertoe moeten zij onder meer leren luisteren, gewaarworden en registreren.

5.1 Praktische tips

Tempo

Het tempo van een bijeenkomst is belangrijk. Ik persoonlijk kies voor een hoog tempo om zodoende de creativiteit, als ook de spontaniteit te bevorderen. **Hoe?** Met name beginnende groepsleden vinden het vaak moeilijk of bedreigend om tot actie over te gaan. Men zal geneigd zijn om toevlucht te zoeken tot de lach of het overvloedig praten! Vanuit de lach kan een positieve werking uitgaan. Vanuit het praten in de regel **niet!** Het praten fungeert als belemmering. Door te praten hoeft een groepslid niet tot handeling te komen. **Waarom het tempo verhogen?** Omdat je op deze manier het groepslid de kans ontneemt om te gaan nadenken. Hierdoor moet een groepslid een vaardigheid ontwikkelen om zichzelf op een andere creatieve wijze te uiten.

Tempo verhogen staat niet gelijk aan ongeduldig optreden!
Tempo verhogen staat niet gelijk aan het opjagen van de groepsleden!
Tempo verhogen staat niet gelijk aan het vervlakken van de lesstof!

Afwisseling van de programma-onderdelen

Samen met het tempo verhogen is ook het variëren van de programma-onderdelen belangrijk. **Waarom?** Een (beginnend) groepslid is er op gebrand om zich geestelijk op het komende programma-onderdeel voor te kunnen bereiden. Hierdoor is hij/zij in staat om een eventuele afstand tussen hem/haar en een bedreigende oefening in te bouwen. Door zowel het tempo te verhogen, als ook afzonderlijke programma-onderdelen aan bod te laten komen, wordt het groepslid min of meer gedwongen om zichzelf met de gebeurtenissen mee te laten voeren. Belangrijk is hier echter wel dat je, als groepsleider, de behandelende onderwerpen regelmatig herhaalt, iedere keer vanuit een andere hoek belicht en vorm geeft.

*Opmerking: het is niet altijd van belang dat een groepslid een **compleet overzicht** van de bijeenkomsten heeft. Dan wel van jouw bedoelingen en motivatie als groepsleider. Het overzicht hebben is voor sommige groepsleden belangrijk omdat zij zich hierdoor buiten de groep kunnen opstellen. Met andere woorden: men ontleent hier veiligheid aan. Het gevolg zal zijn dat een dergelijke groepslid de rol van toeschouwer op zijn/haar schouders neemt, in plaats van die als groepslid. Eveneens kun je dan vaststellen dat ook de doelstelling van het groepslid is veranderd: in plaats van het leren ontwikkelen. Ik propageer hier niet dat je groepsleden het overzicht van de bijeenkomsten **moet** ontnemen. Ik beweer echter dat het niet altijd **noodzakelijk** is, dat een groepslid het overzicht van de bijeenkomsten heeft. Het is ook niet altijd noodzakelijk om groepsleden van het overzicht deelgenoot te maken. Ook niet wanneer zij hier expliciet om vragen. Daar tegenover staat echter wel dat je, al dan niet in een later stadium, je beweegredenen toe zult moeten lichten.*

Actieve rol als groepsleider

Het ergste wat je als groepsleider kunt doen, is een passieve, niet betrokken werkhouding aan te nemen, terwijl op de werkvloer de groepsleden moeizaam hun programma afwerken. Vergeet nooit dat jij als groepsleider, als formele groepsleider, een voorbeeldrol vervuld. Door je zelf een passieve en verbale rol toe te schrijven, maak je het voor de overige groepsleden gemakkelijker om zichzelf achter een passieve houding te verschuilen. Het zal dan een stuk moeilijk zijn om de groep tot actie te motiveren.
Met andere woorden:

- Zorg dat zowel jij, als de groep, een actieve rol vervullen.
- Ga tijdens een bijeenkomst zo min mogelijk op een comfortabele stoel zitten.
- Zorg dat je met de groepsleden in contact blijft.
- Je zult zien dat, in combinatie met tempo en variatie, de groep alerter en spontaner wordt.

Geduld
Pin een groepslid niet vast op een onmogelijkheid, maar bied hem/haar verschillende manieren van benaderen aan. Wees geduldig!
Wanneer iets niet lukt, blijf er dan niet eindeloos op los hameren. Probeer het vanuit een andere hoek te benaderen. Laat het onderwerp een aantal keren, over verschillende bijeenkomsten verspreid, terugkomen. **Forceer niets!** Allemaal volgens het motto: prikkelen mag, forceren niet.

De profilering als groepsleider
Aangezien je samenwerkt met anderen en je een gezamenlijk doel nastreeft, namelijk het realiseren van een taakstelling, is het ook logisch dat je jezelf niet op een voetstuk van **"De"** groepsleider plaatst. Je bent de **formele** leider van de groep. Deze taak heb je voornamelijk te danken aan je vakbekwaamheid, inzichten en visies. Maak van je deskundigheid geen misbruik. Deel met de groepsleden je twijfels, vragen of problemen. Zorg dat je voor de groepsleden iemand van vlees en bloed bent. Iemand die ook bij tijd en wijlen slechte zin heeft. Iemand die ook graag gezien is. Iemand die ook een hekel aan de was strijken heeft.

Aanpassen
In het programmaboek leg je vast wat je tijdens de bijeenkomst wilt behandelen. Deze programmering is slechts een leidraad voor de bijeenkomst. Het kan best gebeuren dat de groep geen zin heeft of niet in staat is om een thema aan te pakken. Pas je zelf dan aan en wijzig de programmering. Hetzelfde geldt ook wanneer je tijdens een bijeenkomst concludeert dat een bepaald onderwerp meer aandacht verdient, dan je er aanvankelijk met betrekking tot tijd en ruimte voor had uitgetrokken.
Probeer je niet alleen in woorden flexibel op te stellen, maar ook zeker in daden! Probeer een groep niet nodeloos tegen je zelf in het harnas te jagen. Tenzij je een confrontatie nodig acht.

Rekening houden met
Als groepsleider heb je met mensen te maken. Dit betekent dat je met anderen rekening zult moeten houden. Zo goed en kwaad als dat ook maar enigszins mogelijk is! **Wat bedoel ik hiermee?** Ik zal dat proberen duidelijk te maken aan de hand van twee voorbeelden:

1. Een groepslid is corpulent aangelegd. De uitdrukkingswijze van dit groepslid wordt voor een belangrijk deel door zijn/haar fysieke gesteldheid bepaald en door het zelfbeeld van dat groepslid. Anders gezegd: het is niet verstandig om het groepslid een voor hem/haar onmogelijke fysieke opdracht op te dragen.
2. Een groepslid is woordblind en heeft dientengevolge grote moeite met het hardop lezen van teksten. Als groepsleider is het dus **niet** slim om net te doen alsof er niets aan de hand is. **Onderken altijd feiten.** Los van het gegeven of je dat kunt veranderen of niet! Wanneer iemand niet goed leest, dan is dat een feit. Na de constatering kun je met de groepslid en/of de groep, overleggen wat er vervolgens dient te gebeuren.

Consequent gedrag
Een ander groot euvel is het inconsequente gedrag van de groepsleider. Zo is het mogelijk dat per bijeenkomst de werkwijze of de interpretatie van een taakstelling vrijblijvend veranderd. Allemaal zonder dat de groepsleider het zelf in de gaten heeft, of simpelweg vergeet om de groepsleden te informeren. Wanneer er iets moet veranderen aan de werkwijze, licht deze verandering dan toe! Inconsequent gedrag is niet zelden het directe resultaat van onbekwaamheid. De groepsleden moeten al zo enorm veel indrukken verwerken tijdens de ontwikkeling van het groepsproces, dat ze het

gemakkelijk zonder een inconsequent handelende groepsleider kunnen stellen. In de praktijk kost het je veel "vertrouwen" wanneer je inconsequent in je aanpak en wijze van profileren bent. Tevens is de kans groot dat de groep "nerveus" wordt. Dientengevolge zal de groep minder snel geneigd zijn om risico's te lopen.

Accentverloop
Als groepsleider neem je in het begin van de bijeenkomsten veelvuldig het voortouw. Je bent per slot van rekening degene die verondersteld wordt het meeste over de realisatie van een taakstelling te weten. De groepsleden zijn in de inclusiefase sterk gericht op het leren beheersen van de taakstelling en het leren samenwerken met de overige groepsleden. Naarmate de bijeenkomsten vorderen, vindt er een accentverschuiving plaats: De groepsleider geeft het voortouw tijdens de bijeenkomsten over aan de groepsleden. Met als direct gevolg dat de groepsleden zelf sturend corrigerend gaan optreden.

Praktijk ervarend leren
De werkwijze gaat er vanuit dat je het beste en het effectiefste leert door praktisch te werk te gaan. Met ander woorden: door de beschreven theorie te ondergaan, te beleven en te voelen. Belangrijk hierbij is echter wel dat de theorie, in de meeste gevallen, pas achteraf wordt aangedragen. Hierdoor ben je in staat om de pas opgedane ervaringen rechtstreeks aan de theoretische onderbouwing te toetsen. Anders gezegd: je bent in staat om de theoretische beweringen te staven, of misschien slechts te herkennen. Vanuit deze werkwijze zou een stimulans moeten uitgaan, waardoor een groepslid dusdanig wordt geprikkeld, dat hij/zij meer over een bepaald onderwerp wil weten.

De onderwerpen
Binnen een teambuildings-programma kunnen een groot aantal onderwerpen aan bod komen, te weten:

- Rollen en posities.
- Doel- en taakstellingen.
- Communicatie.
- Interpersoonlijke relaties.
- Groepssocialisatie.
- Macht- en beïnvloedingsystemen.
- Conflicteren en conflicthantering.
- Vaardigheden en technieken.
- Behoeften.
- Gewenste attituden en gedragscodes.
- Waarden en normen.
- Veiligheid, vertrouwen en zekerheid.
- Angst.
- Besluitvorming.
- Belonen en/of straffen.
- Hiërarchie.
- Beoordelingen.
- Visie en beleid.
- Ziekteverzuim en/of arbeidsverzuim.
- Controleren en het meten van resultaten.
- Ethisch werken.
- Cultuur.
- Organisatie.
- Strategie.
- Marketing.

- Management.
- Relaties met niet-leden.
- Vormen van onvermogen.
- Problemen.
- Oplossingsmodellen.
- Functioneren.
- Psychosociale problematiek.
- Pensioen inzicht.
- Conflicten maken.
- Conflicthantering.
- Vergaderen.
- Groepscohesie vergroten.
- Modellen en scenario's opzetten, doorvoeren en evalueren.
- Om- en/of bijscholing.

5.2 Verschillende vormen van bijeenkomsten

Binnen een teambuildingstraject krijgt de trainer met verschillende vormen van bijeenkomsten te maken. In deze paragraaf komen er vier aan bod, te weten:

1. Trainingsbijeenkomst.
2. Begeleidingsgesprek.
3. Teamgesprek.
4. Briefing.

Ad [1]: Trainingsbijeenkomst

Een trainingsbijeenkomst maakt deel uit van het teambuildingstraject en heeft tot doel om de leden kennis en ervaringen op te laten doen, zodat zij nieuw gedrag kunnen ontwikkelen. Bij een trainingsbijeenkomst wordt de kennis gepresenteerd in de vorm van oefeningen en opdrachten die tevens een praktijkervarend leercomponent bezitten. Het herhalen van de kennis aan de hand van verschillende soorten oefeningen en opdrachten zorgt ervoor dat een teamlid nieuw gedrag kan ontwikkelen.

Een trainingsbijeenkomst beslaat doorgaans één dagdeel van ongeveer 210 minuten. Het programma van de bijeenkomst bestaat uit:

- Een opwarmer (± 20 - 30 minuten).
- Een uitvoeringsdeel (± 130 - 150 minuten).
- Een evaluatie (± 20 - 30 minuten).

Een thema wordt opgesplitst in vijf trainingsbijeenkomsten, die allemaal een deel van het onderwerp belichten. Het accent komt hierbij te liggen op:

- Introductie op het thema (de eerste bijeenkomst).
- Exposé en verdieping van het thema (de tweede bijeenkomst).
- Uitdiepen van deelaspecten van het thema (de derde en vierde bijeenkomst).
- Toetsen van de kennis en opgedane ervaringen, samenvatten, evalueren en volharding (de vijfde bijeenkomst).

Iedere bijeenkomst wordt afgesloten met een mondelinge en/of schriftelijke evaluatie.

Ad [2]: Begeleidingsgesprek
Een begeleidingsgesprek is een gesprek tussen een teamlid en een begeleider of trainer. De doelen van het gesprek zijn om:

- De ontwikkeling en de groei van de persoon gedurende de training bij te houden. (Zie hiervoor ook *het persoonlijk logboek* in het boek: Doorpakken, uitgeverij van Gorcum)
- Eventueel corrigerend en sturend op te treden indien de persoon afwijkend gedrag vertoont binnen het team.
- De persoon met raad en daad ter zijde te staan.
- De persoon op deelaspecten extra uitleg te geven over thema's, technieken, vaardigheden, kennis en dergelijke.
- De persoon op deelaspecten extra ervaring op te laten doen met thema's, technieken, vaardigheden, kennis en dergelijke.
- De persoon inzicht laten verwerven ten aanzien van het persoonlijk en/of beroepsmatig functioneren.

Het begeleidingsgesprek bestaat uit drie onderdelen:

1. **De opwarmer:** een korte acclimatisatie en het afstemmen op elkaar binnen de gegeven omstandigheden en het moment. Binnen de opwarmer dient er een introductie en exposé van het gespreksonderwerp te zijn. (± 5 - 10 minuten).
2. **De uitvoering:** het uitdiepen van het gespreksonderwerp. Hierbij kan de begeleider gebruik maken van onder meer observatieverslagen, cursusboek, gebeurtenissen tijdens de training of de inbreng van de persoon zelf. (± 65 - 80 minuten).
3. **De evaluatie:** het samenvatten en evalueren van het gesprek, als ook kijken naar volharding. (± 10 - 15 minuten).

Ad [3]: Teamgesprek
Een teamgesprek is een gesprek tussen de leden van het team in de aanwezigheid van de trainer. Het doel van het teamgesprek zijn om:

- De interactie binnen de groep positief te stimuleren.
- Het praktijkervarend leren door met verschillende vormen van communicatie, besluitvorming, brainstormen, leiding geven, verslaglegging en dergelijke aan de slag te gaan.
- De vooruitgang van het team te bespreken.
- Te leren te onthechten van oude patronen, structuren, differentiaties, beïnvloedingsystemen en dergelijke.
- Te toetsen in hoeverre de opgedane kennis en ervaringen om worden gezet in nieuw gedrag.
- Het toetsen van de doel- en taakstellingen.
- Het eventueel bijstellen van doel- en taakstellingen.
- Het formuleren van nieuwe doel- en taakstellingen.
- Het persoonlijk functioneren van de leden binnen het team.
- Het beoordelen van het teambuildingstraject.
- Het verdelen van de procesrollen.

Hieronder volgen enkele aandachtspunten met betrekking tot het organiseren van een teamgesprek:
Het teamgesprek bestaat uit drie onderdelen:

1. **De opwarmer:** een korte acclimatisatie en het afstemmen op elkaar binnen de gegeven omstandigheden en het moment. Binnen de opwarmer dient er een introductie en exposé van de gespreksonderwerpen te zijn (± 5 - 10 minuten).
2. **De uitvoering:** het uitdiepen van het gespreksonderwerp(± 90 - 100 minuten).
3. **De evaluatie:** het samenvatten en evalueren van het gesprek, als ook het kijken naar volharding (± 5 - 10 minuten).

Voor ieder teamgesprek dient er een agenda opgesteld te worden en verdeeld te worden onder de leden. De leden kunnen ook punten voor de agenda aanreiken bij de toezichthouder. Per agendapunt dient aangegeven te worden hoeveel tijd eraan besteed mag worden. De tijdbewaker houdt de tijd bij. Van ieder teamgesprek worden notulen gemaakt en ter goedkeuring aan de teamleden voorgelegd. (Zie ook de presentatie over het vergaderen nieuwe stijl op www.boekenhoek.info)

De teamgesprekken vinden op een regelmatige basis plaats, bijvoorbeeld: iedere derde donderdag van de maand om 14.00 uur in werkruimte 23. De besluitvormingsprocedure dient bij alle leden bekend en begrepen te zijn.

Er dienen afspraken te worden gemaakt over het meten en toetsen van de resultaten van de genomen besluiten, als ook op welke data hierop binnen een teamgesprek wordt teruggekomen. Bovendien dient er een actielijst samengesteld te worden, waarop staat vermeld wie wat doet binnen welk tijdsbestek.

Ad [4]: briefing
Een briefing is het geven van mondelinge instructies aan de leden van het team door de trainer. De doelen van de briefing zijn:

- Dat ieder teamlid weet en begrijpt wat hij/zij en de anderen leden binnen het team doen.
- Dat ieder teamlid weet en begrijpt wat de doel- en taakstellingen zijn.
- Dat ieder teamlid weet en begrijpt wie welke rollen vervult binnen de groep en voor welke periode,
- De herbevestiging van de macht van de teamleider en/of de trainer.
- Het vergroten van de verbintenis van de leden met het team.
- Het verkleinen van misverstanden ten aanzien van de instructies.
- Het informeren van de teamleden over de veranderingen zoals die gaande zijn.

Hieronder volgen enkele aandachtspunten met betrekking tot het organiseren van een briefing:
De briefing bestaat uit drie onderdelen:

1. **De opwarmer:** een korte acclimatisatie en het afstemmen op elkaar binnen de gegeven omstandigheden en het moment. (± 2 - 3 minuten)
2. **De uitvoering:** het uitdiepen van het gespreksonderwerp. (± 20 - 25 minuten)
3. **De evaluatie:** het samenvatten en evalueren van het gesprek, als ook het kijken naar volharding. (± 3 - 5 minuten)

De teamleider of de trainer leiden de briefing. Teamleden worden uitgenodigd om te reageren op de instructies/informatie. Discussies over een onderwerp worden niet toegelaten. Indien het als nodig wordt beschouwd dient het onderwerp doorgeleid te worden naar een teamgesprek.

De briefing dient met een zekere regelmaat te worden gehouden. Bovendien dient de briefing betrekking te hebben op het directe tijdvak na de korte bijeenkomst.

Tijdens de briefing dient er aandacht te zijn voor:

- **Progressie,** wat heeft het team en/of de afzonderlijke teamleden bereikt met het realiseren van de doel- en taakstellingen?
- **Beleid,** hoe beïnvloed het team de organisatie en hoe wordt het team beïnvloed door andere teams en/of de organisatie als geheel?
- **Personen,** welke persoonlijke gebeurtenissen beïnvloeden het functioneren van leden en/of het team als geheel?
- **Actiepunten,** wat zijn de actiepunten voor het komende tijdvak?

5.3 De bijeenkomsten op het inhoudniveau

Bijeenkomsten hebben op inhoudniveau tot doel:

- Het uitwisselen en evalueren van informatie.
- Het werken aan oplossingsmodellen.
- Het oplossen van conflicten en het opheffen van vormen van onvermogen.
- Om elkaar te stimuleren en te inspireren om het persoonlijk en zakelijk functioneren te optimaliseren.
- Om de gestelde en/of opgelegde doel- en taakstellingen te realiseren.
- Om nieuw gedrag te ontwikkelen op basis van het verwerven van kennis (inzicht) en het opdoen van ervaringen.

5.3.1 Onderwerpbepaling

Het onderwerp van een bijeenkomst en de wijze hoe het aan bod komt wordt grotendeels bepaald door:

- De vorm van de bijeenkomst.
- Het programma van de training.
- De ontwikkeling van het teambuildingstraject.
- De gegeven omstandigheden.

Hoe bepaal je een onderwerp?

Trainingsbijeenkomst

Een trainingsbijeenkomst staat nooit op zichzelf en maakt deel uit van het trainingsproces, dat begint met de voorbereiding van de training en eindigt met het evalueren van de training. Het onderwerp van de gehele training wordt verwoord in doelen en behoeften van de opdrachtgever en de ontwikkelaar van de training. De ontwikkelaar kijkt vervolgens welke doelen corresponderen met het groepsproces. Anders gezegd welk doel is coherent met de inclusiefase, de beheersingsfase, de genegenheidfase en de afscheidsfase. Afhankelijk van het aantal bijeenkomsten binnen een vastgestelde tijdsspanne bepaalt de ontwikkelaar uit hoeveel modulen iedere fase bestaat. Een richtlijn hiervoor is dat de inclusiefase 1 module beslaat, de beheersingsfase 2 modulen beslaat, de genegenheidfase 2 modulen beslaat en de afscheidsfase 1 module beslaat. (1 - 2 - 2 - 1). Hierdoor wordt het duidelijk hoeveel bijeenkomsten (en dus tijd) de trainer kan besteden aan de doelen en behoeften die corresponderen met de betreffende fase. Stel voor dat de trainer maar 1 module van vijf bijeenkomsten tot zijn beschikking heeft om drie doelen te realiseren, dan dient hij/zij de vijf bijeenkomsten zo in te richten dat de teamleden in de gelegenheid zijn om te werken aan de taakstellin-

gen. Dit gebeurt door oefeningen en opdrachten te volbrengen die bijdragen tot de realisatie van de doelen. De ontwikkelaar dient de doelen per module samen te voegen tot één hoofdthema, bijvoorbeeld: *module 3, communicatie.*
Vervolgens wordt het hoofdthema opgesplitst in vijf subthema's, waarbinnen steeds rekening wordt gehouden met de te realiseren doelen. Het subthema (oftewel het thema van de bijeenkomst) dient gerelateerd te zijn aan het hoofdthema. Bovendien dient het subthema betrekking te hebben op de doelstellingen, taakstellingen en behoeften die corresponderen met deze module. Het onderwerp van een trainingsbijeenkomst is derhalve niet vrij te bepalen of in te wisselen! Binnen een trainingsbijeenkomst kan echter blijken dat een bepaalde geplande oefening of opdracht niet effectief is om het gestelde doel te bereiken, dan staat het de trainer vrij om deze oefening door een andere oefening te vervangen. Dit doet geen afbreuk aan het realisatieproces van de doelen. De doelen, de taken, de behoeften, de onderwerpen, de oefeningen et cetera dienen vast gelegd te zijn in het programmaboek van de training.

Begeleidingsgesprek
Het onderwerp van een begeleidingsgesprek kan: [a] vastgesteld zijn of [b] bepaald worden door de begeleider en het betreffende groepslid.

[a] Vastgesteld onderwerp: wanneer de begeleidingsgesprekken een vast onderdeel uitmaken van het teambuildingstraject, dan staat meestal het onderwerp van een dergelijk gesprek op voorhand vast. De reden hiervoor is dat er een duidelijk verband dient te zijn met betrekking tot de corresponderende module. Dit geeft een duidelijke rode draad aan die pas houdt met het groepsproces en het trainingsproces. Het onderwerp is gerelateerd aan de doelen en behoeften die gekoppeld zijn aan de module waarbinnen het begeleidingsgesprek plaatsvindt.

[b] Bepaald door de begeleider en het groepslid: wanneer een groepslid belemmerd wordt in het functioneren binnen het team dan kan dit op zichzelf een gespreksonderwerp zijn voor het begeleidingsgesprek. De ervaren vorm(en) van onvermogen kunnen te beperkend zijn om op een constructieve en actieve wijze te participeren binnen de groep.

Het teamgesprek
Het onderwerp van het teamgesprek wordt enerzijds bepaald door de trainer/ teamleider en anderzijds door de teamleden. Het gespreksonderwerp dient gerelateerd te zijn aan het groepsproces en het trainingsproces. De teamleden en de trainer/ teamleider dienen van te voren aan te geven waarover zij wensen te praten. Dit dient de vorm te krijgen van een agenda, waarbij de onderwerpen vergezeld gaan van een korte toelichting. Bovendien is het wenselijk dat in de agenda staat aangegeven hoeveel tijd de behandeling van een gespreksonderwerp vraagt.

De briefing
Het onderwerp van de briefing heeft altijd te maken met de activiteiten die direct na een bijeenkomst gaan plaatsvinden. Uiteraard dienen deze te corresponderen met de onderwerpen van de trainingsbijeenkomst, het begeleidingsgesprek of het teamgesprek.

5.4 De tien I's

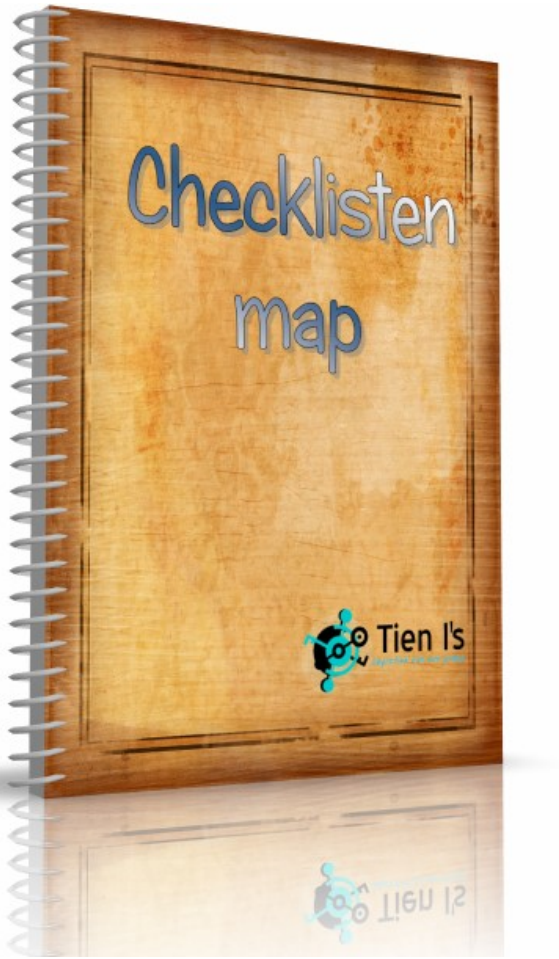
Het werken aan de realisatie van een doelmatige taakgerichte groep is verreweg van eenvoudig. De complexiteit van de groepsdynamische en persoonlijke processen zorgt ervoor dat het moeilijk is om te:

1. Indexeren.
2. Indiceren.
3. Initiëren.
4. Investeren.
5. Instrueren.
6. Introduceren.
7. Introspecteren.
8. Interpreteren.
9. Innoveren.
10. Interveniëren.

Dit zijn de tien 'i's' waarmee een groepsleider te maken krijgt wanneer hij/zij een taakgerichte groep wil optimaliseren en doelmatig wil laten functioneren. Lees hierover meer in het boek: Doorpakken, uitgeverij van Gorcum en de presentatie over de tien I's op www.boekenhoek.info.

In deze paragraaf tref je een *voorbeeld* aan van hoe de tien I's kunnen worden gebruikt in de vorm van een map met checklisten. Het doel van deze checklisten map is om actief bij te houden of de aandachtspunten per I worden afgewerkt, dan wel regelmatig worden bijgewerkt. Aandachtspunten die niet nodig zijn voor de taakgerichte groep waarmee je werkt of die extern zijn uitbesteed, kunnen uit de checklisten map worden verwijderd.

Tot slot: de checklisten map helpt bij het vaststellen welke taken ieder groepslid dient uit te voeren, als ook om vast te stellen of elk groepslid de afgesproken taken heeft uitgevoerd.



Logboek

Doel: Bij groepen is het van belang om vast te leggen wat er allemaal aan gebeurtenissen heeft plaatsgevonden. Op welk moment is er wat gezegd en gedaan? Wie heeft welke actie ondernomen? Welke besluiten zijn er genomen? Hierdoor krijgt de groep een verleden en wordt de procesmatige ontwikkeling zichtbaar. Bovendien kunnen de gegevens belangrijk zijn voor toekomstige realisatieprocessen van doel- en taakstellingen.

Welk? Bepalen welk type logboek er wordt gebruikt, zie hiervoor ook het boek: De beginnende groepsleider.

Waar? Bepalen waar het fysieke en/of digitale logboek wordt bewaard.

Wie? Bepalen wie in het logoboek mogen schrijven.

Wanneer? Bepalen wanneer het logboek bijgewerkt dient te worden.

Logboek	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle*				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Transacties vastleggen

Doel: De transacties van onroerende en roerende middelen van de groep dienen vastgelegd te worden. De groepsleider en/of de groepsleden dienen verantwoording af te leggen over de wijze hoe de middelen zijn verworven en gebruikt. Dit kan onder andere gebeuren door een boekhouding op te zetten of een begroting in te dienen bij een overkoepelende organisatie.

Hoe? Bepalen hoe de transacties worden vastgelegd.

Waar? Bepalen waar de boekhouding fysiek en/of digitaal wordt bewaard.

Wie? Bepalen wie de boekhouding bijhoudt.

Wanneer? Bepalen wanneer de boekhouding bijgewerkt dient te worden.

Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de boekhouding correct is bijgewerkt.

Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de boekhouding niet of incorrect wordt bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Boekhouding	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Persoonlijke gegevens vastleggen

Doel: De groepsleider dient een dossier aan te leggen van de afzonderlijke groepsleden waarin gegevens zijn opgenomen die van belang zijn voor deelname aan de groep en de realisatie van doelen. De registratie heeft een vertrouwelijk karakter en dient in overeenstemming met de wet persoonsregistratie te worden uitgevoerd.

Hoe? Bepalen hoe de persoonlijke gegevens worden vastgelegd.

Waar? Bepalen waar de persoonlijke gegevens fysiek en/of digitaal worden bewaard.

Wie? De groepsleider houdt de persoonlijke gegevens bij van de afzonderlijke teamleden.

Wanneer? Bepalen wanneer de persoonlijke gegevens bijgewerkt dienen te worden.

Controle? Bepalen wie en op welke momenten controleert of de persoonlijke gegevens correct zijn bijgewerkt.

Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de persoonlijke gegevens niet of incorrect worden bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende worden gecontroleerd.

Persoonlijke gegevens	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Besluitenlijst

Doel: Het is voor de groepsleden belangrijk om de besluiten die genomen zijn op een of andere wijze toegankelijk te maken, bijvoorbeeld in de vorm van een besluitenlijst of notulen. Hierdoor blijft het stemmen en het maken van afspraken niet beperkt tot de handeling zelf, maar kunnen en worden de groepsleden er ook op latere tijdstippen mee geconfronteerd. Het doel hiervan is dat de groepsleden de verantwoordelijkheid voor de gemaakte besluiten mee dragen en eventueel helpen bij de uitvoering van de besluiten.

Waar? Bepalen waar de besluitenlijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.

Wie? Bepalen wie de besluitenlijst bijhoudt.

Wanneer? Bepalen wanneer de besluitenlijst bijgewerkt dient te worden.

Num-mer:	Datum:	Besluit:	Paraaf:

Aandachtspunten

Doel: Onder *aandachtspunten* worden onder andere de actiepunten, de groeps-thema's en de persoonlijke thema's verstaan. Actiepunten zijn specifieke handelwijzen die een wezenlijke bijdrage leveren tot de realisatie van één of meer doelstellingen. Doorgaans worden actiepunten verwoord in een concrete taakstelling. Groepsthema's zijn onderwerpen die specifiek binnen de groep spelen en om aandacht vragen in de vorm van een gesprek, een opdracht, een training, een scholing, et cetera. Persoonlijke thema's zijn onderwerpen die niet direct met de groep hebben te maken, maar wel een belangrijke rol spelen bij het afzonderlijke groepslid. De aandachtspunten dienen evenals de besluiten voor de leden van de groep vrijelijk toegankelijk en bespreekbaar te zijn. Ook is een herhaaldelijke vaststelling nodig om te kijken of bepaalde aandachtspunten gerealiseerd zijn, of dat zij niet langer actueel zijn en verwijdert kunnen worden.

Waar? Bepalen waar de aandachtspuntenlijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.

Wie? Bepalen wie de aandachtspuntenlijst bijhoudt.

Wanneer? Bepalen wanneer de aandachtspuntenlijst bijgewerkt dient te worden.

Nummer:	Datum:	Aandachtspunt:	Paraaf:

Competenties

Doel: Een inventarisering van de competenties van de leden en de vaststelling van de eventuele meerwaarde, geeft de groepsleider de mogelijkheid om op basis van reële gronden de moeilijkheidsgraad van de doel- en taakstellingen te bepalen.
Waar? Bepalen waar de competentielijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? De groepsleider.
Wanneer? Bepalen wanneer de competentielijst bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de competentielijst correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de competentielijst niet of incorrect wordt bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Groepslid:

Datum:	Competentie:	Validatie:	Paraaf:

Storingstekens

Doel: Het vaststellen van de waargenomen storingstekens na iedere bijeenkomst. Noteer de waarneming en personen die erbij betrokken zijn. Er zijn drie typen storingstekens: [1] Vormen van onvermogen en problemen; [2] Conflicten; [3] Inclusie-, beheersings- en genegenheidsvraagstukken

Waar? Bepalen waar de registratie van de storingstekens fysiek en/of digitaal wordt bewaard.

Wie? De groepsleider.

Datum:	Storingsteken:	Betrokkenen:	Paraaf:

3. Initieren

Doelen en taken

Doel: Bij het initiëren van doelen en taken is het een zaak om realiseerbare doel- en taakstellingen te formuleren en te formaliseren.
Waar? Bepalen waar de registratie van de doelen en taken fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de registratie van de doelen en taken bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de registratie van de doelen en taken bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de doelen en taken correct zijn bijgewerkt.

Datum:	Doel:	Taak:	Door wie?	Realisatie datum:

Proceduremap

Doel: De procedures hebben betrekking op de activiteiten die de groep ontplooit om de gestelde en/of opgelegde doelen te verwezenlijken. De procedures hebben onder andere betrekking op de wijze hoe de leden te werk dienen te gaan; wat de leden aan activiteiten dienen te ontplooien; wie welke rollen vervult en posities inneemt; hoe de wijze van communiceren is; hoe de wijze van meten is.

Hoe? Bepalen hoe de procedures en de regels van de groep worden vastgelegd.
Waar? Bepalen waar de proceduremap fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de proceduremap bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de proceduremap bijgewerkt dient te worden.

Proceduremap	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Groepsafspraken

Doel: De groepsafspraken hebben betrekking op de afspraken die de groepsleden hebben gemaakt met betrekking tot het samenwerken en de omgang met elkaar.
Waar? Bepalen waar de groepsafspraken fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de groepsafspraken bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de groepsafspraken bijgewerkt dienen te worden.

Num-mer:	Datum:	Groepsafspraak:	Paraaf:

4. Investeren

Investeringslijst

Doel: Onder het investeren wordt verstaan *het gebruik maken van middelen voor een productieve bestemming*. Zeg maar een soort wensenlijst voor de groep.
Hoe? Bepalen hoe de investeringsplannen van de groep worden vastgelegd.
Waar? Bepalen waar de investeringslijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de investeringslijst bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de investeringslijst bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of dat de investeringslijst correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de investeringslijst niet of incorrect is bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Investeringslijst	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Kennislijst

Doel: Het samenstellen van een lijst met onderwerpen die nuttig zijn tijdens het realisatieproces van de gestelde doelen en de bijbehorende taken. Als ook wie de kennis beheerst en kan overdragen aan één of meer groepsleden.

Waar? Bepalen waar de kennislijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.

Wie? Bepalen wie de kennislijst bijhoudt.

Wanneer? Bepalen wanneer de kennislijst bijgewerkt dient te worden.

Datum:	Onderwerp:	Belangrijk voor welke doelen en/ of taken?	Wie bezit de ken- nis?	Welke vorm bezit de kennis?	Paraaf:

Instructielijst

Doel: Het samenstellen van een lijst met instructiebijeenkomsten die betrekking hebben op het realiseren van de gestelde doelen en de bijbehorende taken. Als ook wie de instructie geeft.
Waar? Bepalen waar de instructielijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de instructielijst bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de instructielijst bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de instructielijst correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de instructielijst niet of incorrect is bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Datum:	Onderwerp van de instructie:	Type bijeenkomst (bijv. training, les, workshop, briefing)	Wie geeft de instructie?	Waar? Begin tijd en eind tijd?	Organisator van instructie:

Gedragscodes

Doel: Het samenstellen van een lijst met gedragscodes en attituden die betrekking hebben op het beroepsmatig en/of professioneel functioneren van de groepsleden.
Waar? Bepalen waar de gedragscodelijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de gedragscodelijst bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de gedragscodelijst bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de gedragscodelijst correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de gedragscodelijst niet of incorrect is bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Nummer:	Gedragscode of attitude omschrijving:	Waar is de actuele gedragscode of de attitude te vinden?	Controle datum:	Paraaf:

Beloningslijst

Doel: Het samenstellen van een lijst met diverse beloningen die kunnen worden uitgedeeld aan de groepsleden als zij één of meerdere gestelde doelen en de bijbehorende taken hebben gerealiseerd.
Waar? Bepalen waar de beloningslijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de beloningslijst bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de beloningslijst bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de beloningslijst correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de beloningslijst niet of incorrect is bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Nummer:	Omschrijving beloning:	Wanneer recht op de beloning?	Wie bepaald dit?	Paraaf:

Sanctielijst

Doel: Het samenstellen van een lijst met diverse sancties die kunnen worden uitgedeeld aan de groepsleden als zij niet één of meerdere gestelde doelen en de bijbehorende taken hebben gerealiseerd.
Waar? Bepalen waar de sanctielijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de sanctielijst bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de sanctielijst bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of dat de sanctielijst correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de sanctielijst niet of incorrect is bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Nummer:	Omschrijving sanctie:	Wanneer recht op de sanctie?	Wie bepaald dit?	Paraaf:

Introductielijst

Doel: Het samenstellen van een lijst met diverse externe kennisbronnen die kunnen worden aangeboord door de groepsleden.
Waar? Bepalen waar de introductielijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de introductielijst bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de introductielijst bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de instructielijst correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de introductielijst niet of incorrect is bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Datum:	Omschrijving van de kennisbron:	Hoe kan er een beroep gedaan worden op de kennisbron?	Up-to-date?	Paraaf:

Introspectielijst

Doel: Het samenstellen van een lijst met diverse introspectie werkwijzen die door de groepsleden en de groep kunnen worden ingezet.
Waar? Bepalen waar de introspectielijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de introspectielijst bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de introspectielijst bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de introspectielijst correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de introspectielijst niet of incorrect is bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Datum:	Introspectie werkwijze:	Door wie ingezet?	Verslag? Ja / Nee	Paraaf:

Interpretaties

Doel: Het verklaren of uitleggen van handelingen en acties door de groepsleden en de groep.
Waar? Bepalen waar de interpretatielijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de interpretatielijst bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de interpretatielijst bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de interpretatielijst correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de interpretatielijst niet of incorrect is bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Datum:	Omschrijving van de actie en/of de handeling:	Verslag? Ja / Nee	Door:	Paraaf:

9. Innovatie

Innovaties

Doel: Het vernieuwen van het bestaande door de groepsleden en de groep.
Waar? Bepalen waar de innovatielijst fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de innovatiemap bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de innovatiemap bijgewerkt dient te worden.
Controle? Bepalen wie op welke momenten controleert of de innovatiemap correct is bijgewerkt.
Wat te doen? Bepalen hoe er moet worden opgetreden indien de innovatiemap niet of incorrect is bijgewerkt, dan wel niet of onvoldoende wordt gecontroleerd.

Innovatiemap	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Interventies

Doel: Het registreren van de bemiddelingen tussen twee of meer personen, dan wel keuzemogelijkheden.
Waar? Bepalen waar de registratie van de interventies fysiek en/of digitaal wordt bewaard.
Wie? Bepalen wie de registratie van de interventies bijhoudt.
Wanneer? Bepalen wanneer de registratie van de interventies bijgewerkt dient te worden.

Datum:	Interventie:	Betrokkenen:	Verslag? Ja / Nee	Paraaf:

Checklisten map

Tien I's

Logistiek van een groep

1. Indexeren

Tien I's

Logistiek van een groep

Logboek

Logboek	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Boekhouding

Boekhouding	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Persoonlijke gegevens

Persoonlijke gegevens	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Besluitenlijst

Num-	Datum:	Besluit:	Paraaf:

Aandachtspuntenlijst

Num-	Datum:	Aandachtspunt:	Paraaf:

Competentielijst

Groepslid:

Datum:	Competentie:	Validatie:	Pa-

2. Indiceren

Tien I's

Logistiek van een groep

Registratie van de storingtekens

Datum:	Storingsteken:	Betrokkenen:	Paraaf:

3. Initieren

Tien I's

Logistiek van een groep

Doelen en taken

Datum:	Doel:	Taak:	Door wie?	Realisa-tie da-

Proceduremap

Proceduremap	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

Groepsafspraken

Num-	Datum:	Groepsafspraak:	Paraaf:

4. Investeren

Tien I's

Logistiek van een groep

Investeringslijst

Investeringslijst	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

5. Instrueren

Tien I's

Logistiek van een groep

Kennislijst

Datum:	Onderwerp:	Belangrijk voor welke doelen en/ of taken?	Wie bezit de kennis?	Welke vorm bezit de	Paraaf:

Instructielijst

Datum:	Onderwerp van de instructie:	Type bijeenkomst (bijv. training, les, workshop, briefing)	Wie geeft de instructie?	Waar? Begin tijd en eind tijd?	Organisator van instructie:

Gedragscodelijst

Nummer:	Omschrijving gedragscode of attitude:	Waar is de actuele gedragscode of de attitude te vinden?	Controle datum:	Paraaf:

Beloningslijst

Nummer:	Omschrijving beloning:	Wanneer recht op de beloning?	Wie bepaald dit?	Paraaf:

Sanctielijst

Num-mer:	Omschrijving sanctie:	Wanneer recht op de sanctie?	Wie be-paald dit?	Paraaf:

6. Introduceren

Tien I's

Logistiek van een groep

Introductielijst

Datum:	Omschrijving van de kennisbron:	Hoe kan er een beroep op de kennisbron worden gedaan?	Up-to-date?	Paraaf:

7. Introspecteren

Tien I's

Logistiek van een groep

Introspectielijst

Datum:	Introspectie werk-wijze:	Door wie ingezet?	Verslag? Ja / Nee	Paraaf:

8. Interpreteren

Tien I's

Logistiek van een groep

Interpretatielijst

Datum:	Omschrijving van de actie en/of de handeling:	Verslag? Ja / Nee	Door:	Paraaf:

9. Innovaties

Tien I's

Logistiek van een groep

Innovatiemap

Innovatiemap	Datum:	Door:	Opmerkingen:	Paraaf:
Bijwerken / controle *				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				
Bijwerken / controle				

* = doorstrepen wat niet van toepassing is

10. Interventies

Tien I's

Logistiek van een groep

Interventies

Datum:	Interventie:	Betrokkenen:	Verslag? Ja / Nee	Paraaf:

PsychoWerk

Tien I's

Logistiek van een groep

5.5 Cont(r)actueel leiderschap

In het boek: Doorpakken, wordt ook gesproken over het maken van een gentlemen's agreement met de teamleden. Op de volgende bladzijden tref je een voorbeeldcontract aan.

Als je met het team aan het samenstellen van een contract gaat werken, is het belangrijk om de teamleden eerst zelfstandig of in kleine subgroepen te laten werken aan het invullen van het contract of deelaspecten van het contract. De afzonderlijke elementen dienen vervolgens te worden samengevoegd en getoetst of hiermee de gestelde doelen en de bijbehorende taken binnen de beschikbare tijd kunnen worden gerealiseerd.

Uiteraard brengt de teamleider ook onderwerpen, voorstellen en ideeën in. Hou er rekening mee dat het contract niet mag worden opgelegd, maar ontstaat op basis van dialoog. Het is wel belangrijk dat de kaders waarbinnen het team opereert helder en duidelijk zijn geformuleerd voor er gewerkt kan worden aan de invulling van het contract.

Voorbeeld van contract

Contract van de training

1a) Datum: 7-10-2011

1b) Rapporteur: Gert van Veen

1c) Team: Teamleiders van het Paarse Kruis, afdeling Zaandam en omstreken.

1d) Teamleden:

Alex Janssen	Toon Peters
Nelleke Vromans	Annie Frederiks
Peter Doordrukken	Kees Rijns
Miriam Oogsten	Wilma Kompas
Paul Wegenbree	Robert Resten
Truus Hartzeer	
Doreen de Vries	
Theo Maneschijn	
Kitty Doorzon	
Wim Zorgeloos	Gert van Veen

1e) Situatieomschrijving: een training op verzoek van de leiding van het Paarse Kruis, afdeling Zaandam en omstreken, met als hoofddoel om de leidinggevende capaciteiten van de teamleiders te vergroten. Een aandachtspunt hierbij is het directieve leiderschap. De training bestaat uit 1 dag en 4 avondbijeenkomsten.

1f) De gegeven omstandigheden: de training zal plaatsvinden in de 'Oleander', een gebouw op het terrein van de GGZ Zaandam en omstreken.

1g) Bijlagen en/of verwijzingen: geen.

Hoofdstuk 2

2a) Doelstellingen:

1. Het verbeteren van de kennis over groepsdynamica.
2. Het verbeteren van de kennis over leiderschap.
3. Het introduceren en werken met het model: cont(r)actueel leiderschap.
4. Het verbeteren van de beroepsrol als teamleider.
5. Het assertiever worden van de teamleiders, zodat het gemakkelijker is om directief op te kunnen treden in situatie waarin dit nodig wordt geacht. Hierbij geldt dat directief niet hetzelfde is als autocratisch of dictatoriaal.
6. Het stimuleren van: het willen leren, om op deze wijze diepgang in de beroepsrol en taken te krijgen.
7. Het leren beschouwen als een vorm van beloning voor het verrichten van vrijwilligerswerk.

2b) Taakstellingen:

1. Het doornemen van het cursusmateriaal op cd-roms.
2. Het bestuderen van het cursusmateriaal op de cd-roms.
3. Het maken van huiswerk en opdrachten.
4. Het actief participeren aan de trainingsdag en de trainingsavonden.
5. Het actief ondersteunen van medecursisten die het moeilijk vinden om bepaalde delen van het lesmateriaal te begrijpen.
6. Het presenteren van jezelf op een constructieve manier.
7. Het overwinnen van weerstand.
8. Het toepassen van de aangereikte kennis in de praktijk met de groepen waaraan de afzonderlijke teamleiders leiding geven.

Hoofdstuk 2 (vervolg)

2c) Tijdsplan en/of tijdsverloop:

1. Zaterdag 7-10-2011: 09.30 uur tot 17.00 uur.
2. Woensdag ..–11-2011: 19.30 uur tot 22.00 uur.
3. Woensdag ..–11-2011: 19.30 uur tot 22.00 uur.
4. Woensdag ..–11-2011: 19.30 uur tot 22.00 uur.
5. Woensdag ..–11-2011: 19.30 uur tot 22.00 uur.
6. De eerste week van december 2011 volgt er een schriftelijk evaluatie.

2d) Opzetten van evaluaties:

1. Iedere groepsbijeenkomst wordt afgesloten met een mondelinge evaluatieronde.
2. Aan het einde van het traject volgt er een schriftelijke evaluatie.

2e) Bijlagen en/of verwijzingen: geen.

Hoofdstuk 3

3a) Functierollen vaststellen:

1. Trainer.
2. Trainee.
3. Observator.

3b) Bevoegdheden per functierol vaststellen:

Trainer:

1. Een trainer heeft de verantwoordelijkheid voor de opzet, de uitvoering en de evaluatie van de training.
2. Een trainer geeft de trainees opdrachten en huiswerk.
3. Een trainer beoordeelt de gemaakte opdrachten en het huiswerk. Als ook het functioneren van de trainees.
4. Een trainer mag corrigerend optreden t.o.v. een of meerdere trainees die ongewenst en/of ongeoorloofd gedrag vertonen.
5. Een trainer is niet verantwoordelijk voor welke schade dan ook die het gevolg is van het eigenzinnig optreden van een of meerder trainees.

Trainee:

1. Een trainee neemt op een actieve wijze deel aan de training en mag andere trainees aanspreken op hun gedrag als dit niet constructief is t.o.v. het verloop van de training.
2. Een trainee kan besluiten om aan een specifiek onderdeel van de training niet deel te nemen, als hier tenminste een duidelijke redenen aan ten grondslag ligt.

Observator:

1. De observator mag contact opnemen met de trainer indien hij/zij belangrijke informatie heeft t.a.v. het verloop van een onderdeel van de training. Dit vindt plaats in een besloten overleg.

Hoofdstuk 3 (vervolg)

3c) Verantwoordelijkheden vaststellen per functierol en voor de groep als geheel:

Groep:

1. Het laten slagen van de training door zo goed mogelijk deel te nemen aan de training en het vervullen van de opdrachten en het huiswerk.
2. Het erbij betrekken van trainees die dreigen af te haken, door hen op een actieve wijze te ondersteunen.
3. Het nakomen van groepsafspraken.

Trainee:

1. Het nakomen van groepsafspraken.
2. Het maken van opdrachten en huiswerk.
3. Het vragen om hulp als de trainee dreigt vast te lopen tijdens de training of het maken van huiswerk.
4. Het niet toegeven aan weerstand, verwachtingen en overtuigingen, maar af te stemmen op de 'hier-en-nu'-situatie.

Trainer:

1. De verantwoordelijkheid voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van de training.
2. Het waarborgen van het kwaliteitsniveau van de training.

Observator:

1. Het richten van de aandacht op de taak: het observeren van de trainees, de trainers en de training.
2. Niet inmengen in groepsopdrachten, groepsactiviteiten of groepsinteracties.

Hoofdstuk 3

3d) De hiërarchieladder vaststellen:

1. Trainer(s).
2. Trainees.
3. Observator.

3e) De communicatiewijzen vaststellen tussen de functierollen:

1. Tussen de trainer(s) en de trainees is er sprake van een rechtstreekse dialoog zolang deze betrekking heeft op de training of deelaspecten hiervan.
2. De trainer(s) geeft aan wanneer een rechtstreekse dialoog lang genoeg heeft geduurd.
3. De trainer(s) en de trainees mogen ook op een indirecte wijze met elkaar communiceren, bijvoorbeeld in de vorm van een e-mail of een brief.
4. De trainees hebben een rechtstreekse dialoog met elkaar.
5. De observator heeft geen dialoog met de trainees.
6. De observator heeft een indirecte of een besloten dialoog met de trainer(s).

f) Bijlagen en/of verwijzingen: geen.

Hoofdstuk 4

4a) Waarden en normen vaststellen:

De waarden en normen worden vastgelegd in groepsafspraken. De groepsafspraken zijn als bijlage toegevoegd.

4b) Professionele houding omschrijven (attitude):

1. Van de trainees wordt verwacht dat zij steeds vanuit hun beroepsrol en de functierol handelen. Anders gezegd: de trainee is een teamleider in opleiding.
2. De trainee dient een constructieve en leergierig basishouding te hebben.
3. De trainee dient een ander of zichzelf aan te spreken als hij/zij uit de rol is gevallen.

4c) Bijlagen en/of verwijzingen: groepsafspraken.

Hoofdstuk 5

5a) Vaststellen van procedures:

1. Er hoeven voor de training geen specifieke procedures te worden ingesteld, omdat in de groepsafspraken duidelijk staat verwoord hoe om te gaan met bepaalde omstandigheden.
2. Indien een trainee een klacht wil indienen, kan dit schriftelijk door de klacht te richten aan de trainer(s) of de directie van PsychoWerk te Amsterdam.

5b) Het vaststellen van richtlijnen:

De afhandeling van een klacht gebeurd volgens de geldende klachtenrichtlijn van PsychoWerk. Bekijk hiervoor ook de website van de organisatie.

5c) Vaststellen overige handelwijzen: n.v.t.

Hoofdstuk 6

6a) De communicatiewijzen vaststellen die gelden m.b.t. derden:

1. Het cursusmateriaal mag niet naar buiten worden gebracht op welke wijze dan ook. Dit in verband met de auteursrechten.
2. De trainees mogen op persoonlijke titel hun ervaringen delen met derden.
3. De trainees mogen niet vanuit hun beroepsrol hun ervaringen delen met derden. Hiertoe dient de leiding van de afdeling van het Paarse Kruis toestemming te geven.

6b) Middelen vaststellen die niet mogen worden gebruikt m.b.t. de communicatie met derden:

1. Een persbericht.
2. Een formeel schrijven uit naam van het Paarse Kruis.

Hoofdstuk 7

7a) Bijzonderheden:

1. Indien nodig kan de trainee, tijdens de trainingsperiode, een beroep doen op de trainers in het geval dat hij/zij is 'vastgelopen', hulp nodig heeft bij het doorwerken van het cursusmateriaal of veel weerstand ervaart.
2. Vragen en opmerkingen kunnen ook worden voorgelegd aan de leiding van de afdeling Zaandam en omstreken van het Paarse Kruis.

7b) Specificaties:

1. De kosten voor de training zijn voor rekening van het Paarse Kruis, afdeling Zaandam en omgeving.
2. De trainees ontvangen kosteloos het cursusmateriaal.

Hoofdstuk 7

7c) Adressen en contactpersonen:

PsychoWerk / Gert van Veen

Barentszplein 65

1013 NJ Amsterdam

020-3300235

info@psychowerk.nl

7d) Overige: n.v.t.

7e) Bijlagen en/of verwijzingen:

www.psychowerk.nl

Hoofdstuk 8

8a) De geldigheidstermijn van het contact: vanaf 7-10-2011 tot en met 1-1-2012. De overeenkomst van het cursusmateriaal valt hier buiten.

8b) Handtekeningen van de contractpartners:

Hoofdstuk 8

8c) Handtekening van de vertegenwoordiger van de organisatie:

Het Paarse Kruis,
afdeling Zaandam en omstreken

PsychoWerk , Amsterdam

Groepsafspraken:

1. Het is van belang dat de groepsleden zo min mogelijk bijeenkomsten missen. Indien zij onverhoopt toch een bijeenkomst moeten missen, geven zij dit tijdig door aan de begeleider van de groep.
2. De interactie binnen de groep moet open en eerlijk zijn, zodat er effectiever, doelmatiger en op een meer bevredigende wijze kan worden samengewerkt. Leugens, ook een leugentje om bestwil, werken belemmerend en tasten het onderlinge vertrouwen aan.
3. Praat, handel, voel en uit jezelf vanuit 'dat wat er hier en nu is'.
4. Sieraden kunnen bij oefeningen en opdrachten uiterst hinderlijk zijn. Hetzelfde geldt ook voor schoenen, gespen, riemen en dergelijke. Sieraden zoveel mogelijk thuis laten en schoenen in de werkruimte uittrekken.
5. Zorg ervoor dat je geen hinderlijke kledingstukken draagt. Je moet je vrij kunnen bewegen en ademen. Bovendien kunnen de kleren smerig worden.
6. De ruimte waar de bijeenkomsten plaatsvinden, dient zoveel mogelijk leeg te zijn. De groepsleden helpen met het opruimen van de ruimte en het verplaatsen van materiaal indien dit nodig mocht zijn.
7. Alcohol en het gebruik van soft drugs worden direct voor of tijdens de bijeenkomsten niet toegestaan.
8. Tijdens de bijeenkomsten geldt er een rookverbod. Gedurende de pauzes mag er buiten worden gerookt.
9. Het staat de groepsleden vrij om op een fysieke manier zijn/haar gevoelens tot uitdrukking te brengen.
10. Wanneer een groepslid aan een ziekte lijdt, lichamelijk of mentaal gehandicapt is, dient hij/zij hier de begeleider van op de hoogte te stellen.
11. Iedereen is verantwoordelijk voor zichzelf en alles wat er tijdens een bijeenkomst met hem/haar gebeurt.
12. Probeer binnen de groep je vragen, opmerkingen en kritieken zonder al te veel omwegen te vertellen.

Groepsafspraken:

13. De uitdrukking: *"Ik kan het niet",* wordt vervangen door: *"Ik wil het niet".* Omdat de uitdrukking: *"Ik kan het niet",* impliceert dat het buiten jouw macht ligt om iets te leren, te ontdekken, te veranderen en/of aan te passen. Meestal wil je met deze uitdrukking zeggen dat je een drempel niet durft te nemen.
14. Praat altijd in de 'Ik'-vorm. Omdat bij de 'Wij'-vorm je eigen verantwoordelijkheid minder voelbaar is. Je hebt de verantwoordelijkheid uitgespreid over meerdere personen. Vergeet niet dat iedereen binnen de groep zijn/haar eigen verantwoordelijkheid draagt en dus ook namens zichzelf dient te spreken.
15. Praat steeds tegen de persoon voor wie je opmerking, vraag en/of kritiek is bedoeld. Voorkom om via een derde persoon (bijvoorbeeld de begeleider) over iemand te praten die zelf ook in de ruimte aanwezig is.
16. Probeer algemene termen en opmerkingen die niets zeggen, zoveel mogelijk te vermijden.
17. Het is niet toegestaan om tijdens de oefeningen of opdrachten de ruimte te verlaten.
18. Wanneer er binnen de groep iets gebeurt dat je niet leuk, vervelend, irritant of zelfs pijnlijk vindt, is het aan jou de taak om met dit gegeven aan de slag te gaan. Bijvoorbeeld door het bespreekbaar te maken.
19. Pas op dat je niet in herhalingen valt. Dit geldt zowel binnen een kringgesprek, een discussie, als bij een oefening of een opdracht.
20. Probeer je angstgevoelens bij de horens te pakken, in plaats van ze te vermijden. Bespreek ze met de groep of de groepsleider, maar blijf de verantwoordelijkheid voor deze gevoelens zelf dragen.
21. Wanneer je tussentijds met het programma wilt stoppen, kun je dit niet afhandelen door middel van een telefoontje of een brief. Je deelt de beslissing zelf mee aan de groep.

Groepsafspraken:

22. Zeg nooit dat je tevreden bent met de groep en/of andere groepsleden, wanneer dit *niet* het geval is.
23. Ieder groepslid heeft zijn/haar eigen leerroute. Respecteer de leerroute van jezelf en die van de ander.
24. Jij bent het instrument waarmee je tijdens bijeenkomsten en gesprekken werkt. Je werkt dus niet aan jezelf om anderen een plezier te doen. Het hangt van jou af of je veel of weinig leert tijdens de bijeenkomsten.

Deel 3: Defeningen

OefeningeN

In het derde deel kun je kennis maken met een aantal oefeningen die binnen een één- of meerdaagse teambuilding-training aan bod kunnen komen. Voor meer oefeningen kun je terecht in het Oefeningenboek; mail: info@psychowerk.nl

Hoofdstuk 6: Oefeningen

Voordat je kunt gaan grasduinen in de 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. Sla geen oefening over omdat je de instructies niet goed begrijpt, maar zorg dat je achterhaalt hoe je de oefening moet lezen en doorgronden.

<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.

6.1 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

Preparerende activiteiten:

Stage en aankleding:

De uitvoering

Inleiding op de oefening:

Het doorvoeren van de oefening:

Ter uitgeleide:

Evaluatie

Opruimen:

Evaluatie:

Volharding:

6.2 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 rand-voorwaarden 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.

6.3 De voorbereiding

Een oefening bestaat uit twee opeenvolgende elementen:

1. *Preparerende 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.

6.4 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.

6.5 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.

Oefeningen voor teambuilding

Algemeen

Naam van de oefening: Slechts één doel?

Onderwerp van de oefening: Het is voor nogal wat teamleden een crime om doelen te maken, te verwoorden en te begrijpen. Laat staan om doelgericht en intentioneel te gaan werken aan de realisatie van doelen. Hierbij maakt het niet uit of de doelen, bijvoorbeeld, op basis van het SMART-model zijn geformuleerd. Het probleem zit veel meer in de betekenissen van de gehanteerde begrippen, waar binnen het team geen eenduidigheid over bestaat.

Doelstellingen van de oefening: [1] Het leren doorgronden van de betekenissen van de gehanteerde begrippen, woorden en zinnen; [2] Het ontdekken dat er een incongruentie bestaat tussen 'dat wat er staat' en 'dat wat je wilt of hoopt dat er staat'; [3] De dialoog met andere teamleden aangaan om een correcte startpositie te creëren om met de gestelde doelen aan de slag te gaan; [4] Het inzicht verwerven dat een correcte startpositie een noodzaak is om samen te werken aan het realiseren van doelen.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het uitvoeren van de opdracht zoals die door de groepsleider wordt gegeven; [2] Het feedback en feed forward geven en ontvangen; [3] Nieuwsgierig zijn naar de redenen waarom het moeilijk is om eenduidige doelen te formuleren die door alle teamleden op eenzelfde wijze worden begrepen; [4] De wens hebben om samen met andere teamleden op één lijn te zitten.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★★★

Code van de oefening: De intellectuele code

Tijdsduur van de oefening: 120 tot 240 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, flip-over, stiften

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Symboliseren (techniek), kringgesprek + werken in subgroepen (werkvormen)

Voorbereiding

Prepareerende activiteiten: De teamleden krijgen pen en papier uitgereikt.

Stage en aankleding: De stoelen worden in een hoefijzer geplaatst. Bij de opening van de hoefijzer, staat de flip over met de stiften.

De uitvoering

Inleiding op de oefening: De groepsleider vraagt of ieder teamlid de drie belangrijkste teamdoelen wil opschrijven. Zonder overleg met elkaar of het raadplegen van (online) bronnen (15 minuten).

Het doorvoeren van de oefening:

Het eerste deel

1. De groepsleider vraagt of de teamleden drietallen willen vormen.
2. Groepsleider: "Bespreek in de subgroep de doelen die een ieder van jullie heeft opgeschreven. Zijn er overeenkomstige doelen? Of alleen maar verschillende doelen?" (5 minuten)
3. Groepsleider: "De opdracht voor iedere subgroep is om een top 3 te maken van de belangrijkste teamdoelen op basis van de doelen die jullie afzonderlijk hebben opgeschreven. Let op: alle subgroepleden moeten het hier unaniem mee eens zijn". (10 minuten)
4. De groepsleider vraagt of de subgroepen samen in de gesprekskring willen plaatsnemen.
5. Groepsleider: "De opdracht voor jullie is om als team tot een top 3 te komen van de belangrijkste teamdoelen op basis van de doelen zoals die door de subgroepen zijn opgeschreven. Let op: alle teamleden moeten het hier unaniem mee eens zijn". (15 minuten)

Opmerking: Sommige teams lopen al bij de bovenstaande oefening vast en slagen er niet in om tot een top 3 te komen. Is dat het geval volg dan 'Het tweede deel A'. Indien het team er wel in slaagt om een unaniem top 3 samen te stellen, volg dan 'Het tweede deel B'.

Het tweede deel A

1. De groepsleider vraagt of de teamleden meer tijd nodig hebben om tot een overeenstemming te komen. Als dit het geval is, dan krijgt het team nogmaals 15 minuten de tijd.
2. Als het is gelukt om alsnog unaniem een top 3 samen te stellen, dan verder gaan naar 'Het tweede deel B'. Is het niet gelukt om aan de opdracht te voldoen, dan verder naar het volgende punt.
3. De groepsleider gaat de dialoog met het team aan om samen met hen te achterhalen waarom het niet lukt om unaniem een top 3 van teamdoelen samen te stellen. Aandachtspunten die hierbij kunnen worden gebruikt:
   - Er zijn te weinig overeenkomende doelen tussen de subgroepen.
   - Er is in het verleden te weinig aandacht geweest in het team om de teamdoelen te formuleren en/of te bespreken, en/of de voortgang van de realisatie van de teamdoelen in de gaten te houden.
   - Er is sprake van machts– en/of beheersingsproblemen binnen het team waardoor het niet lukt om unaniem tot een top 3 te komen.
   - Er is sprake van een te grootte discrepantie tussen de doelen zoals die door de subgroepen zijn geformuleerd en daardoor is er geen overstemming te bereiken.
   - Er is sprake van een koehandel welk doel op welke plaats komt in de top 3, in plaats van onderscheid te maken tussen de gestelde hoofd– en subdoelen van het team.
   - De teamleden zijn nooit echt met teamdoelen aan de slag geweest, ondanks dat de meeste teamleden ze wel belangrijk vinden.
   - Het is voor meerdere teamleden onduidelijk wat nu precies een doel is.
   - De werkgever of de teamleider heeft teamdoelen geformuleerd, maar deze zijn 'abstract' en er wordt niet naar omgekeken.

- De teamleden beschouwen doelen als 'levende materie' die steeds aan verandering onderhevig is en niet kan worden gepinpoint.
- De teamleden begrijpen niet waarom al dit gedoe over doelen, er zijn wel belangrijkere zaken om over te hebben.

4. De groepsleider vraagt of de teamleden tenminste één teamdoel willen formuleren, waar iedereen het unaniem mee eens is. (10 minuten, hierna verder met 'Het tweede deel B')

Het tweede deel B

1. De groepsleider vraagt of een teamlid het (belangrijkste) doel op de flip-over wil schrijven.
2. De groepsleider checkt of elk teamlid het eens is met het doel zoals dit op de flip-over staat vermeld. Als dit niet het geval is, dient het doel te worden aangepast.
3. Groepsleider: "Pak een pen en een vel papier. Schrijf op wat jij denkt wat er precies met het doel wordt bedoelt. Je mag niet overleggen met andere teamleden of andere (digitale) bronnen erop naslaan". (5 minuten)
4. De groepsleider vraagt wat het belangrijkste begrip is uit de doelstelling (kernwoord). Waar draait het om? De groepsleider schrijft het begrip op een apart vel van de flip-over.
5. De groepsleider vraagt om beurten aan de teamleden om te vertellen wat het begrip volgens hem/haar betekent. Vervolgens schrijft de groepsleider de diverse betekenissen op het vel.
6. De groepsleider wijst de teamleden op de verschillen in de betekenissen van het kernwoord. Wat betekent dit voor de betekenis van het doel? Verandert de betekenis van het doel, als er een andere invulling aan het kernwoord wordt gegeven? Wat verandert er dan? Wat zijn hier de gevolgen van voor de realisatie van het doel? Anders gezegd: ga je iets anders realiseren door de andere betekenis van het kernwoord?
7. De groepsleider vraagt of de teamleden tot overeenstemming willen komen m.b.t. welke betekenis er aan het kernwoord moet worden toegedicht en schrijft dit op.
8. De groepsleider pakt een ander begrip/woord uit de doelstelling en schrijft dit op een apart vel papier.
9. De groepsleider vraagt om beurten aan de teamleden om te vertellen wat het begrip/woord volgens hem/haar betekent. Vervolgens schrijft de groepsleider de diverse betekenissen op het vel.
10. De groepsleider wijst de teamleden op de verschillen in de betekenissen van het begrip/woord. Wat betekent dit voor de betekenis van het doel? En hoe verhouden de betekenissen zich ten opzichte van de betekenis van het kernwoord? Anders gezegd: klopt het nog wel?
11. De groepsleider vraagt of de teamleden tot overeenstemming willen komen m.b.t. welke betekenis er aan het begrip/woord moet worden toegedicht en schrijft dit op.
12. De groepsleider vraagt of de teamleden voor alle nog resterende woorden tot overeenstemming willen komen m.b.t. welke betekenis er aan de woorden moeten worden toegedicht en dit op te schrijven op aparte vellen papier. (20 minuten)
13. De groepsleider vraagt of de teamleden hem/haar kunnen duidelijk maken wat: [a] de woorden van het doel betekenen voor de teamleden; [b] de doelstelling betekent. Interessant is om vast te stellen of alle teamleden nu begrijpen wat het doel inhoudt en wat er gerealiseerd dient te worden. Als ook of zij het belang inzien dat alle teamleden dienen te weten wat een doel inhoudt en wat er dient te worden gerealiseerd (daarom ook unaniem het steeds eens zijn voor wat betreft de betekenissen van begrippen en woorden en het unaniem een hiërarchie in de mate van belangrijkheid van de gestelde doelen aan te brengen).

Opmerking: De beschikbare tijd kan een spelbreker zijn bij deze oefening. Indien er voldoende tijd is, wordt de procedure herhaalt van het analyseren van de tweede en de derde doelstelling. Het wordt door teamleden gewoonlijk als een vervelend en lastige oefening ervaren omdat zij niet gewend zijn om gedetailleerd te werken. 'Het bij benadering werken' (oftewel: oppervlakkig werken) is voldoende. Vaak direct gevolgd door: "Het is al die tijd goed gegaan, dus waarom zouden we dit gaan doen!" Het is aan de groepsleider om duidelijk te maken dat het al die tijd niet goed is gegaan, omdat het team geen doel kan realiseren als het niet duidelijk is wat het doel inhoudt, dan wel als het voor iedereen een andere inhoud bezit. Gevolg: o.a. communicatiefouten, irritaties, solisten, teamleden die afhaken, macht– en/of beheersingsproblemen, toenemende onverschilligheid.

Ter uitgeleide: De groepsleider vraagt welk teamlid de correcte doelen heeft opgeschreven, inclusief de overeengekomen betekenissen van de woorden, en dit wil uitwerken en een exemplaar wil sturen aan ieder teamlid.

Evaluatie

Opruimen: Niet nodig.

Evaluatie: De groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?

Er bestaan verschillende soorten doelen, dus weet over welk doel jij en je gesprekspartner praten!

Algemeen

Naam van de oefening: Slechts één doel? (vervolg)

Onderwerp van de oefening: Het formuleren van een doel met de bijbehorende taken is niet eenvoudig. Zie hiervoor ook de presentatie over doelen en taken op www.boekenhoek.info Het begrijpen wat de doelstelling inhoud is een ander obstakel. Weet ieder teamlid de betekenis van de gebruikte begrippen en woorden in de doelstelling. Tot slot is het belangrijk om te begrijpen dat een doel en de bijbehorende taakstellingen afgekaderd dienen te worden. Hiertoe kan er gebruik worden gemaakt van een doelenformulier.

Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het leren gebruiken van het doelenformulier; [2] Het ontdekken dat het afkaderen van een doel ervoor zorgt dat het werken aan de realisatie van het doel efficiënter en effectiever kan; [3] Het ontdekken dat de betrokkenheid toeneemt bij het realiseren van een doel als het duidelijker is welke bijdrage van een teamlid wordt verwacht; [4] Het leren gestructureerd en doelgericht werken.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het uitvoeren van de opdracht zoals die door de groepsleider wordt gegeven; [2] Het feedback en feed forward geven en ontvangen; [3] Het proactief samenwerken met andere teamleden om de vaardigheid te ontwikkelen om het doelenformulier in te kunnen vullen en te lezen.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★★★

Code van de oefening: De intellectuele code

Tijdsduur van de oefening: ± 210 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, doelenformulieren (zie bijlage)

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Symboliseren (techniek), kringgesprek + werken in subgroepen (werkvormen)

Voorbereiding

Prepararende activiteiten: De teamleden krijgen pen en papier uitgereikt.

Stage en aankleding: De stoelen worden in een hoefijzer geplaatst. Bij de opening van de hoefijzer, staat de flip over met de stiften.

De uitvoering

Inleiding op de oefening: De groepsleider vraagt of de teamleden de uitgewerkte top 3 doelen erbij willen pakken (minimaal 1).

Het doorvoeren van de oefening:

Het eerste deel

1. De groepsleider deelt de doelenformulieren uit.
2. De groepsleider legt het doelenformulier uit:
   - In vak 1 komt de doelstelling te staan. Het is belangrijk dat de doelstelling eenduidig is en door de teamleden op eenzelfde wijze wordt geïnterpreteerd. *Let op: een teamlid hoeft het niet eens te zijn met een doel, zolang hij/zij maar begrijpt wat er met het doel wordt bedoelt en hij/zij een meerderheidsbesluit van het team kan accepteren, dan wel een opgelegd doel van de werkgever kan accepteren. Is dat niet het geval dan kan het teamlid niet meewerken aan de realisatie van het doel.*
   - In vak 2 komt te staan wat de gewenste uitkomst is van het doel. Anders gezegd: wat zijn de vruchten die het harde werken aan de realisatie van het doel de moeite waard maken.
   - In vak 3 komt te staan wat er allemaal moet gebeuren om het beoogde resultaat te kunnen realiseren. Anders gezegd: welke taken dienen de teamleden uit te voeren. *Let op: de taken worden nog niet verdeeld onder de teamleden! De taken moeten bij voorkeur door meerdere teamleden kunnen worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld als een teamlid ziek is, dient de taak door een ander teamlid overgenomen te worden.*

   - In vak 4 komt te staan van welke instrumenten, gereedschap, budget, werkruimten, menskracht en dergelijke kunnen worden ingezet om het doel te realiseren.
   - In vak 5 komen de randvoorwaarden te staan waaraan het werken aan de realisatie van het doel en het uitvoeren van de bijbehorende taken dienen te voldoen. Als ook wat de minimumeisen zijn met betrekking tot de gewenste resultaten.
   - In vak 6 komt de planning te staan wanneer het doel gerealiseerd dient te zijn. Als ook wanneer de afzonderlijke taken dienen te zijn uitgevoerd en wanneer de tussentijdse evaluaties worden gehouden, en wanneer de eindevaluatie.

Het tweede deel

1. De groepsleider vraagt of de teamleden drietallen willen vormen.
2. Groepsleider: “Ga in de subgroep het doelenformulier invullen voor doel nummer 1 van de top 3 doelen. Zorg dat jullie tot een overeenstemming komen. Hou hierbij steeds de focus op het realiseren van het gestelde doel. Anders gezegd: wat is nodig om dit doel te kunnen realiseren. Laat je niet leiden door persoonlijke voorkeuren en/of antipathieën,

maar wat is werkbaar en haalbaar binnen het team en binnen de gegeven omstandigheden". (30 minuten)

3. De groepsleider vraagt of de teamleden willen plaats nemen in de gesprekskring.
4. Groepsleider: "Ga nu als team een doelenformulier invullen voor doel nummer 1 van de top 3 doelen. Hierbij mogen jullie uiteraard het voorwerk gebruiken wat is gedaan door de subgroepen. Zorg dat het werkbaar en haalbaar is!" (30 minuten)
5. De groepsleider bespreekt met de teamleden het doelenformulier en toetst of de afzonderlijke teamleden weten wat er met de omschrijvingen wordt bedoeld.
6. Pauze.
7. De groepsleider vraagt of de teamleden drietallen willen vormen.
8. Groepsleider: "Ga in de subgroep het doelenformulier invullen voor doel nummer 2 van de top 3 doelen. Zorg dat jullie tot een overeenstemming komen. Hou hierbij steeds de focus op het realiseren van het gestelde doel. Anders gezegd: wat is nodig om dit doel te kunnen realiseren. Laat je niet leiden door persoonlijke voorkeuren en/of antipathieën, maar wat is werkbaar en haalbaar binnen het team en binnen de gegeven omstandigheden". (30 minuten)
9. De groepsleider vraagt of de teamleden willen plaats nemen in de gesprekskring.
10. Groepsleider: "Ga nu als team een doelenformulier invullen voor doel nummer 2 van de top 3 doelen. Hierbij mogen jullie uiteraard het voorwerk gebruiken wat is gedaan door de subgroepen. Zorg dat het werkbaar en haalbaar is!" (30 minuten)
11. De groepsleider bespreekt met de teamleden het doelenformulier en toetst of de afzonderlijke teamleden weten wat er met de omschrijvingen wordt bedoeld.

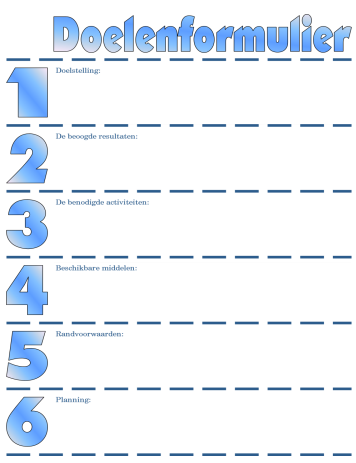
Ter uitgeleide: De groepsleider geeft aan dat de tijd voor deze oefening erop zit.

Evaluatie

Opruimen: Niet nodig.

Evaluatie: De groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?



Een goede vervolgopdracht zou het invullen van het contract op basis van het cont(r)actueel leiderschap zijn. Omdat hierin concreet wordt aangegeven welk teamlid, welke taken gaat uitvoeren. Als ook hoe de beschikbare middelen kunnen worden ingezet!

Doelenformulier

1

Doelstelling:

2

De beoogde resultaten:

3

De benodigde activiteiten:

4

Beschikbare middelen:

5

Randvoorwaarden:

6

Planning:

Algemeen

Naam van de oefening: Inbox & Outbox

Onderwerp van de oefening: De meeste teams hebben de neiging om een belangrijke stap over te slaan als zij worden geconfronteerd met een probleem of een lastig onderwerp, te weten: *hoort dit probleem of het onderwerp hier wel thuis?* In plaats daarvan verdwijnt het team op het inhoudniveau (VIS-model) en gaat aan de slag met oplossingen te bedenken voor het probleem of hoe om te gaan met het lastige onderwerp. Hierdoor kan er veel onnodig of zelfs onzinnig werk worden verricht en kunnen er overbodige irritaties en zelfs conflicten ontstaan. Daarom is het belangrijk dat de teamleden leren wat in het team thuis hoort (inbox) en wat niet in het team thuis hoort (outbox). Zie hiervoor ook een presentatie over de inbox & outbox op www.boekenhoek.info

Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het verduidelijken van het 'Inbox & Outbox'-principe; [2] Het ontdekken dat als je een goede prestatie neerzet, dit toch een slechte prestatie kan zijn als het in de Outbox thuishoort; [3] Het actief en energiek samenwerken om het spel tot een goed einde te brengen.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het uitvoeren van het spel conform de spelregels; [2] Het neerzetten van een zo goed mogelijke prestatie; [3] Het samenwerken met andere teamleden; [4] Het incasseren van kritiek.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★★

Code van de oefening: De intellectuele code

Tijdsduur van de oefening: ± 40 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, stopwatch/timer/eierwekker, spelregels, spelbord, 40 kaartjes met vragen, antwoordenvel, antwoorden voor de trainer

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Dramatiseren (techniek), spelbord (werkvorm)

Voorbereiding

Prepararende activiteiten: Het spelbord in kleur afdrukken op A3-formaat. De kaartjes met de vragen afdrukken en losknippen. De spelregels, het antwoordenvel en de antwoorden voor de trainer in kleur afdrukken. *Let op: Het is belangrijk om meerdere spelen af te drukken, omdat er in subgroepen wordt gespeeld. Bij een groep van 6 personen > 2 spelen. Bij een groep van 10 tot 15 personen > 3 spelen. Bij een groep van 16 tot 20 personen > 5 spelen. Ieder compleet spel in een enveloppe stoppen.*

Stage en aankleding: Er worden aparte tafels klaar gemaakt, waarop de enveloppe met het spel erin klaar ligt. Twee of meer subgroepen gaan tegelijkertijd het spel spelen.

De uitvoering

Inleiding op de oefening:

1. De groepsleider vraagt of de teamleden subgroepen willen vormen en vervolgens of iedere subgroep naar een tafel wil gaan waarop een enveloppe ligt met het spel erin. De enveloppe mag NIET worden opengemaakt.
2. De groepsleider legt uit dat de subgroepen zo dadelijk tegelijkertijd een spel gaan spelen.
3. De subgroepen krijgen 5 minuten de tijd om de spelregels door te lezen en het spel klaar te leggen op tafel. De tijd loopt!

Let op: Het is belangrijk om als trainer NIET de clou van het spel op voorhand prijs te geven. Speel het spel! Dit is ook een VIS-oefening!

Het doorvoeren van de oefening:

1. De groepsleider geeft aan dat de tijd erop zit en dat het spel gaat beginnen. START! De subgroepen krijgen 10 minuten om het spel uit te spelen.
2. De groepsleider geeft tussentijds aan hoeveel tijd de subgroepen nog hebben om het spel uit te spelen.
3. De groepsleider geeft na 10 miniten aan dat de tijd erop zit en er dus niet meer verder mag worden gespeeld. De groepsleider vraagt of de teamleden alles willen laten liggen, waar het NU ligt. Dus alle kaartjes in de Inbox en in de Outbox laten liggen.
4. De groepsleider vraagt of de groepsleden hun antwoordenvel erbij willen pakken en de antwoorden willen controleren aan de hand van de antwoorden die de groepsleider gaat voorlezen.
5. De groepsleider vraagt hoeveel vragen iedere subgroep hebben beantwoord. *Let op: logischerwijs gaan de subgroepen nu vertellen hoeveel goede antwoorden zij hebben gescoord aan de hand van het antwoordenvel. De groepsleider zegt echter dat dit niet de bedoeling is, maar dat hij/zij graag wil weten hoeveel rekenopgaven in de Inbox liggen en hoeveel van deze rekenopgaven juist zijn beantwoord.*
6. De groepsleider wijst een winnaar aan.
7. De groepsleider legt vervolgens het 'Inbox & Outbox'-principe uit. Eenvoudig gezegd: je gaat met je team alleen aan de slag met opdrachten, vragen, problemen en onderwerpen die thuis horen in de Inbox. Met alle onderwerpen die thuis horen in de Outbox, doe je niets. In het spel hoorde alleen alle rekenopgaven thuis in de Inbox (zie spelregels). Alle andere vragen horen thuis in de Outbox. Heeft een subgroep vragen beantwoordt die thuis horen in de Outbox, dan hebben zij tijd en energie verspilt waardoor het moeilijker is geworden om het spel tot een goed einde te brengen. De Inbox & Outbox zijn belangrijk om te bepalen of en welke onderwerpen, doelen, taken, problemen et cetera het team in de praktijk van alledag aan de slag gaat.

Ter uitgeleide: De groepsleider vraagt of de teamleden willen plaatsnemen in een gesprekskring.

Evaluatie

Opruimen: De spelen worden teruggestopt in de enveloppen.

Evaluatie: De groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?

Outbox
Outbox

In
Inbox
Inbox

Spelregels

Doel van het spel: In 10 minuten tijd zoveel mogelijk goede antwoorden geven.

Aantal spelers: 2 tot 5

Benodigdheden: Spelbord, timer of eierwekker, 40 kaartjes met vragen en antwoorden.

Uitleg van het spelverloop:

1. De spelers vormen één team, die samen proberen om het speldoel te realiseren.
2. Zodra de tijd gaat lopen, nemen de teamleden om beurten een kaartje van de stapel af en lezen de vraag voor. Vervolgens geeft één van de teamleden antwoord op de vraag en legt het kaartje in het vakje van de inbox als het team denkt een goed antwoord te hebben gegeven. Of in het vakje van de outbox, als het team denkt dat het antwoord fout is of als het geen antwoord heeft gegeven.
3. Het team beperkt zich tot de rekenvragen.
4. Hoe sneller het team te werk gaat, hoe meer goede antwoorden zij kunnen geven in de beschikbare

Spelregels

Uitleg van het spelverloop:

5. Het teamlid wat antwoord geeft op een vraag, mag niet worden geholpen door de andere teamleden.
6. Het antwoord van het teamlid wordt op het antwoordenvel opgeschreven.
7. Er mag niet worden gepast of een vraag worden overgeslagen. Ook mag een teamlid geen vraag overnemen of een beurt overslaan.
8. De topscore van goede antwoorden bij dit spel is 12 geweest. Hoger zijn andere teams, tot op heden, niet gekomen.
9. De trainer is de scheidsrechter en bepaald uiteindelijk het juiste aantal goede antwoorden.

Kaartjes

Vraag 1

In welk jaar heeft Amsterdam stadsrechten gekregen?

[a] 1186

[b] 1306

[c] 1437

Vraag 2

Wanneer zijn er voor het eerst succesvolle hersenoperaties uitgevoerd?

[a] Al voor het jaar nul

[b] 1821

[c] 1953

Vraag 3

Welke is de grootste provincie van Nederland?

[a] Noord-Brabant

[b] Gelderland

[c] Noord-Holland

Vraag 4

$$34 \times 7 \div 3 =$$

Vraag 5

Wie is de bedenker van de naam: burn out?

[a] Freud

[b] Freudenberger

[c] Seyle

Vraag 6

In welk jaar is er voor het eerst een telg van de familie Oranje-Nassau koning geworden?

[a] 1581

[b] 1750

[c] 1813

Kaartjes

Vraag 7

Wanneer is voetbal ontstaan?

[a] Minimaal 3400 voor het jaar nul

[b] 1553 in Engeland

[c] 1854 in Engeland

Vraag 8

$13 \times 4 \div 5 =$

Vraag 9

Is de viola da gamba ontstaan uit de cello?

[a] Ja

[b] Nee

Vraag 10

Wat is de langste rivier?

[a] De Nijl

[b] De Amazonerivier

[c] De Gele rivier

Vraag 11

$412 - 87 + 21 =$

Vraag 12

Hoeveel windmolens staan er in Nederland?

[a] 453

[b] 1170

[c] 2210

Kaartjes

Vraag 13

$1321 \div 17 =$

Vraag 14

In welk jaar werd de eerste computer gebouwd?

[a] 1938

[b] 1951

[c] 1979

Vraag 15

Het Wilhelmus is ergens geschreven tussen 1568 en 1572. Sinds welk jaar is het Wilhelmus officeel het Nederlandse volkslied?

[a] 1626

[b] 1813

[c] 1932

Vraag 16

Hoeveel insectenpoten zitten er gemiddeld in een reep chocolade?

[a] 0

[b] 3

[c] 8

Vraag 17

$2 \times 9 + 51 \times 7 =$

Vraag 18

Hoeveel spinnen eet een gemiddelde persoon in de slaap tijdens zijn leven?

[a] 0

[b] 3

[c] 8

Kaartjes

Vraag 19

Waar of niet waar? Leonardo da Vinci is de uitvinder van de schaar.

[a] Waar

[b] Niet waar

Vraag 20

$11 \times 2 \times 7 \div 2 =$

Vraag 21

Uit hoeveel botten bestaat het menselijk lichaam?

[a] 113

[b] 178

[c] 206

Vraag 22

Wanneer vertonen je hersenen meer activiteit?

[a] Tijdens het televisie kijken

[b] Tijdens de slaap

Vraag 23

$11211 + 162 \div 4 =$

Vraag 24

Waar of niet waar? Het eerste Nederlandse tennisveld lag op het Binnenhof.

[a] Waar

[b] Niet waar

Kaartjes

Vraag 25

Wat is een andere naam voor een dobbelsteen?

[a] Teerling

[b] Geluksbrenger

[c] Het vierkantje

Vraag 26

$3 \times 3 + 744 \div 2 =$

Vraag 27

Waar of niet waar? Op een toetsenbord zitten meer bacteriën dan op een WC-bril.

[a] Waar

[b] Niet waar

Vraag 28

Waar of niet waar? Het stof in je huis bestaat voor het grootste deel uit dode huidcellen.

[a] Waar

[b] Niet waar

Vraag 29

$34598 \div 6 =$

Vraag 30

Wie word er op ruim 33% van de begrafenissen in Taiwan uitgenodigd?

[a] Zen-priester

[b] De burgemeester

[c] Een stripper

Kaartjes

Vraag 31

Waar of niet waar? In Los Angeles mag een getrouwde man zijn vrouw met een riem slaan, zolang deze niet breder is dan 5 centimeter.

[a] Waar

[b] Niet waar

Vraag 32

Welke stad komt op ieder werelddeel voor?

[a] Londen

[b] Amsterdam

[c] Rome

Vraag 33

$21 + 7 =$

Vraag 34

Is het oog van een struisvogel groter dan zijn hersenen?

[a] Ja

[b] Nee

Vraag 35

$21 \times 17 - 19 =$

Vraag 36

De mens lijkt anatomisch gezien het meeste op een:

[a] Mensaap

[b] Varken

[c] Hond

Kaartjes

Vraag 37

Toen Saskia jarig was in het jaar 2000 werd ze 8 jaar. Ze is echter geboren in het jaar 2008. Hoe kan dit?

Vraag 38

$$928 \div 7 =$$

Vraag 39

Waar of niet waar? Oorspronkelijk bevatte Coca Cola cocaine.

[a] Waar

[b] Niet waar

Vraag 40

Hoelang duurde de kortste oorlog ooit?

[a] 38 minuten

[b] 5 dagen

[c] 41 dagen

Antwoorden voor trainer

1) Stadrechten voor Amsterdam in 1306. Antwoord B
2) Al voor het jaar nul werden er succesvolle hersenoperaties uitgevoerd. Antwoord A
3) Gelderland is de grootste provincie van Nederland. Antwoord B
4) 34 X 7 ÷ 3 = 79,33
5) De bedenker van de term: burn out. is de Amerikaan Freudenberger. Antwoord B
6) De eerste koning uit de familie Oranje-Nassau is in 1813 gekroond. Antwoord C
7) Voetbal bestaat al 3400 jaar voor Christus. Antwoord A
8) 13 X 4 ÷ 5 = 10,4
9) De cello is ontstaan uit de viola da gamba. Antwoord B
10) De langste rivier is de Nijl. Antwoord A
11) 412 — 87 + 21 = **346**
12) Er stonden in 2010 nog maar liefst 1170 windmolens. Hierbij zijn niet de windturbines meegeteld omdat deze niet tellen als windmolen. Antwoord B
13) 1321 ÷ 17 = **77,7**
14) De eerste computer werd in 1938 gebouwd door Konrad Zuse. die was een mechanische computer. In 1939 bouwde hij de electromechanische computer. Antwoord A
15) Het Wilhelmus is pas sinds 1932 het officiële Nederlandse volkslied. Antwoord C
16) Er zitten gemiddeld 8 insectenpoten in een reep chocolade. Antwoord C
17) 2 X 9 + 51 X 7 = **375**
18) Gemiddeld eet een persoon tijdens zijn of haar leven 8 spinnen in de slaap. Antwoord C
19) Leonardo da Vinci is de uitvinder van de schaar. Antwoord A
20) 11 X 2 X 7 ÷ 2= **77**
21) Het menselijk lichaam bestaat uit 206 botten. Antwoord C
22) De hersenen vertonen meer activiteit tijdens de slaap. Antwoord A
23) 11211 + 162 ÷ 4= **11251.5**
24) Het eerste Nederlandse tennisveld lag op het Binnenhof. Antwoord A
25) Andere naam voor een dobbelsteen is teerling. Antwoord A
26) 3 X 3 + 744 ÷ 2= **381**
27) Er zitten meer bacteriën op een toetsenbord. Antwoord A
28) Het stof in je huis bestaat voornamelijk uit dode huidcellen. Antwoord A
29) 34598 ÷ 6= **5766.33**
30) Op ruim 33% van de begrafenissen in Taiwan wordt er een stripper uitgenodigd. Antwoord C
31) In Los Angeles mag een getrouwde man zijn vrouw met een riem slaan. als deze niet breder is dan 5 centimeter. Antwoord A
32) De stad Rome komt op ieder werelddeel voor. Antwoord C
33) 21 + 7 = **28**
34) Het oog van een struisvogel is groter dan zijn hersenen. Antwoord A
35) 21 X 17 - 19 = **338**
36) Anatomisch gezien lijkt de mens het meeste op een varken. Antwoord B
37) Saskia is geboren in het jaar 2008 voor Christus.
38) 928 ÷ 7 = **132.57**
39) Oorspronkelijk bevatte Coca Cola cocaine. Antwoord A
40) De kortste oorlog duurde 38 minuten. De oorlog was tussen Zanzibar en Engeland in 1896. Antwoord A

Antwoordenvel

Vraag:	Antwoord:	Vraag:	Antwoord:
1		21	
2		22	
3		23	
4		24	
5		25	
6		26	
7		27	
8		28	
9		29	
10		30	
11		31	
12		32	
13		33	
14		34	
15		35	
16		36	
17		37	
18		38	
19		39	
20		40	

Algemeen

Naam van de oefening: Samenwerkend of tegenwerkend gedrag?

Onderwerp van de oefening: Het succes van een team hangt af of de gestelde doelen kunnen worden gerealiseerd door de bijbehorende taken uit te voeren. De teamdoelen kunnen alleen door middel van samenwerking worden bereikt. Samenwerking is dan ook een sociale activiteit. Als een teamlid de realisatie van de persoonlijke doelen belangrijker vindt dan die van de teamdoelen, is er sprake van tegenwerkend gedrag. Het tegenwerken is een persoonlijke activiteit. Het is een misconceptie om te denken dat een teamlid altijd samenwerkt of tegenwerkt. Anders gezegd is het geen statisch gegeven. Of een teamlid samen– of tegenwerkt is o.a. afhankelijk van de gegeven omstandigheden, de beschikbare middelen en tijd, vaardigheden, competenties en technieken die het teamlid doelgericht en intentioneel kan inzetten. Ieder teamlid vertoont zowel samenwerkend als tegenwerkend gedrag. Het is alleen wel belangrijk om te weten binnen welke omstandigheden een teamlid meer geneigd is om te gaan samenwerken of om te gaan tegenwerken.

Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het onderzoeken, ontdekken en er vooruit komen onder welke omstandigheden een teamlid samenwerkend of tegenwerkend gedrag gaat vertonen; [2] De dialoog aangaan met andere teamleden over bepaalde gedragingen en handelswijzen binnen het team; [3] Het dragen van de verantwoordelijkheid voor het persoonlijk functioneren binnen het team.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het uitvoeren van de opdracht zoals die door de groepsleider wordt gegeven; [2] Het feedback en feed forward geven en ontvangen; [3] Nieuwsgierig zijn naar de redenen waarom andere teamleden binnen bepaalde omstandigheden gaan samenwerken of juist gaan tegenwerken.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★★★

Code van de oefening: De intellectuele code

Tijdsduur van de oefening: ± 180 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, kaartjes voor de subgroepen, formulieren, flip -over en stiften

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Symboliseren (techniek), onderzoekend dialoog (werkvorm)

Voorbereiding

Prepararende activiteiten: De kaartjes dienen losgeknipt te worden en in een enveloppe te worden gestopt. Het team wordt opgedeeld in drietallen en het is dus belangrijk dat ieder subgroep een enveloppe met kaartjes krijgt. Ook minimaal 9 formulieren klaarleggen.

Stage en aankleding: De subgroepen moeten bij elkaar kunnen zitten aan een tafel, zodat het gemakkelijk is om aantekeningen te maken.

De uitvoering

Inleiding op de oefening: De groepsleider vraagt of de teamleden drietallen willen vormen en of iedere subgroep wil plaatsnemen bij een tafel waar een enveloppe en de formulieren op liggen.

Het doorvoeren van de oefening:

Eerste deel

1. De groepsleider legt uit wat samenwerken is en wat tegenwerken is, als ook dat dit niet een statisch gegeven is maar dynamisch is en dus afhankelijk is van de gegeven omstandigheden. (voor meer informatie zie ook: www.boekenhoek.info)
2. Groepsleider: “Neem ieder drie formulieren en schrijf je naam erop”.
3. Groepsleider: “Haal de kaartjes uit de enveloppe en leg deze open op tafel neer. Je ziet dat er kaartjes zijn die betrekking hebben op samenwerken en andere die betrekking hebben op tegenwerken. Om beurten nemen jullie 1 kaartje van de tafel en ga je vertellen wanneer je het gedrag vertoond wat op het kaartje staat vermeld. Als ook waarom je dit gedrag binnen bepaalde omstandigheden laat zien en hoe succesvol je hierin bent. De andere teamleden mogen je helpen met het duidelijk krijgen van de antwoorden. Tot slot vul je het formulier in voor wat betreft dit kaartje. Hierna pakt een ander teamlid een nieuw kaartje op van de tafel. Jullie krijgen 80 minuten de tijd om zoveel mogelijk kaartjes te bespreken en de antwoorden op te schrijven”.

Tweede deel

1. Groepsleider: “De tijd zit erop. Nu wil ik jullie vragen om met elkaar conclusies te gaan trekken met betrekking tot de antwoorden op de formulieren. De conclusies dienen algemeen gesteld te zijn. Hiervoor krijgen jullie 20 minuten de tijd”.

Derde deel

1. De groepsleider vraagt of de teamleden plaats willen nemen in een hoefijzer gesprekskring. Let op: in de opening van de hoefijzer staat de flip-over opgesteld.
2. Groepsleider: “Zo dadelijk gaat iedere subgroep hun conclusies presenteren. Na iedere conclusie wordt bepaald of de overige teamleden het eens zijn met de conclusie. Is dit het geval, dan wordt de conclusie op de flip-over geschreven”. *Let op: Als er sprake is van overlappende of dezelfde conclusies, dan hoeven die niet twee keer te worden genoemd en/of meerdere keren worden opgeschreven! Deze ronde dient vlot en to-the-point te worden doorlopen.*

Vierde deel

1. De groepsleider nodigt de teamleden uit om met elkaar in dialoog te gaan over de vraag: “Wat gaan wij doen met deze conclusies?”

Ter uitgeleide: De groepsleider geeft aan dat de tijd erop zit.

Evaluatie

Opruimen: De kaartjes en de enveloppen worden pas opgeruimd na de evaluatie.

Evaluatie: De groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?

Kaartjes

Samenwerkend

Op tijd aanwezig zijn in het team en klaar staan om direct te kunnen beginnen

Tegenwerkend

Afbrekend kritisch zijn

Samenwerkend

Actief participerend in het team

Tegenwerkend

Persoonlijke sympathieën de boventoon laten voeren binnen teambijeenkomsten

Samenwerkend

Initiatieven ontplooien en openstaan voor op- en aanmerkingen hierop

Tegenwerkend

Persoonlijke antipathieën de boventoon laten voeren binnen teambijeenkomsten

Kaartjes

Samenwerkend

Communicatie zoeken en aangaan binnen het team

Tegenwerkend

Overheersend / dominant gedrag binnen het team

Samenwerkend

Luisteren om te begrijpen en praten om begrepen te worden

Tegenwerkend

Etiketten plakken op teamleden

Samenwerkend

Doelgericht werken aan de realisatie van doelen door de bijbehorende taken uit te voeren

Tegenwerkend

Manipuleren om je zin door te drijven

Kaartjes

Samenwerkend

Het verder kunnen uitwerken van de ideeën van andere teamleden

Tegenwerkend

'Van de hak op de tak'-communiceren

Samenwerkend

Een welwillende grondhouding ten opzichte van het team

Tegenwerkend

Beweringen als een vraag maskeren

Samenwerkend

Kritiek hebben op ideeën, niet op de teamleden van wie de ideeën afkomstig zijn

Tegenwerkend

Selectief luisteren en alleen hierop ingaan

Kaartjes

Samenwerkend

Afspraken nakomen

Tegenwerkend

Het instemmen met één of meerdere teamleden om hierdoor niet direct te worden aangesproken

Samenwerkend

Oplettend zijn

Tegenwerkend

Het vermijden van het nemen van een besluit

Samenwerkend

Zomin mogelijk vooringenomen zijn

Tegenwerkend

Het niet aanspreekbaar zijn op handelingen, gedrag, uitspraken en attitude

Kaartjes

Samenwerkend

Nieuwsgierig zijn naar de andere teamleden

Tegenwerkend

Aardig gevonden willen worden

Samenwerkend

Het zoveel mogelijk eerlijk en betrouwbaar zijn

Tegenwerkend

Het zielig zijn en hiervoor begrip willen krijgen van andere teamleden

Samenwerkend

Zeg wat je denkt

Tegenwerkend

Verveeld gedrag laten zien

Kaartjes

Samenwerkend

Verantwoordelijkheid nemen voor handelingen, acties, woorden, successen en fouten

Tegenwerkend

Bevooroordelend zijn

Samenwerkend

Het in woord en daad ondersteunen van teamleden

Tegenwerkend

Beperkt of niet openstaan voor de ideeën en/of meningen van andere teamleden

Samenwerkend

Het *daad*-werkelijk aan de slag gaan en niet alleen maar erover praten

Tegenwerkend

Praten in 'je' of 'jullie'-termen

Kaartjes

Samenwerkend

Humor gebruiken tijdens bijeenkomsten

Tegenwerkend

Tegenwerken door de persoonlijke doelen belangrijker te vinden dan de teamdoelen

Samenwerkend

Het actief uitvoeren van taken om de gestelde doelen op tijd te kunnen realiseren

Tegenwerkend

Het veroordelen van ideeën en/of teamleden

Samenwerkend

Niet al het werk alleen willen doen, maar juist de werkzaamheden verdelen met de andere teamleden

Tegenwerkend

Niet de aandacht houden bij de werkzaamheden, maar snel afgeleid (willen) zijn

Wat doe ik wanneer?

Naam: Datum:

Wat doe ik?	Wanneer?	Waarom?	Succesvol?

Algemeen

Naam van de oefening: Z.E.N.-meeting

Onderwerp van de oefening: De letters Z.E.N. staan voor Zelfonderzoek: Effectief & Narratief. In dit geval betreft het zelfonderzoek op de eerste plaats het team en op de tweede plaats de afzonderlijke teamleden. De effectiviteit heeft betrekking op het niets toevoegen of laten verstoren van het team zelfonderzoek, dus geen spel, opdracht, vragenlijst et cetera. Tot slot wijst de term: narratief, erop dat het zelfonderzoek vertellend of zoals je wilt: verhalend gebeurd. Deze oefening is au naturel, zonder geur– en smaakstoffen.

Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het activeren van de macht– en beheersingsproblemen; [2] Het observeren van de functioneren van het team en de teamleden; [3] Het onderzoeken van het natuurlijk oplossingsvermogen van het team; [4] Het vaststellen of het een zelfwerkzaam team is of dat de teamleden aan de hand mee moeten worden genomen door een teamleider of een leidinggevende; [5] Het zichtbaar maken van de onvermogens en functioneringsproblemen waarmee het team te maken heeft; [6] De kans geven om oud zeer uit te spreken en hiermee aan de slag te gaan.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] De trainer dient behoedzaam en terughoudend op te treden; [2] De trainer dient een gedegen observatie tijdens de oefening door te voeren, zonder dat dit al te veel in het oog springt en tot irritaties kan leiden; [3] De trainer dient ruim de tijd te nemen voor de oefening.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★★★★

Code van de oefening: De instinctieve code

Tijdsduur van de oefening: Minimaal 180 minuten

Benodigde middelen: Water en bekertjes, meditatiekussens of meditatiekrukjes, of (Japanse) stoelen, de Z.E.N. poster

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Dramatiseren (techniek), actualiserend sociodrama (werkvorm)

Voorbereiding

Prepararende activiteiten: De werkruimte dient zoveel mogelijk leeg te zijn, zodat er zomin mogelijk afleidingen zijn. Dus ook geen tassen, jassen, schrijfbloks, pennen, telefoons, tablets, laptops, etenswaar, snoep en dergelijke.

Stage en aankleding: Alleen de mediatiekussens/bankje of (Japanse) stoelen staan in de ruimte. Als ook kannen met water en bekertjes en de Z.E.N. poster

De uitvoering

Inleiding op de oefening: De groepsleider gaat zitten en is stil. Het initiatief wordt bij het team neergelegd.

Het doorvoeren van de oefening:

1. De groepsleider blijft stil en blijft zitten. Bovendien geeft hij/zij geen antwoord op vragen, maar vertelt dat de oefening al is begonnen of dat de oefening nog niet is afgelopen.
2. De teamleden gaan doen wat ze gaan doen.

Ter uitgeleide: De groepsleider geeft aan dat de tijd erop zit.

Evaluatie

Opruimen: Niet van toepassing.

Evaluatie: De groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen. *Let op: de groepsleider blijft nog steeds aan de oppervlakte met praten en het geven van antwoorden. Hou de focus bij de teamleden. Hierna een sociale activiteit als eten of een pauze met een snack. Tijdens de pauze of het eten zal het gesprek verder gaan n.a.v. deze oefening en dit is ook de bedoeling! De groepsleider kan dan ook iets meer prijs geven van wat de doelen zijn van de oefening en hoe hij/zij de oefening heeft ervaren.*

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?

Z. E. N.

ZELFONDERZOEK:

EFFECTIEF en

NARRATIEF

Algemeen

Naam van de oefening: Doelloos?

Onderwerp van de oefening: Opmerkelijk genoeg is het voor nogal wat teamleden lastig om te begrijpen wat de waarde van een doel is. Het lijkt alsof een doelstelling abstract is en alleen maar nodig is omdat de werkgever, een opdrachtgever of een teamleider hierom vraagt of aanlevert. *"Maar wie werkt er nu echt in de praktijk met een doel?!"* Speciaal voor die teamleden is er het spel: *Zu-hambramatic*.

Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het spelenderwijs ontdekken dat een doel de basis vormt voor iedere actie of handeling; [2] Het spelenderwijs ontdekken dat zonder doelen je nooit succesvol kunt zijn; [3] Het spelenderwijs ontdekken dat het niet mogelijk is om 100% doelloos te zijn, maar dat er ook 'verstopte' doelen bestaan waardoor je nergens zin in hebt, behalve net in dat ene ding...toevallig.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het uitvoeren van het spel conform de spelregels; [2] Het samenwerken met andere teamleden; [4] Het incasseren van kritiek.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★★★

Code van de oefening: De instinctieve code

Tijdsduur van de oefening: ± 120 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, spelbord op A3-formaat, pionnen, vier dobbelstenen, kaartjes, flip-over

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Dramatiseren (techniek), spelvorm (werkvorm)

Voorbereiding

Prepareerende activiteiten: Meerdere spellen in kleur printen en het spelbord op A3-formaat. Stop het spelbord, de kaartjes (losgeknipt), de pionnen en de vier dobbelstenen in een enveloppe,

Stage en aankleding: De stoelen worden in een hoefijzer neergezet, met aan het open einde een flip-over.

De uitvoering

Inleiding op de oefening: De groepsleider schrijft op een vel op de flip-over: Eens / Oneens, zoals in de tekening.
De groepsleider stelt de teamleden drie vragen, als de teamleden het (on)eens zijn, wordt hun naam in het betreffende vakje geschreven.
Vraag 1: Ben je het eens of oneens met de volgende bewering? *In de praktijk van alledag zijn taken belangrijker dan doelen.*

Eens	Oneens

Vraag 2: Ben je het eens of oneens met de volgende bewering? *Als ik eerlijk ben, kan ik niet de drie belangrijkste teamdoelen benoemen.*

Vraag 3: Ben je het eens of oneens met de volgende bewering? *Doelgericht werken betekent in de praktijk je taken uitvoeren. Niets meer en niets minder.*

De groepsleider stelt samen met de teamleden vast wie er twee of drie keer 'eens' heeft geantwoord. Deze teamleden vormen één of meerdere subgroepen die het spel gaan spelen. Zij mogen plaatsnemen aan een tafel met daarop de enveloppe met het spel erin. Ze mogen de enveloppe nog niet openen.

De groepsleden die één of nul keer 'eens' hebben geantwoord, krijgen een speciale opdracht. Zij worden door de groepsleider de gang opgestuurd. De groepsleden op de gang krijgen de volgende stelling: Een doel is de basis van iedere actie of handeling. Zij gaan dadelijk in de werkruimte met elkaar in gesprek over de stelling en de bijbehorende opdracht is dat zij samen een tekst schrijven waaruit blijkt dat de stelling correct is. *Let op: deze teamleden doen niet mee met het spel! De tijdsduur die zij krijgen voor het voldoen van de opdracht hangt af hoeveel tijd de andere teamleden kwijt zijn met het spelen van het spel.*

Let op: geef niet de clou weg van deze oefening!!!! Ook dit is een VIS-oefening.

Het doorvoeren van de oefening:
De groepsleider geeft aan dat de teamleden de enveloppe mogen openen en het spel kunnen gaan spelen.

Let op: het is een doelloos spel, zonder verdere bedoelingen. Het begint ergens en het eindigt als de kaartjes op zijn of als een teamlid denkt dat hij/zij een inzicht heeft opgedaan. Er worden vier dobbelstenen gebruikt, zomaar zonder een verdere reden. Ook de teksten op de kaartjes zijn overwegend zomaar wat algemene teksten zonder verdere diepgang (omdat het kader ontbreekt). Zo goed als alles wat de teamleden ontdekken en vinden in het spel, wordt door de teamleden zelf ingebracht in het spel. Zo bestaat er geen samenhang tussen de teksten op de kaartjes en ook niet met betrekking tot het spelbord en de spelregels.

Ter uitgeleide: Op het moment dat de spelers door hun kaartjes heen zijn dan wel gestopt zijn, stopt het spel. In dat geval wordt gevraagd of de spelers hun bevindingen willen opschrijven. Als alle subgroepen klaar zijn met het spel, vraagt de groepsleider of iedereen plaats wil nemen in een gesprekskring.

Evaluatie

Opruimen: De spellen worden pas na de evaluatie opgeruimd.

Evaluatie:

1. De groepsleider vraagt naar de ontdekkingen en de bevindingen die de spelers van het spel hebben gedaan.
2. De groepsleider vraagt of een teamlid van de subgroep die de tekst heeft geschreven, deze wil voorlezen.
3. De groepsleider vraagt wat de spelers opvalt aan de tekst m.b.t. de stelling dat een doel de basis vormt van iedere actie en handeling.
4. De mogelijkheid voor een groepsgesprek.
5. Tot slot krijgen de groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?

Alhambra Timer

Zuhambramatic

De spelregels

Zuhambramatic is een intuïtief spel waarvan de diepere betekenis je duidelijk zal worden tijdens het spelen. Laat je verrassen en ontdek een verrassende waarheid over jezelf en je medespelers.

Het spel kan het beste worden gespeeld met 2 tot 6 spelers.

Plaats de pionnen op het rad in het midden van het spelbord.

Gooi met de vier dobbelstenen en kies een getal uit wat je hebt gegooid en verplaats je pion naar dat nummer. Echter kun je niet een hoger getal pakken dan je gooit. Gooi je bijvoorbeeld: 4 + 6 + 2 + 5 = 17. dan mag je ieder getal uitkiezen tot en met 17.

Als je op een *even nummer* staat mag je een willekeurig kaartje uit de stapel pakken en voorlezen. Laat de betekenis tot je doordringen.

Nu mag een ander groepslid met de dobbelstenen gooien en zijn/haar pion verplaatsen. Als hij/zij op een *oneven nummer* terecht komt mag er een kaartje uit de stapel worden getrokken.

Let op: de volgende ronde dient een groepslid weer op een even nummer te staan en de ronde daarna op een oneven nummer, enzovoorts.

Het spel is afgelopen als een groepslid de diepere betekenis van het spel heeft ontdekt of als alle kaartjes zijn voorgelezen.

Veel succes!

Kaartjes

Tegen de klok in gaan, maakt geen verschil voor de tijd

Acceptatie is een keuze net als non-acceptatie

Jezelf kennen is een onmogelijkheid, maar 10% is winst

Kaartjes

Uiteindelijk geloof je toch alleen
je eigen gelijk

Perfectie is een vloek als er niet
van je wordt gehouden

Je spiritualiteit weegt niet meer
dan een kleine 1300 gram

Kaartjes

Waarom raak je jezelf kwijt om vervolgens naar jezelf te zoeken?

Samenwerken is fijn omdat de resultaten worden gedeeld

Ik hoef niet te weten wat ik doe om er van te kunnen genieten!

Kaartjes

Genieten is iets wat je het beste alleen kunt doen en hier verder niet over te praten!

Het is fijn om niet gestructu-reerd te werken

Als je passie hebt, heb je meer dan genoeg om succesvol te zijn

Kaartjes

Doen wat er van je wordt gevraagd is genoeg om te weten wat je doet!

Het is niet nodig om met alles wat je hoort en leest aan de slag te gaan, waarom zou je?

Verantwoordelijkheid is een last als je weet wat er van je wordt gevraagd

Kaartjes

Niet iedereen kan de kapitein van hetzelfde schip zijn!

Je hebt werkpaarden en luxe paarden, waartoe behoor jij?

Verdieping helpt je om te ontdekken wat al reeds bekend is

Kaartjes

Gestructureerdheid creëert al-
leen maar onvrijheid om te doen
wat je wilt doen, toch?

Zolang je taken hebt,
heb je geen doel nodig!

Het gaat niet om de resultaten
die je boekt, maar om de weg
die je aflegt daar naartoe!

Kaartjes

Doe niet moeilijk en laat anderen
het eenvoudig houden!

Er is veel wijsheid nodig om te
weten wanneer iets klaar is!

Je moet niet zoeken,
maar gaan vinden!

Kaartjes

Frequent aanpassen laat pijnlijk
je tekortkomingen zien

Waar je voor weggaat, hoef je
nog niet mee thuis te komen!

Kennis is niet altijd een zegening,
maar kan ook een last zijn

Kaartjes

Je aandacht kun je maar op één ding tegelijkertijd richten

Met veel weten, neemt de kans op verdwalen toe!

Een leuk spel hoeft geen win- naar of verliezers te kennen

Kaartjes

Er is maar één gids nodig om de weg naar huis te vinden

Je weet meer dan je op dit moment denkt, echt waar!

Waarom een naald zoeken, als je een hooiberg kunt vinden?

Kaartjes

Woorden vertellen soms een ander verhaal dan je leest!

De werkdruk neemt toe als je weet wanneer je wat op welk moment moet bereiken

Jezelf zijn, kan verwarrend zijn als je iets moet doen wat je niet wilt doen

Kaartjes

Inzicht is iets wat je moet over-
komen of juist niet?

Verdien je respect als je iets doet
waarvan je niet weet wat je
doet?

Wat hoop jij met dit spel te
bereiken?

Kaartjes

Kun je tegen je verlies? Of is het juist fijn om te weten dat je dit spel niet kunt verliezen?

Een moment stilte is gewenst

Heb je al inzichten opgedaan?

Algemeen

Naam van de oefening: Onwenselijke wenselijkheid of was het andersom?

Onderwerp van de oefening: Het gedrag van teamleden is niet alleen een belangrijk onderwerp, maar ook een onderwerp waar teamleden gefixeerd op zijn. Bijvoorbeeld: een teamlid geeft flinke kritiek en in plaats van de aandacht te brengen op de inhoudelijke boodschap van de kritiek, worden er opmerkingen gemaakt over de wijze hoe het teamlid de kritiek voor het voetlicht brengt. Anders gezegd: het kritische teamlid laat onwenselijk gedrag zien. Dit geldt niet alleen voor onwenselijk gedrag, voorbeeld: een teamlid heeft een enorme prestatie neergezet door de tweede plaats te behalen tijdens een wedstrijd. De coach feliciteert hem/haar en moedigt hem/haar aan om nog harder te trainen zodat hij/zij volgende keer op de eerste plaats kan staan.
Het praten over wenselijk en onwenselijk gedrag is gewoonlijk moeilijk voor teamleden omdat de neiging om positieve en negatieve kritiek te gaan verpersoonlijken. De kritiek is echter persoonsgericht en niet persoonsgebonden! Met andere woorden: de kritiek heeft te maken met hoe een teamlid functioneert en zegt niets over hoe de persoon is. Het praten over (on)wenselijk gedrag is belangrijk binnen een team omdat hierdoor de kans op 'zegeltjes sparen' kleiner wordt, dan wel dat er minder volle zegelkaarten worden ingewisseld.

Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het ontdekken dat het praten over gedrag (inclusief houding, attitude en het functioneren) gewoonlijk gekleurd is door de omstandigheden die aanleiding geven tot dit gesprek. Echter kan de kleuring hierdoor een verkeerd beeld van de feiten geven en veel meer de beleving met de bijbehorende percepties van de gesprekspartners benadrukken. [2] Het ontdekken dat als een teamlid gedrag van een of meerdere teamleden als onwenselijk ervaart, dit gewoonlijk betekent dat hij/zij al reeds het wenselijke gedrag vertoond, dan wel niet kan vertonen vanwege het onwenselijke gedrag van de andere teamleden. [3] Het ontdekken dat het niet uitspreken van irritaties en frustraties en deze maar steeds doorslikken, leidt tot een groeiende boosheid die vroeg of laat (en dan ook nog gewoonlijk op een ongewenst moment) eruit wordt gegooid. De ontlading van boosheid staat dan niet langer in verhouding met wat er is gebeurd in het moment en de persoon vindt dat hij/zij er alle recht op heeft om dit te doen. [4] Het ontdekken dat het tot uitdrukking brengen van irritatie of frustratie in het moment tegen de juiste persoon, zorgt dat het direct kan worden aangepakt.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het uitvoeren van de opdracht zoals deze door de groepsleider wordt gegeven; [2] Het samenwerken met andere teamleden; [3] Het incasseren van kritiek; [4] Het introspectie plegen om te onderzoeken of de motivatie om op een bepaalde wijze te gaan handelen wel correct is.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★★★★

Code van de oefening: De intellectuele code

Tijdsduur van de oefening: ± 120 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, een stapeltje spaarkaarten en spaarzegels, formulieren voor wenselijk en onwenselijk gedrag, flip-over en stiften, scharen en plakstiften.

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Symboliseren (techniek), groepsgesprek (werkvorm)

Voorbereiding

Prepararende activiteiten: Het is belangrijk dat de teamleden de beschikking hebben over voldoende spaarkaarten en spaarzegels. Druk de spaarkaarten dubbelzijdig af in kleur! De spaarzegels ook in kleur printen. *Let op: de spaarzegels hoeven niet te worden losgeknipt, dat doen de teamleden zelf tijdens de oefening!*

Stage en aankleding: De stoelen en tafels worden in een vorm van een hoefijzer neergezet. Bij de opening wordt de flip-over neergezet.

De uitvoering

Inleiding op de oefening: De groepsleider vraagt of de teamleden willen plaatsnemen. Vervolgens deelt de groepsleider twee formulieren uit, te weten: wenselijk gedrag en onwenselijk gedrag. De groepsleider vraagt of de teamleden beiden formulieren willen invullen. Zonder hierbij met andere teamleden te overleggen. De teamleden krijgen hier 30 minuten de tijd voor.

Het doorvoeren van de oefening:
Eerste deel
1. De groepsleider geeft aan dat de tijd voorbij is.
2. De groepsleider deelt de spaarkaarten en de spaarzegels uit.
3. De groepsleider geeft een toelichting op de spaarkaart en de spaarzegels.

Tweede deel
1. De groepsleider vertelt dat er zo dadelijk een groepsgesprek gaat plaatsvinden over wenselijk en onwenselijk gedrag binnen het team. Hierbij mogen de teamleden gebruik maken van de formulieren die zij al reeds hebben ingevuld.
2. De groepsleider vraagt of de teamleden spaarzegels willen gaan plakken op de momenten dat zij niet hun irritatie of frustratie tot uitdrukking brengen, maar deze juist wegslikken. *Let op: het gesprek dient te blijven gaan over het wenselijke en onwenselijke gedrag binnen het team. Het mag niet veranderen in een gesprek over irritaties en frustraties. De teamleden dienen een balans te vinden tussen een inhoudelijk gesprek en het uiten van irritatie of frustratie. M.a.w. het uiten van irritatie of frustratie dient geen doel op zichzelf te worden, maar moet het juist mogelijk maken dat het betreffende teamlid betrokken blijft bij het gesprek en daarin actief participeert. Een analyse van de irritatie of de frustratie werkt in de regel alleen maar averechts, terwijl het duidelijk is dat het betreffende teamlid vindt dat hij/zij niet*

serieus wordt genomen of er onvoldoende naar hem/haar wordt geluisterd, dan wel dat er te weinig met de inbreng van het teamlid wordt gedaan. En/of er spelen antipathieën een rol mee. (Deze redenen vallen allemaal onder macht– en beheersingsproblemen).

3. De groepsleider vraagt aan de teamleden om afspraken met elkaar te maken m.b.t. hoe om te gaan met ongewenst gedrag en hoe gewenst gedrag verder kan worden gestimuleerd. (Het teamgesprek duurt ± 75 minuten)

Ter uitgeleide: De groepsleider geeft aan dat de tijd erop zit en vraagt of de teamleden willen vaststellen hoe vaak zij geïrriteerd en/of gefrustreerd zijn geraakt en dit niet tot uitdrukking hebben gebracht. Hoe? Door het aantal spaarzegels op de diverse spaarkaarten te tellen. Wie heeft de meeste zegeltjes geplakt? *Waarom eigenlijk?*

Evaluatie

Opruimen: De spullen worden pas na de evaluatie opgeruimd.

Evaluatie: De groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?

Onwenselijk gedrag

Geef hieronder aan welke gedragingen je onwenselijk vindt binnen het team. Als ook wie dit gedrag vaker laat zien: jij of een ander teamlid. Geef tot slot aan wat er volgens jou moet gebeuren om dit onwenselijke gedrag om te zetten in wenselijk gedrag.

Omschrijving van het onwenselijke gedrag:	Jij of een ander?	Omzetten in wenselijk gedrag:

Wenselijk gedrag

Geef hieronder aan welke gedragingen je wenselijk vindt binnen het team. Als ook wie dit gedrag vaker laat zien: jij of een ander teamlid. Geef tot slot aan hoe het wenselijk gedrag nog verder kan worden ontwikkeld.

Omschrijving van het wenselijke gedrag:	Jij of een ander?	Het verder ontwikkelen van het wenselijk gedrag:

Dubbelzijdig printen en uitknippen! Dit is de voorkant!

Spaarkaart

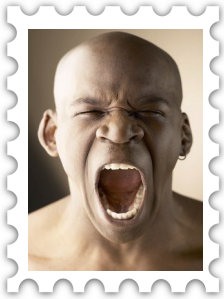
Plak hieronder je spaarzegels en bekijk op de achterkant wat een volle spaarkaart waard is!

Spaarkaart

Plak hieronder je spaarzegels en bekijk op de achterkant wat een volle spaarkaart waard is!

Dubbelzijdig printen en uitknippen! Dit is de achterkant!

Spaarkaart



Gebruiksaanwijzing:

Je mag alleen een zegel plakken als je geïrriteerd, gefrustreerd of zelfs boos bent maar dit niet direct uitspreekt en dus 'doorslikt'.

Er bestaan aparte spaarkaarten voor ieder teamlid, de teamleider en het team . Plak dus wel het juiste zegeltje op de correcte spaarkaart.

Wat levert een volle spaarkaart je op?

Je mag eens flink te keer gaan tegen de persoon of het team. Het is niet erg of het onredelijk is omdat je al veel irritaties hebt gespaard.

Of je mag heerlijk ongegeneerd gaan klagen en zeuren tot je er geen zin meer in hebt.

Of je hebt recht om flink zielig te doen, zo dat anderen wel medelijden met je moeten hebben i.v.m. de vele offers die je hebt gebracht door je irritaties in te slikken.

Of je spaart nog even door voor een verfrissend ongecontroleerde woede aanval. Die luchten pas echt op! Daarvoor moet je wel drie volle spaarkaarten hebben.

Deze spaarkaart is voor:

Spaarkaart

Gebruiksaanwijzing:

Je mag alleen een zegel plakken als je geïrriteerd, gefrustreerd of zelfs boos bent maar dit niet direct uitspreekt en dus 'doorslikt'.

Er bestaan aparte spaarkaarten voor ieder teamlid, de teamleider en het team . Plak dus wel het juiste zegeltje op de correcte spaarkaart.

Wat levert een volle spaarkaart je op?

Je mag eens flink te keer gaan tegen de persoon of het team. Het is niet erg of het onredelijk is omdat je al veel irritaties hebt gespaard.

Of je mag heerlijk ongegeneerd gaan klagen en zeuren tot je er geen zin meer in hebt.

Of je hebt recht om flink zielig te doen, zo dat anderen wel medelijden met je moeten hebben i.v.m. de vele offers die je hebt gebracht door je irritaties in te slikken.

Of je spaart nog even door voor een verfrissend ongecontroleerde woede aanval. Die luchten pas echt op! Daarvoor moet je wel drie volle spaarkaarten hebben.

Deze spaarkaart is voor:

Spaarzegels

Spaar ze allemaal

Algemeen

Naam van de oefening: Reële verwachtingen?

Onderwerp van de oefening: Het hebben van verwachtingen maakt deel uit van het functioneren van een persoon. Het doel van verwachtingen is dat een persoon snel kan anticiperen op een situatie, anders gezegd: stelt de persoon zich in hoe hij/zij een bepaalde situatie tegemoet wil treden en hoe hij/zij kan gaan handelen. In het geval van een reële verwachting, heeft de persoon een goede inschatting (voorspelling) gedaan van de situatie. Echter bij een irreële verwachting klopt de inschatting van de situatie niet en kan de persoon niet alleen niet gaan handelen zoals hij/zij dit zich heeft voorgesteld, maar kan hij/zij ook niet (snel) anticiperen aan de gegeven omstandigheden. De persoon moet zich eerst herstellen voordat hij/zij zijn/haar aandacht kan richten op de 'hier-en-nu'-situatie. Soms lukt dit herstel niet omdat de persoon in de weerstand schiet omdat hij/zij overtuigd is van zijn/haar gelijk en er iets anders verkeerd moet zijn gegaan of dat iemand anders hem/haar dwars zit. ***Let op: het praten over (ir)reële verwachtingen wordt door nogal wat taakgerichte groepen gezien als uitermate bedreigend en alsof je hierdoor het ongeluk over de groep afroept.***

Doelstelling(en) van de oefening: [1] De dialoog met andere teamleden aangaan over het hebben van (ir-)reële verwachtingen en hoe hiermee om te gaan; [2] Het onthullen van niet uitgekomen verwachtingen en wat de gevolgen hiervan zijn t.o.v. andere teamleden of het team als een geheel; [3] Het ontdekken dat het praten over (ir-)reële verwachtingen juist 'de lucht klaart' binnen het team en het ten goede kan komen aan de onderlinge samenwerking; [4] Het ontdekken dat het niet praten over (ir-)reële verwachtingen juist het roddelcircuit bevorderd en de vooringenomenheid hierdoor alleen maar groter wordt.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het beantwoorden van de vragen zonder hierop censuur te plegen; [2] Het bespreken van de antwoorden binnen het team; [3] Het geven en ontvangen van feedback en feed forward; [4] Het actief participeren aan het teamgesprek.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★ ★ ★ ★

Code van de oefening: De intellectuele code

Tijdsduur van de oefening: ± 150 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, vragenlijsten over verwachtingen, flip-over en stiften

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Symboliseren (techniek), groepsgesprek (werkvorm)

Voorbereiding

Prepareerende activiteiten: De vragenlijst over verwachtingen dient voor ieder teamlid in kleur geprint te worden.

Stage en aankleding: Voor de inleiding is er geen speciale inrichting van de werkruimte nodig. Pas bij het derde deel dienen de stoelen en de tafel in een 'hoefijzer'-vorm te worden neergezet, met in de opening de flip-over.

De uitvoering

Inleiding op de oefening: De groepsleider deelt de vragenlijst uit met het verzoek of de teamleden de vragen willen beantwoorden. Hiervoor krijgen ze 20 minuten de tijd.

Het doorvoeren van de oefening:
Het eerste deel
1. De groepsleider geeft aan dat de tijd voorbij is.
2. De groepsleider vraagt of de teamleden een drietallen willen vormen. In het geval van een even aantal teamleden: drietallen + één tweetal.
3. De subgroepen gaan bij elkaar zitten en nemen de antwoorden van elkaar door. Hiervoor krijgen zij 30 minuten de tijd.

Het tweede deel
1. De groepsleider geeft aan dat de tijd voorbij is.
2. De groepsleider vraagt of de teamleden conclusies willen trekken op basis van de antwoorden die zij op de vragen hebben gegeven. Hiervoor krijgen zij 15 minuten de tijd.

Het derde deel
1. De groepsleider geeft aan dat de tijd voorbij is.
2. De groepsleider vraagt of de teamleden de stoelen en tafels in een 'hoefijzer'-vorm willen neerzetten, met in de opening de flip-over.
3. De groepsleider vraagt of de subgroepen plaats willen nemen aan de tafels.
4. De groepsleider vraagt of de subgroepen hun conclusies willen voorlezen. Indien de andere teamleden een conclusie onderschrijven, wordt deze opgeschreven op de flip-over.
5. Als iedere subgroep de conclusies heeft voorgelezen en de conclusies zijn opgeschreven, vraagt de groepsleider wat de teamleden nu kunnen doen met de conclusies die op de flip-over staan vermeld. *Let op: de teamleden dienen een werkbare vorm te bedenken en te bepalen hoe zij in de toekomst omgaan met reële en irreële verwachtingen van teamleden. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van afspraken of hiervoor tijd reserveren tijdens bepaalde bijeenkomsten.*

Ter uitgeleide: De groepsleider geeft aan dat de beschikbare tijd erop zit.

Evaluatie

Opruimen: Niet van toepassing.

Evaluatie: De groepsleider vraagt naar de ontdekkingen en de bevindingen die de teamleden hebben gedaan. Welke inzichten hebben zij opgedaan over hun persoonlijke (ir-)reële verwachtingen?

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?

Verwachtingen

Verwachting *Werkelijkheid*

Van je deelname aan het team stel je verwachtingen. Soms in de vorm van een stille hoop en soms met veel bravoure. Maar nogal wat verwachtingen blijken ijdele hoop.

Noem een verwachting die je hebt of hebt gehad met betrekking tot je deelname aan het team die niet is uitgekomen. Geef ook aan waarom die verwachting geen realiteit is geworden. Wie is verantwoordelijk dat je niet deze verwachting in de praktijk hebt kunnen waar maken?

1

Verwachting *Werkelijkheid*

Van sommige teamleden heb je hoge verwachtingen gehad. omdat de signalen aan het begin van hun deelname aan het team veelbelovend klonken. Alleen is hier niet zoveel van terecht gekomen in de praktijk.

Waarom eigenlijk niet? Hebben deze teamleden te hoog van de toren geblazen of hebben zij nooit echt de kans gehad om te laten zien wat zij in huis hebben? Wie zijn deze teamleden? Hoe heb jij ze geholpen met het waar maken van de verwachtingen?

2

Verwachting *Werkelijkheid*

Soms overtreft een teamlid (of jijzelf) de ieders verwachtingen in het team. Wanneer is dit het geval geweest? Wat is er gebeurd? Wie was dit teamlid? Wat is jouw bijdrage geweest aan het succes?

3

Verwachting *Werkelijkheid*

Gewoonlijk verwachten we niet alleen dat het team succesvol is of zou moeten zijn. maar moet het 'plaatje' ook passen. Het geeft als het ware kortsluiting in het hoofd als juist het teamlid van wie je het minst verwacht juist de successen boekt die je van een ander teamlid had verwacht.

Heb je hier voorbeelden van? Waarom verwachtte je niet van dit teamlid dat hij/zij succesvol kon zijn?

4

Verwachtingen

Verwachting *Werkelijkheid*

Soms verwachten wij iets van anderen wat wijzelf niet kunnen leveren en zijn verbolgen als een ander het uiteindelijk ook niet of maar deels kan leveren.

Waarom ben je soms teleurgesteld in andere teamleden omdat zij niet dat kunnen doen, wat jijzelf ook niet kunt waarmaken?

7

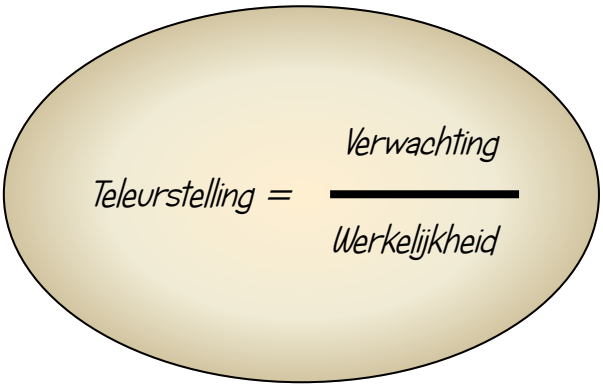
Verwachting

Werkelijkheid

Verwachtingen hebben niet alleen te maken met het realiseren van doelen door de bijbehorende taken uit te voeren, maar ook hoe populair je bent binnen het team.

Wat verwacht je hoe populair je bent in het team? Waar baseer je dat op? Wie is het populairste teamlid? Waarom?

8



Wat vind je van de formule zoals die in het figuur staat afgebeeld? Is de formule volgens jou correct? Waarom wel of niet?

Wat betekent het als je minder of niet teleurgesteld wilt raken binnen het team en/of in bepaalde teamleden? Hoe kun je hiermee je voordeel doen?

9

Verwachting *Werkelijkheid*

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen reële verwachtingen en irreele verwachtingen. Wat is volgens jou het onderscheid tussen beiden?

Hoe kun je toetsen of een verwachting reëel of irreëel is? Probeer het eens uit met een drietal van je verwachtingen!

10

Algemeen

Naam van de oefening: Onwenselijk gedrag en wat nu?

Onderwerp van de oefening: Het is en blijft een lastig onderwerp om te praten over onwenselijk gedrag binnen teams, omdat het maar al te gemakkelijk wordt opgepakt als het 'afkraken' of 'afzeiken' van teamleden. Hierdoor wordt het (jammer genoeg) vaker 'not done' om teamleden aan te spreken op hun onwenselijke gedrag. In plaats daarvan wordt de aandacht gevestigd op wenselijk gedrag (met een positieve insteek). Niets mis mee, maar het verandert niets aan het onwenselijke gedrag van teamleden. Dat kan alleen worden aangepakt door het bespreekbaar te maken en vast te stellen wat een teamlid hoopt met het onwenselijke gedrag te bereiken en hoe dit op een wenselijke manier ook kan.

Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het bespreekbaar maken van onwenselijk gedrag binnen het team; [2] Het achterhalen wat de beweegredenen zijn voor het onwenselijke gedrag binnen het team; [3] Het onderzoeken hoe het onwenselijke gedrag kan worden omgezet in wenselijk gedrag; [4] Het ontvangen en geven van feedback en feed forward.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het uitvoeren van de oefening zoals deze door de trainer wordt uitgelegd; [2] Het zonder al te veel censuur praten over het onwenselijke gedrag van teamleden (inclusief zichzelf); [3] Het plegen van introspectie; [4] Het actief geven van feedback en feed forward; [5] Het onvoorwaardelijk ontvangen van feedback en feed forward.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★★★★

Code van de oefening: De intellectuele code

Tijdsduur van de oefening: Minimaal 150 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, spelborden en toelichtingen op de spelborden, flip-over met stiften.

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Symboliseren (techniek), groepsgesprek (werkvorm)

Voorbereiding

Preparerende activiteiten: Meerdere spelborden dienen geprepareerd te worden, zie hiervoor de bijgevoegde instructies. De toelichting op het spelbord dient eveneens meerdere keren te worden geprint. *Let op: iedere subgroep bestaat uit 3 tot 5 teamleden en krijgt 1 spelbord met toelichting.*

Stage en aankleding: In eerste instantie is het niet noodzakelijk om een stage te maken. Pas bij het groepsgesprek dient er een 'hoefijzer'-opstelling te worden gemaakt.

De uitvoering

Inleiding op de oefening:

1. De groepsleider verdeeld de teamleden over meerdere subgroepen (3 tot 5 personen).
2. Iedere subgroep krijgt 1 spelbord met een toelichting.
3. De groepsleider legt de oefening uit: “Zo dadelijk draaien jullie om beurten aan de pijl op het spelbord. Als de pijl op een vakje met tekst wijst, dan zoek je het betreffende vakje op in de toelichting. Daar wordt uitgelegd waar de tekst in het vakje naar verwijst en er staan meerdere vragen. De vragen dienen door het teamlid te worden beantwoord die op het vakje terecht is gekomen. De overige teamleden vragen door om meer te weten te komen over de antwoorden die het teamlid heeft gegeven. Tot slot trekken jullie gezamenlijk één of meerdere conclusies. Schrijf deze conclusies op, die hebben jullie later nodig tijdens het groepsgesprek”.
4. De beschikbare tijd is 60 minuten.

Het doorvoeren van de oefening:

Het eerste deel

1. De groepsleider geeft aan dat de tijd erop zit en vraagt of de teamleden de stoelen en tafels in een ‘hoefijzer’-vorm willen neerzetten. De flip-over wordt in de opening van de ‘hoefijzer’ geplaatst.
2. De groepsleider vraagt of de leden van de subgroepen bij elkaar willen plaatsnemen.
3. De groepsleider vraagt welk subgroep wil beginnen met het inbrengen van de getrokken conclusies. *Let op: De overige teamleden worden uitgenodigd om vragen te stellen om de conclusies zo goed mogelijk te begrijpen. Indien de meerderheid het eens is met een conclusie, dan wordt deze op de flip-over geschreven. (Het is belangrijk om dit onderdeel to-the-point te houden en het niet te laten verzanden in een oeverloze discussie. Hoog tempo!)*

Het tweede deel

1. De groepsleider vraagt of het team een top 10 wil maken van onwenselijk gedrag binnen het team (hierbij mag het spelbord + de toelichting worden gebruikt).
2. Nadat de top tien is samengesteld, vraagt de groepsleider hoe het team en de teamleden om dienen te gaan met iedere vorm van onwenselijk gedrag. *Let op: dit kan eventueel worden opgenomen in de gentlemen’s agreement van het cont(r)actueel leiderschap!*
3. De groepsleider vraagt *wie* en *hoe* er in de gaten wordt gehouden dat er *consequent* wordt opgetreden tegen de top 3 van onwenselijk gedrag.
4. De groepsleider vraagt *wie* en *hoe* teamleden op onwenselijk gedrag worden aangesproken (top 4 t/m 10).
5. De groepsleider vraagt *hoe* een teamlid zichzelf gaat corrigeren als hij/zij bewust wordt van het eigen onwenselijke gedrag.

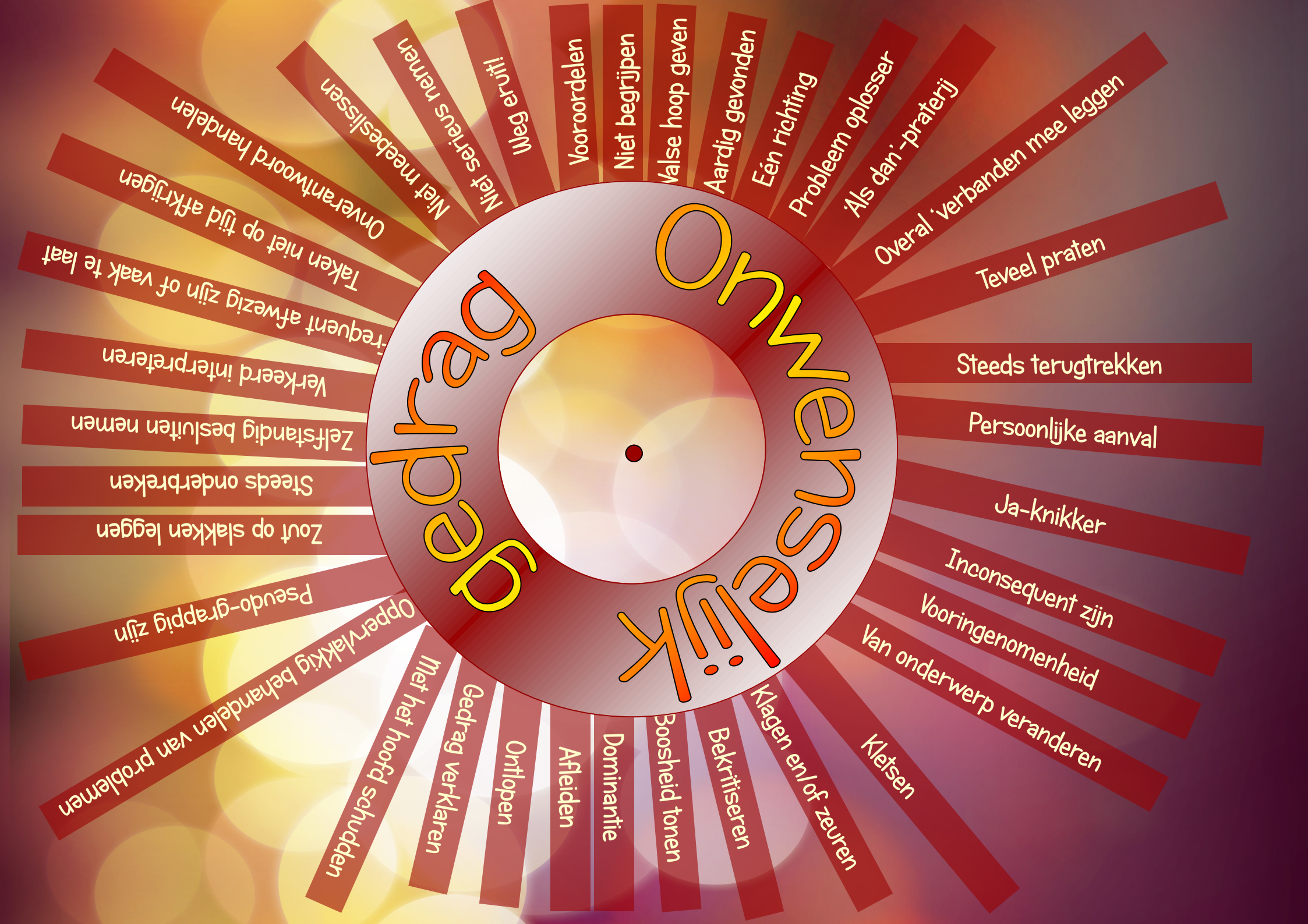
Ter uitgeleide: De groepsleider rond het groepsgesprek af.

Evaluatie

Opruimen: De spelborden en de toelichtingen worden pas na de evaluatie opgeruimd.

Evaluatie: De groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?


Onwenselijk gedrag
Kletsen
Van onderwerp veranderen
Vooringenomenheid
Inconsequent zijn
Ja-knikker
Persoonlijke aanval
Steeds terugtrekken
Teveel praten
Overal 'verbanden mee leggen
'Als dan'-praterij
Probleem oplosser
Eén richting
Aardig gevonden
Valse hoop geven
Niet begrijpen
Vooroordelen
Weg er uit!
Niet serieus nemen
Niet meebeslissen
Onverantwoord handelen
Taken niet op tijd afkrijgen
Frequent afwezig zijn of vaak te laat
Verkeerd interpreteren
Zelfstandig besluiten nemen
Steeds onderbreken
Zout op slakken leggen
Pseudo-grappig zijn
Oppervlakkig behandelen van problemen
Met het hoofd schudden
Gedrag verklaren
Ontlopen
Afleiden
Dominantie
Boosheid tonen
Bekritiseren
Klagen en/of zeuren

Instructies

Het speelbord dien je in kleur op A3-formaat te printen en vervolgens op een kartonnen ondergrond te plakken. Plastificeer het speelbord inclusief het karton. Maak een gaatje in het midden van het speelbord.

Print vervolgens de hier onderstaande wijzer in kleur. Knip de wijzer uit en plak het op een kartonnen ondergrond. Plastificeer de wijzer en het karton. Maak een gaatje in de opening van de wijzer.

Pak een splitpen en steekt die door het gaatje in de wijzer en het speelbord. Vouw de 'pootjes' van de splitpen om. Doe dit niet te strak. omdat de wijzer moet kunnen draaien.

Het speelbord is klaar voor gebruik!

Dit is de wijzer op het juiste formaat om te gebruiken bij een kleurenprint op A3-formaat van het spelbord!

Toelichting:

Persoonlijke aanval

Omschrijving: Een teamlid is het oneens met een idee, een voorstel, een besluit of een handelwijze en richt de pijlen op één of meerdere teamleden die voorstander zijn van het idee (e.d.). Het betreft hier een aanval op de persoon i.p.v. op het onderwerp.

Vragen: Wanneer was de laatste keer? Tegen wie was de persoonlijke aanval gericht? Waarom? Wat was het resultaat?

Ja-knikker

Omschrijving: Een teamlid is het bijna met alles eens wat er wordt gezegd of gedaan binnen het team. Dit betekent niet dat de persoon buiten het team er een andere mening op na kan houden. Het is conflictvermijdend gedrag.

Vragen: Wanneer? Waarom? Wat is gewoonlijk het resultaat?

Inconsequent zijn

Omschrijving: Een teamlid verandert steeds in meningen, opvattingen, zienswijzen en/of de ad hoc keuzes die hij/zij maakt.

Vragen: Wanneer? Is het een intentionele keuze? Wat levert het inconsequent zijn je op?

Vooringenomenheid

Omschrijving: Een teamlid heeft al een mening en/of een oordeel gevormd nog voordat goed en wel alle informatie voorhanden is en/of gecheckt is. Dit kan zowel ten gunste als ten nadele van een onderwerp, besluit of een persoon zijn.

Vragen: Ben je vaker vooringenomen? Positief vooringenomen ten opzicht van wie? Negatief vooringenomen tegen wie? Wat zijn de gevolgen?

Van onderwerp veranderen

Omschrijving: Een teamlid introduceert op belangrijke momenten tijdens een gesprek of een stemming een nieuw onderwerp zonder verdere toelichting.

Vragen: Is het een strategische keuze om van onderwerp te veranderen op belangrijke momenten? Of hanteer je een 'chaotische' werkstijl ? Wat zijn de gevolgen van steeds een nieuw onderwerp inbrengen op belangrijke momenten?

Kletsen

Omschrijving: Teamleden kletsen graag en veel tijdens teambijeenkomsten. Het wordt gezien als een gezellige activiteit en dat de dingen vooral niet te zwaar moeten worden gemaakt.

Vragen: Wanneer klets je veel tijdens een teambijeenkomst? Met wie klets je het lekkerst? Wat zijn de gevolgen van het kletsen?

Toelichting:

Klagen en/of zeuren

Omschrijving: Een teamlid heeft de neiging om op belangrijke momenten tijdens bijeenkomsten te gaan zuchten, klagen, twijfelen of zeuren. Het is een manier om op een indirecte wijze negatieve kritiek te geven.

Vragen: Wanneer heb jij de neiging om te gaan klagen of te gaan zeuren? Waarom? Wat levert het je op?

Bekritiseren

Omschrijving: Een teamlid gaat te pas en onpas kritiek spuien tijdens een teambijeenkomst. De kritiek kan zowel betrekking hebben op andere teamleden, onderwerpen, een derde partij of het team als een geheel.

Vragen: Waar heb jij gewoonlijk kritiek op? Waarom? Wat hoop je te bereiken met het spuien van kritiek? En wat levert het je uiteindelijk op?

Boosheid tonen

Omschrijving: Een teamlid laat zien dat hij/zij geïrriteerd, gefrustreerd of boos is m.b.t. de wijze hoe de bijeenkomst verloopt, dan wel hoe er over een onderwerp wordt gesproken of hoe de besluitvorming verloopt.

Vragen: Wanneer zet jij je irritatie, frustratie of boosheid in? Wat hoop je hiermee te bereiken? Wat zijn de resultaten?

Dominantie

Omschrijving: Een teamlid maakt gebruik van zijn/haar (deskundigheids-) macht, om hierdoor een factor van betekenis te zijn tijdens gesprekken en besluitvormingen. Hierdoor drukt het teamlid een stempel op de bijeenkomst.

Vragen: Hoe maak jij gebruik van je macht om invloed uit te oefenen op het verloop van een bijeenkomst? Wat hoop je hiermee te bereiken? Wat zijn de resultaten?

Afleiden

Omschrijving: Een teamlid fungeert als een soort 'bliksemafleider'. Zodra de gemoederen hoog oplopen, probeert het teamlid de spanningsboog te doorbreken door van alles en nog wat. Niets is gek genoeg, zolang het maar afleidt.

Vragen: Wanneer doe je dit? Waarom? Wat is het resultaat?

Ontlopen

Omschrijving: Een teamlid ontloopt andere teamleden regelmatig, door niet bereikbaar te zijn, niet te reageren op e-mails, niet actief deelnemen aan gesprekken, door deels of helemaal afwezig te zijn tijdens bijeenkomsten.

Vragen: Wanneer probeer jij andere teamleden te ontlopen? Waarom? Met welk resultaat?

Toelichting:

Gedrag verklaren

Omschrijving: Een teamlid verlegd de aandacht van een onderwerp naar het persoonlijk functioneren van zichzelf en/of andere teamleden. Het doel is om aan te tonen dat een onderwerp of een handeling een onwenselijke invloed heeft op één of meerdere teamleden of het team als geheel.

Vragen: Wanneer doe je dit? Met welk resultaat?

Met het hoofd schudden

Omschrijving: Een teamlid schud afkeurend met zijn/haar hoofd zonder inhoudelijk iets te willen zeggen over zijn/haar afkeuring. Soms gaat het gepaard met een diepe zucht of het klakken van de tong.

Vragen: Wanneer doe je dit? Waarom doe je dit? Wat zijn de gevolgen?

Oppervlakkig behandelen van problemen

Omschrijving: Een teamlid ontmoedigt de andere teamleden om een onderwerp te gaan verdiepen of op zoek te gaan naar de oorzaken van de ervaren problemen. Niet zelden met als argumentatie dat het alleen maar erger wordt als je gaat 'graven' en er dan helemaal niets meer gebeurd.

Vragen: Wanneer is de laatste keer geweest? Waarom heb je dat destijds ingezet? Met welk resultaat?

Pseudo-grappig zijn

Omschrijving: Een teamlid hangt de lolbroek uit i.p.v. humoristisch te zijn. Hierdoor is het teamlid niet echt grappig en teveel van het goede. Gewoonlijk gaan de grappen ten koste van iemand of een groep mensen.

Vragen: Wanneer is de laatste keer geweest dat je de lolbroek hebt uitgehangen? Wat hoopte je hiermee te bereiken? Is je het toen ook gelukt?

Zout op slakken leggen

Omschrijving: Een teamlid kan niet akkoord gaan met een besluit omdat de punten en komma's niet goed staan. Het teamlid wikt en weegt alles en wil op ieder detail opheldering hebben. dan wel afspraken over maken. Hierdoor kan het team niet tot een besluit komen.

Vragen: Welk teamlid heeft de neiging om zout op slakken te leggen? Hoe kun je hier het beste mee omgaan?

Steeds onderbreken

Omschrijving: Een teamlid onderbreekt regelmatig andere teamleden tijdens een gesprek. een discussie of een besluitvorming. Niet zelden bestaat het onderbreken uit het corrigeren van het andere teamlid of het bediscussiëren van de argumenten van het andere teamlid.

Vragen: Welk teamlid onderbreekt regelmatig? Hoe kun je hier het beste mee omgaan?

Toelichting:

Zelfstandig besluiten nemen

Omschrijving: Een teamlid neemt namens het team besluiten zonder hierbij vooraf naar de opvattingen van andere teamleden te vragen. terwijl de teamleden wel belast zijn met de uitvoering van het genomen besluit.

Vragen: Welk teamlid neemt vaker zelfstandig besluiten uit naam van het team? Hoe ervaar je dit? Hoe kun je het beste hiermee omgaan?

Verkeerd interpreteren

Omschrijving: Een teamlid legt de woorden van een ander teamlid of een besluit van het team. of het verloop van een gesprek/bijeenkomst verkeerd uit. Dit kan het gevolg zijn van onkunde of onervarenheid. maar het kan ook strategisch worden ingezet.

Vragen: Welk teamlid interpreteert vaker gesprekken. besluiten of processen verkeerd? Door onkunde? Onervarenheid? Of als een strategie?

Frequent afwezig zijn of vaak te laat

Omschrijving: Een teamlid komt vaker te laat voor een bijeenkomst en/of verschijnt helemaal niet. Of moet iedere keer eerder weg.

Vragen: Welk teamlid is vaker te laat aanwezig? Welk teamlid moet iedere keer eerder weg? Welk teamlid is vaker afwezig tijdens bijeenkomsten? Hoe ga je hiermee om?

Taken niet op tijd afkrijgen

Omschrijving: Een teamlid slaagt er vaker niet in om taken op tijd af te maken. Hier ondervinden andere teamleden hinder van omdat dit gevolgen heeft voor hun werkzaamheden en/of het niet kunnen realiseren van de gestelde doelen.

Vragen: Welk teamlid lukt het vaker niet om taken op tijd af te krijgen? Waarom niet? Wat zijn de gevolgen hiervan? Hoe ga je hiermee om?

Onverantwoord handelen

Omschrijving: Een teamlid 'doet zijn/haar ding'. Dit betekent dat het teamlid taken uitvoert op zijn/haar eigen manier. zonder zich hierbij te houden aan voorschriften. afspraken of procedures.

Vragen: Welke teamleden handelen vaker onverantwoord? Waar baseer je dit op? Wat zijn de gevolgen van het onverantwoord handelen?

Niet meebeslissen

Omschrijving: Een teamlid neemt passief deel aan een besluitvorming en geeft aan dat hij/zij geen mening heeft over het onderwerp. dan wel dat het hem/haar niet uitmaakt wat het team beslist.

Vragen: Welk teamlid heeft vaker geen mening over een besluit dat er moet worden genomen? Hoe ga je hiermee om?

Toelichting:

Niet serieus nemen

Omschrijving: Een teamlid neemt een gesprek. een discussie. een besluitvorming. een bijeenkomst. een ander teamlid of het team als geheel niet serieus. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van cynisme. sarcasme en pesten zijn.

Vragen: Wanneer is de laatste keer geweest dat jij een gesprek of een ander teamlid niet serieus hebt genomen? Hoe heb je dat gedaan? Waarom kon je het niet serieus nemen? Wat zijn de gevolgen geweest?

Weg eruit!

Omschrijving: Een teamlid gaat opzoek naar manieren om als team onder een afspraak of een besluit uit te komen. dan wel om een goed excuus te verzinnen om een bepaalde taak niet te hoeven uitvoeren.

Vragen: Welk teamlid is goed in het bedenken van excussen zodat het team iets niet hoeft te doen? Wanneer is de laatste keer geweest? Wat zijn de gevolgen geweest?

Vooroordelen

Omschrijving: Een teamlid laat zich leiden door zijn/haar vooroordelen t.o.v. andere teamleden. het team als een geheel of een derde partij. Bovendien zal het teamlid zijn/haar vooroordelen ook kenbaar maken binnen het team.

Vragen: Wanneer heb jij je voor de laatste keer door je vooroordelen laten leiden binnen het team? Waar zijn je vooroordelen opgebaseerd? Zijn je vooroordelen terecht gebleken? Wat is het resultaat geweest?

Niet begrijpen

Omschrijving: Een teamlid begrijpt een argument of een keuze niet. omdat hij/zij hierdoor de voortgang van een gesprek. een discussie of een besluitvorming wil ophouden dan wel wil stoppen of een andere richting uit wil duwen.

Vragen: Welk teamlid begrijpt vaker iets niet ? Is dat omdat hij/zij het echt niet begrijpt of omdat het een vorm van weerstand is? Hoe ga je hiermee om?

Valse hoop geven

Omschrijving: Een teamlid spiegelt andere teamleden of het team irreele verwachtingen voor en presenteert deze als haalbare doelen.

Vragen: Wanneer heb jij één of meerdere teamleden valse hoop gegeven? Of het team als geheel? Waarom heb je dat gedaan? Met welk resultaat?

Aardig gevonden willen worden

Omschrijving: Een teamlid gaat één of meerdere teamleden of het team behagen om aardig gevonden te worden en niet als een lastpost te worden beschouwd.

Vragen: Welk teamlid lis een echte behager? Hoe manifesteert zich dit? Hoe ga je hiermee om?

Toelichting:

Eén richting

Omschrijving: Een teamlid is star in zijn/haar zienswijzen en staat hierbij niet open voor andere opties of zienswijzen. Hierbij hoort ook een koppigheid die het extra moeilijk maakt om een 'open gesprek' te hebben.

Vragen: Welk teamlid is koppig en star in zijn/haar zienswijzen? Wat zijn de gevolgen hiervan voor het team? Hoe ga je hiermee om?

Probleem oplosser

Omschrijving: Een teamlid vind het moeilijk als er geen harmonie in het team is en dus gaat hij/zij aan de slag om problemen op te lossen zodat iedereen weer in harmonie met elkaar om kan gaan.

Vragen: Welk teamlid is een probleem oplosser? Wat vind jij hiervan? Hoe ga je om met dit teamlid?

'Als dan'-praterij

Omschrijving: Een teamlid praat in termen van: 'als dan.....', met als doel om een besluitvorming of een gesprek in een andere richting uit te sturen. Uiteraard in de richting van de opvattingen van het betreffende teamlid.

Vragen: Wanneer heb je deze tactiek de laatste keer ingezet? Waarom? Met welk resultaat?

Overal verbanden mee leggen

Omschrijving: Een teamlid suggereert dat er verbanden tussen onderwerpen zijn, terwijl deze er niet zijn of kunnen worden aangetoond. Het doel is om een gesprek of een besluitvorming in een andere richting uit te sturen. Uiteraard in de richting van de opvattingen van het betreffende teamlid.

Vragen: Wanneer heb je deze tactiek de laatste keer ingezet? Waarom? Met welk resultaat?

Teveel praten

Omschrijving: Een teamlid probeert een statement te maken, maar blijft zichzelf herhalen door in andere woorden steeds opnieuw hetzelfde punt te belichten. Echter in plaats van te verhelderen, wordt het statement steeds onduidelijker.

Vragen: Welk teamlid praat teveel waardoor het juist onduidelijk wordt wat hij/zij te zeggen heeft? Hoe ga je hiermee om?

Steeds terugtrekken

Omschrijving: Een teamlid laat het steeds op cruciale momenten afweten, dan volgt er geen handeling of spreekt het teamlid zich niet uit. De reden is dat het teamlid geen (onnodige) risico's wil lopen en daardoor met name besluitvormingen belemmerd.

Vragen: Welk teamlid heeft de neiging om zichzelf vaker terug te trekken ? Hoe ga je hiermee om?

Algemeen

Naam van de oefening: NPM rollenlijst

Onderwerp van de oefening: Er zijn nogal wat modellen over teamrollen beschikbaar. Alleen vertellen die meer over het functioneren van de teamleden, dan over de teamrollen. Een rol is een vastgelegd gedragspatroon die als wenselijk wordt beschouwd bij het uitvoeren van één of meerdere taken. Bij de NPM rollenlijst wordt onderscheid gemaakt in drie niveaus, te weten: het primaire, het secundaire en het tertiaire niveau. Hierdoor is het direct duidelijk welke rollen betrekking hebben op het functioneren van een teamlid en welke rollen nodig zijn om de gestelde taken uit te voeren. Als ook op welke wijze de diverse rollen elkaar positief of negatief beïnvloeden.

Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het inzichtelijk maken van de teamrollen die ieder teamlid speelt; [2] Het begrijpen dat de primaire en de secundaire teamrollen belangrijker zijn, dan de tertiaire rollen. Ondanks dat in de praktijk meestal de tertiaire teamrollen bepalend zijn, omdat zij een persoonlijke kleuring en invulling kennen; [3] Het vergroten van de effectiviteit van het functioneren van het team door met name de secundaire teamrollen te verdelen onder de teamleden (indien mogelijk); [4] Het onderzoeken of de teamrollen die de teamleden zeggen te vervullen ook daadwerkelijk door hen worden vervuld (hierbij worden de tertiaire teamrollen buitengesloten); [5] Het uitspreken van verwachtingen ten opzichte van elkaar over het uitvoeren van met name de secundaire en tertiaire teamrollen in de nabije toekomst; [6] Het bespreekbaar maken van de rolbeleving; [7] Het invulling geven aan met name secundaire teamrollen (aangepast op dit team); [8] Het bespreekbaar maken van eventuele problemen met het spelen van één of meerdere teamrollen.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het uitvoeren van de opdrachten zoals die door de groepsleider wordt gegeven; [2] Het feedback en feed forward geven en ontvangen; [3] Het actief samenwerken met andere teamleden om het verschijnsel: teamrollen, tot leven te laten komen.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★ ★ ★

Code van de oefening: De intellectuele code

Tijdsduur van de oefening: 210 tot 420 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, introductietekst, antwoordenvel, toelichting op onderdelen, toelichting op de primaire, secundaire en de tertiaire rollen, niveaus, rollenkaartjes, laptop's en/of tablets met internet, flip-over met stiften.

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Symboliseren (techniek), introspectie, groepsgesprek, vragenlijst (werkvormen)

Voorbereiding

Prepararende activiteiten: Het is belangrijk om in kleur uit te printen: introductietekst met opdracht; toelichting op de primaire, secundaire en tertiaire teamrollen; antwoordenvellen; niveaus; meerdere exemplaren van de kaartjes (apart houden van elkaar). Indien er geen (of niet voldoende) laptop's of tablets voorhanden zijn met een internetverbinding, dan kunnen de teamleden vooraf aan de training de online vragen beantwoorden. In dat geval dienen zij het ingevulde antwoordenvel mee naar de training te nemen. *Let op: in deze oefening wordt er vanuit gegaan dat de teamleden ter plekke de online vragenlijst maken!*

Stage en aankleding: De tafels en stoelen dienen in een 'hoefijzer'-vorm te worden opgesteld met aan de open zijde een flip-over.

De uitvoering

Inleiding op de oefening: De groepsleider vraagt of de teamleden subgroepen van drie of vier personen willen vormen. Bovendien vraagt de groepsleider of iedere subgroep een laptop of een tablet met een internetverbinding willen pakken. Tot slot geeft de groepsleider iedere subgroep een pakketje wat bestaat uit: introductie, opdracht, toelichting, toelichting op de teamrollen, antwoordenvellen en niveau vellen. Iedere subgroep krijgt 100 minuten de tijd voor het uitvoeren van de opdrachten.

Het doorvoeren van de oefening:
Het eerste deel

1. De groepsleider geeft aan dat de tijd erop zit en vraagt of de teamleden willen plaatsnemen in een gesprekskring. *Let op dat de subgroepleden bij elkaar gaan zitten!*
2. De groepsleider vraagt of iedere subgroep een korte terugkoppeling wil doen aan het hele team. Aandachtspunten: Zijn de opdrachten duidelijk geweest? Hebben jullie de lesstof begrepen? Tot welke conclusies is de subgroep gekomen?
3. De groepsleider vraagt of iedere subgroep op de flip-over wil opschrijven wie welke primaire en secundaire teamrollen vervullen. *Let op: Er wordt dus één rollenlijst samengesteld.*
4. De groepsleider vraagt of er inconsistenties in de lijst van teamrollen staan, bijvoorbeeld drie teamleden die de teamrol: Weegschaal vervullen.
5. De groepsleider vraagt hoe er kan worden vastgesteld of een teamlid ook *daadwerkelijk* de teamrol vervuld. *Let op: De primaire en de secundaire teamrollen zijn feitelijk toetsbaar en zijn in de regel afgesproken! Alleen bij de tertiaire teamrollen is er sprake van een zekere mate van willekeur.*
6. De groepsleider vraagt om eventuele correcties uit te voeren in de rollenlijst van het team.
7. De groepsleider vraagt of er sprake is van één of meerdere Inner Circle's. Welke? Hoe verloopt het contact in iedere Inner Circle? Is het interessant of belangrijk om het contact te formaliseren? Of juist niet?
8. Een korte pauze.

Het tweede deel

1. De groepsleider vraagt of de teamleden terug in de gesprekskring willen komen zitten.
2. De groepsleider vraagt of de teamleden de kaartjes van de primaire en de secundaire rollen willen uitdelen aan de teamleden die de teamrollen ook vervullen.
3. De groepsleider vraagt wat er met de overgebleven kaartjes van de primaire en/of de secundaire teamrollen moet gebeuren. Zijn er teamleden die, bijvoorbeeld, bepaalde secundaire teamrollen willen gaan vervullen? Waarom? Hoe? *Let op: indien het team uit minimaal 15 personen bestaat is het raadzaam om alle secundaire teamrollen te laten vervullen. Dit is een stabiele basisvoorwaarde voor een succesvol team. Hoe kleiner een team is, hoe belangrijker het wordt om een keuze te maken welke secundaire teamrollen moeten worden uitgevoerd. Eventueel kunnen teamleden meerdere secundaire teamrollen vervullen.*
4. De groepsleider vraagt of de teamleden inhoudelijke afspraken willen maken over hoe dat de secundaire teamrollen vorm gegeven kunnen worden binnen het team.
5. Een korte pauze.

Het derde deel

1. De groepsleider legt de kaartje van de tertiaire teamrollen op tafel en vraagt wat het verschil is tussen de tertiaire teamrollen en de primaire en secundaire teamrollen.
2. De groepsleider vraagt of de teamleden om beurten één tertiaire teamrol willen aangeven die zij herhaaldelijk vervullen (dus niet nu en dan, maar iedere bijeenkomst wel meerdere keren), bijvoorbeeld: de Susser.
3. Vervolgens vraagt de teamleider of er nog een ander teamlid is die de mening is toegedaan dat hij/zij de teamrol van de Susser speelt. Het teamlid wordt om een toelichting gevraagd. Misschien is er nog wel een teamlid die vindt dat hij/zij vaker de teamrol van Susser speelt. (Dit blijven herhalen tot alle Sussers een toelichting hebben gegeven).
4. De groepsleider vraagt aan de overige teamleden om te bepalen wie de echte Susser is, dit betekent: welk teamlid speelt de teamrol van Susser het vaakst? Het teamlid wat wint, mag het kaartje: Susser, houden.
5. De beurt wordt doorgegeven en een ander teamlid geeft aan welke tertiaire teamrol hij/zij herhaaldelijk speelt.
6. Vervolgens de hierboven beschreven procedure herhalen tot alle kaartjes met de tertiaire teamrollen erop zijn uitgedeeld.
7. De groepsleider vraagt: “En nu? Nu weten we wie welke tertiaire teamrollen met verve spelen, maar wat kunnen jullie met deze informatie? Hoe nu verder? Wat te doen?” *Let op: dit is het begin van een groepsgesprek.*

Ter uitgeleide: De groepsleider geeft aan dat de tijd erop zit.

Evaluatie

Opruimen: De attributen worden pas na de evaluatie opgeruimd.

Evaluatie: De groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?

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.

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 een voornemen om een prestatie te willen neerzetten.

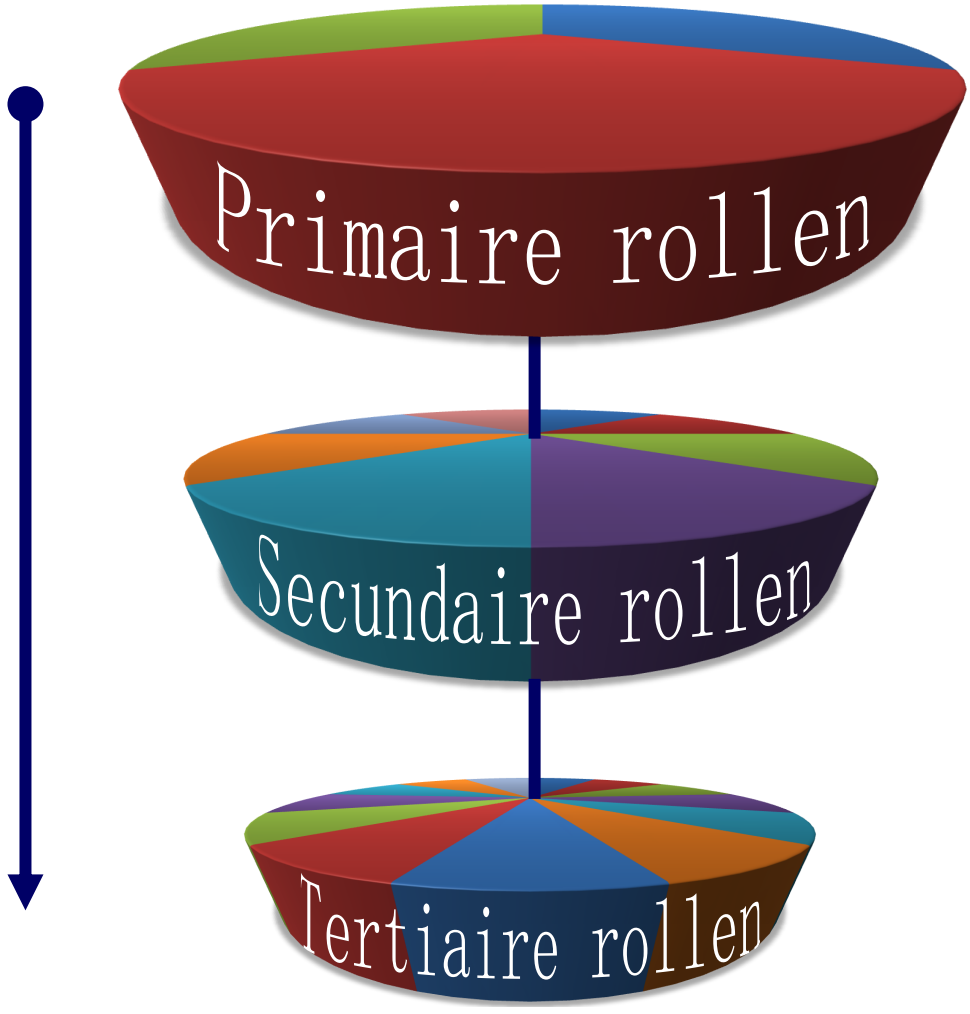
Alle rechten voorbehouden aan PsychoWerk en Gert van Veen © 2012

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.



Gebruiksaanwijzing

1. Start de laptop of het tablet op en open de internet browser.
2. Scan de onderstaande 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 op die in beeld verschijnen.
5. Als je op het einde van de presentatie bent gekomen, klik dan op het stopbord. Hierdoor begint de presentatie opnieuw en kan een ander teamlid de vragen gaan beantwoorden. Blijf deze procedure herhalen tot alle teamleden uit je subgroep aan bod zijn gekomen.

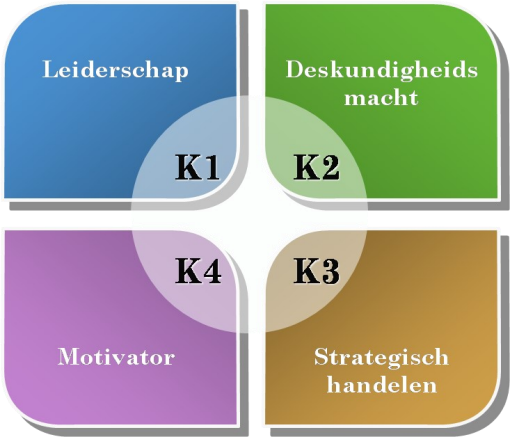
6. Ga samen met de leden van je subgroep de toelichtingen van de teamrollen doornemen die op jullie van toepassing zijn. Help elkaar met het begrijpen van de toelichtingen.
7. Pak nu het vel papier waarbij aan de bovenkant staat: Niveaus. Vul per niveau de teamrol(len) in die je vervult en trek tot slot conclusies m.b.t. wat dit betekent voor jou deelname aan het team.
8. Ga samen met de leden van je subgroep de afzonderlijke conclusies doornemen. Wees nieuwsgierig in de bevindingen van elkaar en vraag door. Durf kritisch naar elkaar toe te zijn.

SCAN ME

Toelichting

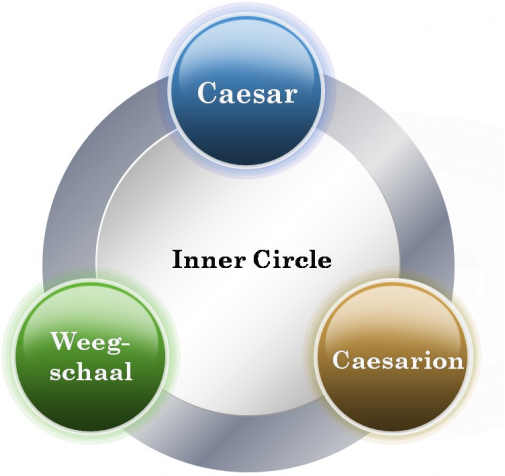
Kerngebied

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 teams. 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.

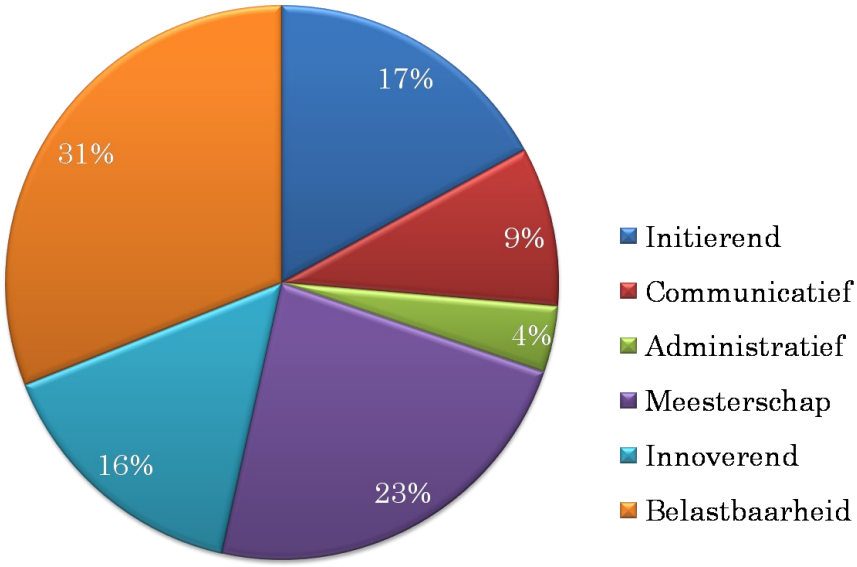


Vier motivatoren

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

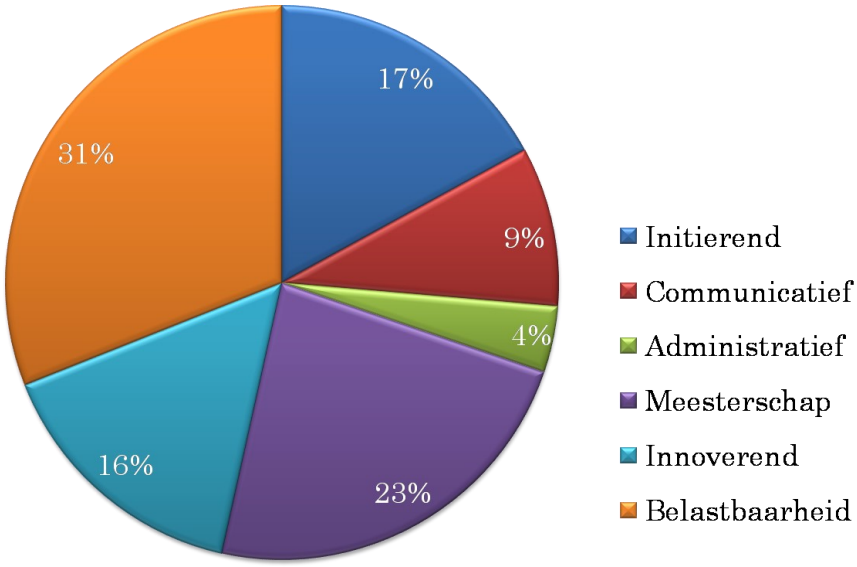


Teamrol elementen

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. *Initierend:* 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.

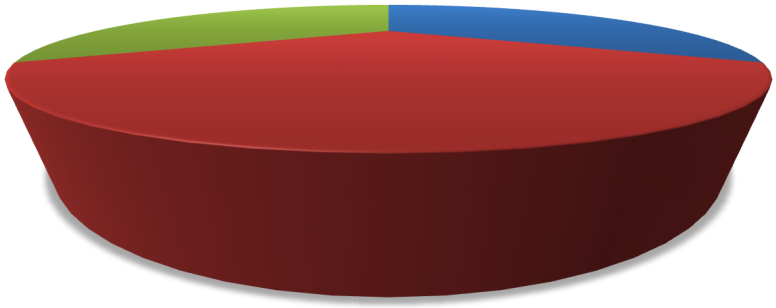
De teamrol elementen zijn noodzakelijke handelswijzen om de gestelde doelen en de bijbehorende taken te kunnen verwezenlijken. Echter vervullen de diverse teamrollen verschillende taken en dus hoeft een bepaalde teamrol bijvoorbeeld minder initierend te zijn dan een andere teamrol.

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.

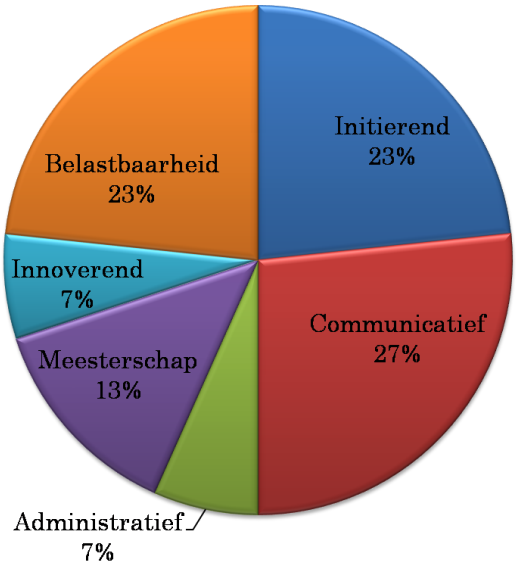
Kerngebieden

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.

Initierend: 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.

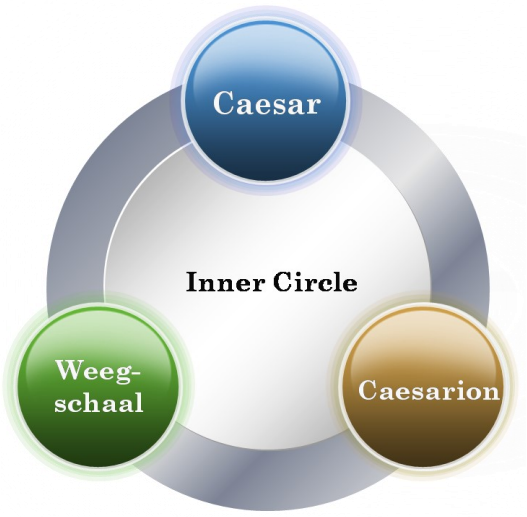
Innoverend: De teamleider hoeft niet vernieuwend te zijn.

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 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

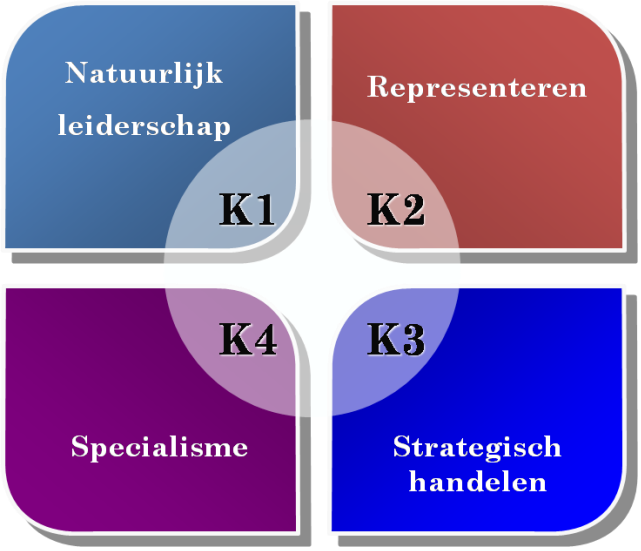
1. *Een te groot ego:* De teamleider stelt zich op als een *alleenheerser* (de tweede betekenis van het Latijnse woord Caesar). Dit betekent o.a. dat de teamleider defensief is als anderen met ideeën aankomen zetten; de teamleider neemt overhaaste besluiten zonder anderen te raadplegen; de teamleider 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

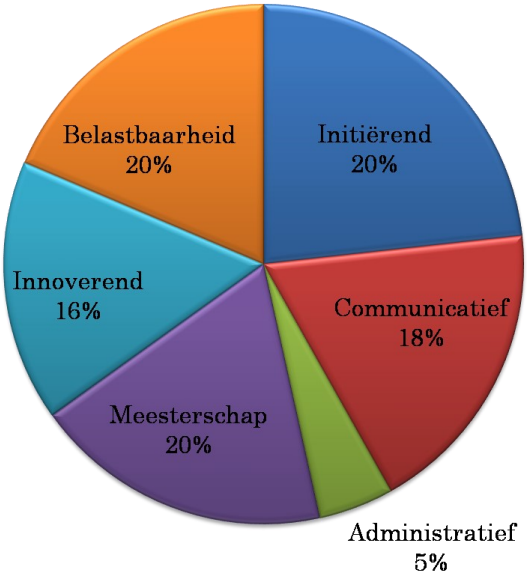
Caesarion is de zoon van Julius Caesar en Cleopatra. Hij was de belofte voor de toekomst en zou gaan regeren over Rome en Egypte. Echter kon een belofte ook een bedreiging vormen voor de gevestigde macht.

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 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.



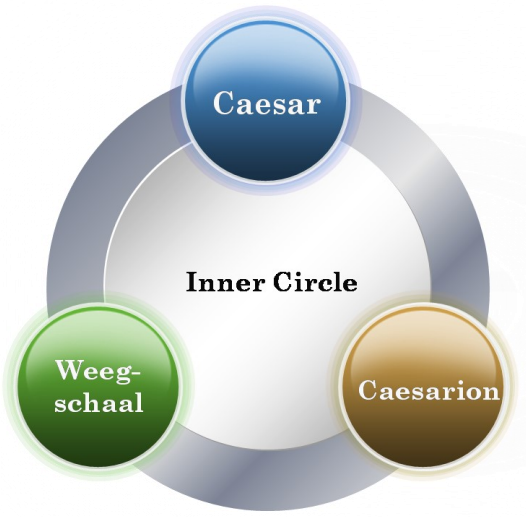
Teamrol elementen

1. *Initierend:* 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 goed de gedachten en emoties van de teamleden 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 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.

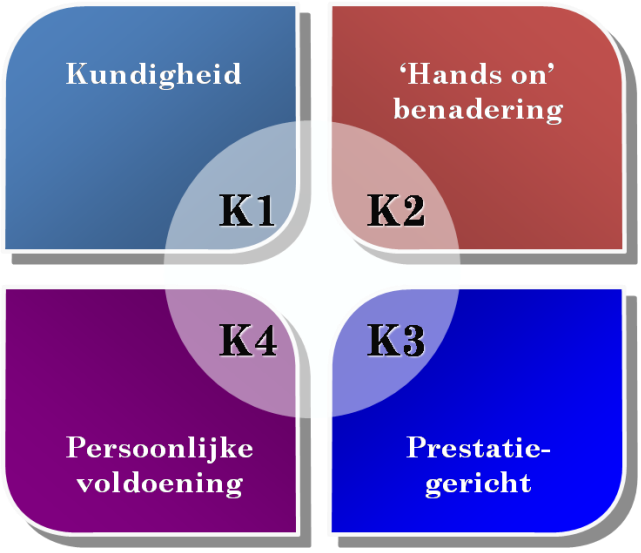
Valkuilen

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

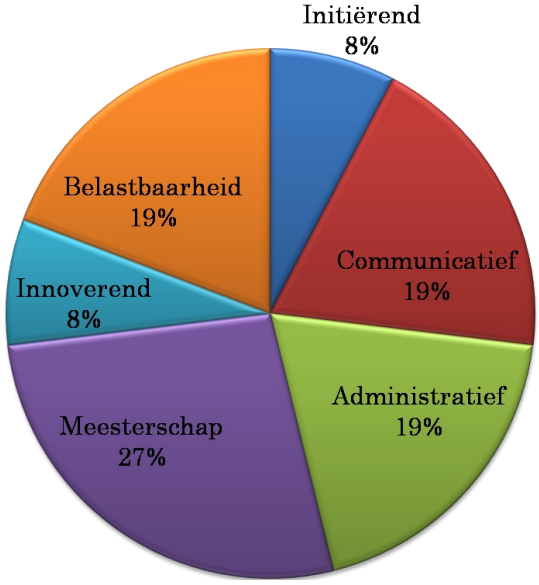
De Werker is het teamlid die zijn/haar capaciteiten inzet om taken uit te voeren om de realisatie van één of meerdere hoofddoelen van het team mogelijk te maken.

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.



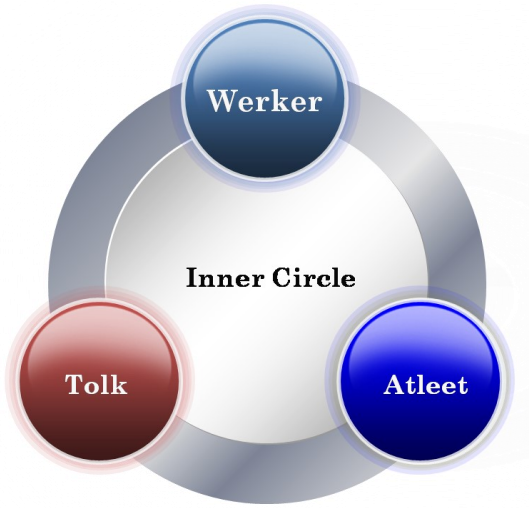
Teamrol elementen

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. *Initierend:* 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 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

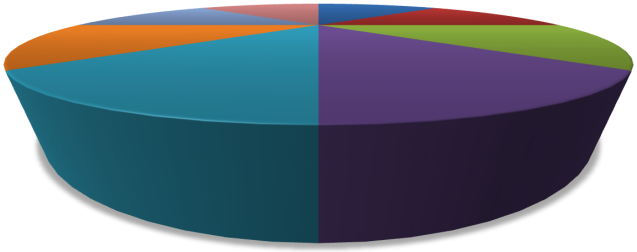
Kenmerken

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.

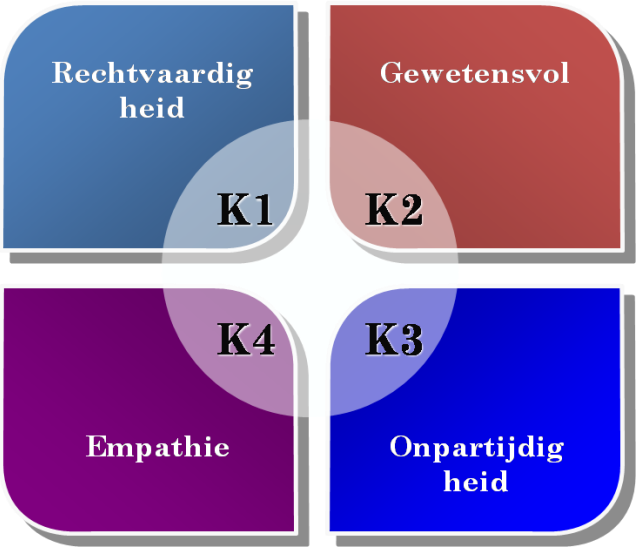
Secundaire teamrollen



Weegschaal

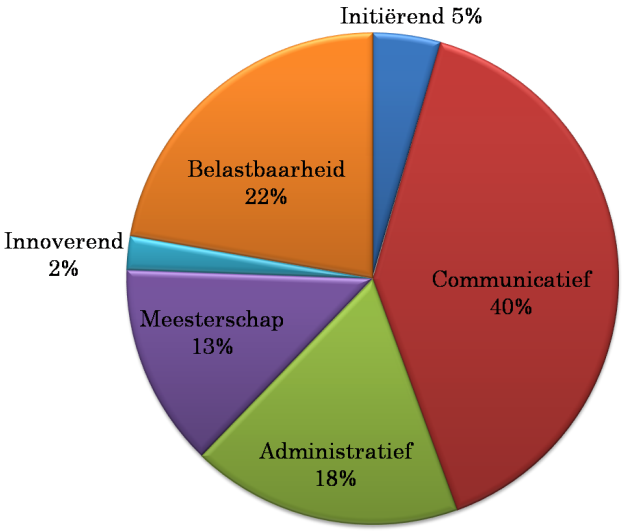
De Weegschaal is het oude symbool van de gerechtigheid en wordt al sinds de oudheid gesymboliseerd door een vrouw met een weegschaal in de linkerhand en een zwaard in de rechterhand.

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.



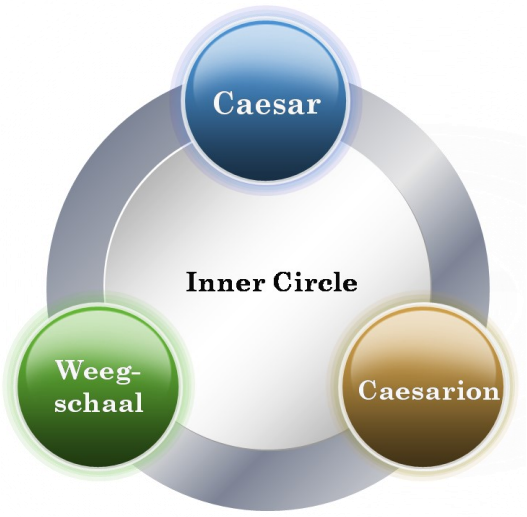
Teamrol elementen

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. *Initierend:* 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 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.

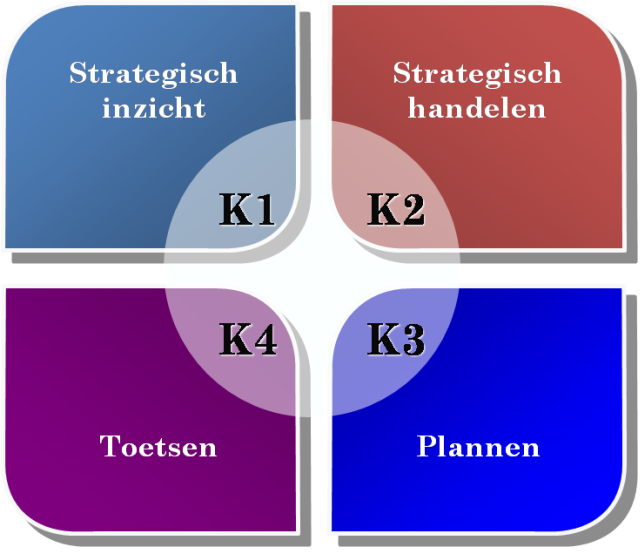
Valkuilen

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

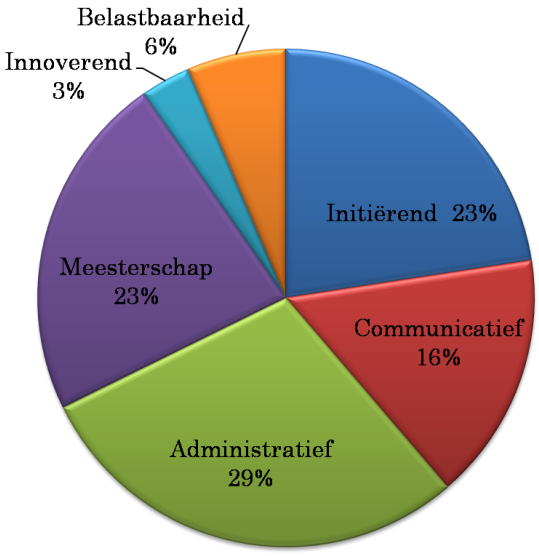
Een Strateeg is een persoon die zich bezig houdt met hoe het team en de afzonderlijke teamleden moeten gaan handelen (het uitvoeren van taken) om in de toekomst de gestelde doelen te kunnen realiseren.

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 doelgericht en efficiënt planningen te kunnen maken over een langere periode 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. *Initierend:* 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 strategiën 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 voor de gedane arbeid.

Inner Circle

De Inner Circle die het meest constructief en productief 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

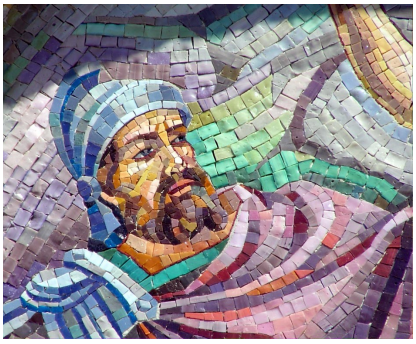
Kenmerken

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

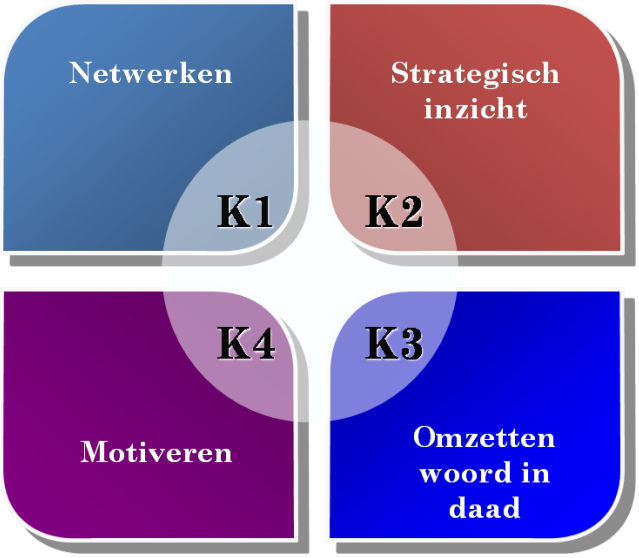
1. *Honger naar macht:* Het teamlid heeft de smaak te pakken en wil steeds meer een sturende invloed hebben binnen het team. De teamrol verleidt om steeds opnieuw als een belangrijk teamlid te worden bevestigd en op basis hiervan bepaalde privileges te willen opeisen.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* 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



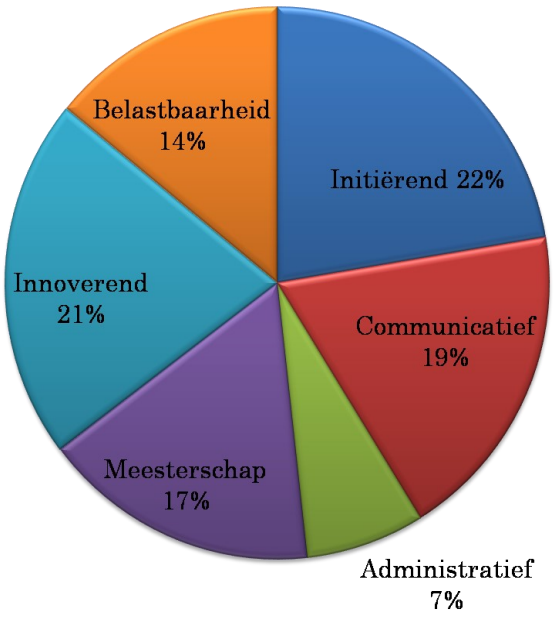
De Organisator is een teamlid die zijn/haar organisatorische vaardigheden inzet ten behoeve van het team. Organiseren is het coördineren en het initiëren van activiteiten en/of handelswijzen, die het mogelijk maken om plannen en taken in de praktijk uit te gaan voeren.

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 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. *Initierend:* 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 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

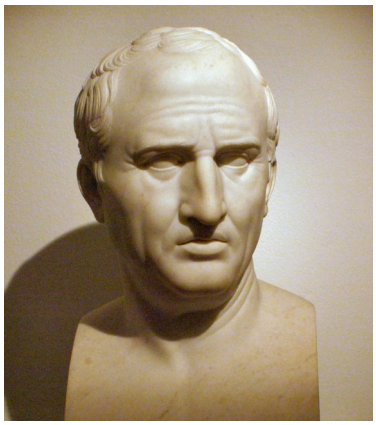
Kenmerken

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 creëeren 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

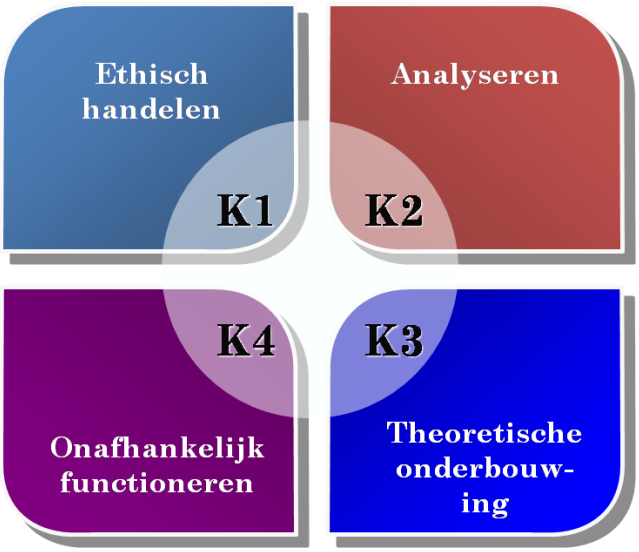
1. *Honger naar macht:* Het teamlid heeft de smaak te pakken en wil steeds meer een sturende invloed hebben binnen het team. De teamrol verleidt om steeds opnieuw als een belangrijk teamlid te worden bevestigd en op basis hiervan bepaalde privileges willen opeisen.
2. *Persoonlijke doelen realiseren:* 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



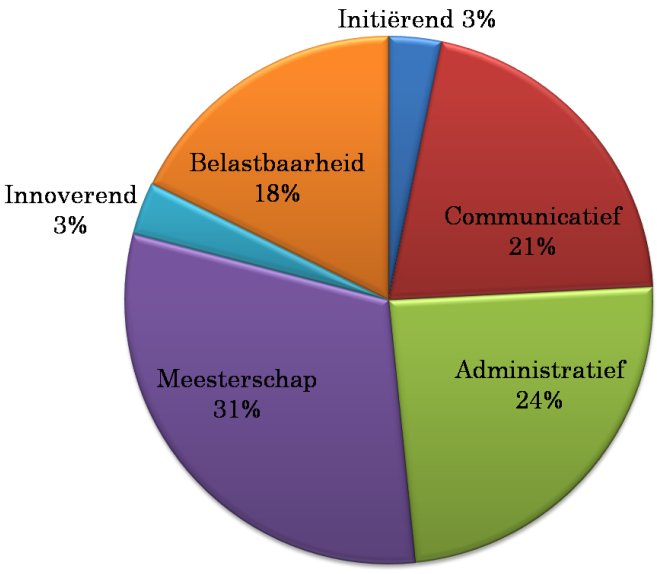
Cicero

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

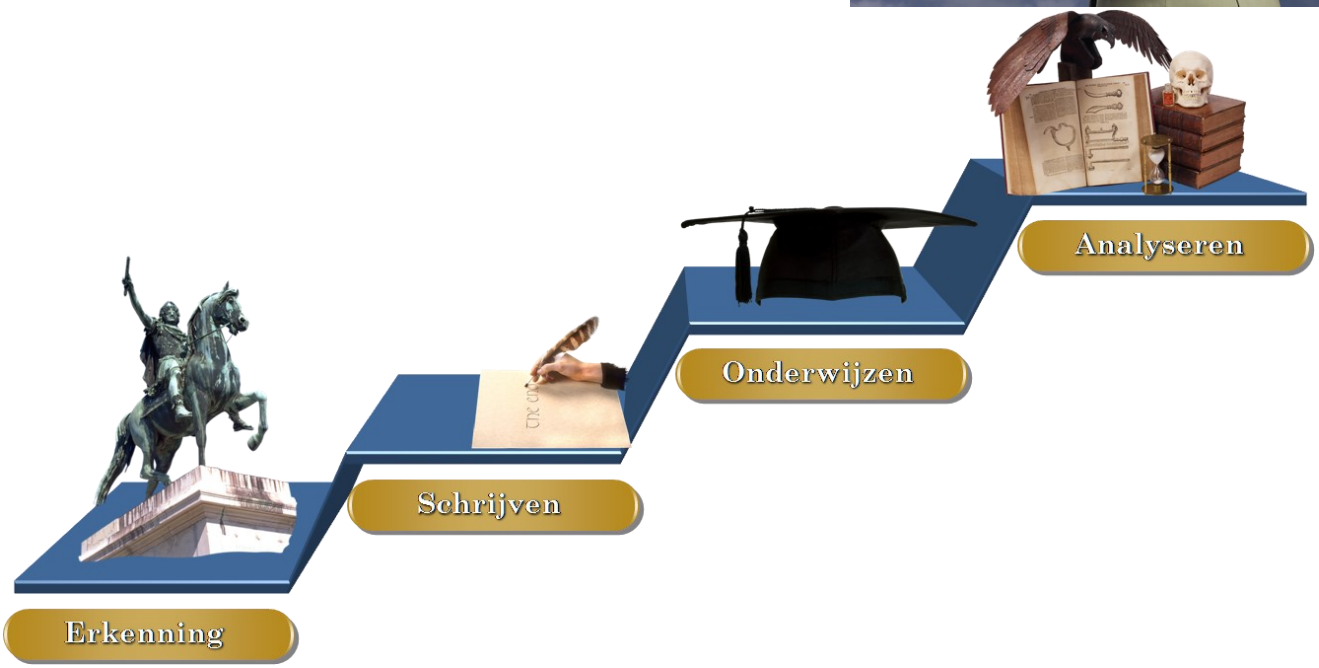
1. *Ethisch handelen:* De Wijsgeer dient binnen het team op een verantwoorde wijze te functioneren door alleen activiteiten en taken uit te voeren die toelaatbaar (geoorloofd) zijn.
2. *Analyseren:* De Wijsgeer dient over de vaardigheid te beschikken om 'iets' (een proces, een probleem, een structuur 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

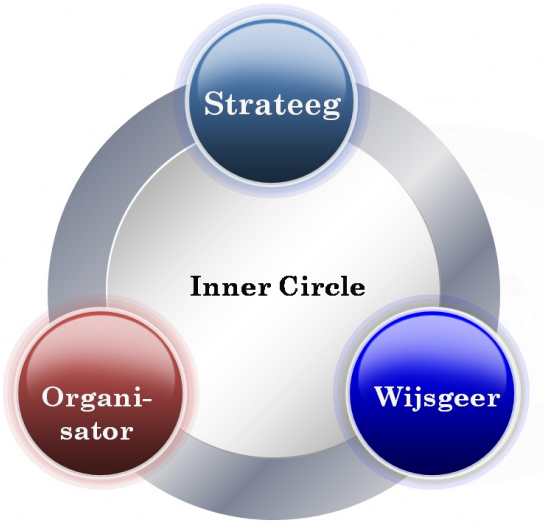
1. *Meesterschap:* De Wijsgeer dient kundig en vaardig te zijn in het maken van analyses, het onderzoeken, het maken van aanbevelingen en het bedenken van doelgerichte oplossingen.
2. *Administratief:* De Wijsgeer dient papers, richtlijnen, procedures, artikelen en publicaties te kunnen schrijven.
3. *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. Initierend: 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 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

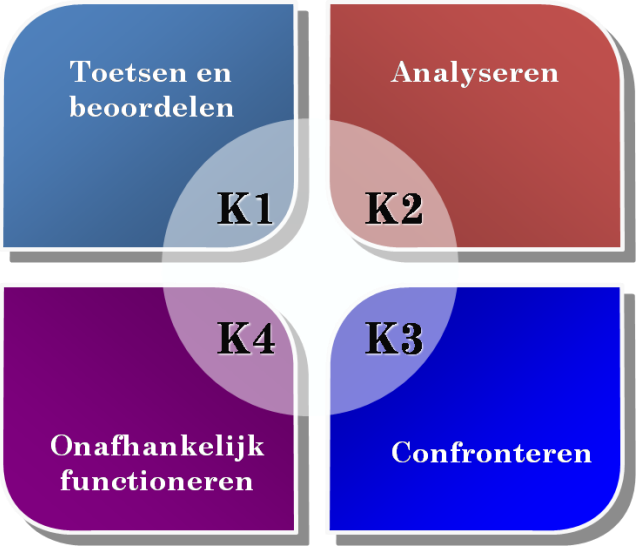
1. Het creëeren van de juiste randvoorwaarden waarbinnen het team op een verantwoorde wijze kan gaan werken aan de realisatie van de gestelde doelen en de bijbehorende taken.
2. Het vermogen om ook solistisch te werken om onafhankelijk onderzoek te kunnen verrichten en aanbevelingen te doen.
3. Het grondig 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.

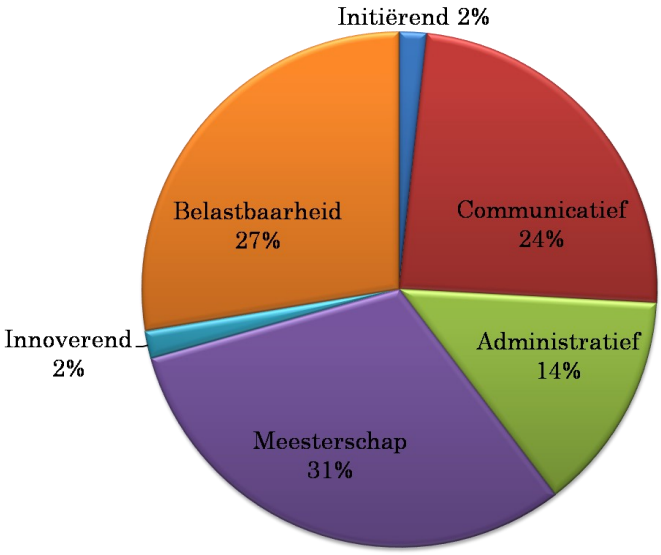
Criticus

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.



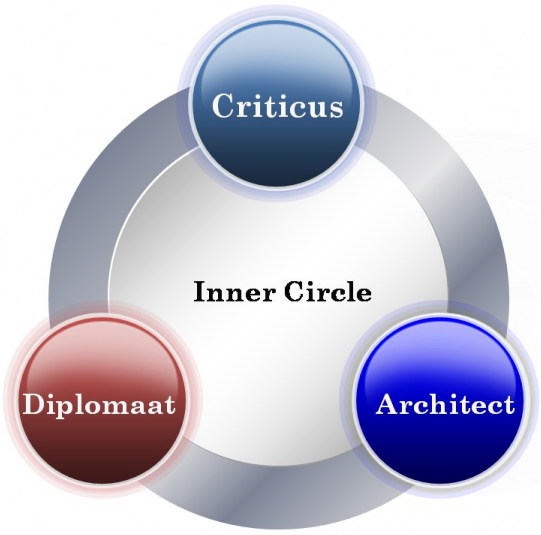
Teamrol elementen

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. *Initierend:* 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 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 vaker weerstanden op binnen het team maar laat zich hierdoor niet afschrikken.
13. De Criticus is vaardig in het snel kunnen doorgronden van regels, procedures, systemen, werkwijzen, et cetera.

Valkuilen

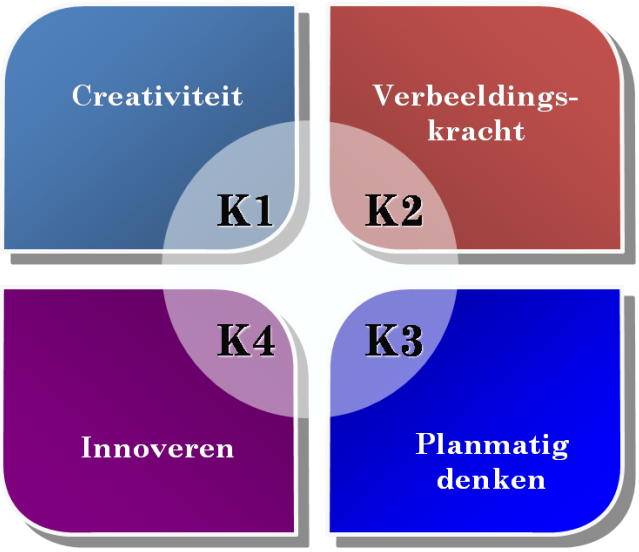
1. *Geen briljante ideeën:* De Criticus is goed in het vinden van 'de rotte plekken' in een systeem, een procedure, een handelwijze (etc), maar dit betekent niet dat de Criticus ook goed is in het bedenken van alternatieven of het verzinnen van doeltreffende oplossingen. Soms vergeet de Criticus dit 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.

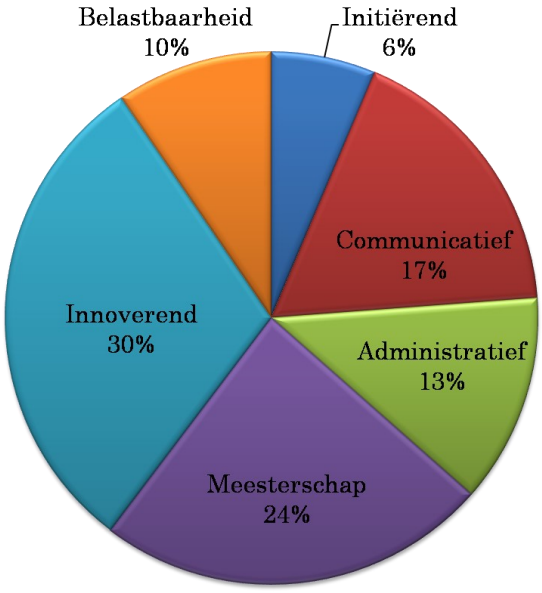
Architect

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.





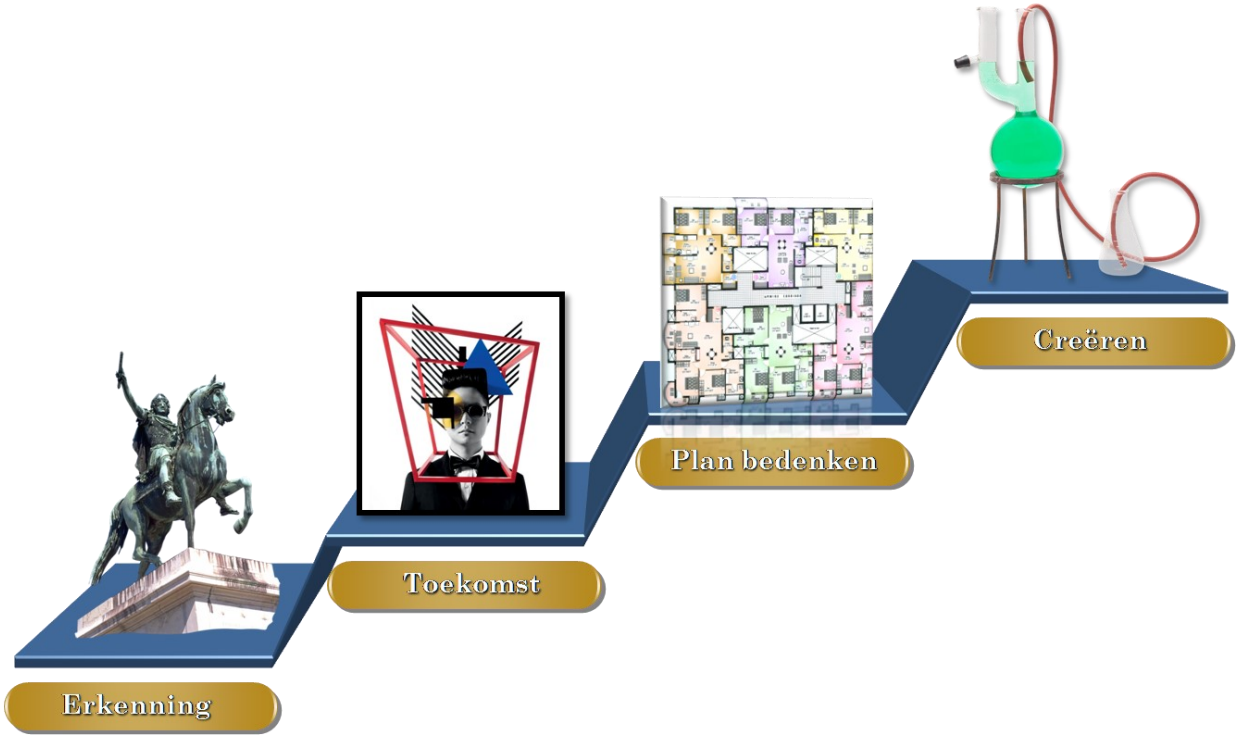
Kerngebieden

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 te kunnen visualiseren van denkbeelden.
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

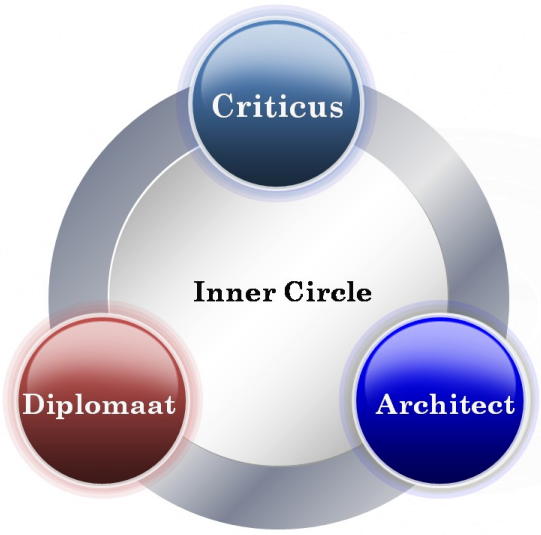
1. *Innoverend:* De Architect dient vaak in de weer te zijn met het bedenken van vernieuwingen waardoor het team en de teamleden optimaler functioneren.
2. *Meesterschap:* De Architect dient kundig en vaardig te zijn in het creëren van nieuwe denkbeelden die realistisch en haalbaar zijn binnen het team.
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. *Initierend:* 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 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

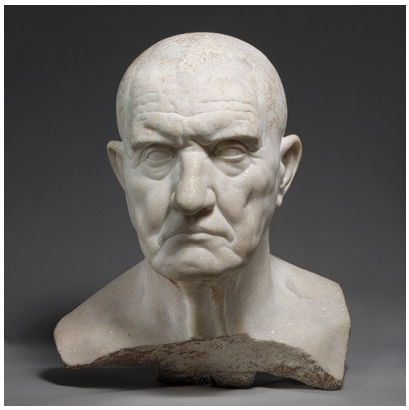
Kenmerken

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

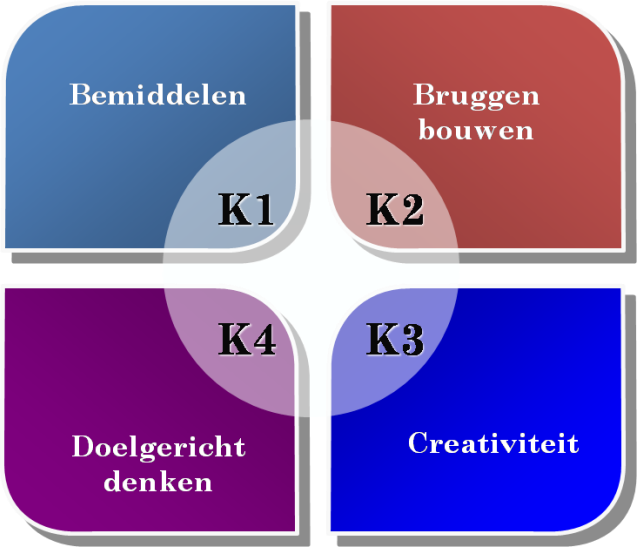
1. *Geen uitvoerder:* De Architect is een visionair, maar dit wil niet zeggen dat hij/zij een goede uitvoerder of bouwer is.
2. *Een solo show van maken:* De Architect komt tot de conclusie dat hij/zij het enige teamlid is met de beste ideeën en vernieuwingen. Hierdoor vergeet de Architect om samen te 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



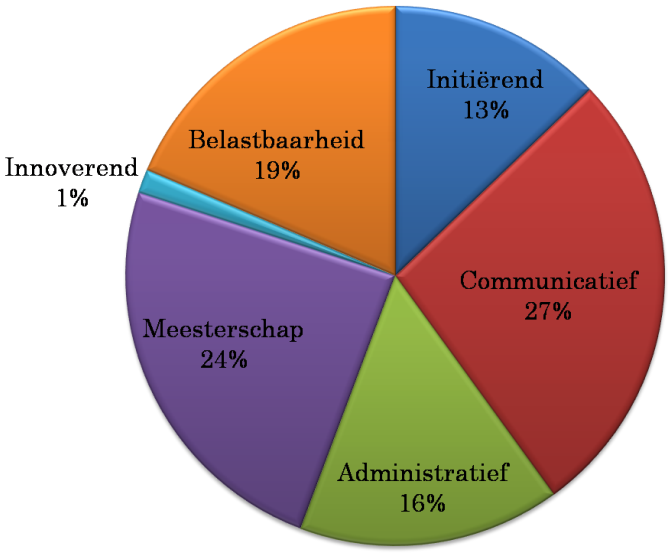
De Diplomaat is een teamlid die adequaat weet te bemiddelen tussen teamleden onderling en/of het team met een derde partij. Als ook om op basis van een dialoog zoeken naar oplossingen voor (met name) interpersoonlijke problemen.

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.



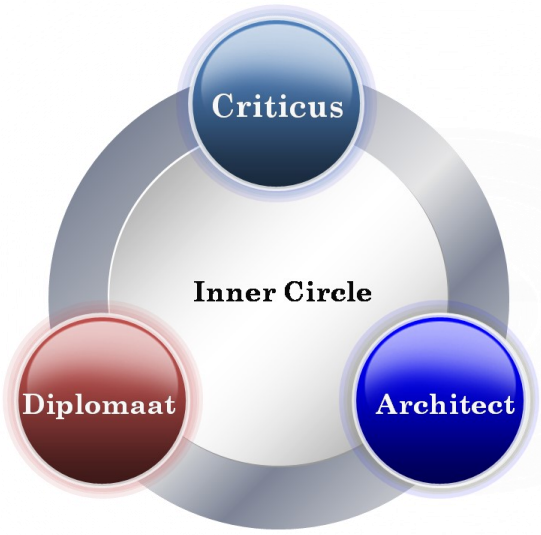
Teamrol elementen

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. *Initierend:* 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 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 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.

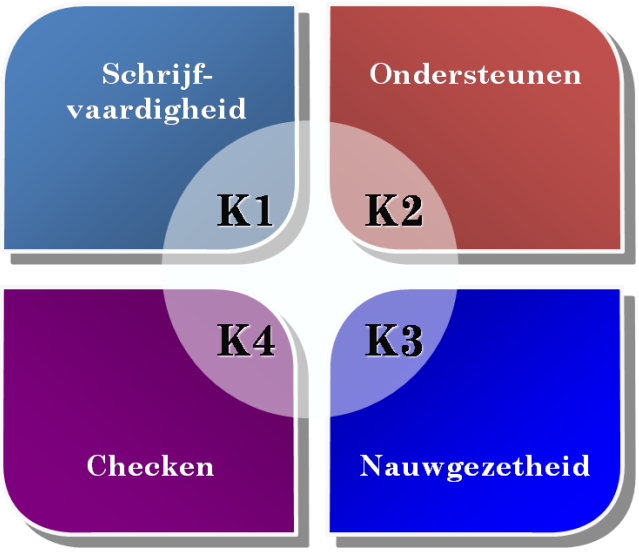
Valkuilen

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

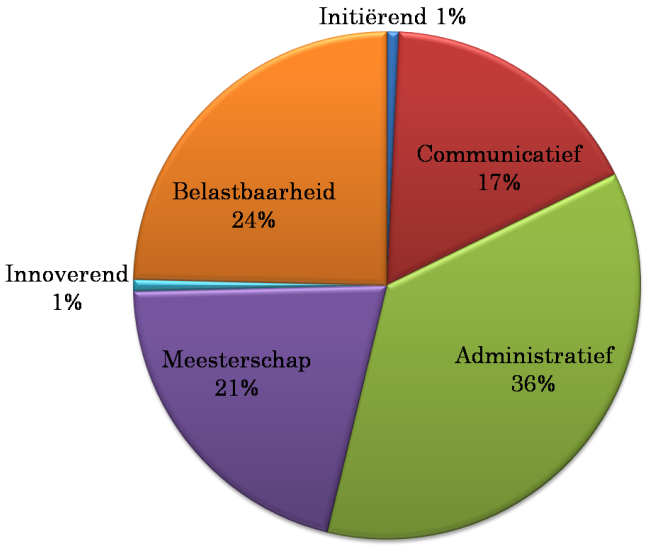
De Schrijver is een teamlid die belast is met het verrichten van één of meerdere administratieve taken ten behoeve van het team. Als ook het administratief ondersteunen van één of meerdere teamleden.

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.



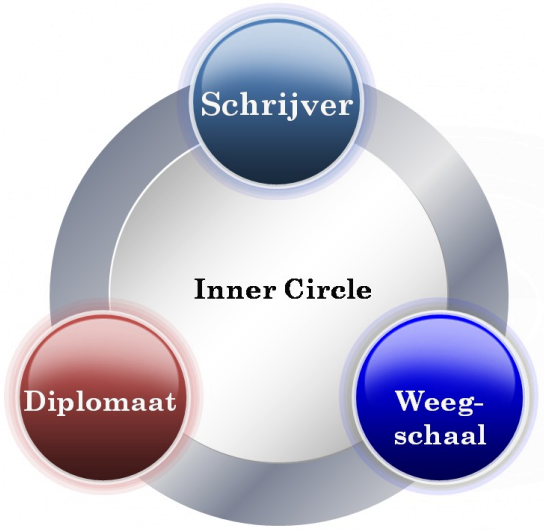
Teamrol elementen

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. *Initierend:* 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 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.

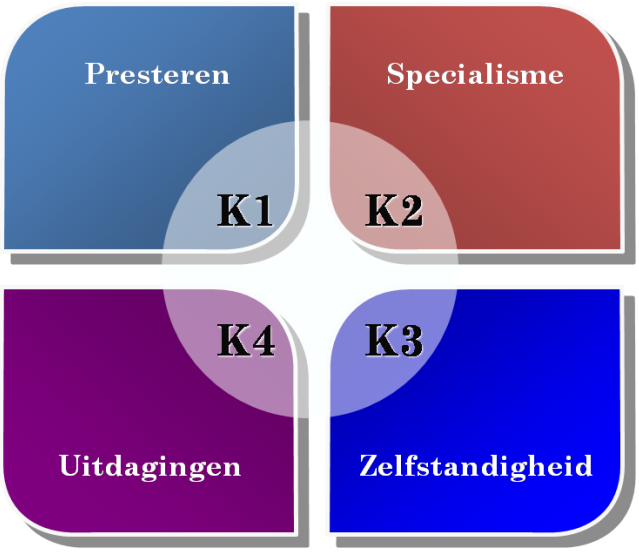
Valkuilen

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

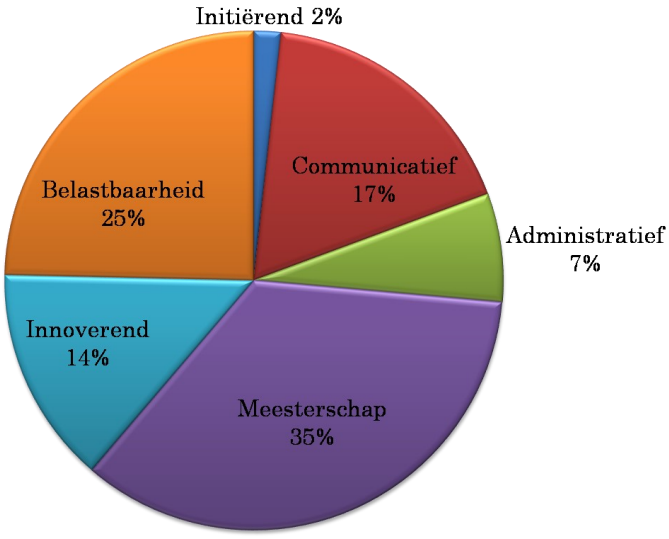
De Atleet is een teamlid die uitblinkt in het verrichten van specifieke taken, waarin hij/zij zijn/haar kundigheid en vaardigheid meerdere malen heeft bewezen.

De Atleet is een 'topsporter' in zijn/haar specialisme en wil resultaten bereiken en is niet met minder 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.



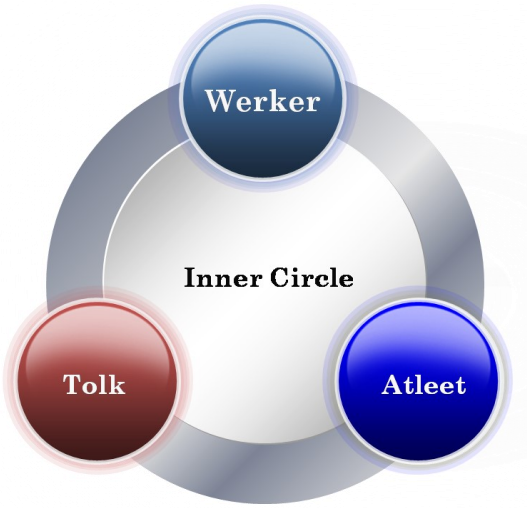
Teamrol elementen

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 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. *Initierend:* 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 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.

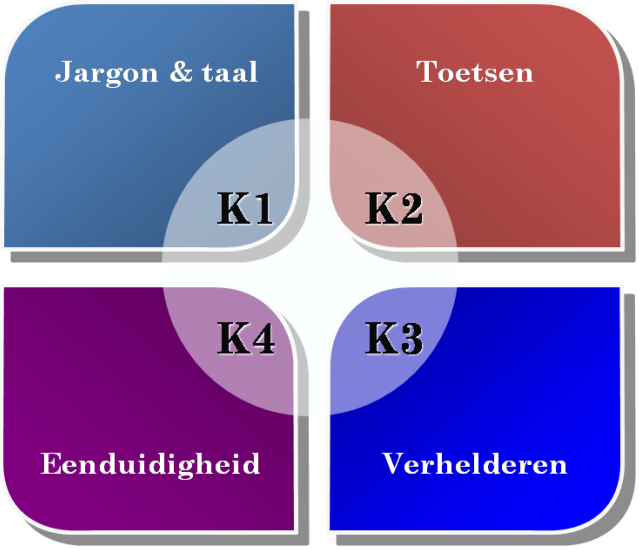
Valkuilen

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 in de soep loopt binnen het team.
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

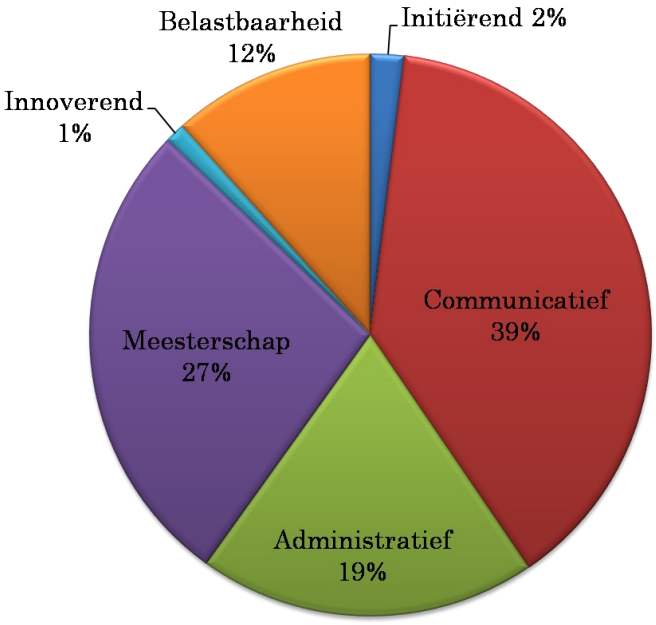
De Tolk is een teamlid die probeert om teamleden onderling steeds dezelfde taal (jargon) te laten spreken. Als ook dat het vakjargon van het team door een derde partij wordt begrepen, en omgekeerd.

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

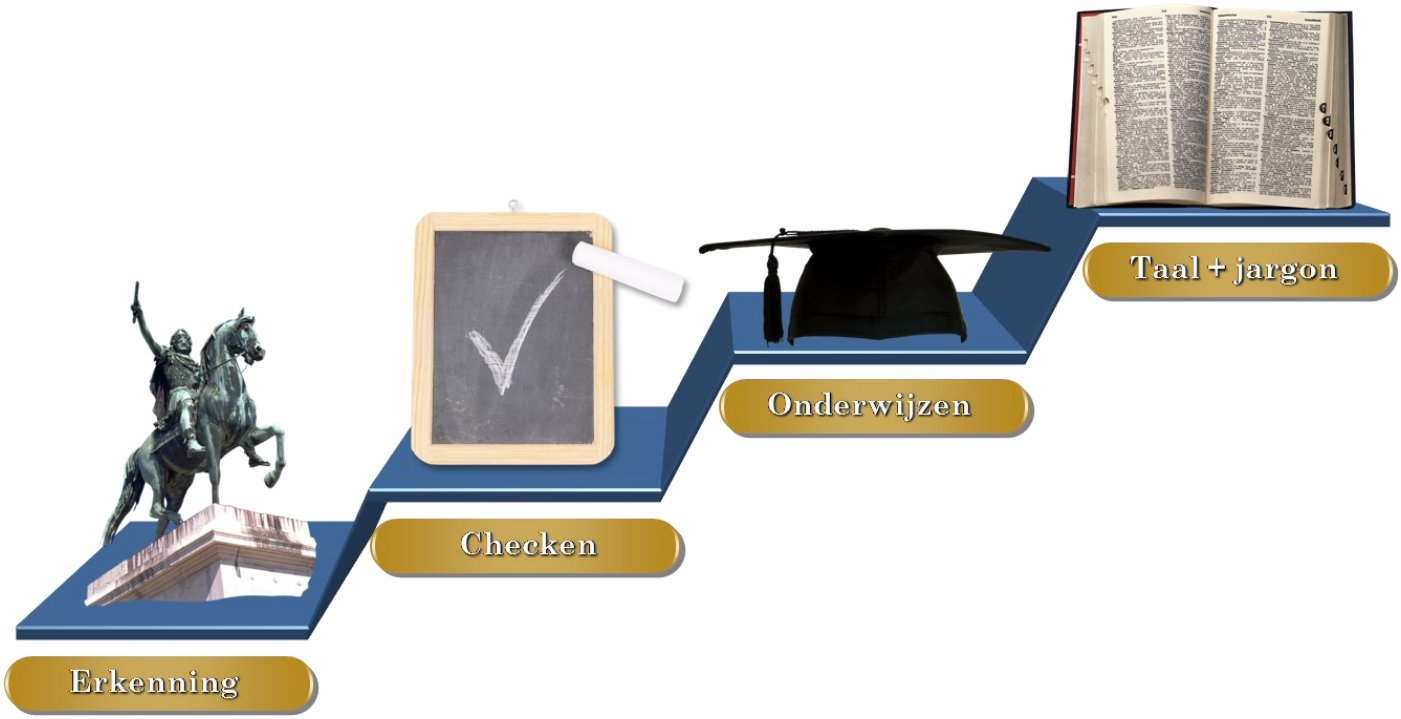
1. *Jargon & taal:* De Tolk dient kundig en vaardig te zijn in het gebruikte (vak)jargon en taal (inclusief: lichaamstaal, metataal en paralanguage).
2. *Toetsen:* De Tolk checkt of het (vak)jargon door een ieder op eenzelfde wijze wordt begrepen.
3. *Verhelderen:* De Tolk dient vaardig te zijn in het 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

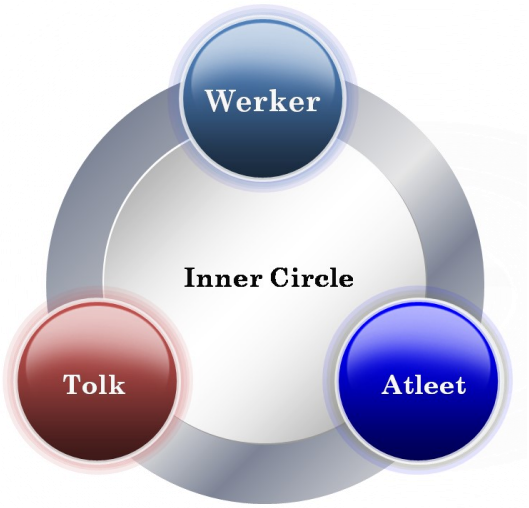
1. *Communicatief:* De Tolk dient kundig en vaardig te zijn in het helder, duidelijk en eenduidig communiceren binnen het team.
2. *Meesterschap:* De Tolk dient kundig en vaardig te zijn in het gehanteerde (vak)jargon en taal (inclusief: het gesproken woord, het geschreven woord, lichaamstaal, metataal, 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. *Initierend:* 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 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

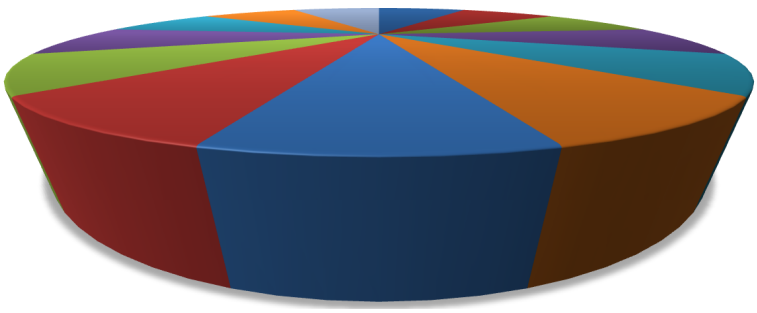
Kenmerken

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.

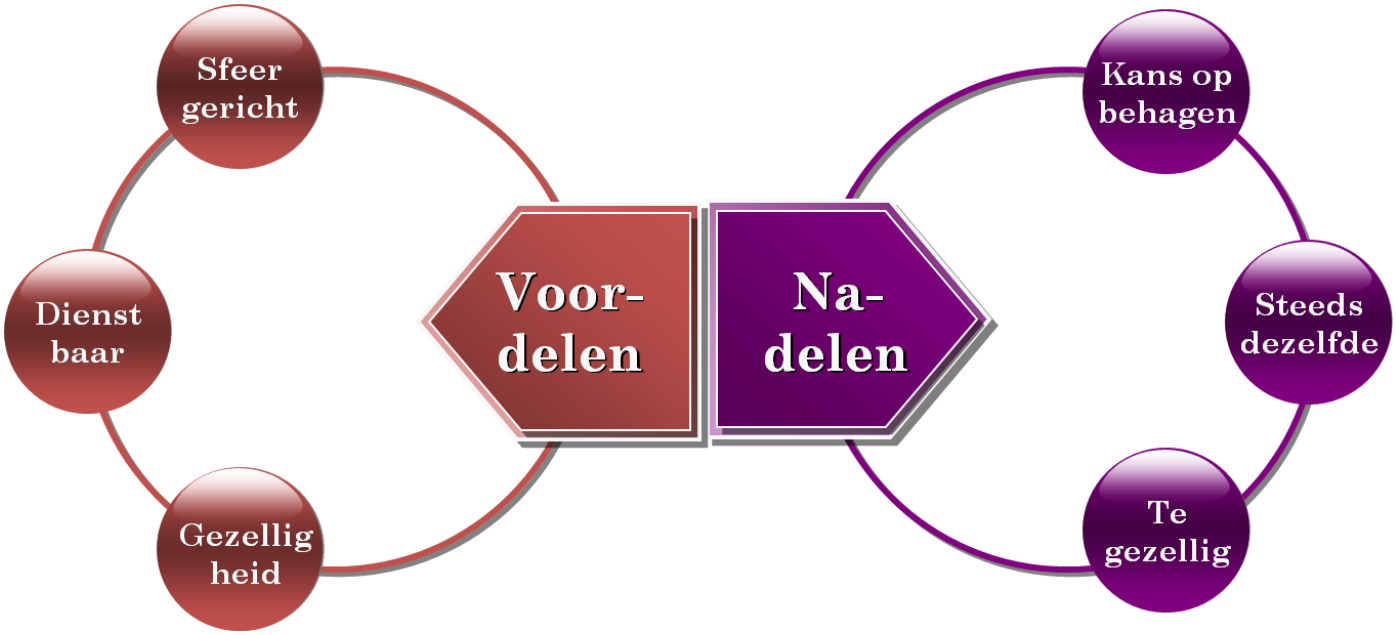
Tertiaire teamrollen



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

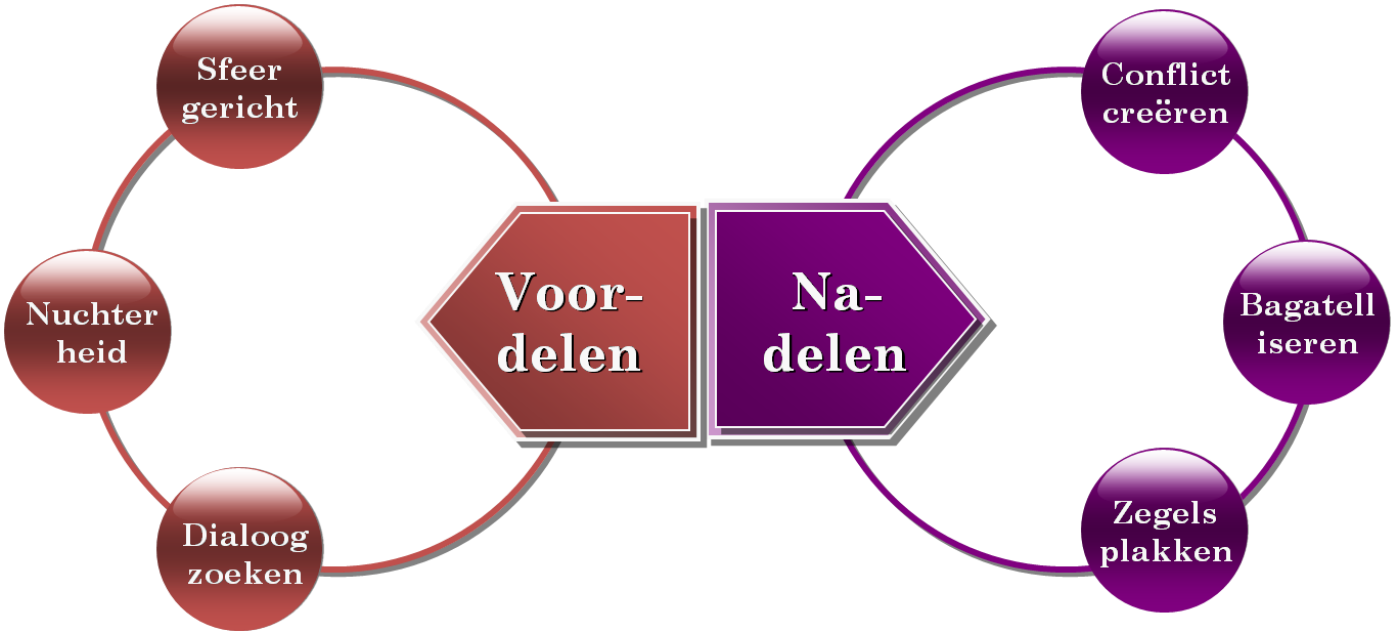
Sociale activiteit

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 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 houding irritatie en frustratie oproepen bij teamleden die niet direct wordt geuit.

Persoonlijke activiteit

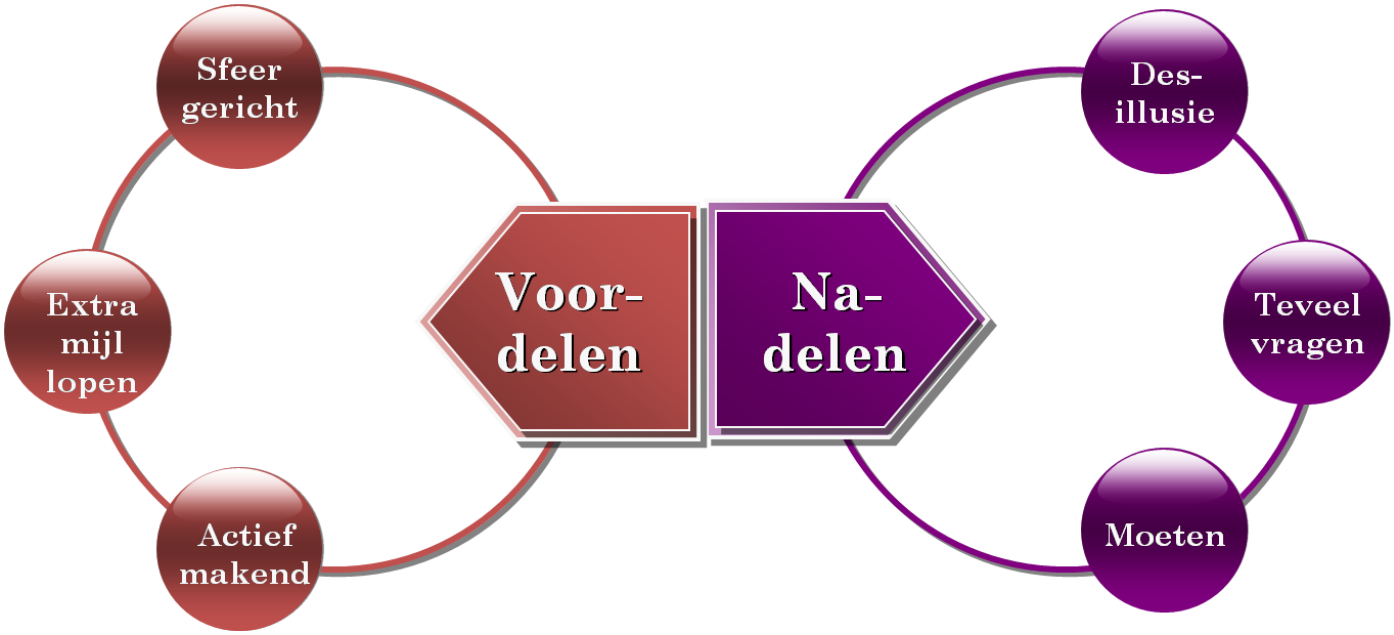
Sociale activiteit

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.



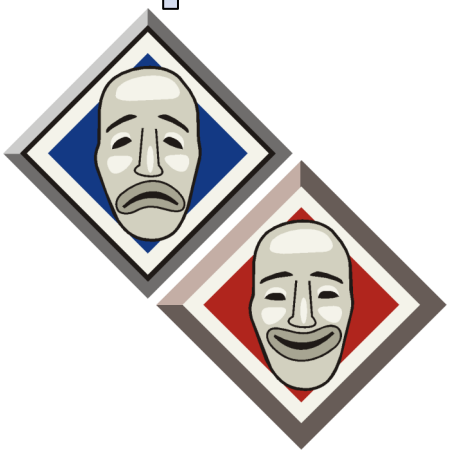
Voordelen

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.

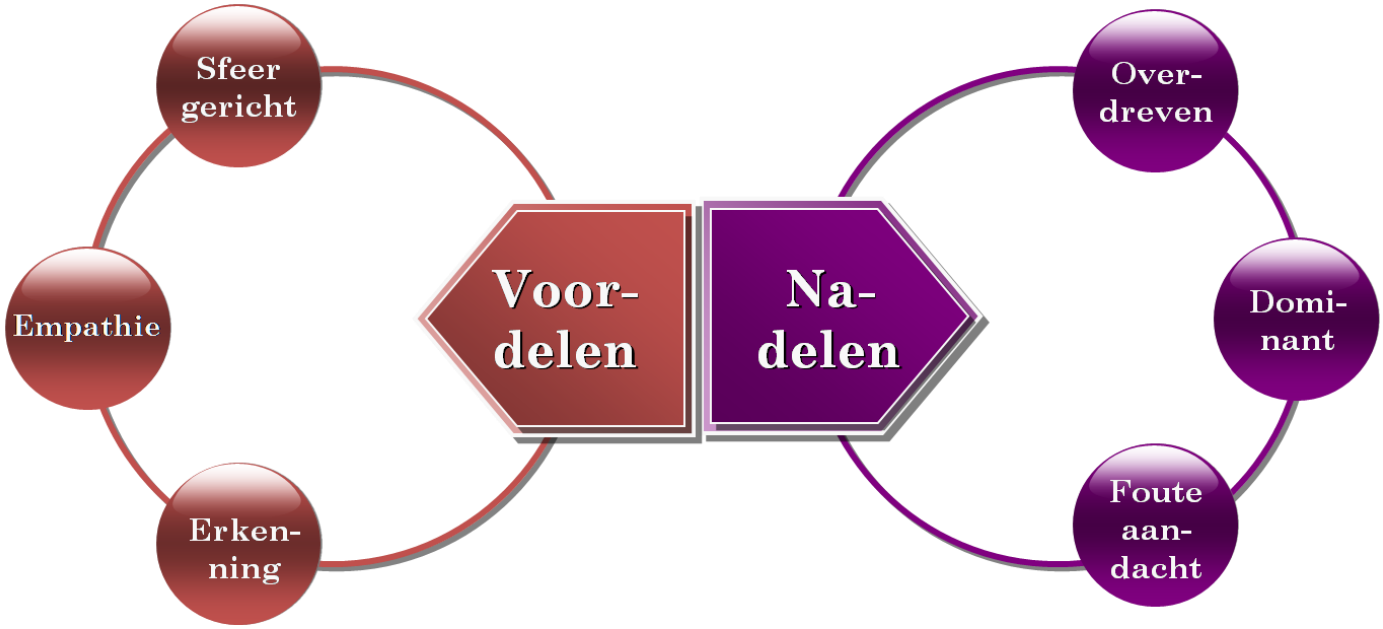
Expressionist



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

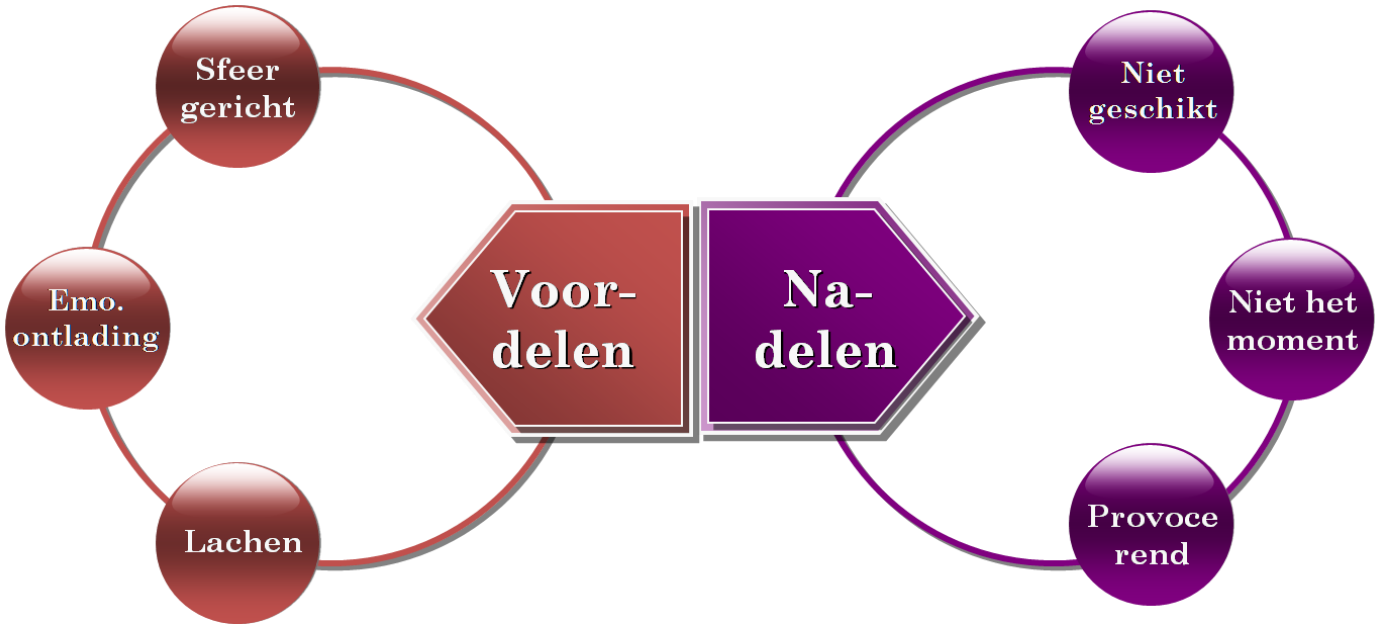
Sociale activiteit

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

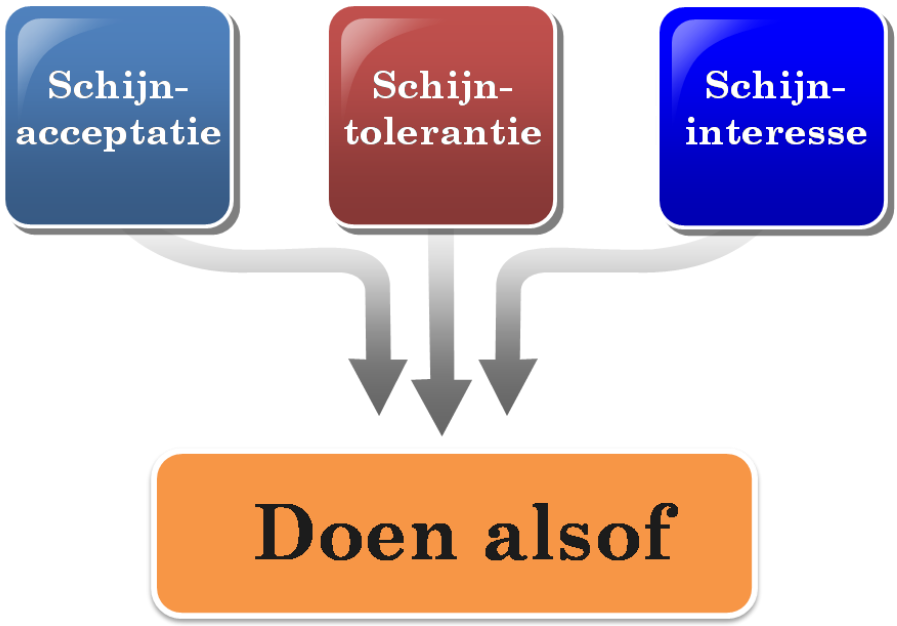
Susser

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.



Beweter

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.

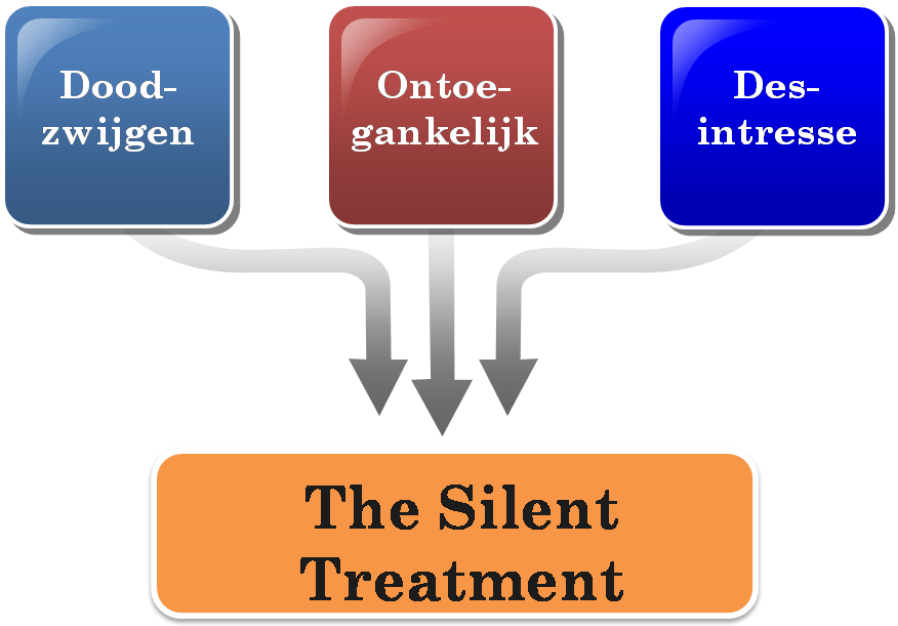
Zwijger

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

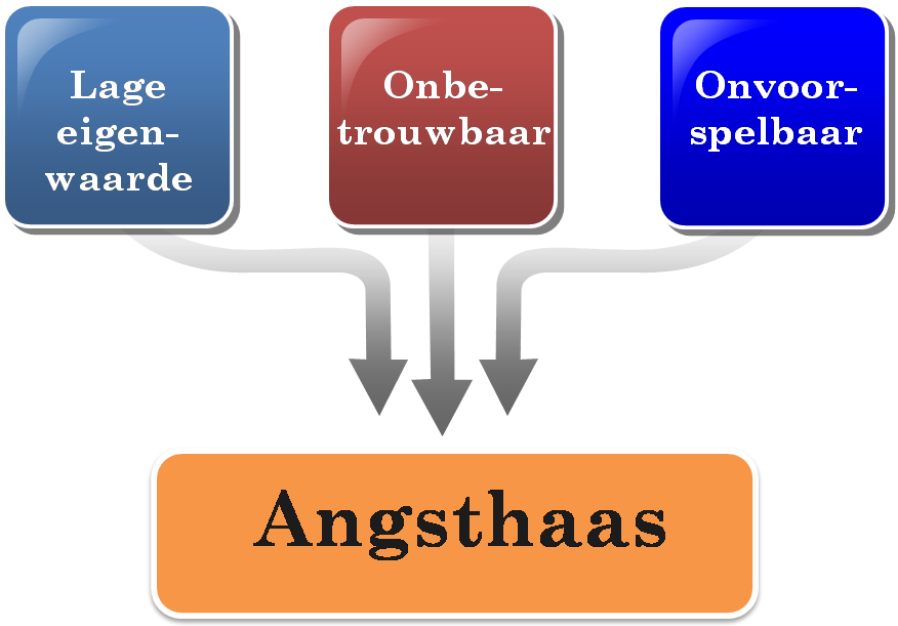
De Opposant is een teamlid dat telkens in de contramine gaat, tegen iedereen die een bedreiging vormt voor zijn/haar positie binnen het team. De Opposant beschouwt een discussie als een prima middel om de machtsverhoudingen te testen. Hieraan worden de teamdoelen en de bijbehorende taken ondergeschikt 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 is veilig 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.



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.

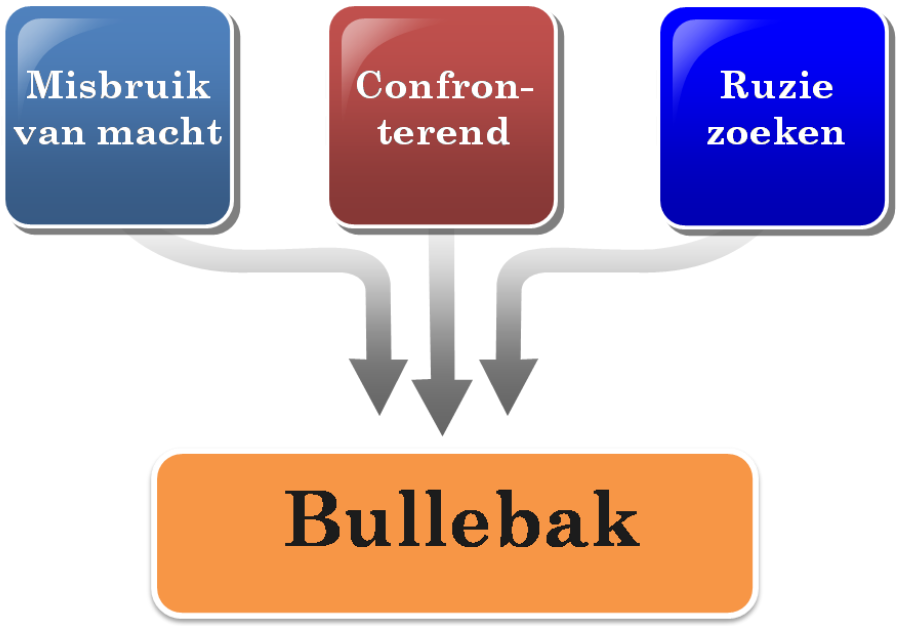
De Manipulator is een taakbelemmerende rol.

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.

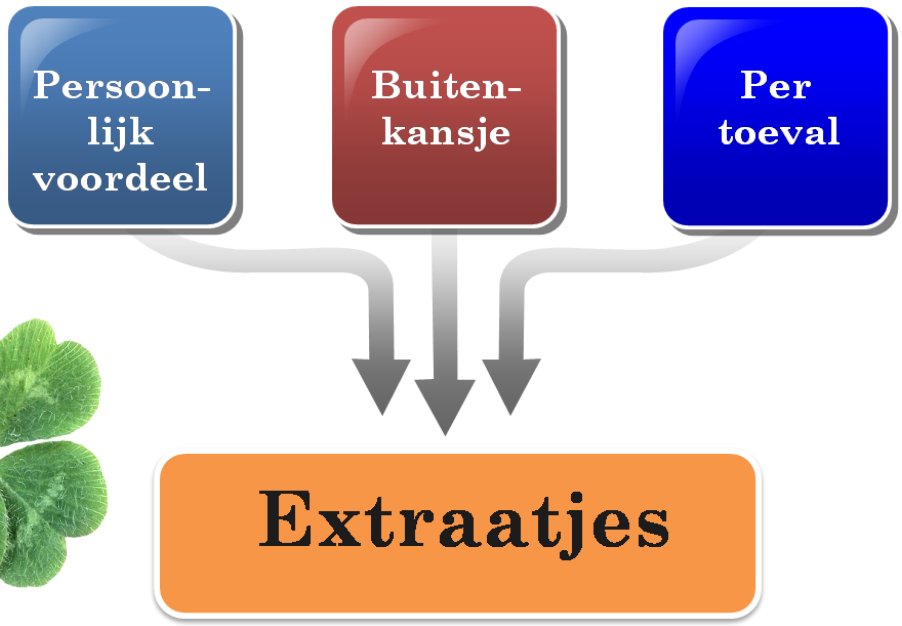
De Afdwinger is een taakbelemmerende rol.



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.

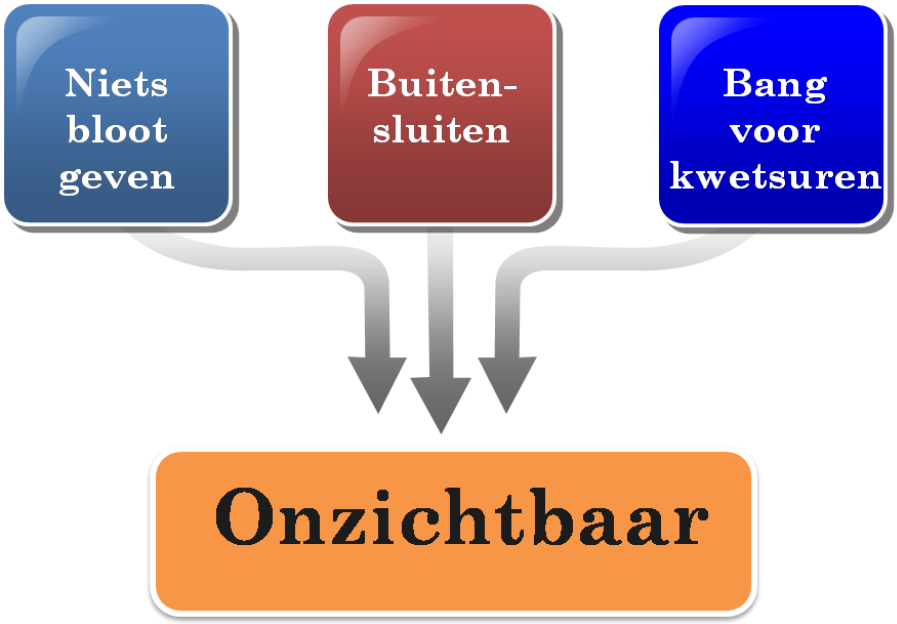


Verhullende

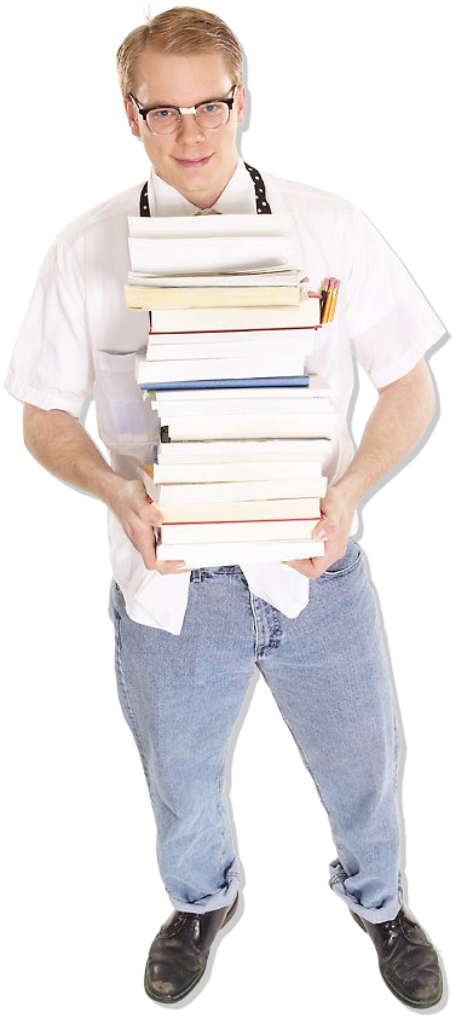
De Verhullende is een teamlid dat niet rechtstreeks over een onderwerp of een persoon praat, maar slechts door toespelingen en insinuerende opmerkingen. Het gevolg is dat onderwerpen en personen met een dikke laag mist worden omgeven.

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.



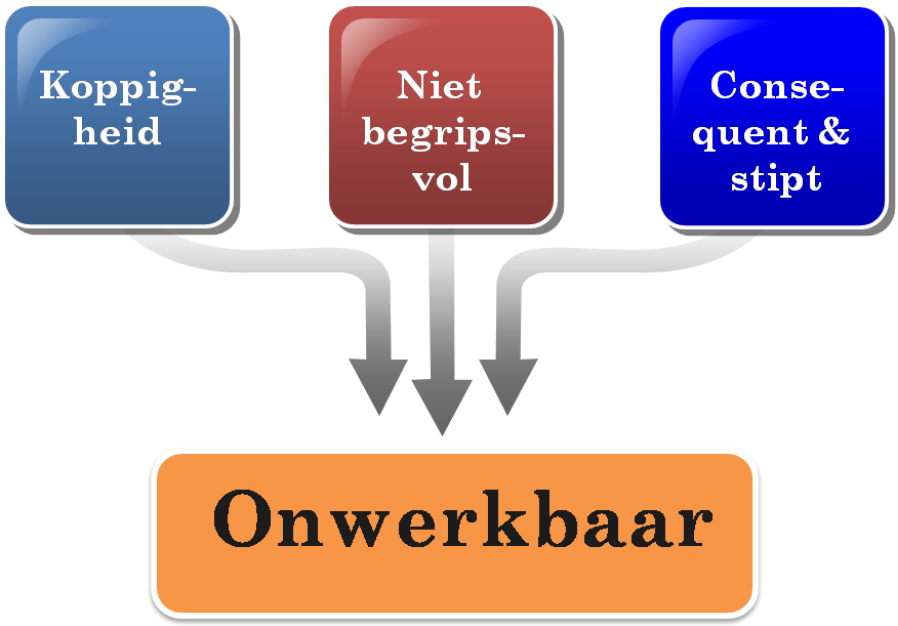
Formalist



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.

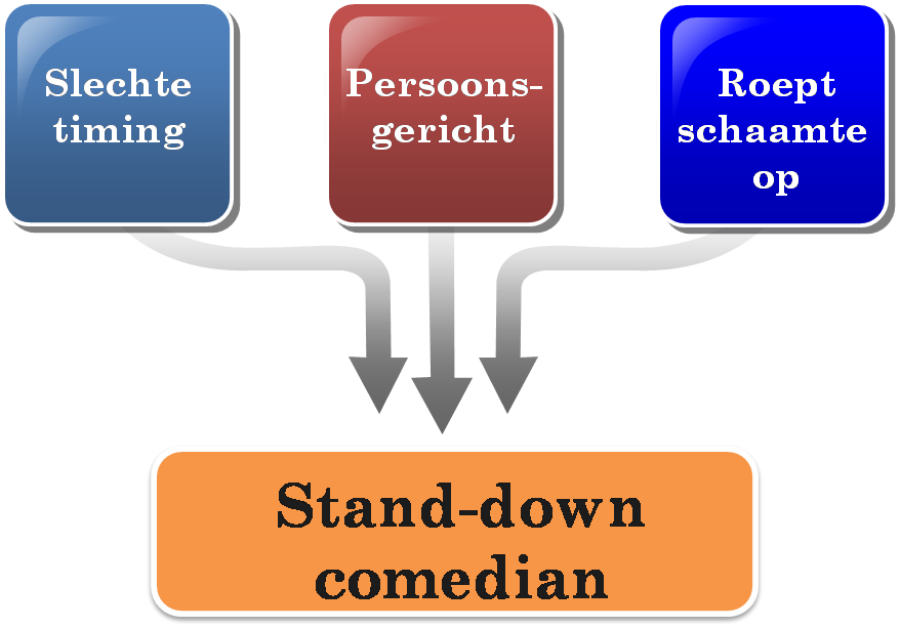


Lolbroek

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.

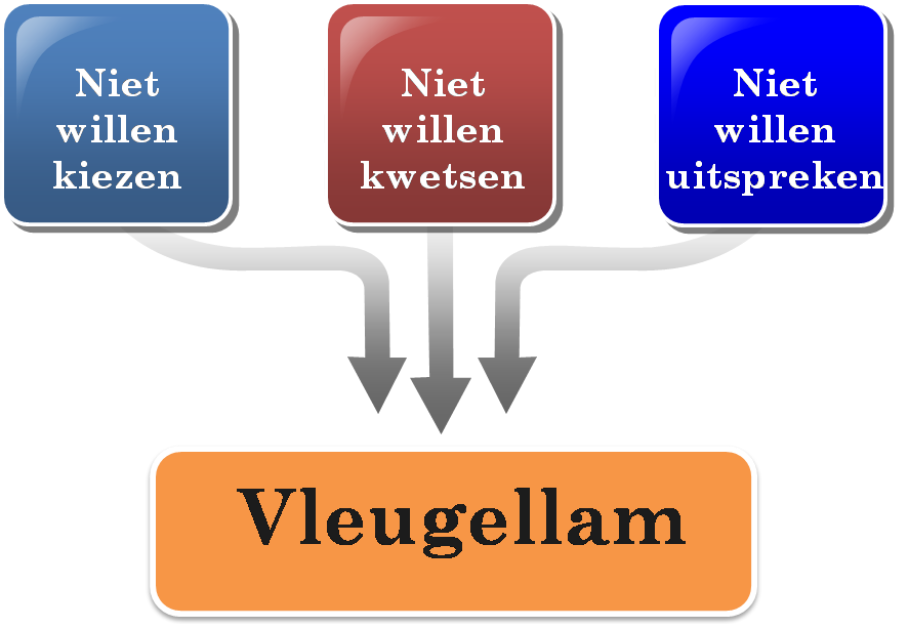


Twijfelaar

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.

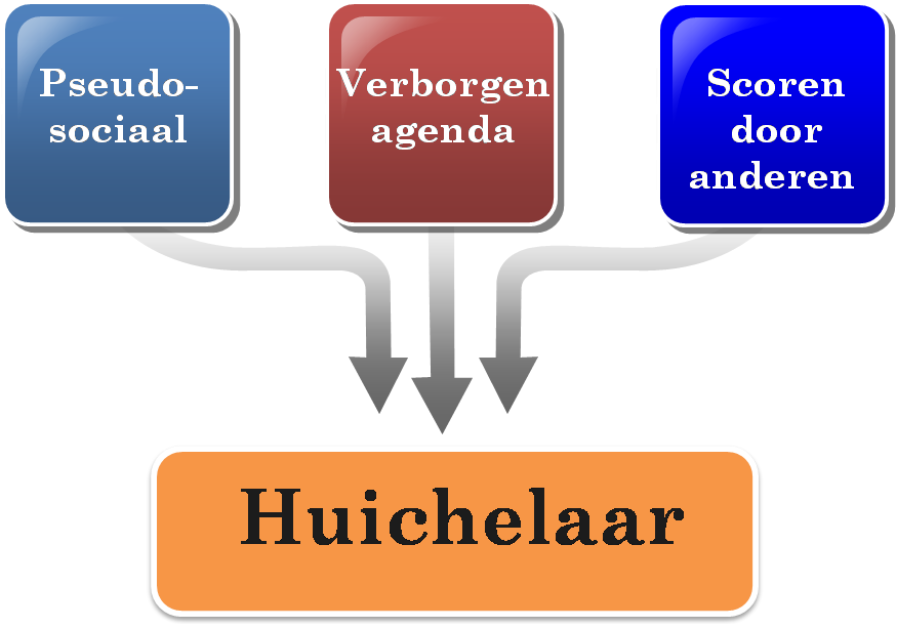


Conformist

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: www.boekenhoek.info/apartbekijken/rollenlijst/index.html 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

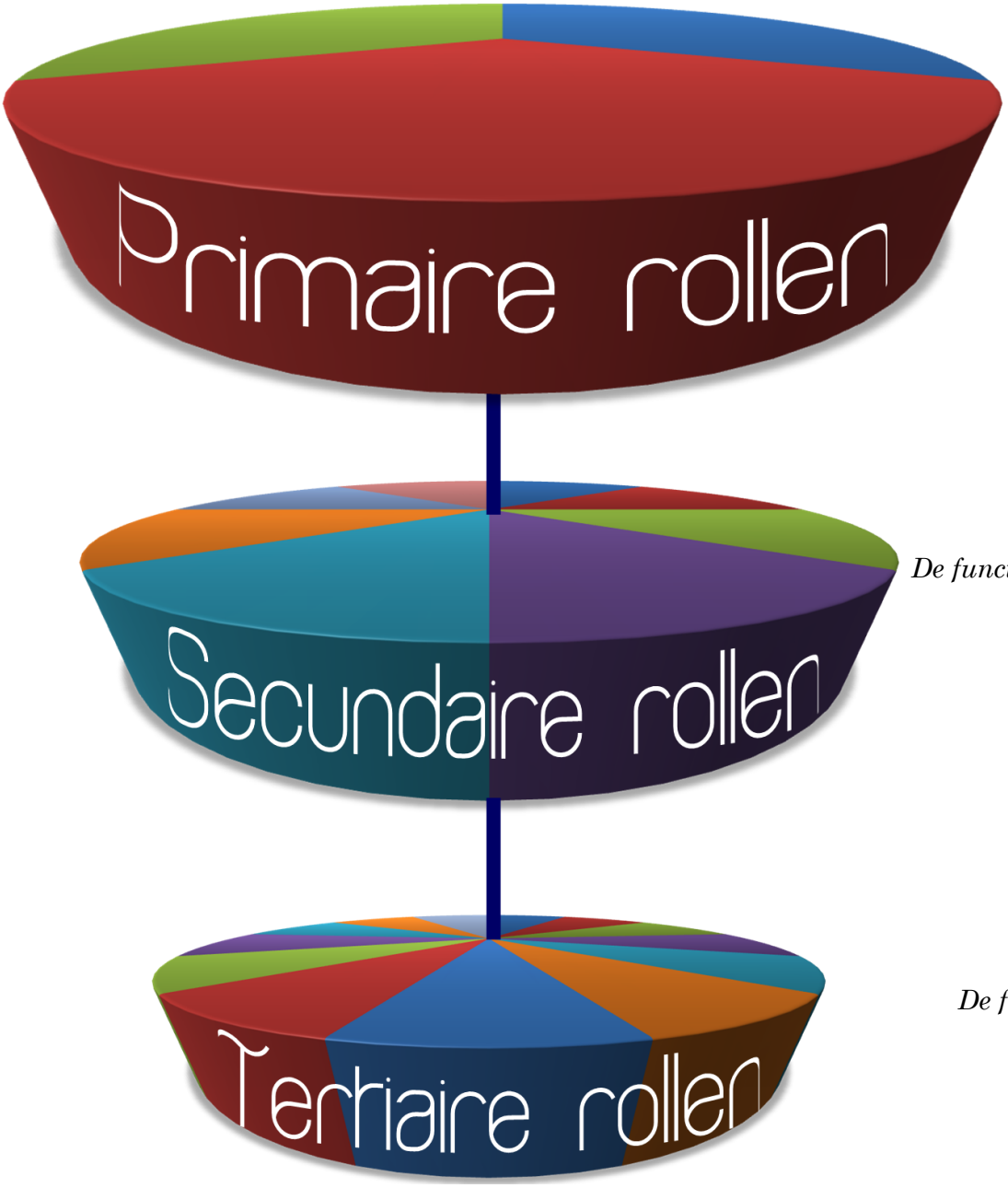
Tertiaire rollen

- ☐ 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:

Kaartjes

Caesar

Primaire teamrol

Caesarion

Primaire teamrol

Werker

Primaire teamrol

Weegschaal

Secundaire teamrol

Organisator

Secundaire teamrol

Wijsgeer

Secundaire teamrol

Kaartjes

Criticus

Secundaire teamrol

Architect

Secundaire teamrol

Diplomaat

Secundaire teamrol

Schrijver

Secundaire teamrol

Strateeg

Secundaire teamrol

Atleet

Secundaire teamrol

Kaartjes

Tolk

Secundaire teamrol

Moederkloek

Tertiaire teamrol

Aanmoediger

Tertiaire teamrol

Relativeerder

Tertiaire teamrol

Expressionist

Tertiaire teamrol

Humorist

Tertiaire teamrol

Kaartjes

Susser

Tertiaire teamrol

Betweter

Tertiaire teamrol

Zwijger

Tertiaire teamrol

Opposant

Tertiaire teamrol

Meeloper

Tertiaire teamrol

Manipulator

Tertiaire teamrol

Kaartjes

Afdwinger

Tertiaire teamrol

Opportunist

Tertiaire teamrol

Verhullende

Tertiaire teamrol

Formalist

Tertiaire teamrol

Lolbroek

Tertiaire teamrol

Twijfelaar

Tertiaire teamrol

Kaartjes

Conformist

Tertiaire teamrol

Gevoelige

Tertiaire teamrol

Algemeen

Naam van de oefening: Authentieke passie?

Onderwerp van de oefening: Een discussie over een inhoudelijk onderwerp waarbij er ruimte is voor persoonlijke kleuring en meningen, staan binnen teams gewoonlijk niet hoog op de agenda. Waarom? Omdat het gemakkelijk leidt tot botsingen, confrontaties, conflicten of zelfs tot een ruzie. Het gevolg is dat het veelal wordt vermeden, dan wel sterk ingeperkt wordt of de touwtjes strak in de hand worden gehouden door een gespreksleider of de teamleider.

Doelstelling(en) van de oefening: [1] Het leren op waarde schatten van een inhoudelijke en persoonlijk gekleurde discussie; [2] Het leren discussiëren over een inhoudelijk onderwerp dat een persoonlijke kleuring kent; [3] Het niet mee laten slepen door sentimenten tijdens de discussie; [4] Het corrigeren van een teamlid wat 'doorschiet' tijdens een discussie.

Taakstellingen t.b.v. de oefening: [1] Het uitvoeren van de opdrachten zoals die door de groepsleider wordt gegeven; [2] Het feedback en feed forward geven en ontvangen; [3] Het actief samenwerken met andere teamleden om te leren inhoudelijk te discussiëren.

Stap van de fase van het groepsproces: Stap beheersing van de inclusiefase

Niveau van de oefening: ★★★★

Code van de oefening: De intellectuele code

Tijdsduur van de oefening: 150 tot 220 minuten

Benodigde middelen: Pennen, papier, 'Wat is een discussie?', 'Discussie 1', 'Discussie 2', 'Discussie 3', flip-over.

Gehanteerde techniek(en)/werkvorm: Symboliseren (techniek), groepsgesprek/ discussie (werkvormen)

Voorbereiding

Prepararende activiteiten: Het in kleur printen van 'Wat is een discussie?', 'Discussie 1', 'Discussie 2', 'Discussie 3'.

Stage en aankleding: De tafels en stoelen dienen in een 'hoefijzer'-vorm te worden opgesteld met aan de open zijde een flip-over.

De uitvoering

Inleiding op de oefening: De groepsleider vraagt of de teamleden willen plaatsnemen. Bovendien deelt de groepsleider aan ieder teamlid uit: 'Wat is een discussie?'

Het doorvoeren van de oefening:
Het eerste deel

1. De groepsleider vraagt of de teamleden drie subgroepen willen vormen en bij elkaar willen gaan zitten.
2. De groepsleider deelt aan iedere subgroep één discussie case uit. Dus subgroep 1, discussie 1; subgroep 2, discussie 2; subgroep 3, discussie 3.
3. De groepsleider vraagt of zij de discussie willen lezen en de bijbehorende opdracht willen maken. Hiervoor krijgt iedere subgroep 60 minuten de tijd.

Het tweede deel

1. De groepsleider vraagt of de teamleden weer in de gesprekskring willen plaatsnemen.
2. De groepsleider vertelt dat de teamleden zo dadelijk een discussie gaan voeren.
3. De groepsleider wijst een gespreksleider aan.
4. De groepsleider: "Het onderwerp van de discussie is: *Van een teamlid mag worden verwacht dat hij/zij met passie deelneemt aan dit team en bovenal authentiek is, dus zichzelf niet anders voordoet dan hij/zij in werkelijkheid is*".

Let op: de groepsleider grijpt in tijdens de discussie, door middel van korte time-out's (max. 10 minuten), om te vragen of de subgroepen het verloop van de discussie willen bespreken. Met name aandacht voor wat er NIET loopt in de discussie en hoe de discussie ook echt een discussie kan zijn, zoals dit ook in de definitie staat aangegeven. Extra aandachtspunten: Blijft de discussie gaan over het gespreksonderwerp? Is de discussie saai? Hoe kan de discussie dan worden gestimuleerd? Is de discussie te fel geworden waardoor het ten koste gaat van de inhoudelijke argumenten? Hoe kan de discussie efficiënter worden gevoerd? Is een discussie een wedstrijd waarbij er sprake is van een winnaar en een verliezer?

Ter uitgeleide: De groepsleider geeft aan dat de tijd erop zit.

Evaluatie

Opruimen: De attributen wordten pas na de evaluatie opgeruimd.

Evaluatie: De groepsleden krijgen de kans om hun ervaringen, gedachten en gevoelens tot uitdrukking te brengen. Aandachtspunten: Wat is de meerwaarde voor het team om inhoudelijke discussies te voeren? Wat doet het met je als je een andere partij niet van je standpunten kunt overtuigen? Hoe ervaar je het als de andere partij je wel heeft weten te overtuigen? Stap je in de discussie met de gedachte om te voorkomen dat je wordt overtuigd door de andere partij? Is het winnen van een discussie voor jou belangrijk? Misschien zelfs een principieële zaak?

Volharding: Wat heb je geleerd n.a.v. de oefening? Wat zijn aandachtspunten voor jou en voor de groep?

Wat is een discussie?

Een discussie is een gesprek tussen twee of meer partijen waarbij de partijen elkaar proberen te overtuigen op basis van argumenten.

Een discussie is alleen succesvol als de partijen openstaan voor een wederzijdse beïnvloeding.

Discussie 1

In een team vindt er een discussie plaats over de begrippen: PASSIE & AUTHENTICITEIT. Teamlid Hans stelt: "De termen worden veel te veel gebruikt en verliezen daardoor hun betekenis en waarde. Het gevolg is dat het holle termen zijn geworden. Het is tijd voor iets anders!" Het gevolg is een heftige discussie. Hieronder tref je fragmenten aan van de discussie tussen Hans en Susan. *De hier onderstaande tekstfragmenten zijn afkomstig uit de feiteljke discussie. Om privacyredenen zijn de namen aangepast.*

Susan

"Zal wel veel gebruikt worden maar dat is nog geen reden om het daarom maar holle termen te noemen en dat het geweest is. Mijns inziens blijven dat 2 zeer belangrijke drijfveren die je nodig hebt om ons vak goed uit te kunnen oefenen. Net als met ADHD. lijkt op een modegril en is het misschien ook vaak ten onrechte. maar dat neemt nog niet weg dat ADHD niet bestaat.
En dat 'tijd voor iets anders'. Waar doel je dan op?

Hans

"Susan. de bedenker van ADHD is het trouwens niet met je eens. Omdat ADHD een syndroom is en niet kan worden aangetoond. dan op basis van een indirecte correlatie tussen geobserveerde gedragskenmerken. Het is trouwens nog de vraag of dat ADHD in DSM V nog voor komt. de geluiden zijn: niet. Net als het borderline syndroom. Dus vanaf volgend jaar bestaat dat ook niet meer. best bizar toch?
Het tijd voor iets anders heeft voor mij te maken met bewust taalgebruik: weten wat je zegt en niet vervallen in synoniemen om een term uit te leggen. De woorden passie en authenticiteit kunnen er zelf ook niets aan doen. maar de persoon die ze hanteert wel. Zo is de eerste betekenis van passie: het lijden van Christus.
Welke definitie hanteer jij voor de woorden?"

Susan

"Pff vermoeiend onderwerp als je net een dag met je jongste zoontje in het ziekenhuis hebt gezeten. maar vooruit.
Lieve Hans. weet je het kan me eigenlijk niet zoveel schelen. iedereen mag ergens een bepaald idee over hebben maar altijd dat doorgekwetter onderling wie wat zegt en waarom. en ja. laten we het vooral gaan uitdiepen zodat we het met z'n allen eigenlijk helemaal niet meer snappen.
2 van mijn zoontjes hebben ADHD dus zal ik er wel iets van weten. eigenlijk net zoveel als al die verschillende medici die er een mening over hebben. psychologen of leerkrachten.
Mijn kinderen mogen bijvoorbeeld niet aan de medicijnen. over mode gesproken.
Zelfs bij het jeugdriagg balen ze ervan. in het gesprek voor een herindicatie pgb zeggen ze dat het wel meetelt of je luistert naar een 'professioneel' advies.
Zolang ze nu pas aan het uitzoeken zijn wat ritalin bv voor werking heeft op het kinderbrein op langer terrein en wat de eventuele gevolgen hiervan kunnen zijn zeg ik alleen maar: niet die van ons.
Afijn. ik dwaal een beetje af. maar ik denk bij de woorden passie en authenciteit niet aan een beschrijving uit het woordenboek". *Lees verder op de volgende pagina!*

Discussie 1

pagina 2

Susan

"Ik ben het met Kees eens. dat zijn twee zeer belangrijke gevoelens die ik voor mezelf amper kan definieren. Ik weet dat ik op mijn 42e mijn passie heb gevonden. en dat meet ik aan een gevoel.
Kippevel heb ik nog nooit zo vaak gehad als ik met gedrevenheid over ons vak praat. en soms kan het zelfs gebeuren dat terwijl ik praat over iets. ik bijna vol kan schieten. zo'n drive voel ik.
Ik wil een goede hulpverlener worden. ik ben momenteel mensen aan het matchen. mensen die zijn vastgelopen met hun eerdere relaties. hun draai niet kunnen vinden. ongelukkig en onzeker kunnen zijn door hetgeen ze in hun rugtas hebben. Jonge jongens in een gesloten inrichting waar ik graag iets voor wil opzetten wat klassieke muziek betreft. wat mijn achtergrond is. Emoties willen losmaken. mensen raken. Inmiddels weet ik dat ik dat talent heb. om mensen te raken en te motiveren.
Hoe? Vanuit mijn eerlijkheid en eigen ik. zonder masker. bij hoog of laag. het maakt me niet uit.
Ik ben altijd mezelf. doe me niet beter voor dan ik ben en hoop dat mensen door die houding met daarnaast mijn enthousiasme daar iets van meekrijgen en ze denken: goh. is het zo "makkelijk"? Gewoon doen dingen waar je hart blij van wordt. waar je achter staat. in geloofd. doorzetten. Mensen die energie van je krijgen en wat je wilt proberen door te geven. Ik werk vanuit mijn hart. intuitie. gedrevenheid en puurheid. En ik hoop dat dat me een goede maakt in dit vak. O ja. en of de mensen zich op hun gemak voelen bij je. of ze terugkomen. vooruit gaan in datgene wat ze willen bereiken. Dat is wat mij drijft".

Hans

"Het introduceren van je persoonlijke problematiek in een discussie gaat meestal niet goed samen. Hierdoor is het bijna onmogelijk om inhoudelijk over een onderwerp te praten omdat jij een ervaringsdeskundige bent. Hiermee zeg ik niet dat twee van je kinderen geen problematische gedrag vertonen. ook niet dat ze zijn gediagnosticeerd met ADHD. Maar het inbrengen van ADHD in de discussie om aan te tonen dat de termen: passie en authenticiteit. geen modegril zijn. werkt vertroebelend. Want juist met ADHD. zoals je zelf beschrijft. beweegt alles verschillende kanten uit. als een speelbal op de golven. Het syndroom en de behandeling staan erg ter discussie. zo erg dat zelfs de politiek zich ermee bemoeit.
En dat is juist mijn punt om proberen een inhoudelijke discussie aan te gaan over twee relatief onschuldige termen als passie en authenticiteit: op een gegeven moment weet niemand meer waarover het gaat en dan wordt het vervelend om inhoudelijk weer te geven wat het vakjargon betekent. Vakinhoudelijk levert dit een flink probleem op als een term niet gedefinieerd kan worden of voor velerlei uitlegbaar is. omdat dit het voeren van een gesprek ernstig bemoeilijkt. De kans bestaat dat iedereen denkt over hetzelfde te hebben. terwijl er feitelijk andere betekenissen of invullingen aan het begrip worden toegekend. Volgens mij heeft Watzlawick hier nog een goed boek over geschreven".

Susan

"Ik wens iedereen veel succes maar ik ben klaar met dit onderwerp".

Discussie 1

pagina 3

Opdracht

1. Hoe denken jullie over de stelling van Hans dat: *'De termen PASSIE & AUTHENTICITEIT veel te veel worden gebruikt en hierdoor hun betekenis en waarde verliezen. Het gevolg is dat het holle termen zijn geworden en het is tijd voor iets anders'?*
2. Wat vinden jullie van de discussiestandpunten van Susan en Hans? Wat valt jullie eraan op?
3. Als er een winnaar van de discussie moet worden aangewezen, wie is dat dan? Susan of Hans?
4. Hoe gaan jullie om met een vergelijkbare discussie in het team? Is daar ruimte voor? Is het goed voor de onderlinge samenwerking? Komt het vaker voor in het team? Te vaak of juist te weinig?

VS

Susan Hans

Discussie 2

In een team vindt er een discussie plaats over de begrippen: PASSIE & AUTHENTICITEIT. Teamlid Hans stelt: "De termen worden veel te veel gebruikt en verliezen daardoor hun betekenis en waarde. Het gevolg is dat het holle termen zijn geworden. Het is tijd voor iets anders!" Het gevolg is een heftige discussie. Hieronder tref je fragmenten aan van de discussie tussen Hans en Peter. *De hier onderstaande tekstfragmenten zijn afkomstig uit de feitelijke discussie. Om privacyredenen zijn de namen aangepast..*

Peter

"Ik snap wat je bedoelt. maar ben het niet met je eens. De woorden blijven dezelfde betekenis houden. In mijn werk draait het al jaren om passie en authenticiteit en dat verandert niet nu het - inderdaad - zulke modewoorden zijn geworden. We zien hetzelfde op het gebied van groen en duurzaamheid. Maar ik blijf toch nog steeds graag kiezen voor groen en duurzaam leven. Vergeten groenten zijn ook opeens heel trendy. maar ik vind een pastinaak of schorseneren er niet minder lekker om.
Het gaat er voor mij om dat je bij het maken van keuzes op je gevoel afgaat en dan merk je snel of woorden als passie en authenticiteit zuiver zijn gekozen of dat ze gebruikt worden omdat het nu eenmaal de trend is. Ik zie voorlopig nog genoeg situaties waarin zowel passie als authenticiteit zeer welkom zou zijn".

Hans

"Ik ben het met je eens dat de woorden er niets aan kunnen doen. Maar uit een steekproefje blijkt dat coaches en trainers die hiernaar worden gevraagd geen inhoudelijk antwoord kunnen geven.
Het beste wat volgt zijn synoniemen of het ene begrip uitleggen aan het andere begrip (als gevolg > oorzaak). of het is 'iets' wat je moet voelen. Wat ook opvalt is dat het als vijandig wordt geclassificeerd als je vraagt om uitleg van het gehanteerde jargon. best vreemd.
Passie en authenticiteit zijn twee woorden en kunnen als zodanig worden gedefinieerd. Maar het lijkt erop dat de woorden juist veel breder worden geinterpreteerd uit onwetendheid. Anders gezegd: het klink goed en het verkoopt momenteel.
Is het werkveld juist niet gebaat met eenduidig taalgebruik? Of vind je het juist goed om naast elkaar heen te praten?
Tot slot zou ik je willen vragen welke definities hanteer jij van beiden woorden?"

Peter

"Authenticiteit is voor mij echtheid. Handelen vanuit je pure zelf. zonder je al teveel aan te trekken van (rol)patronen. verwachtingen of (ongeschreven) wetten. En als je je wel voegt naar één van deze dingen. dan maak je die keuze bewust. zonder jezelf geweld aan te doen. Authentiek zijn en handelen doe je vanuit een bewust (of soms ook onbewust) weten dat je mag zijn wie je bent. Dat we allemaal een uniek stukje zijn van die immens grote puzzel. En dat we de wereld en de mensheid eigenlijk tekort doen door niet te zijn wie we werkelijk zijn. omdat de puzzel dan nooit helemaal compleet zal zijn.

Passie is voor mij alles wat je hart sneller doet kloppen. Wat je doet glimlachen. ook al ben je nog zo vermoeid. dat wat je atijd energie geeft. waar je ogen van gaan schitteren. waarbij je voelt dat je op je best bent. Bezig zijn met of praten over je passies doet je stralen en maakt je mooi en aantrekkelijk voor jezelf en voor anderen. Als je weet wat je passie is of wat je passies zijn en je maakt daar plaats voor in je leven. ben je een gelukkig mens en dat straal je uit op anderen. Een passie kan variëren van surfen of autoracen tot en met omgaan met mensen of koken voor je familie. Ik denk dat bijna alle passies wel

Discussie 2

pagina 2

te herleiden zijn naar een paar 'hoofdpassies' die het meest voorkomen. Soms is het een hele puzzel om daarachter te komen. maar het is alleszins de 'moeite' waard.

Nou. dat waren lange definities. Maar je ziet dat de woorden veel betekenis voor mij hebben :-). Zelf denk ik dat mensen die geen (of een onbevredigende) betekenis kunnen geven aan deze woorden. ze inderdaad beter niet kunnen gebruiken. Maar eigenlijk maakt mij dat niet veel uit. want dat is dan toch niet ons probleem?"

Peter

Hans

"Misschien een domme vraag maar waarom is passie gekoppeld aan de z.g. positieve eigenschappen. kenmerken en handelingen? Bij o.a. cliënten kun je juist ook zien dat zij passievol zijn op negatief gewaardeerde of destructieve gedragingen & handelwijzen.

Tot slot: persoonlijk vind ik het wel belangrijk om elkaar aan te spreken op bijvoorbeeld inhoudelijk taalgebruik. omdat anders ook het communiceren binnen het team over inhoudelijke onderwerpen onzinnig is. Want als iemand termen willekeurig gebruikt zonder precies te weten wat hij/zij hiermee wil communiceren (of er een afwijkende betekenis aan toe dicht) dan is het resultaat per definitie: miscommunicatie en dan is het wel jouw probleem geworden".

Peter

"Het klopt inderdaad dat er mensen zijn die vol passie in wezen (zelf)destructief bezig zijn. Ik denk dat dit komt door het bezig zijn met die passie ze toch iets geeft waar ze naar verlangen. Dat kan een stukje veiligheid zijn of een gevoel van bevrijding (even van iets anders verlost zijn). Als deze mensen dieper zouden kijken. zouden ze kunnen ontdekken dat dat waar ze werkelijk naar verlangen (die veiligheid. die vrijheid of wat dan ook) ook op een andere manier bereikt zou kunnen worden. Dat is eigenlijk wat ik bedoelde met die 'hoofdpassie' die er vaak achter zit. Iemand denkt dat zijn passie bestaat uit verzamelen en zijn hele huis vol stouwen met allemaal rommel. Maar zijn werkelijke passie is misschien wel het creëren van een gevoel van veiligheid. Je kunt iemand altijd vragen: wat levert deze passie jou op. hoe zou je je voelen als je dit niet zou doen. enzovoort. Als iemand daar open en eerlijk naar durft te kijken. kan hij/zij tot de ontdekking komen dat er ook andere manieren zijn om dat gewenste gevoel te bereiken (tenzij je het heerlijk vindt om in zo'n volgestouwd huis te wonen en ook geen huisgenoten hebt die zich daaraan ergeren).

Als je denkt dat jouw passie bestaat uit elke avond naar de kroeg gaan en je daar met vrienden klem zuipen. en je komt er uiteindelijk achter dat jouw werkelijke passie is om het gezellig te hebben met anderen. dan vind je misschien wel een nieuwe passie door bijvoorbeeld wekelijks je huis open te stellen voor vrienden of lekker voor ze te koken. Ik vind het dus belangrijk om op zoek te gaan naar de passie (hartstocht) of het verlangen achter de passie.

Het zit in mijn natuur om de zaken positief te benaderen. dus ik kijk altijd eerst op die manier. Ik ga er vanuit dat iedereen graag gelukkig wil zijn en dat je je passies daarvoor inzet. Tijdens gesprekken komt vanzelf wel naar voren of dit inderdaad het geval is.

Discussie 2

pagina 3

En ten slotte: een strijd over woorden ga ik niet meer aan. Dat leidt tot niets. Zeker in deze tijd waarin de taal en het taalgebruik continu veranderen en waarin door de individualisering interpretaties alleen maar meer uiteen gaan lopen. Als je echt verbinding met iemand hebt, dan kijk en voel je al heel snel achter de woorden".

Peter

Opdracht

1. Hoe denken jullie over de stelling van Hans dat: '*De termen PASSIE & AUTHENTICITEIT veel te veel worden gebruikt en hierdoor hun betekenis en waarde verliezen. Het gevolg is dat het holle termen zijn geworden en dat het tijd is voor iets anders*'?
2. Wat vinden jullie van de discussiestandpunten van Peter en Hans? Wat valt jullie eraan op?
3. Als er een winnaar van de discussie moet worden aangewezen, wie is dat dan? Peter of Hans?
4. Hoe gaan jullie om met een vergelijkbare discussie in het team? Is daar ruimte voor? Is het goed voor de onderlinge samenwerking? Komt het vaker voor in het team? Te vaak of juist te weinig?

VS

Peter

Hans

Discussie 3

In een team vind er een discussie plaats over de begrippen: PASSIE & AUTHENTICITEIT. Teamlid Hans stelt: "De termen worden veel te veel gebruikt en verliezen daardoor hun betekenis en waarde. Het gevolg is dat het holle termen zijn geworden. Het is tijd voor iets anders!" Het gevolg is een heftige discussie. Hieronder tref je fragmenten aan van de discussie tussen Hans en John. *De hier onderstaande tekstfragmenten zijn afkomstig uit de feiteljke discussie. Om privacyredenen zijn de namen aangepast.*

John

"Ik ben nieuwsgierig. hoe worden de 2 woorden 'verkeerd' geinterpreteerd? En hoe bepaal je dat? Volgens mij zijn het container begrippen met vele definitie mogelijkheden. Ieder zijn eigen verhaal/ interpretatie/etc....dat is met zoveel woorden het geval".

Hans

"Ik vind om elkaar te kunnen begrijpen d.m.v. taal het belangrijk is om de toegekende betekenis van woorden te weten. Als je niet weet welke invulling je gesprekspartner eraan toe dicht. dan is de verleiding meer dan groot om je eigen invulling aan de woorden van de gesprekspartner toe te voegen om het zo begrijpelijk te maken (gestalte wet). Echter praat je dan langs elkaar heen. Ieder overtuigt van het juiste gebruik van de woorden en er vanuit gaande dat de ander over precies hetzelfde heeft. Hierdoor ontstaat er miscommunicatie. wat o.a. door Watzlawick goed is beschreven.

Juist met 'container' woorden (zoals jij het noemt) is het extra belangrijk om duidelijk te zijn in wat je probeert over te brengen. omdat het (schijnbaar) vele betekenissen/associaties/synoniemen/ symbolisaties bezit.

Er bestaan natuurlijk vaste afgesproken betekenissen van de woorden Passie en Authenticiteit. waarom die niet gebruiken? Is het juist niet verwarrend om af te wijken van de Nederlandse woordbetekenissen? Waartoe dient het?....op die laatste vraag is het antwoord eenvoudig: om vakjargon te creëren.

Mijn vraag aan jou is: Waarom is het niet nodig of wenselijk om helder vakjargon te hanteren?"

John

"Natuurlijk is het belangrijk om tijdens gesprekken te weten wat de achterliggende betekenissen zijn. Helemaal mee eens. Extra met dit soort woorden. Ik heb ooit iemand ontmoet die verzamelde betekenissen voor innovatie...op dat moment had hij al 240 verschillende betekenissen verzameld.

Alleen begrijp ik jou omschrijving holle termen en verliezen van betekenis niet. Heb je voorbeelden?

De woorden hebben vanaf begin af aan al verschillende betekenissen. Of kan jij mij 1 basis betekenis aanwijzen die wij allemaal kunnen/willen aannemen?

Lees verder op de volgende pagina!

Discussie 3

pagina 2

"Kijk eens op wikipedia http://nl.wikipedia.org/wiki/Authenticiteit_(filosofie) hier beginnen ze direct met de uitleg over verschillende zienswijzen".

John

"Jammer dat je geen antwoord geeft op mijn vraag. Voor wat betreft je reactie is mij het duidelijk dat jij vertrekt vanuit de onvermijdelijkheid dat iedereen een eigen betekenis geeft aan een woord. Precies daar ben ik het helemaal mee eens: een woord is een symbool en de symboolbetekenis is gekoppeld aan de persoon (intern toetspunt). Om ervoor te zorgen dat de symbolisaties niet te veel uiteen gaan en om communicatie misverstanden (proberen) te voorkomen zijn er overeengekomen afspraken over de symbolische betekenissen van een woord. denk aan woordenboeken. woordenlijsten et cetera. (extern toetspunt).

Hans

Zo is de Wikipedia pagina over authenticiteit een extern toetspunt voor vakjargon. in dit geval: existentialistische filosofie (het begripskader). Hierbinnen wordt aangegeven dat er verschillende betekenissen van het begrip bestaan. iedere betekenis is gekoppeld aan een existentiele filosoof: Kierkegaard. Satre. Heidegger. Vervolgens wordt kort aangegeven wat iedere filosoof onder het begrip verstaat (de persoonlijke symbolisatie). Hierdoor is het mogelijk om bijvoorbeeld te praten over. bijvoorbeeld. Kierkegaard's authenticiteit binnen de existentialistische filosofie.

Stel voor dat je je kunt vinden in de betekenis van authenticiteit zoals die door Kierkegaard is beschreven en je gaat dit hanteren in een gesprek of een discussie. of tijdens een les. een training of een coachingstraject. dan is de kans op een miscommunicatie bijzonder groot omdat er niet zoveel mensen zijn die Kierkegaard's authenticiteit paraat hebben (of er ooit van hebben gehoord).

Een gesprek is dan pas zinvol als de gesprekspartner (zeker bij vakjargon) het begripskader weet en de betekenis die het woord daarbinnen bezit. De kans op miscommunicatie wordt dan minder en de kwaliteit van de dialoog neemt (in potentie) toe. Anders gezegd: het is niet erg om meerdere betekenissen van een begrip te hebben. zolang je aan je gesprekspartner duidelijk kunt maken waar de betekenis vandaan komt (begripskader) en welke inhoud het bezit.

Mijn punt met holle woorden is juist dat begrippen als passie en authenticiteit maar al te vaak worden gebruikt zonder dat de coach of trainer weet vanuit welk begripskader hij/zij de woorden gebruikt en welke betekenis zij binnen het begripskader bezitten. Het doorvragen daarop maakt al heel snel duidelijk. zoals ik al eerder heb aangegeven. dat de persoon de woorden geen inhoud kan geven en al snel vervalt tot synoniemen. defensieve houding of dat je het gewoon moet 'voelen'. of er volgt een mystificatie van het woord.

Wat betekent dat voor cliënten. trainees en studenten als zij een website of een folder bekijken en daar prominent woorden als PASSIE en AUTHENTICITEIT zien staan. "Daar gaan wij samen aan werken!" Terwijl de coach of trainer zelf geen betekenis binnen een begripskader kan geven. In de jaren tachtig van de vorige eeuw noemden we dat: freewheelen.

Discussie 3

pagina 3

John

"Leuk leuk leuk... Ik heb geen antwoord op jou vraag gegeven omdat jou vraag niet mijn uitgangspunt is. Ik heb niet gezegd dat ik het er niet mee eens ben helder vakjargon te definiëren. Mijn uitgangspunt is dat er meerdere betekenissen bestaan en dat het moeilijk zal zijn een helder vakjargon te definiëren als er zoveel verschillende definities zijn. Daarom ook mijn vraag waar baseer je jou statement op en hoe zou jij dan tot een definitie willen komen?

Jou reactie geeft mij meer inzicht in jou standpunt. Heel mooi en helemaal mee eens. Mensen en dus ook trainers/coaches gebruiken holle termen zonder diepgang en zelfs zonder zelf de diepgang te weten. En dit mag iedereen zichzelf erg kwalijk nemen als je dit doet....'gelul in de lucht' noem ik het. Iets vertellen zonder dat je PRECIES weet hoe het zit. Heel mooi Hans en helemaal mee eens. Ik zou de statement dan wel veel breder trekken. Want dit fenomeen geld niet alleen voor de genoemde woorden...het geld voor errug veule! Doet me bijvoorbeeld denken aan het spel bullshit bingo. Heb ik wel eens gebruikt. Jemig al veel te vaak meegemaakt dat vergaderingen of brainstorms lamgelegd worden bij dit fenomeen. Heb je er een woord voor?"

"Je vraagt of ik er een woord voor heb voor het 'fenomeen'. Verschillende maar als ik het vanuit groepsdynamica bekijk. dan zijn het beheersingsproblemen".

Hans

Opdracht

1. Hoe denken jullie over de stelling van Hans dat: *'De termen PASSIE & AUTHENTICITEIT veel te veel worden gebruikt en hierdoor hun betekenis en waarde verliezen. Het gevolg is dat het holle termen zijn geworden en het tijd is voor iets anders'?*
2. Wat vinden jullie van de discussiestandpunten van John en Hans? Wat valt jullie eraan op?
3. Als er een winnaar van de discussie moet worden aangewezen. wie is dat dan? John of Hans?
4. Hoe gaan jullie om met een vergelijkbare discussie in het team? Is daar ruimte voor? Is het goed voor de onderlinge samenwerking? Komt het vaker voor in het team? Te vaak of juist te weinig?

John

VS

Hans

Deel 4: Weetjes

Weetjes

In dit vierde deel kun je kennismaken met een ratjetoe aan weetjes die van pas kunnen komen tijdens een teambuilding of een meerdaagse teamtraining.

Hoofdstuk 7: Weetjes

In dit laatste hoofdstuk tref je allerlei informatie aan die bij de voorbereiding, tijdens de uitvoering of de evaluatie van een teambuilding nuttig kunnen zijn. Natuurlijk betreft het hier een selectie.

7.1 Begrippen bij de hand

Op de volgende bladzijdes staan basale begrippen voor taakgerichte groepen. Altijd goed om te weten en ervoor te zorgen dat je termen op een correcte wijze gebruikt.

Team

Een team is een taakgerichte groep, waarbij het accent nadrukkelijker wordt gelegd op het behalen van de gestelde doelen (presteren) dan bij een reguliere taakgerichte groep ('je best doen'). Het neerzetten van prestaties maakt deel uit van de ontstaans- en de bestaansredenen van een team. Hierdoor is een team ambitieuzer van aard dan een reguliere taakgerichte groep, omdat het niet of onvoldoende leveren van prestaties gevolgen heeft voor het voortbestaan van het team, de deelname van één of meerdere teamleden aan het team en/of de relatie met een derde partij.

Opmerking: een prestatie is het succesvol realiseren van één of meerdere doelen binnen het formele speelveld van het team.

Ontstaansdoelen

Ontstaansdoelen vormen *het fundament* van het team en vormen de reden waarom het team is gevormd.

Eén of meerdere personen hebben op basis van *een aanleiding* het idee gekregen om met meerdere personen een taakgerichte groep te vormen. De reden om dit te doen is terug te vinden in de aanleiding.

Het beoogde doel van de taakgerichte groep is om iets te realiseren dat een antwoord is op de onderwerpen die in de aanleiding voorkomen en wat niet door één persoon kan worden verwezenlijkt.

Potentieel probleem: de ontstaansdoelen stroken niet met de teamrealiteit, de teamdoelen en de bijbehorende taken

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Bestaansdoelen

Bestaansdoelen vinden hun oorsprong tijdens de inclusiefase (de eerste fase van het groepsproces) in de ontstaansdoelen. In de metafoor van het huis vormen de ontstaansdoelen het fundament en de bestaansdoelen de muren.

De bestaansdoelen legitimeren het voortbestaan van het team en zijn in de regel minder abstract dan de ontstaansdoelen. De bestaansdoelen vormen dan ook het kader van het team en geven het speelveld aan waarbinnen het team opereert. In managementtermen vormen de bestaansdoelen de visie van een team.

> *Potentieel probleem: Een discrepantie met de ontstaansdoelen en/of de teamrealiteit, de teamdoelen en de bijbehorende taken.*

Hoofddoelen

Hoofddoelen zijn de doelen waar de teamleden gedurende het ge*hele groepsproces* aan werken om deze zo goed mogelijk te realiseren. Als de hoofddoelen zijn gerealiseerd, vervallen automatisch de bestaansdoelen van het team en kan het team worden opgeheven.

In managementtermen vormen de hoofddoelen de missie van het team. In de regel zijn de hoofddoelen meer abstract dan praktisch geformuleerd. Vooraf is niet duidelijk hoe de hoofddoelen precies kunnen worden gerealiseerd, daarvoor is onder andere de meerwaarde van de samenwerkende teamleden nodig.

> *Potentieel probleem: De hoofddoelen zijn onrealiseerbaar omdat ze te abstract of te onduidelijk zijn geformuleerd.*

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Subdoelen

Een hoofddoel wordt opgesplitst in meerdere subdoelen. Kenmerkend van de subdoelen is dat zij niet het gehele groepsproces van kracht zijn, maar gebonden zijn aan een van tevoren bepaalde tijdsperiode.

Per subdoel worden er taken geformuleerd die moeten worden uitgevoerd omdat anders het betreffende subdoel niet kan worden gerealiseerd. Bovendien wordt bepaald wie de taken gaan uitvoeren binnen de gestelde tijd.

Indien een subdoel te omvangrijk is om te gaan realiseren, dan kan het verder worden opgesplitst in subsubdoelen, die bijvoorbeeld gekoppeld zitten aan een fase of een stap van een fase van het groepsproces. Of aan een bijeenkomst of een specifieke activiteit.

Teamdoelen

Teamdoelen zijn doelstellingen die niet voortkomen uit de ontstaansredenen, de bestaansredenen en de hoofddoelen. Teamdoelen ontstaan doordat teamleden met elkaar een taakgerichte groep vormen en de intentie hebben om samen te werken.

Teamdoelen hebben dan ook vaker betrekking op de gehanteerde werkwijzen en handelwijzen, de geldende procedures en omgangsregels, sociale activiteiten, motivatie van teamleden en/of het team, hoe samen te werken, hoe om te gaan met afwijkend gedrag van teamleden enzovoorts.

Teamdoelen moeten het succesvol werken aan de hoofddoelen, de subdoelen en de bijbehorende taken mogelijk maken (het reguleren en structureren van de sociale activiteit).

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Persoonlijke doelen

De persoonlijke doelen zijn de doelen waarvan ieder afzonderlijk teamlid hoopt dat deze worden gerealiseerd door de deelname aan het team.

De persoonlijke doelen vormen de basis van de motivatie om aan het team te gaan deelnemen en om bij het team te blijven.

Er hoeft geen causaal verband te zijn tussen de persoonlijke doelen en de teamdoelen of de formele doelen (ontstaansdoelen, bestaansdoelen, hoofddoelen en subdoelen).

> *Potentieel probleem: Als het teamlid het realiseren van de persoonlijke doelen boven de formele teamdoelen plaatst.*

Onofficiële doelen

Onofficiële doelen zijn doelen 'die het daglicht niet goed kunnen verdragen' (off the record). Dit kunnen bijvoorbeeld afspraken zijn tussen twee of meerdere teamleden om privé activiteiten te gaan verrichten. Of een teamlid dat gaat studeren tijdens werkuren zonder dat hiervoor toestemming is gegeven.

Bij de onofficiële doelen maakt een teamlid gebruik van de faciliteiten die door het team (in)direct worden geboden. De onofficiële doelen zullen vaker ten gunste van één of meerdere teamleden worden gerealiseerd, maar kunnen ook ten bate van het team als een geheel worden verwezenlijkt.

> *Potentieel probleem: Teamleden kunnen privileges gaan claimen op basis van de onofficiële doelen.*

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Doelen van een derde partij

Het team kan te maken krijgen met opgelegde doelen door een derde partij. Deze doelen kunnen betrekking hebben op de formele doelen (zoals: de bestaansdoelen en de hoofddoelen) of op de teamdoelen, of als aparte doelstellingen worden toegevoegd die door de teamleden moeten worden gerealiseerd binnen een gestelde termijn.

De opgelegde doelen van een derde partij kunnen door het team worden geweigerd. Het team heeft daarin een keuze en krijgt dan te maken met de consequenties van het niet willen realiseren van de doelen van een derde partij.

> *Potentieel probleem: Een derde partij (bijvoorbeeld een subsidiegever) kan doelen opleggen die verstrekkende gevolgen hebben voor de formele doelen en de samenstelling van het team.*

Taken

Een taak is een werkwijze, een handeling of een activiteit die wordt verricht om op deze wijze een doel te realiseren, dan wel om een bijdrage te leveren aan de realisatie van een doel. Dit geldt voor ieder type doel: formeel of informeel, officieel of onofficieel.

Een taak heeft altijd betrekking op de uitvoering van handelingen en dus ook op het functioneren van de afzonderlijke teamleden en het team als een geheel.

> *Potentieel probleem: Niet zelden worden taken door teamleden, de teamleider en/of een derde partij beschouwd als doelen, met als gevolg dat er handelingen worden verricht omwille van het verrichten van handelen zonder dat hier een einde aan komt of zelfs nooit begint.*

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Groepsproces

Het groepsproces betreft de ontwikkeling die een taakgerichte groep doorloopt vanaf het ontstaan (op basis van de ontstaansdoelen) tot aan het opheffen van de taakgerichte groep omdat de bestaansdoelen overbodig zijn geworden of omdat het groepsproces tussentijds is afgebroken.

Het groepsproces bestaat uit vier fasen, te weten: inclusiefase, beheersingsfase, genegenheidfase en afscheidsfase.

Ieder fase bestaat uit vier stappen, te weten: stap inclusie, stap beheersing, stap genegenheid en stap transformatie.

Proces van een teambijeenkomst

Op basis van het principe van het Zwitsers uurwerk (zie ook het boek: Doorpakken), is iedere teambijeenkomst opgebouwd uit vier fasen, te weten:

Inclusiefase, met de stappen: inclusie, beheersing, genegenheid en transformatie.

Beheersingsfase, met de stappen: inclusie, beheersing, genegenheid en transformatie.

Genegenheidfase, met de stappen: inclusie, beheersing, genegenheid en transformatie.

Afscheidsfase (afronding), met de stappen: genegenheid, beheersing, inclusie en afscheid nemen.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Proces van een activiteit

Op basis van het principe van het Zwitsers uurwerk (zie ook het boek: Doorpakken), is iedere activiteit opgebouwd uit vier fasen, te weten:

Inclusiefase, met de stappen: inclusie, beheersing, genegenheid en transformatie.

Beheersingsfase, met de stappen: inclusie, beheersing, genegenheid en transformatie.

Genegenheidfase, met de stappen: inclusie, beheersing, genegenheid en transformatie.

Afscheidsfase (afronding), met de stappen: genegenheid, beheersing, inclusie en afscheid nemen.

Proces van deelname aan een activiteit

Op basis van het principe van het Zwitsers uurwerk (zie ook het boek: Doorpakken), doorloopt ieder teamlid zelf ook persoonlijk vier fasen als hij /zij deelneemt aan een teambijeenkomst of een activiteit, te weten:

Inclusiefase, met de stappen: inclusie, beheersing, genegenheid en transformatie.

Beheersingsfase, met de stappen: inclusie, beheersing, genegenheid en transformatie.

Genegenheidfase, met de stappen: inclusie, beheersing, genegenheid en transformatie.

Afscheidsfase (afronding), met de stappen: genegenheid, beheersing, inclusie en afscheid nemen.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Het persoonlijke groei & ontwikkelingsproces

De persoonlijke groei heeft betrekking op de ontwikkeling die je doormaakt vanaf het moment van conceptie tot aan het moment van de intrede van de dood.

Het deelnemen aan taakgerichte groepen heeft een onmiskenbare impact op de ontwikkeling van de persoonlijke groei, omdat de mens een sociaal wezen is en zichzelf leert te ontwikkelen door contacten met anderen.

Realisatieproces van doelen & taken

Het realisatieproces van doelen en taken maakt deel uit van het groepsproces, maar afhankelijk van het type doel kan het realisatieproces korter of langer duren.

Het realisatieproces begint op het moment dat het (sub)doel is geformuleerd en stopt op het moment dat de taken zijn uitgevoerd en hierdoor het gestelde doel is gerealiseerd. Of op het moment dat wordt besloten om het gestelde doel niet langer te gaan realiseren.

Het principe van het Zwitsers uurwerk is van toepassing op elk realisatieproces van doelen en taken.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Functioneren van de teamleider

Functioneren betekent: Het in werking zijn met als doel om een handeling te verrichten of om een taak uit te voeren. Het functioneren bestaat uit vier componenten: zintuiglijke waarneming, denken, voelen en handelen.

Het beroepsmatig functioneren als teamleider heeft betrekking op het samenspel van het persoonlijk functioneren in combinatie met het spelen van één of meerdere beroepsrollen.

Het doel van het beroepsmatig functioneren is om vooropgestelde en afgesproken doelen te realiseren door specifieke en vastgelegde taken uit te voeren.

Functioneren van het team

Functioneren betekent: Het in werking zijn met als doel om een handeling te verrichten of om een taak uit te voeren. Het functioneren bestaat uit vier componenten: registreren, structureren (analyseren), plannen (organiseren) en handelen.

Het team kan alleen optimaal functioneren als er sprake is van een meerwaarde van de samenwerkende teamleden en als de meerwaarde gericht is op het verwezenlijken van de gestelde doelen en de bijbehorende taken.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Functioneren van de teamleden (totaal)

Functioneren betekent: Het in werking zijn met als doel om een handeling te verrichten of om een taak uit te voeren. Het functioneren bestaat uit vier componenten: zintuiglijke waarneming, denken, voelen en handelen.

Het functioneren van de teamleden bestaat uit enerzijds het beroepsmatig functioneren en anderzijds het persoonlijk functioneren, waarbij geldt dat het persoonlijk functioneren dominant is aan het beroepsmatig functioneren. Het is belangrijk dat er een congruentie is tussen beide vormen van functioneren, zodat het afzonderlijke teamlid zo optimaal mogelijk kan functioneren binnen de gegeven omstandigheden. De meerwaarde tussen de teamleden ontstaat als er sprake is van een congruentie in het functioneren en het complementeren.

Functioneren van de teamleden (individueel)

Functioneren betekent: Het in werking zijn met als doel om een handeling te verrichten of om een taak uit te voeren. Het functioneren bestaat uit vier componenten: zintuiglijke waarneming, denken, voelen en handelen.

Het persoonlijk functioneren heeft betrekking op het samenspel van het lichaam, de geest en de gegeven omstandigheden om werkzaam te zijn. Het werkzaam zijn, heeft betrekking op onder meer de biologische, de psychische en de sociale functies die de persoon in staat stellen om te kunnen blijven bestaan (lijfsbehoud). Hiervoor dient de mens taken te vervullen om zo het doel: het (over-)leven, te kunnen realiseren. Het persoonlijk functioneren is dominant aan het beroepsmatig functioneren.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

TeamScan

De TeamScan is een instrument wat zowel het functioneren van de teamleider, de teamleden en het team als een geheel in kaart brengt. Bovendien geeft de TeamScan ook adviezen hoe het functioneren van het team kan worden geoptimaliseerd.

Zwitsers uurwerk

Het Zwitsers uurwerk is een metafoor wat niet alleen de diverse processen die binnen een team actief zijn accuraat ten opzichte van elkaar te plaatsen en onderlinge verbanden weer te geven, maar ook aangeeft welke activiteiten, acties en handelingen *effectief* zijn op de verschillende proceslijnen en welke beter achterwege kunnen worden gelaten.

In het boek: Doorpakken staat een uitvoerige kennismaking met het Zwitsers uurwerk.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

VIS-model

Het VIS-model bezit enorm veel toepassingsmogelijkheden voor het team, de teamleider en de teamleden. Het heeft betrekking op de Vorm (V), de Inhoud (I) en het Spel (S) van de gebeurende werkelijkheid en de VIS-as op de denkbeelden over de gebeurende werkelijkheid.

Het VIS-model verbetert onder andere het functioneren van de teamleden, de teamleider en het team, en ook de kwaliteit, de effectiviteit en de doelgerichtheid van het functioneren. Bovendien helpt het met het verminderen van de werkdruk en werkverzuim.

Teaminterventies

Een teaminterventie is het inbreken in het verloop van een activiteit, een handeling of een actie tijdens een teambijeenkomst, met als doel om op een (non-) directieve wijze sturing te geven aan het verloop van het teamproces op dat moment.

Er is alleen sprake van een teaminterventie als de teamleider intentioneel, doelgericht en actief inbreekt in het teamproces. Het achteraf herkennen van wat de teamleider heeft gedaan, heeft niets met een teaminterventie te maken en toont alleen maar de impulsiviteit van de teamleider *('ik doe maar wat en hierbij vertrouw ik op mijn kunde'*).

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Cont(R)actueel leiderschap

Het cont(r)actuele leiderschap is een vernieuwende manier hoe een teamleider sturing kan geven aan het team, waarbij de teamleden actief betrokken worden en zij ook medeverantwoordelijk zijn voor het functioneren van het team en het realiseren van de gestelde doelen met de bijbehorende taken.

In het boek: Doorpakken staat een uitvoerige kennismaking met het cont(r)actueel leiderschap.

Achtzaamheid

Achtzaamheid is een Boeddhistische term die weergeeft hoe de persoon innerlijk kan waarnemen wat hij/zij denkt, voelt, ervaart, ziet, hoort, proeft, betast, ruikt en hoe hij/zij handelt, zonder dat hij/zij hieraan gevolg hoeft te geven door op inhoud te gaan. Als een soort getuige neemt de persoon iedere activiteit waar.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Creativiteit

William C. Schutz omschrijft creativiteit als: "Creativiteit is een samengestelde activiteit die het gelijktijdig op elkaar inwerken van vele organische stelsels vereist. (...) Het begrip creativiteit is het meest adequate om uitdrukking te geven aan het idee van blij-zijn door middel van optimale ontplooiing in het persoonlijk functioneren. Creativiteit houdt niet alleen in het volledige gebruik van de vermogens, maar ook het daarboven uitgaan naar voorheen onbetreden gebieden".

Met andere woorden: (A) Door je op creatieve wijze te uiten, geef je gelijktijdig uiting aan je gemoedstoestand. (B) Door de creativiteit kan de persoonlijke ontplooiing steeds meer aan terrein winnen, waardoor ook het functioneren van een persoon vollediger wordt. (C) Door de creativiteit ben je in staat om nieuwe facetten van jezelf te leren kennen. (D) Creativiteit vereist een goede samenwerking tussen lichaam en geest.

Empathie

Het woord: empathie, vindt haar oorsprong in het Duitse woord: Einfuhlung. Het woord is, rond 1860, door Theodore 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 Theodore Lipps. Het is de periode dat de ideeën van Sigmund Freud de wereld veroverden en er binnen de hulpverlening de opvatting leefde dat de therapeut belangrijker was dan de cliënt. Immers was de cliënt afhankelijk van de kennis en ervaringen van de therapeut. In 1950 verscheen het eerste boek van Rogers over een nieuwe werkwijze waarbij de cliënt centraal kwam te staan. Hij introduceerde het cliëntgericht werken.

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 de cliënt te ervaren alsof het je eigen binnenwereld betreft, zonder het 'alsof' uit het oog te verliezen. Later praatte Rogers over empathie als een kwaliteit waarbij je je voorstelt wat de cliënt beleeft (= denken en voelen) zonder dat je deze beleving verpersoonlijkt.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Empathie (Carl R. Rogers)

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 de cliënt als de hulpverlener helder en duidelijk is dat de hulpverlener de voornaamste thema's van de cliënt heeft begrepen. Dit is vooral tijdens het intakegesprek van belang.

Gevorderde empathie:

Gevorderde empathie is een proces waarin de cliënt 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 hulpverleningsproces goed op gang komt. De hulpverlener doet er goed aan om gedurende de eerste gesprekken zich te beperken tot de primaire empathie omdat anders de cliënt overvraagd kan worden.

Groepstherapie

Het woord therapie stamt af van het Griekse woord: *therapeia.* Het betekent het verplegen of genezen van ziekten door dans, zang, dichtkunst of drama. De verbinding met de creatieve kunsten is minder vreemd, als je je realiseert dat de Griekse god van de geneeskunst (Asclepius) de zoon is van Apollo, de god van de kunsten. De moderne betekenis van het woord therapie is alleen het verplegen en/of genezen van ziekten. Afhankelijk van de 'tak' wordt de betekenis aangepast. Zo geldt het begrip binnen de psychotherapie, als het genezen van geestesziekten. Binnen de cognitieve en gedragsgerichte therapieën als het veranderen van gedrag.

Binnen de groepstherapie bestaan er twee hoofdstromen:

1. Individuele groepstherapie. Hierin staat het afzonderlijke groepslid centraal. Meestal zijn dit groepen met een 'open structuur', dit wil zeggen dat groepsleden kunnen afhaken of nieuwe groepsleden bij kunnen komen.
2. Groepstherapie. Hierin staat de groep centraal. Meestal betreft het hier groepen met een 'gesloten structuur', dit wil zeggen dat de groepsleden een vaste groep vormen tijdens het hulpverleningsproces.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Groupthink

Het begrip ***groupthink*** is bedacht door de Amerikaan Irving Janis (1918 – 1990). Het wijst naar een opmerkelijk verschijnsel in taakgerichte groepen: de neiging om tot unanieme besluiten te komen. Hierdoor neemt de groepsdruk op de afzonderlijke leden toe, waardoor irrationeel denken en handelen ruimte krijgen. Het gevolg is vaak slechte besluiten en ondoordachtzaamheid. Een groep waarbij groupthink een rol speelt, zal niet of nauwelijks geneigd zijn om alternatieve oplossingen te zoeken voor problemen. Laat staan dat de groepsleden het uniforme besluit op haalbaarheid en realiteit zullen toetsen. Het verschijnsel: groupthink komt in alle denkbare soorten groepen voor. Wellicht het bekendste voorbeeld is de Amerikaanse regering ten tijde van de Cuba-crisis ('de Varkens -baai'), waarbij serieus werd overwogen om nucleaire wapens te gaan gebruiken.

Groupthink krijgt kans in groepen waarbij sprake is van een grote mate van cohesie (saamhorigheidsgevoel) en de druk om één of meerdere belangrijke besluiten te nemen.

Groupthink (Irving Janis)

"Groupthink is a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive group, when the members' strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action".

Irving Janis

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Neurose

De Schotse arts William Cullen publiceerde het boek: *first line in the practice of physic*. Hij introduceerde hierin de term: neurose. Cullen wilde met de term een aantal mentale stoornissen groeperen waarvoor hij geen fysieke oorzaak kon vaststellen. Een neurose is volgens Cullen dan ook een niet gespecificeerde zenuwziekte.

Vandaag de dag wordt onder een neurose verstaan: niet verwerkte (en vaak vergeten) traumatische ervaringen die in het dagelijkse leven op andere wijze tot uitdrukking komen, bijvoorbeeld in de vorm van een eetstoornis, angsten, depressie, seksuele problemen, gebruik van drugs, zelf destructief gedrag.

Rollen

Rollen zijn ***gedragspatronen*** waarvan een persoon vindt dat deze toepasselijk zijn binnen de gegeven omstandigheden. Er bestaan verschillende soorten rollen, te weten:

- Procesrollen.
- Beroepsrollen.
- Management rollen.
- Familierollen.
- Functierollen.
- Groepsrollen.
- Teamrollen: primair, secundair en tertiair.

Binnen interpersoonlijke relaties is het belangrijk hoe de persoon invulling geeft aan een rol en of deze invulling voldoet aan de verwachtingen van anderen.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Sociometrie

Jacob Moreno (1898-1974) introduceerde in 1934 de sociometric, het is een meetinstrument voor groepen. Het doel is om de interpersoonlijke relaties tussen groepsleden vast te stellen.

Op basis hiervan worden de sociale verhoudingen in een groep zichtbaar en kunnen er o.a. conclusies worden getrokken met betrekking tot de persoonlijke voorkeuren, keuzes, aantrekkingskracht, afstotingskracht en de bestaande vriendschappen. Uit de sociometric is later het sociogram en het sociaal atoom ontstaan.

Techniek

Techniek kan men zien als een specifieke psychologische werkwijze, waarvan gebruik gemaakt wordt om een bepaald effect teweeg te brengen op een aspect of op een functie van de psyche. (Citaat uit Psychosynthese van Roberto Assagioli).

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid is de verplichting om te zorgen dat ‘iets’ goed functioneert, verloopt en om daar rekenschap van te geven.

Anders gezegd: dien je te kunnen uitleggen of te verklaren hoe dat jij hebt gehandeld zoals je hebt gehandeld, als ook hoe dat jij omgaat met de gevolgen van jouw handelwijze.

Groepsdynamica

Groepsdynamica heeft betrekking op alle interacties die binnen een groep plaatsvinden en het onderzoeken van deze interacties en de onderlinge verhoudingen tussen de groepsleden.

Bijzondere aandacht gaat uit naar de processen binnen de groep; de machtsverhoudingen en de veranderingen hierin; de samenstelling van de groep en veranderingen die hierin plaatsvinden; verschuivingen van taken tussen groepsleden en de wijze van samenwerken binnen de groep.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Training

Een training is een doelgericht instructieprogramma om de deelnemers een specifieke en complexe vaardigheid te leren. Het leren kan betrekking hebben op het aanleren, het verbeteren of het veranderen van een sociale, cognitieve of een psychomotorische vaardigheid.

Cursus

Een cursus is een doelgericht en systematisch samengesteld leerprogramma waarbij een theoretisch deel (oftewel: instructief deel) wordt afgewisseld met voorbeelden, demonstraties en/of het oefenen met de aangereikte kennis.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

Workshop

Een workshop is een bijeenkomst waarin specialisten hun kennis en kunde kunnen uitwisselen over één of meerdere specifieke onderwerpen.

Echter word de term: workshop, maar al te vaak gebruikt als een kortdurende cursus waarin de deelnemers kennis kunnen maken met een techniek, een model, een vaardigheid, een werkvorm en dergelijke.

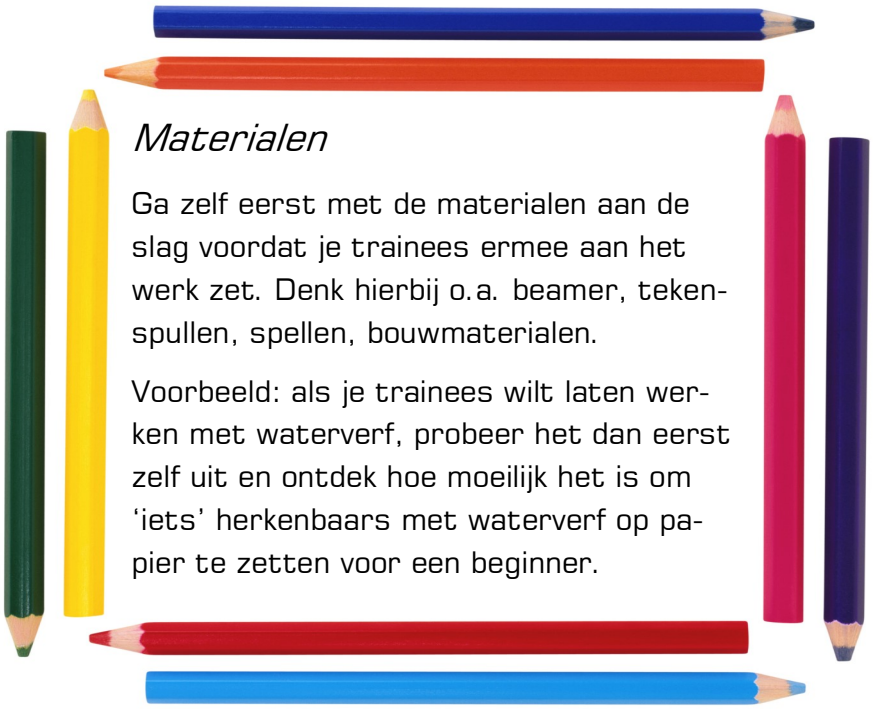
Oefening

Een oefening is een herhalende handeling waardoor de handeling vloeiender, foutlozer en gemakkelijker kan worden uitgevoerd.

Knip de kaartjes uit en lamineer de kaartjes!

7.2 Tips

Het is niet altijd even gemakkelijk om een trainer te zijn, omdat er zoveel zaken zijn waarmee je rekening moet houden. Tenminste als je de training tot een goed einde wil brengen.



Materialen

Ga zelf eerst met de materialen aan de slag voordat je trainees ermee aan het werk zet. Denk hierbij o.a. beamer, tekenspullen, spellen, bouwmaterialen.

Voorbeeld: als je trainees wilt laten werken met waterverf, probeer het dan eerst zelf uit en ontdek hoe moeilijk het is om 'iets' herkenbaars met waterverf op papier te zetten voor een beginner.

Op tijd

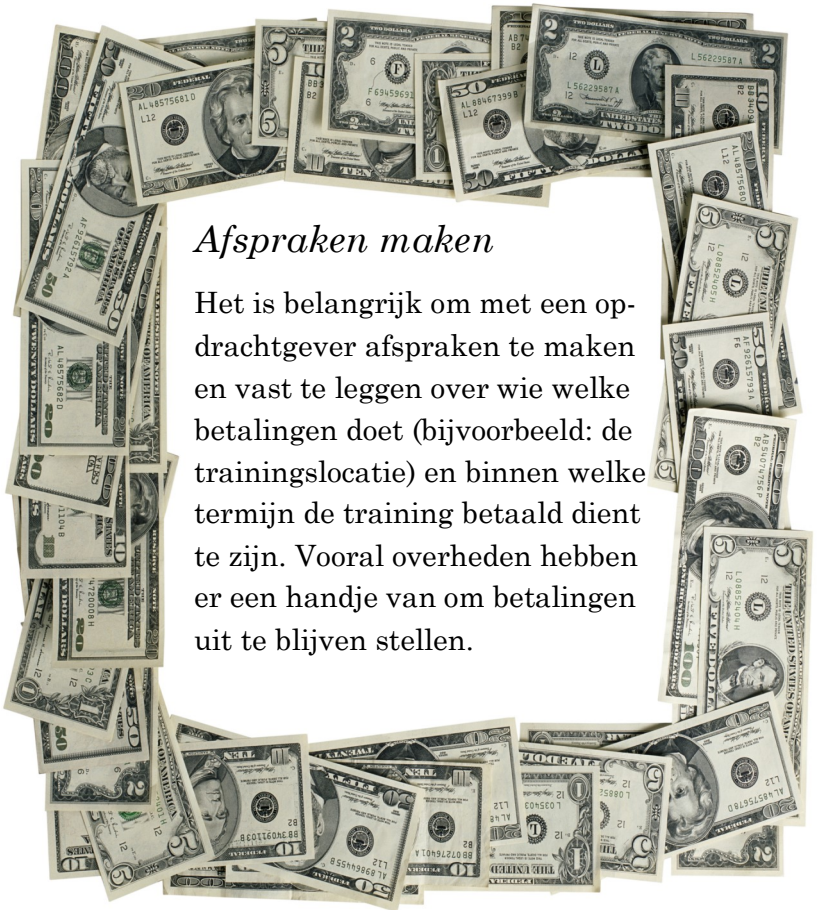
Het is belangrijk om op tijd te beginnen en te eindigen met de training.

Ga niet wachten op een trainee die er nog niet is. Als je dit wel doet, dan loop je een reële kans dat het te laat komen de norm wordt. Dit merk je snel op tijdens pauzes die steeds langer worden.

Niet uit het hoofd

Het is als trainer niet noodzakelijk om het programmaboek uit het hoofd te gaan leren. Hou het bij de hand tijdens de training. Echter betekent dit niet dat je er uit moet gaan voorlezen!

Neem vooraf het programmaboek gedegen door en lees vooraf aan een oefening dit onderdeel in het programmaboek.



Afspraken maken

Het is belangrijk om met een opdrachtgever afspraken te maken en vast te leggen over wie welke betalingen doet (bijvoorbeeld: de trainingslocatie) en binnen welke termijn de training betaald dient te zijn. Vooral overheden hebben er een handje van om betalingen uit te blijven stellen.

Als trainer ben je altijd on stage. Ook tijdens het informeel praten!

Geen kunstenaar

Het is verleidelijk voor een trainer om alleen met die materialen te werken waarmee hij/zij goed voor de dag kan komen. Hierdoor vergeet de trainer het doel van een oefening en gaat hij/zij een competitiestrijd aan met de trainees: wie is beter?

Dus als je een oefening met klei hebt, hoef je als trainer niet de mooiste asbak of vaas te kunnen maken van klei!

Geen alcohol

Het is raadzaam om trainees en de trainer(s) direct voor, tijdens en na de teambuilding geen alcohol te laten nuttigen.

Bij sommige organisaties is een teambuilding een feestje, vooral 's-avonds na de eerste trainingsdag. Doorgaans wordt er dan zoveel alcohol gedronken dat de trainees de volgende trainingsdag onwerkbaar zijn.

Verzekering afsluiten

Een ongeluk gaat schuil in een klein hoekje. Het is daarom belangrijk om, als trainer of trainingsbureau, een collectieve verzekering af te sluiten voor trainingen.

Uiteraard bereken je de kosten van de verzekering door aan de opdrachtgever van de training.

Loop niet het risico dat je moet gaan betalen voor een ongeluk tijdens de training!

Mobiele telefoons en computers met internet, dienen uit te staan!

Waardevolle spullen

Sommige trainees nemen bijzonder waardevolle spullen en/of kleding mee naar een teambuilding, met alle risico's van dien.

Maak vooraf aan de teambuilding duidelijk dat het wenselijk is om zoveel mogelijk waardevolle spullen thuis te laten. Indien het toch wordt meegenomen, is dat de verantwoordelijkheid van de trainee zelf.

Kundigheid

Op eerste plaats dien je als trainer kundig te zijn op het gebied van groepsdynamica en/of het werken met taakgerichte groepen. Op de tweede plaats is het belangrijk om kundig te zijn op het gebied van het trainen en op de derde plaats is het belangrijk om inhoudelijk kundig te zijn (het onderwerp).

Let op: omdat je inhoudelijk kundig bent, wil dit niet zeggen dat je ook kunt trainen!

Aantal vlieguren

Als je minder dan 2000 feitelijke trainingsuren hebt gemaakt, ben je een beginnende trainer. Hou je aan de spelregels en het programmaboek.

Als je meer dan 7000 feitelijke trainingsuren hebt gemaakt, ben je een ervaren trainer. Er ontstaat ruimte voor improvisatie.

Als je meer dan 10.000 feitelijke trainingsuren hebt gemaakt, ben je een meester trainer. Er ontstaat ruimte om te creëren en te doceren.

Flexibiliteit

Een trainer moet flexibel kunnen zijn tijdens de training en actuele gebeurtenissen die binnen en buiten de groep plaatsvinden. in het trainingsprogramma te integreren. bijvoorbeeld als er binnenkort een feestdag is of als een trainee veel weerstand ervaart.

Echter betekent flexibiliteit niet dat je het trainingprogramma moet gaan omgooien. dit is je houvast!

Financiële gelijkwaardig

De ene trainee beschikt over meer geld dan een andere trainee. Hierdoor kan er een ongewenste ongelijkheid ontstaan tijdens de training, bijvoorbeeld bij het bestellen van het avondeten. De ene eet een rijkelijke maaltijd, terwijl de ander minimaal eet. Probeer de trainees tijdens de training zomin mogelijk zelf te laten betalen!

Frustraties over trainees uiten zonder dat anderen dit horen!

Ga niet werken voor de trainees!

Nogal wat trainees gaan er vanuit dat de trainer wel de belangrijkste werkzaamheden voor hen gaat doen. '*Het is immers zijn/haar training en hij/zij wil dat het een succes wordt!*'

Het is een vorm van weerstand als trainees niet daadwerkelijk en inhoudelijk aan de slag willen gaan. Vooral beginnende trainers veronderstellen dan al snel dat de weerstand komt omdat zij iets niet goed doen of fouten hebben gemaakt. Acht van de tien keer is dit niet het geval, maar kan de oorzaak in het functioneren van het team worden gevonden.

Laat de trainees hun eigen kastanjes uit het vuur halen!

Ken je begrippen

Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat je de gehanteerde begrippen kent.

Anders gezegd: als je een trainee aanspreekt op zijn/haar verantwoordelijkheid, weet dan wat de definitie van het begrip: verantwoordelijkheid, inhoud.

Laat je niet verleiden om begrippen of (vak)jargon te gebruiken, wat je niet of onvoldoende beheerst!

Praten is goed zolang dit niet het 'doen' in de weg staat!

Zorg voor een back-up trainer, die je met raad of daad kan helpen!

Actie!

Sommige activiteiten en omstandigheden werken meligheid en passiviteit in de hand. Zo kan het bezoeken van een openlucht attractie deel uitmaken van het trainingsprogramma. Maar als het 30 graden heet is dan kunnen de trainees vermoeid raken en lusteloos.

Zorg ervoor dat er ACTIE komt als de trainees passief zijn en/of de meligheid toeslaat. Zorg dat de trainees letterlijk in beweging komen door ze uit te dagen en hierdoor hun aandacht te vangen.

Zorg er bovendien voor dat er een hoog tempo is tijdens de training en een vol programma. Geen lege uren of het uren achter elkaar alleen (of met zijn tweeën) aan één opdracht werken.

In de roos

In het bijzonder beginnende trainers vinden het lastig om te willen scoren door bullseye te gooien. Meestal omdat het zo zielig of vervelend is voor de trainees of een team. Of omdat de trainees anders de trainer misschien wel niet meer zo leuk vinden.

Als trainer is het niet je taak om een entertainer te zijn (wat niet wil zeggen dat de training bij tijd en wijle ook leuk en ontspannen mag zijn), maar het is je taak om de trainees één of meerdere vaardigheden te leren. Het is de bedoeling dat je dit hoofddoel met succes realiseert. Ook als dit niet even leuk en gezellig is voor (sommige) trainees of als je weerstand gaat pareren.

Geen encyclopedie

Trainees hebben vaker de neiging om de trainer te beschouwen als een wandelende encyclopedie of een scheidsrechter.

Leer de trainees om zelf op zoek te gaan naar antwoorden op hun vragen. En als zij geen antwoord kunnen vinden, dan is het oké om een *constructieve vraag* te stellen. Deze vraag is altijd ter zake doende en is geen 'open deur'-vraag.

Codes

Spreek met een eventuele co-trainer codes af. die jullie gebruiken tijdens bijeenkomsten. Bijvoorbeeld: een signaal om aan te geven wie gaat interveniëren en/of op welke wijze er dient te worden geïnterveni-eerd. Maar ook om de resttijden aan te geven van hoelang een oefening nog duurt.

Spreek ook af wie de 'good cop' is en wie de 'bad cop' in het geval van een confrontatie van een teamlid of het team.

Energiek

Wees energiek als trainer. maar ga niet overdrijven! Blijf weg van het TSJAKKAAA-gedoe!

Energiek betekent niet dat je als een ultieme positivo rond hoeft te lopen. Je leest het goed: je kunt ook op een andere wijze energiek zijn dan op een orgastische wijze!

Energiek zijn. kan een uitdagend effect hebben op trainees. maar kan ook weerstand oproepen als het te veel van het goede is.

Energiek zijn. heeft tot doel om de trainees tot handelen aan te zetten en niet voor jou om een 'one man'-show neer te zetten.

Nazorg: blijf bereikbaar voor trainees, maar geef geen privé informatie!

Fouten maken

Leren = kennis verwerven en vervolgens ervaringen opdoen met deze kennis om veranderend of nieuw gedrag te ontwikkelen.

Het maken van fouten is dan ook inherent aan het leerproces. Het willen voorkomen dat trainees fouten maken, is een garantie dat het leren tot een absoluut minimum beperkt blijft.

Sommige trainers willen juist voorkomen dat trainees fouten maken omdat 'dit negatief is en een rot gevoel nalaat'. Deze trainers zijn entertainers die een 'feel good'-programma willen draaien. Gun trainees om fouten te maken, zodat zij ook echt iets kunnen leren!

Virusvrij

Pas op met het introduceren van nieuwe procedures, regels en werkvormen binnen het team. Hoe nuttig of zinvol ze ook lijken te zijn, kunnen ze niet compatibel zijn met de bestaande structuren, procedures en dergelijke. Als je hier geen rekening mee houdt kun je 'virussen' inbrengen in het team en/of de organisatie. Bespreek eerst met opdrachtgever of dit gewenst is.

Vele gevoeligheden

Ieder team bezit haar eigen typische gevoeligheden. Probeer zo snel mogelijk te ontdekken welke onderwerpen dit zijn en waarom zij zo gevoelig liggen binnen het team.

Maak gebruik van deze kennis binnen de training. Niet door deze onderwerpen te vermijden. maar door de teamleden te leren hoe om te gaan met de gevoelige onderwerpen.

Verborgen agenda

Sommige opdrachtgevers geven de trainer een verborgen agenda. Het doel hiervan is gewoonlijk om informatie in te winnen die later kan worden gebruikt tijdens een reorganisatie of het toewerken dat een teamlid buiten het team valt.

Wees voorzichtig met het accepteren van een verborgen agenda, omdat je niet de gevolgen hiervan kunt overzien.

Het is raadzaam om de opdrachtgever uit te nodigen om deel te nemen aan de teambuilding. zodat hij/zij zelf kan werken aan de verborgen agenda. Indien de opdrachtgever *resoluut* weigert. weet je dat het niet verstandig is om de verborgen agenda alsnog te accepteren!

Ken je macht. Weet de grenzen van je macht. Gebruik je macht!

Aandacht niet op de details richten

Het grootste probleem waarmee een teambuilder te maken krijgt is dat de teamleden niets weten van het fundament dat aan het team ten grondslag ligt. Denk hierbij aan onder andere de ontstaansdoelen, de bestaansdoelen, de teamdoelen en de bijbehorende taken. Als ook welke primaire en secundaire rollen de teamleden dienen te vervullen om een succesvol team te kunnen worden.

De verleiding is groot om de aandacht meteen op allerlei details te richten in plaats van eerst de basis van het team voor iedereen duidelijk te krijgen. *Let op: Eerst het grote geheel in kaart brengen en dan pas inzoomen op elementen daarvan!*

Veranderen kost tijd

Het zijn met name de beginnende trainers en de goeroes die beweren dat blijvende veranderingen in het team vrijwel direct kunnen worden gerealiseerd.

Dat geldt wel voor traumatische ervaringen, maar niet voor het in trainen van nieuwe vaardigheden tijdens een tweedaagse training. Blijf realistisch en ga jezelf niet overschreeuwen!

Het einde is als het is afgelopen

Er zijn nogal wat trainers die aan het einde van een training nieuwe problemen introduceren. waardoor de kans op een vervolgopdracht toeneemt.

Echter is dit onwenselijk. omdat het belangrijk is dat teamleden leren om zaken af te ronden. Hierdoor wordt het inzichtelijk wat het feitelijk betekent om de gestelde (trainings-)doelen te realiseren door de bijbehorende taken op tijd uit te voeren.

Succesvol handelen is het op tijd realiseren van taken!

Macht- & beheersingsproblemen

Het verschijnsel: macht– en beheersingsproblemen (die horen bij de tweede fase van het groepsproces) is voor de meeste teamleiders en teamleden een grote onbekende.

Echter vormen beheersingsproblemen herhaaldelijk de aanleiding en het motief om aan een teambuilding te gaan deelnemen.

Het is belangrijk om als trainer vooraf duidelijk te hebben of er inderdaad sprake is van macht– en beheersingsproblemen. Wees voorbereid en zorg dat je tegen een stootje kunt.

Als je teamleden. het team en/of de teamleider gaat behagen. dan weet je één ding zeker: *je hebt moeite om met macht– en beheersingsproblemen om te gaan! Werk aan de winkel!*

SMART, SMARTER of realistische doelen

In de afgelopen jaren zijn teams druk aan de slag gegaan met de zogenaamde SMART-doelen. Opgevolgd door de SMARTER-doelen (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-framed, Elastic & Recorded).

Het werken met SMART(ER)-doelen heeft er niet voor gezorgd dat er doelgerichter en efficiënter wordt gewerkt. Ook hebben teamleden geen liefde voor doelen ontwikkelt. In feite hebben SMART(ER)-doelen juist meer werk opgeleverd en leeft het nog steeds niet bij teamleden.

Hanteer realistische doelen waarbij de teamleden *kennis hebben* van de gestelde teamdoelen, maar praktisch aan de slag gaan met het op tijd realiseren van de bijbehorende taken waarvoor zij verantwoordelijk zijn. *Vergeet niet: de taken hebben betrekking op de uitvoerende werkzaamheden van de teamleden, terwijl de doelen idealen zijn die kunnen worden gerealiseerd als alle taken met succes zijn uitgevoerd.*

Oeps. een foutje!

Vergeet niet om tijdens een meerdaagse training een enkele fout te maken waarop de teamleden je kunnen betrappen en op kunnen aanspreken!

Dit is een goede oefening zodat de teamleden leren om ook een teamleider of een ander (dominant) teamlid aan te spreken op het maken van fouten.

Belangrijk is wel dat je op een correcte manier je fout toegeeft en corrigeert.

Niets is gek zolang het binnen de kader van de teamrealiteit blijft!

Bloeddorstig

Als het team in een moeilijke situatie verkeerd en er beheersingsproblemen een rol spelen. dan is het oppassen geblazen.

Waarom? Omdat de teamleden op zoek zijn om ergens de zwarte piet neer te kunnen leggen en als een teamlid toegeeft dat er misschien iets niet helemaal goed gegaan is. roept dat een bloeddorst op. De teamleden zullen er niet voor terugdeinzen om het betreffende teamlid de schuld te geven en dit flink aan te zetten.

Waarom? Omdat de teamleden hierdoor zorgen dat zijzelf aan de goede kant van de lijn staan en niets te vrezen hebben om aangevallen te worden of om het zwarte schaap van het team te worden.

Eerlijk compliment

Geef alleen maar eerlijke complimenten aan teamleden die ook aantoonbaar verdient zijn. Het is belangrijk dat teamleden begrijpen dat complimenten een handeling onderstreept die voor hem/haar bovengemiddeld is. Hiervoor is het teamlid uit de comfortzone gekomen en heeft een risico genomen door de handeling toch ten gunste van het team uit te gaan voeren.

Ga niet zwetsen!

Als je een antwoord niet weet of geen idee hebt hoe een situatie aan te pakken, ga dan niet zwetsen!

Geef aan dat je het antwoord niet weet, maar dat je gaat proberen om een antwoord te vinden en je hier op terug komt.

Door te gaan zwetsen ondermijn je je positie als trainer binnen het team.

Beschrijvend taalgebruik

Probeer zoveel mogelijk situaties, gedragingen en het functioneren van trainees te beschrijven en zomin mogelijk te veroordelen.

Bij het veroordelend taalgebruik roep je weerstand op, terwijl bij het beschrijvende taalgebruik de trainee wordt uitgedaagd om hiermee aan de slag te gaan.

Let op: Niet alle weerstand is onwenselijk, maar het kost behoorlijk wat tijd en inspanning voordat een teamlid dit kan overwinnen!

Ongebreidelde positiviteit is net zo negatief als onterechte kritiek!

Een leuke verrassing

Soms loopt een training niet zo soepel als je had gehoopt. Het kan liggen aan het programma, een bepaalde oefening of omdat er geen 'klik' is tussen jou en het team. Of het ligt aan de gegeven omstandigheden. Hierdoor kan het tempo uit het programma gaan en het iets meer wordt als het lopen over het wad met dikke modder.

Op dat moment is het tijd voor een leuke verrassing. De succesvolste verrassing hebben te maken met eten of drinken. Voorbeelden: Als het heet weer is, dan doet een ijsje wonderen. Als het inspannend werk is geweest, dan werkt een stukje chocolade weer goed. De redenen hiervoor zijn dat dit ons aan de kindertijd laat denken en de sociologische betekenis van het delen van eten.

Wees jezelf

Het kan verwarrend zijn als je hoort dat je bovenal jezelf moet zijn als een trainer. *Wie anders kun je zijn dan jezelf?*

Echter wordt er iets anders mee bedoeld: Jij speelt de rol van trainer. Het is belangrijk om te begrijpen dat jij de rol van trainer op jouw specifieke wijze invult en kleur geeft. En zo hoort het ook te zijn! Ga je dus niet verstoppen achter de rol van trainer, omdat een rol alleen maar een voorgeschreven gedragspatroon is. Anders gezegd: *wees jezelf en speel je rol!*

Het is tijd om de stoute schoenen aan te trekken!

Na alle tips. adviezen. hulpmiddelen en oefeningen wordt het de hoogste tijd om de kennis in de praktijk te gaan brengen.

Gun jezelf de tijd en de ruimte om te oefenen met een (proef-)groep. zodat je kunt experimenteren met houding. het geven van instructies. het doorvoeren van oefeningen enzovoorts.

Gun het jezelf om fouten te maken. zodat je ervaringen op kunt doen met de aangereikte kennis. Gemiddeld moet je 50 keer iets uitvoeren voordat je het onder de knie begint te krijgen. Gun het jezelf om succesvol te zijn!

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 teambuilding toolkit - geschreven door Deborah Harrington-Mackin. Uitgeverij: New Directions Management Services Inc. New York 1994.

The dynamics of human communication - geschreven door o.a. Gail E. Myers. Uitgeverij: McGraw-Hill Inc. New York 1988.

Training program workbook & kit - geschreven door Carolyn Nilson. Uitgeverij: Prentice Hall U.K. London 1989.

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.

How to hold better meetings - geschreven door Alan Barker. Uitgeverij: The Industrial Society London 1997.

Manager's script book - geschreven door W.H. Weiss. Uitgeverij: Prentice Hall New Jersey 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.

Teambuilding that gets results door Linda en Harriet Diamond. Uitgeverij: Sourcebooks Inc. 2007

Doorpakken — geschreven door Gert van Veen. Uitgeverij: Van Gorcum b.v. 2010

PsychoWerk

Antwoorden

Naam:

Datum:

Bekijk de online presentatie over de NPM rollenlijst: www.boekenhoek.info/apartbekijken/rollenlijst/index.html
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