



HRD Academy

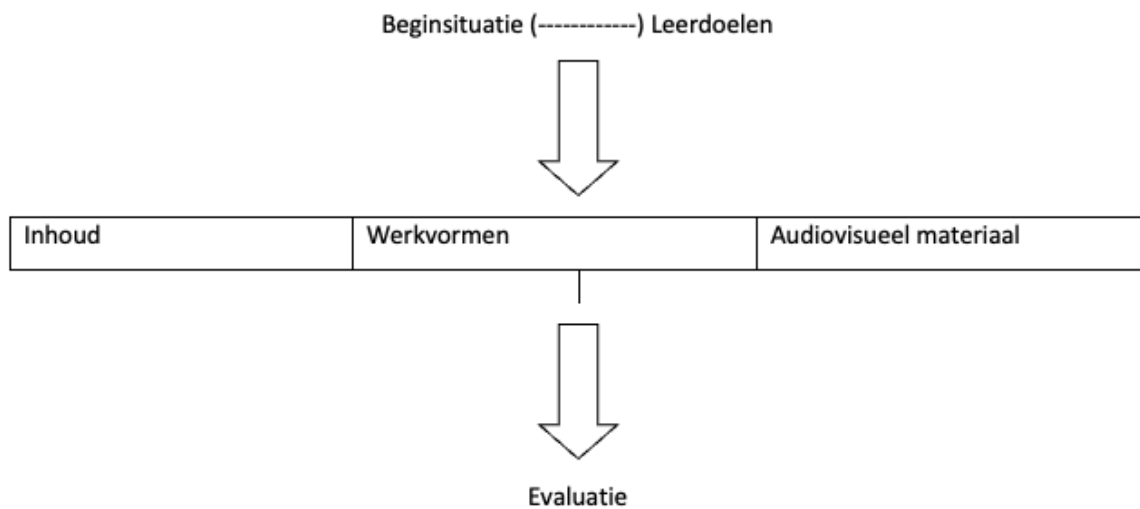
Syllabus: Ontwerpen van een training



Inhoud

• Inhoud	2
• Didactisch model	3
• De beginsituatie	3
• De leerdoelen	4
• Leerdoelen formuleren	4
• Evaluatie van trainingen	6
• Evaluatieniveaus van Kirkpatrick	7
• Groepsdynamica	8
• De ontwikkeling van een leergroep	8
• Principes	8
• Wat te doen als begeleider om groepen doorheen die fasen te begeleiden	8
• Leerfasen van Maslow	10
• Leerstijlen van Kolb	12
• Test van Kolb	15
• Berekening	16
• Linker en rechterhersen helft	17
• Methodieken	22
• Programmavoorstel en Trainers manual	30
• Voorbeeld van een programmavoorstel	31

Didactisch model



De beginsituatie

Het verkennen van de beginsituatie is uiterst belangrijk voor het opmaken van een doeltreffende training. Vragen die aan bod kunnen komen:

- Wat is de context?
- Welke voorgeschiedenis is relevant om te kennen?
- Wat is de concrete aanleiding?
- Welk probleem/uitdaging/vernieuwing doet zich voor?
- Welk ander gedrag is wenselijk? Van waaruit?
- Wie is de doelgroep? Waarom?
- Hoe kijkt de doelgroep naar deze verandering/opleiding?
- Zijn het mannen/vrouwen? Hoe oud zijn ze?
- Wat is hun (opleidings)geschiedenis?
- Wat kunnen ze/weten ze al?
- Wat verwachten ze?
- Hoe kan het geleerde vertaald worden naar de praktijk? Wie gaat dat intern ondersteunen?
- Kennen ze elkaar? Hoeveel openheid is er onder elkaar?
- Hoeveel tijd is er beschikbaar?
-

De leerdoelen

Bij het **ontwerpen van je leeromgeving** zijn je leerdoelen richtinggevend. Ze bepalen bijvoorbeeld welke inhoud je selecteert, welke **werkvormen** je gebruikt, welk materiaal je daarvoor inzet en vormen de basis voor je **evaluatie**.

Het is erg belangrijk leerdoelen **deelnemergecentreerd, concreet en gedetailleerd** te formuleren. **Communiceer** ze bij het begin van een training en vervolgens opnieuw op sleutelmomenten. Zo expliciteer je **wat je belangrijk vindt**. De aandacht van de deelnemers zal daardoor gericht en meer gefocust zijn. Leerdoelen vormen de rode draad doorheen je training.

Leerdoelen helpen ook **om te communiceren** over de training, bijvoorbeeld met een opdrachtgever, met de deelnemers en met collega-trainers. Ze helpen je als **trainer ook om te focussen en te kiezen** uit het vele wat aan bod zou kunnen komen.

Leerdoelen formuleren

In je leerdoelen beschrijf je welke **kennis, vaardigheden en attitudes** (of een integratie ervan in competenties) een deelnemer moet verwerven.

Wanneer je leerdoelen voor je opleidingsonderdeel formuleert, kunnen de onderstaande richtlijnen je helpen:

- Vertrek vanuit het standpunt van de deelnemer. Een leerdoel geeft niet aan wat jij als trainer doet (bv. een overzicht van theorieën geven) maar wat je wil dat je deelnemers bereiken (bv. de overeenkomsten en verschillen tussen de diverse theorieën kunnen benoemen).

Een schoolvoorbeeld: Aan het einde van de cursus wordt de student(e) geacht in staat te zijn om een verklaring te geven voor verschillende fenomenen op basis van fundamentele fysische principes waarop weer- en klimaatkunde is gebaseerd.

- Beschrijf concreet en met actieve werkwoorden welke activiteiten deelnemers moeten doen. Vermijd vage en moeilijk toetsbare concepten als kennen, begrijpen of inzien en vervang ze door bv. benoemen, herkennen, definiëren, selecteren, illustreren, demonstreren, oplossen, relateren, voorspellen, beargumenteren, corrigeren, ontwerpen, adviseren, beoordelen, verdedigen, concluderen, valideren... De taxonomie van Bloom (**cognitieve vaardigheden, psycho-motorische vaardigheden, attitudes**) kan je daarbij inspiratie bieden. (zie verder voor illustratie)

Een schoolvoorbeeld: Aan het einde van de cursus wordt de student(e) geacht in staat te zijn om een verklaring te geven voor verschillende fenomenen op basis van fundamentele fysische principes waarop weer- en klimaatkunde is gebaseerd.

- Geef duidelijk aan welke inhoud of thema's je zal belichten in je training.

Een schoolvoorbeeld: Aan het einde van de cursus wordt de student(e) geacht in staat te zijn om een verklaring te geven voor verschillende fenomenen op basis van fundamentele fysische principes waarop weer- en klimaatkunde is gebaseerd.

- Vermijd vage termen zoals 'belangrijkste', 'voornaamste', 'allerlei' omdat ze onduidelijk zijn en hun interpretatie van de lezer afhangt.

Een schoolvoorbeeld: Aan het einde van de cursus wordt de student(e) geacht in staat te zijn om een verklaring te geven voor verschillende fenomenen op basis van fundamentele fysische principes waarop weer- en klimaatkunde is gebaseerd. (De omschrijving van de fundamentele fysische principes kunnen eventueel nog worden verfijnd.)

- Voeg indien nodig een minimumprestatie toe waaraan deelnemers moeten voldoen.

Een schoolvoorbeeld: Aan het einde van de cursus wordt de student(e) geacht in staat te zijn om een verklaring te geven voor verschillende fenomenen op basis van fundamentele fysische principes waarop weer- en klimaatkunde is gebaseerd. (Het schoolvoorbeeld heeft het slechts over verschillende fenomenen. Ter verduidelijking kan daar nog een aantal aan worden toegevoegd.)

Bloom's Taxonomie



Het SMART-principe is management- of pedagogenjargon voor het eenvoudig en eenduidig opstellen en controleren van doelstellingen. Het begrip kwam op in de jaren 1990 onder technici en constructeurs, onder andere bij Philips, om hun managers te bewegen gerichte opdrachten te geven. In de theorie en praktijk zijn er verschillende varianten van het Smart-principe. fenomenen op basis van fundamentele fysische principes waarop weer- en klimaatkunde is gebaseerd. (Het schoolvoorbeeld heeft het slechts over verschillende fenomenen. Ter verduidelijking kan daar nog een aantal aan worden toegevoegd.)

Omschrijving

De letters van SMART staan voor:

- Specifiek - Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar - Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?
- Acceptabel - Is deze acceptabel voor de doelgroep en/of het management?
- Realistisch - Is het doel haalbaar?
- Tijdsgebonden - Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?

In plaats van Acceptabel (of het synoniem Aanvaardbaar) worden ook vaak Ambitueus (Bewerkstelligt het doel wel een echte verandering?), Actiegericht (Moet er echt iets voor worden gedaan?) of Aanwijsbaar gebruikt (Wie wijs je aan die het doel nastreeft?). Ook wordt soms het Engelse Achievable gebruikt, maar dit verwijst eerder naar het aspect haalbaarheid (realistisch).

De criteria in SMART zijn zelf ook doelstellingen voor het programma van eisen voor een project of een opdracht. Het zijn wat populaire verwoordingen van de criteria die Roozenburg en Eekels aan te stellen eisen stellen: "valide, volledig, operationeel, niet-redundant, minimaal en toetsbaar".

Toepassing

Het principe wordt veel gebruikt bij projectmanagement in zowel de private als de publieke sector. Wanneer managers praten over 'SMART maken' of 'SMART formuleren' bedoelen ze dat de doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden moeten worden geformuleerd.

Varianten

Er worden regelmatig letters toegevoegd aan de vijf van SMART. Zo bijvoorbeeld de R van Relevant: (Is de doelstelling waardevol voor de organisatie of de betrokkenen?), hoewel dat verband houdt met de Aanvaardbaarheid.

Er bestaat een stroming in de coachingswereld die een E toevoegt op het einde voor Ecologisch. Men bedoelt daarmee dat het vooropgestelde doel moet aansluiten bij de (werk)ervaring, leefwereld en capaciteiten van het subject (Past de doelstelling in de leefwereld van de betrokkenen?). Met toevoeging van zowel de E als de R ontstaat het acroniem SMARTER.

Eveneens bestaat er een stroming die de letter I toevoegt, voor Inspirerend. De doelen moeten voor alle partijen genoeg inspiratie geven om ermee aan de slag te gaan: Is de doelstelling wel motiverend genoeg?

Evaluatie van trainingen

Evalueren is het achteraf vaststellen van de waarde of het resultaat van een training.

Een training kan alleen goed geëvalueerd worden als er vooraf doelen geformuleerd zijn. Wat moeten de cursisten aan het einde van de training kennen en kunnen? Of: welk gedrag en welk resultaat wil je in de praktijk zien? Afhankelijk van het soort doel is een andere evaluatie wenselijk. Voorbeelden: kennisdoelen zou je kunnen meten door het kennisniveau vast te stellen, vaardigheidsdoelen door oefeningen en attitudedoelen door de cursisten hun mening of visie te laten verwoorden. Niet alle effecten van een training zijn in de training zelf meetbaar/observeerbaar. Veelal is nauwe samenwerking met de opdrachtgever vereist om echt grondig te kunnen evalueren.

Evaluatieniveaus van Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick maakt onderscheid tussen verschillende niveaus voor de evaluatie van trainingen.

Niveau 1: reactieniveau. Op dit niveau gaat het over de tevredenheid van de cursisten. Hoe hebben de cursisten de training ervaren? De zogenaamde □sheets die op het einde van een training worden gegeven.

Niveau 2: leerniveau: Op dit niveau gaat het over het leerresultaat. Welke kennis en vaardigheden kunnen de cursisten aan het eind van de training reproduceren? Het leerniveau kun je evalueren door aan het eind van de training een kennis- of vaardigheidstoets af te nemen. Maar ook het evaluatieformulier kun je hiervoor gebruiken. Je vraagt dan op het formulier bijvoorbeeld naar de belangrijkste leerinzichten van de cursisten.

Niveau 3: gedragsniveau: Op dit niveau gaat het over gedragsverandering. Tot welke gedragsverandering heeft de training geleid? Dit is een stuk lastiger te meten. Meestal kun je dit alleen in de praktijk meten, en niet in de training zelf. Als er gedragsverandering is, zal deze zich veelal manifesteren in de 3 à 6 maanden na de training. Veelal te meten via observatie.

Niveau 4: resultaatniveau: Op dit niveau gaat het over de gevolgen van de gedragsverandering. Tot welke resultaten heeft het veranderde gedrag geleid? Heeft de training timemanagement bijvoorbeeld tot minder ziekteverzuim geleid? De vier evaluatieniveaus vertaald naar een **training presenteren**.

1. Wat vonden de cursisten van de training presenteren en van de trainer?
2. Welke presentatietechnieken kennen ze, en kunnen ze toepassen?
3. Passen ze de presentatietips en handvaten in de praktijk correct toe?
4. Leiden de geleerde presentatietechnieken tot een grotere omzet?

Groepsdynamica

De ontwikkeling van een leergroep

+++ Groep & Ver- bin- ding ---	☹ HéHéHé ☹ Kenmerken De groep doet veel samen, veel gelach en gebabbel, informele contacten, tijd en aandacht voor het relationele, persoonlijke dingen komen aan bod.	Mature groep Kenmerken Alle aandacht en tijd gaat naar de taak/het leren. Er is ruimte voor het verschil en ook voldoende gemeenschappelijk draagvlak.
	Startende groep Kenmerken Onveiligheid, afwachttende houding, stilte, deelnemers scannen begeleider en collega's, weinig interactie, slechts enkelen voeren het woord.	☹ HoHoHo ☹ Kenmerken Individueel nemen plek, tonen zich, de groep polariseert, er ontstaat spanning, het verschil toont zich, mensen trekken zich terug.
— INDIVIDU & VERSCHIL +++		

Principes

- Geen maturiteit zonder het doorleven van de drie voorgaande fasen.
- Ontwikkeling is niet lineair maar volgt een slingerbeweging.
- Elke verandering brengt mogelijk een verandering in fasen met zich mee.

Wat te doen als begeleider om groepen doorheen die fasen te begeleiden

Start: Warm en hartelijk in contact gaan. Interesse tonen in deelnemers. Mensen naar elkaar toe leiden. Jezelf tonen. En ook: structuur bieden, afspraken maken, het programma voorstellen, zorgen dat iedereen elkaars naam kent. Veilige methodieken gebruiken.

Hoho: Ruimte en aandacht vragen voor diversiteit. Anders denken en doen bekrachtigen. Uitnodigen tot constructief kritisch zijn. Feedback geven op een veilige manier ingang doen vinden. Strakke methodieken hanteren. Rustig blijven. Aarden. De touwtjes sterk in handen nemen. Gespreksregels stellen en doen naleven. Neutraal blijven, niet meegaan in de polarisatie. Iedereen aan het woord laten. Samenvatten en erkenning geven. Deelnemers ondersteunen om met elkaar in gesprek te gaan. Op zoek gaan naar de achterliggende noden en behoeften.

Héhé: Informele tijd toelaten. Ruimte voorzien om af te wijken van het programma. Humor gebruiken en stimuleren. Verbinding en plezier ondersteunen. Samen eten. Toosten. Zelf iets persoonlijks inbrengen. Op zoek gaan naar gemeenschappelijkheden.

Maturiteit: Met de groep een partnership aangaan. Bevragen rond volgende stappen en manieren van werken. Delegeren. Verantwoordelijkheid geven. Loslaten. In de buurt blijven om ondersteuning aan te bieden op vraag.

Leerfasen van Maslow: van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam

Het model van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam is ontstaan in de jaren zeventig. Het model beschrijft de verschillende fases die je in een leerproces doorloopt. Dit geldt voor elk leerproces. Voor het voelen en snappen hoe het werkt kun je leren autorijden als voorbeeld nemen.

Fase 1: Onbewust onbekwaam

Als je iets nog nooit gedaan hebt kan het eenvoudig lijken. Op dat moment ben je onbewust onbekwaam. Bijvoorbeeld: je ziet anderen rijden en denkt dat het een fluitje van een cent is.

Of je weet niet dat je iets niet weet of niet kan. Bijvoorbeeld: je rijdt heel aarzelend. Je hebt nog nooit iets voor gehad, maar eigenlijk ben je een gevaar op de baan. Je weet dit evenwel niet.

Fase 1 is een neutrale fase. Comfortabel zelfs, zeker als je niet weet dat je iets niet weet/kan.

De trainer kan een belangrijke rol spelen bij de overgang van fase 1 naar 2. Verschillende methodieken zijn denkbaar om bewustzijn te creëren.

Fase 2: Bewust onbekwaam

In deze fase wordt je je ervan bewust dat je iets niet kunt. Hier heb je een keuze. Je kunt er voor kiezen bewust onbekwaam te blijven. Of je kiest ervoor dat je iets wilt gaan leren.

In het laatste geval start je in deze fase met leren en met oefenen. Je komt er achter wat er allemaal bij komt kijken en hoeveel oefening er nodig is. Het feit van je “onbekwaam” te voelen kan je op verschillende manieren ervaren:

- je vindt dit gevoel perfect ok en zelfs uitdagend en staat te trappelen om te beginnen leren
 - je voelt je gefrustreerd en trekt je terug uit het leerproces
 - je rebelleert er tegen
- Tijdens het leren autorijden bijvoorbeeld, zou dit zich kunnen vertalen in:
- je kan er maar geen genoeg van krijgen en wil elk vrij moment gaan oefenen
 - je klapt helemaal toe en besluit ermee te stoppen
 - je wordt kwaad op alles en iedereen: je auto-instructeur, de andere weggebruikers, ...

De rol van de trainer is in deze fase heel belangrijk. Hij/zij moet het juiste leerklimaat scheppen. Volgende vijf P's spelen daarin een belangrijke rol:

- Permissie: Geef permissie om fouten te maken.
- Protectie: Zorg ervoor dat mensen zich beschermd voelen door jou en de groep. Maak eventueel bij aanvang groepsafspraken (Wat hebben we nodig om ons hier veilig te voelen?)
- Potentieel: Benadruk dat iedereen om het even wat kan leren als de wil tot leren er maar is.
- Perseverance ('doorzettingsvermogen'): Moedig mensen aan om telkens opnieuw te proberen. Bekrachtig elk succesje.
- Patience ('geduld'): Wees geduldig als trainer.

Fase 3: Bewust bekwaam

Langzamerhand krijg je het in de vingers en gaat het je steeds gemakkelijker af. Je wordt bewust bekwaam. Dit is een prettige fase, omdat je merkt dat dingen nu lukken, ook al ben je je hier nog wel bewust van en moet je er nog goed bij nadenken.

Het autorijden kost in deze fase nog veel aandacht en energie.

Sommige dingen beginnen al als vanzelf te gaan, maar veel handelingen gaan nog stap voor stap.

Deze fase houdt twee risico's in:

- Je bent te overmoedig en denkt dat je al alleen naar Parijs kan rijden.
- Je rijdt toch tegen een paaltje, je zelfvertrouwen keldert en je geeft het alsnog op.

Ook in dit stadium speel je als trainer een belangrijke rol: om overmoedigheid te temperen en/of het zelfvertrouwen te stimuleren. Idealiter is deze fase bereikt aan het einde van de training.

Fase 4: onbewust bekwaam

Tenslotte na heel veel oefening lijken de dingen als vanzelf te gaan. Je wordt onbewust bekwaam. Je kan en/of weet iets zonder daarover te moeten nadenken.

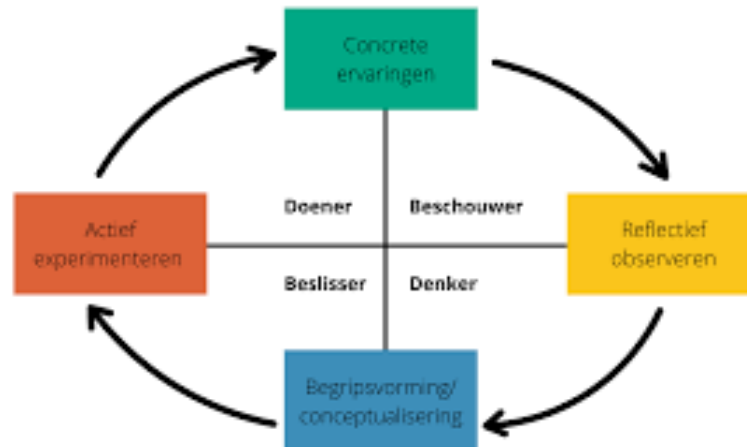
Je kan als vanzelf autorijden. Je moet niet meer nadenken bij starten en schakelen. Je beweegt je vlotjes in het verkeer. Je bent je niet meer bewust van elke handeling die je doet. Je hoofd en lijf hebben het geleerde helemaal geïntegreerd.

Gezien deze 4e fase zoveel tijd vraagt, kan die niet bereikt worden in een training. Je kan als trainer je deelnemers wel stimuleren om na de training veel te oefenen door hen bijvoorbeeld een actieplan te laten opmaken, door hen reminders te sturen of een follow-up in te plannen. Je kunt deze fases voortdurend blijven doorgaan. Steeds kun je nieuwe dingen ontdekken die je nog niet kende. Zoals bijvoorbeeld de slipcursus als je inmiddels auto denkt te kunnen rijden.

Leerstijlen van Kolb

David Kolb onderscheidt vier leerstijlen en vier daarbij horende leertypes.

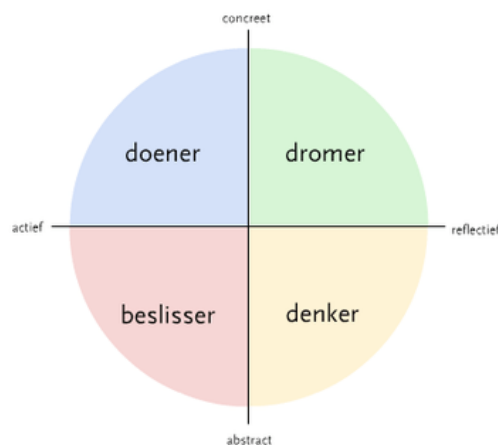
Grofweg gezegd bestaan er 4 manieren van leren:



- | | | |
|--|---|--------|
| 1. door concrete ervaringen | - | voelen |
| vb. nieuwe gsm direct 'op gevoel' beginnen installeren | | |
| 2. door reflectief te observeren | - | kijken |
| vb. nadenken | | |
| 3. door te conceptualiseren (abstracte concepten/theorieën vormen en formuleren) | - | denken |
| vb. handleiding lezen | | |
| 4. door toe te passen (actief te experimenteren) | - | doen |
| vb. gsm installeren door stappenplan te volgen | | |

Het model laat zien dat leren het best verloopt als de deelnemer de gehele cyclus doorloopt, vaak beginnend bij ervaren. Dit is de cyclus van het ervaringsleren.

Afhankelijk van iemands voorkeur voor een combinatie van bepaalde leerstijlen, onderscheiden we 4 verschillende leertypen:



1. **De doener** vertoont een combinatie van actief experimenteren en concreet ervaren. De doener heeft een voorkeur voor situaties waarin hij/zij zo snel mogelijk aan de slag kan en leert het best wanneer er ruimte is voor oefenmomenten. De leerprocessen die de doener hanteert steunen vooral op gissen en missen.

Voorbeeld: een scheikundige reactie leren begrijpen door zelf op goed geluk wat proefjes uit te voeren en te kijken wat er gebeurt. “Ik doe a en zie wel wat uit b komt”.

Kwaliteiten:

- neemt gemakkelijk risico's, kan goed met mensen omgaan
- is praktisch gericht, werkt doelgericht, wil resultaat bereiken

Valkuil: loopt soms te hard.

Hoe stimuleer je de doener?

- Sfeer en menselijk contact zijn belangrijk, doe veel samen.
- De doener leert het best via groepswerk, taakjes en projecten.
- Doeners hebben uitdagingen en spanningsvolle situaties nodig die om snelle keuzes vragen.
- Doeners gaan soms zonder na te denken aan het werk. Evalueer een taak achteraf en help hoofd- en bijzaken te onderscheiden.
- Geef een doener de nodige tijd en ruimte om dingen uit te proberen.

2. **De dromer** heeft een voorkeur voor concreet ervaren en reflectief observeren. Hij/zij zoekt leersituaties op waarin hij/zijzelf kan meemaken hoe iets in de praktijk uitpakt. De dromer heeft de neiging problemen van alle kanten te bekijken en ziet steeds weer nieuwe ingangen en oplossingen. De dromer leert heel snel via identificatie.

Voorbeeld: een scheikundige reactie leren begrijpen door na te denken over mogelijke oorzaken en verklaringen voor wat er gebeurt. “Ik zie/lees a en wil weten/voor mezelf verklaren hoe het komt dat b eruit komt.”

Kwaliteiten

- is in het algemeen mensgericht, kan goed observeren
- rijk aan emoties, brede culturele belangstelling, grote fantasie en verbeeldingskracht
- visievormer, plannenmaker

Valkuil: zwak in besluiten nemen.

Hoe stimuleer je de dromer?

- Zorg voor verschillende meningen over een probleem, dat stimuleert.
- Geef dromers tijd en ruimte om ervaringen te verwerken en gevoelens te uiten.
- Dromers leren het best als de docent de leerstof met voorbeelden uitlegt.
- Leg geen limiet of tijdsduur op: dromers hebben hier een hekel aan.
- Moedig dromers aan: dan leren ze beter en liever.

3. **De denker** combineert het reflectief observeren en abstract conceptualiseren. Is het liefst bezig met het vertalen van observaties in hypothesen en theorieën. De denker kan goed redeneren en is graag intellectueel bezig. De denker werkt graag zelfstandig om de gelegenheid te krijgen zelf eerst een beeld te vormen van de theorie.

Voorbeeld: een scheikundige reactie leren begrijpen door in boeken te lezen over de processen die optreden. “Ik lees a en zie dat b daaruit voort komt”.

Kwaliteiten

- Doorgaans theoretisch geïnteresseerd iemand
- Meer gericht op abstracte concepten dan op concreet gedrag van mensen om zich heen
- Goed in het bedenken van perfecte theoretische modellen, logica staat voorop

Valkuil: soms is hun theorie volstrekt onbruikbaar voor de praktijk.

Hoe stimuleer je de denker?

- Denkers weten graag waarom ze iets leren. vertel het hem.
- Een denker heeft orde en rust nodig in de studeerkamer. Maar ook in de klas, groepswork is niet echt aan hem besteed.
- Geef denkers de tijd om zelf het hoe, wat en waarom te ontdekken.
- Bemoei je niet teveel met een denker. Denkers ervaren dit snel als een inperking van hun ambities.
- Denkers hebben uitdagingen zoals complexe vraagstukken nodig: altijd dezelfde stof verveelt snel.

4. **De beslisser** is goed in en heeft een voorkeur voor abstract conceptualiseren en actief experimenteren. Gaat het liefst theorieën uitproberen in de praktijk en in experimenten. De beslisser neemt initiatief en durft experimenteren. Bij het hanteren van een probleem gaat hij/zij deductief en probleemoplossend te werk. De denker functioneert optimaal als hij/zij een leertaak kan beginnen met kennisname van duidelijk en beknopt geformuleerde regels en principe, die hij/zij dan in een oefensituatie kunnen verwerken.

Voorbeeld: een scheikundige reactie leren begrijpen door te kijken naar de manier waarop een scheikundeleraar de proef uitvoert en het vervolgens op precies dezelfde manier herhalen. “Ik heb gezien dat als ik a doe b erop volgt en doe dat precies zo.”

Kwaliteiten

- vaak geïnteresseerd in dingen, toont niet snel emoties
- omgaan met andere mensen is geen favoriete bezigheid
- bestrijkt vaak een beperkt terrein, maar is daar wel goed in
- is sterk in het nemen van beslissingen

Valkuil: drang tot het snel nemen van beslissingen.

Hoe stimuleer je de beslisser?

- Help de beslisser om een duidelijke rode draad te herkennen in de leerstof
- Geef de beslisser de kans om met eigen oplossingen te experimenteren.
- Laat de beslisser zelf een probleem oplossen, geef hem hierbij aanwijzingen en raad.
- Beslissers leren het best als ze voorbeelden uit de praktijk krijgen.
- Maak de beslisser duidelijk dat wat hij nu leert, later van pas komt.

Test van Kolb

In het onderstaande schema staan op elke regel vier verschillende woorden, die weergeven hoe mensen leren en kennis vergaren.

Geef per regel aan welke omschrijvingen passen bij jouw manier van leren.

Geef horizontaal per regel alle woorden een cijfer:

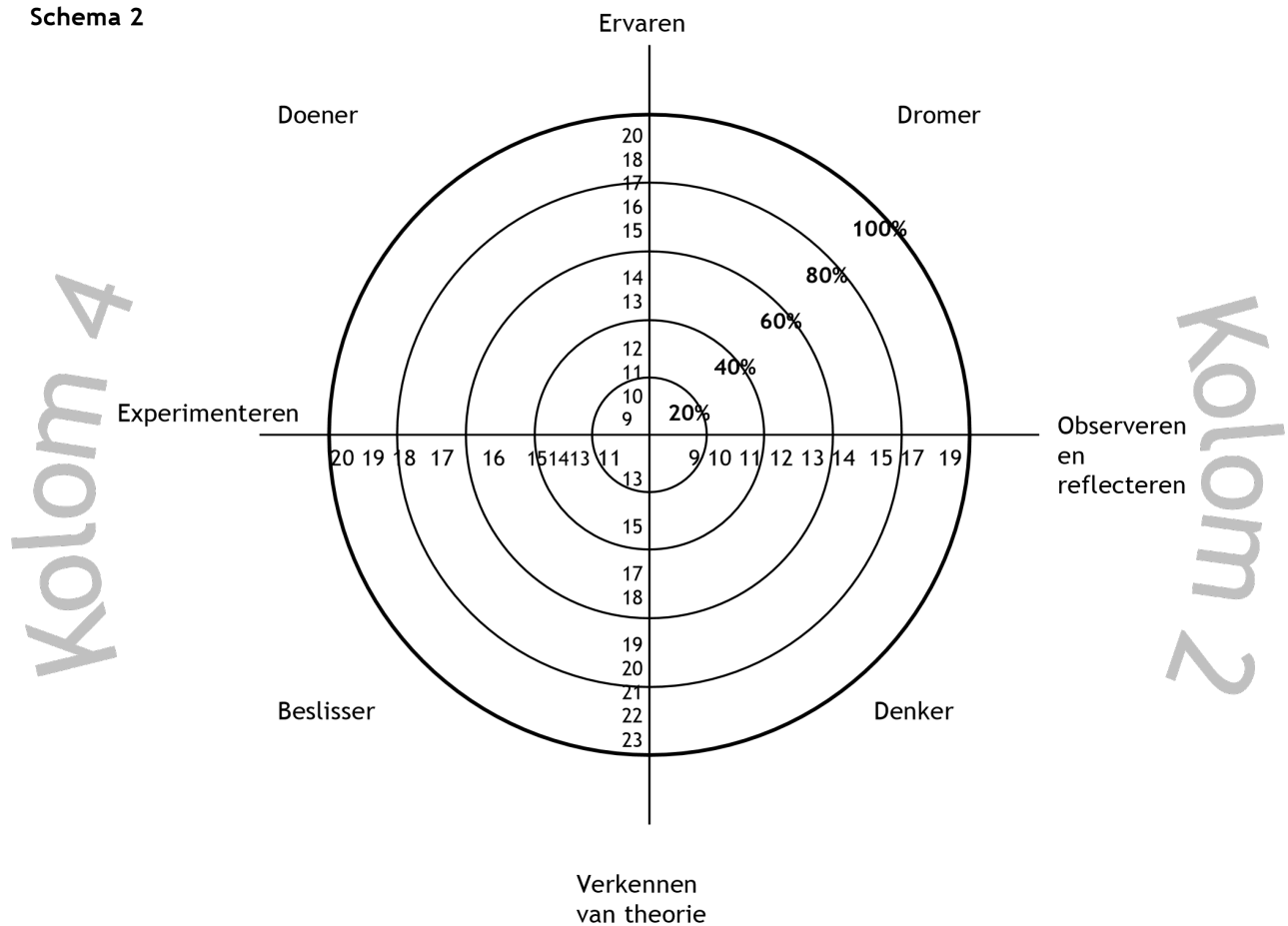
1. Het woord dat het beste bij jou past, geef je 4 punten.
2. Het woord wat het minst bij jou past geef je 1 punt.
3. Voor de tussenliggende posities geef je 3 punten voor de op één na beste omschrijving van jouw leerstijl en 2 punten voor de op één na slechtste omschrijving.
4. Als je klaar bent nog niets optellen!

Het gaat niet om een intelligentietest, maar om een leerstijltest!

Bij het invullen is enige snelheid gewenst om tot een volwaardige uitslag te komen. Als je over elke regel lang zit na te denken, neemt de waarde van de test af!

	Kolom 1		Kolom 2		Kolom 3		Kolom 4	
1	Selecterend		Verkennend		Aandachtig		Praktisch	
2	Open		Ter zake		Analytisch		Onpartijdig	
3	Gevoelsmatig		Toekijkend		Doordacht		Uitvoerend	
4	Aanvaardend		Risiconemend		Afwegend		Bewust	
5	Intuitief		Productief		Logisch		Onderzoekend	
6	Abstract		Beschouwend		Concreet		Actief	
7	Gericht op heden		Overdenkend		Gericht op de toekomst		Handelend	
8	Ondervinding		Waarneming		Begripsvorming		Proefneming	
9	Intensief		Afstandelijk		Rationeel		Verantwoordelijk	
	Totaal		Totaal		Totaal		Totaal	

Schema 2



Berekening

Wanneer alle hokjes zijn ingevuld, is de uitslag gemakkelijk te berekenen door de kolommen op de volgende manier op te tellen:

- Kolom 1:
tel de cijfers van de regels 2, 3, 4, 5, 7 en 8 bij elkaar op en noteer de uitkomst in het onderste hokje van deze kolom.
- Kolom 2:
tel de cijfers van de regels 1, 3, 6, 7, 8, en 9 bij elkaar op en noteer de uitkomst weer in het onderste hokje van deze kolom.
- Kolom 3:
tel de cijfers van de regels 2, 3, 4, 5, 8 en 9 bij elkaar op en noteer het totaal in het onderste hokje van de betreffende kolom.
- Kolom 4:
tel de cijfers van de regels 1, 3, 6, 7, 8 en 9 bij elkaar op en vul ook deze uitkomst in.

Noteer de vier scores in de schijf (schema 2) en let daarbij op de genoemde percentages. Het hoogste percentage geeft de dominante stijl aan.

Linker en rechterhersenhelft

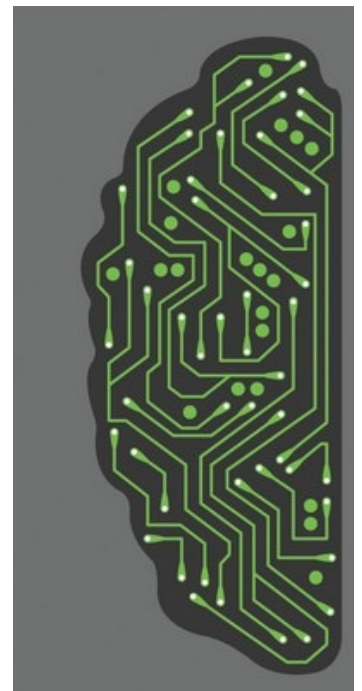
De meeste mensen gebruiken hebben de voorkeur voor één deel van hun hersenen, de linker hersenhelft. Deze bevat het sequentiële, de logica, het lineair denken, het analytisch vermogen en de verstandelijke functies. Woorddenkers hebben altijd een dominante linker hersenhelft.

De rechter hersenhelft “weet”, terwijl de linker hersenhelft “denkt” en theoretiseert. Mensen met een dominante linker hersenhelft houden van orde en structuur. Maken planningen en houden zich eraan.

Ze hebben alle talenten die nodig zijn voor een goede schoolcarrière. Ze komen op tijd, hebben alles bij zich, zitten makkelijk stil, kunnen goed luisteren, zijn geconcentreerd en gemotiveerd.

De linker hersenhelft is goed in:

- Denken in woorden
- Een lijst bijhouden van je maandelijkse in en uitgaven
- Een brief schrijven
- Kamer of bureau opruimen
- Op tijd komen
- Een recept volgen
- Een gebruiksaanwijzing doorlezen
- Zich aan de regels houden
- Leren volgens de boekjes
- Een antwoord willen weten en het waarom ervan
- Een werkstuk maken
- Een planning maken
- De details zien



Talenten:

~ taal ~ rekenen ~ schrijven ~ lezen ~ analytisch denken ~ verbaal denken
~ sequentiële denken en handelen ~ lineaire benadering ~ expressieve taalvermogens ~ logisch redeneren ~ abstract denken ~ begrippen onthouden ~ categorieën ~ tijdbeleving ~ analytisch gerichte taken ~ stap voor stap werken ~ details ~ woorden onthouden ~ namen onthouden ~ topografie ~ details ~ opruimen ~ organiseren ~ plannen ~ logica ~ praktijk ~ realiteit ~ namen, ~ feiten ~ jaartallen ~ woorden ~ patronen ~

Een minderheid van de mensen heeft een sterk ontwikkelde, dominante rechter-hersenhelft. Meestal is de linker-hersenhelft dan minder goed ontwikkeld.

Beelddenkers hebben altijd een dominante rechter hersenhelft.

De rechter hersenhelft bevat onze intuïtie, gevoelens, gewaarwordingen en indrukken. Ook het holistische denken, het het vermogen om verbanden te leggen en processen te doorzien schuilt hier. Deze hersenhelft denkt in beelden.

De rechter hersenhelft “weet”, terwijl de linker hersenhelft “denkt” en theoretiseert

De rechter hersenhelft

- Denken aan morgen
- Naar een schilderijtentoonstelling gaan
- Gevoelens uiten
- Romans lezen
- Zonder doel rondfietsen
- Rommel in je kamer hebben
- Dagdromen
- De plattegrond bekijken voor je een vreemde stad ingaat
- Rondlummelen



~ overzicht ~ holistisch ~ niet-lineair ~ complexe opgaven ~ gebeurtenissen onthouden ~ fotografisch geheugen ~ het hier en nu ~ beleving ~ intuïtie ~ gevoelens ~ het grote geheel ~ impulsiviteit ~ fantasie ~ creativiteit ~ verbeelding ~ symbolen ~ plaatjes ~ beelden ~ tekenen ~ ruimtelijk inzicht ~ ritme ~ functioneel inzicht ~ mogelijkheden zien ~ out-of-the box denken ~ innovatie ~ patroonherkenning ~

Meer talenten:

- Denken vanuit totaalbeeld: Een beeld is een vast gegeven (als een foto). Door het in stukjes te hakken wordt het beeld juist onduidelijker. Een beelddenker kan dus ineens een oplossing voor zich zien, zonder dat hij kan verklaren hoe hij daar toe is gekomen. In de klas is dit soms een probleem omdat alles moet worden onderbouwd. Op het werk begrijpen collega's vaak niet wat je bedoelt. "Zie je het al voor je?" "Huh, nee."
- Verbeelding: Buiten de kaders kunnen denken. Zeer creatief. Ook gebruik maken van leuke originele woordspelingen.
- Ritme: Beelddenkers hebben vaak gevoel voor muziek. Het herkennen van klanken en ritmegevoel zit in de rechter hersenhelft. Hiermee kun je fonetisch leren op klank (alfabet-lied).
- Ruimtelijk inzicht: Driedimensionaal kijken is moeilijk voor te stellen als je geen beelddenker bent. Je kunt een object van verschillende kanten bekijken zonder uit je stoel te komen. Dit betekent ook dat je oplossingen ziet voor problemen die andere niet kunnen bedenken of zelfs kunnen begrijpen.
- Beleving: De wereld niet beredeneren maar beleven!
- Overzicht: snel overzien van complexe situaties. Het is een snelle manier van denken.
- Associëren: goed in het verwerken van simultaan aangeboden informatie; ze letten op overeenkomsten en zien snel verbanden.
- Geweldige fantasie: Dagdromen. In deze fantasiewereld kan alles. Er bestaan geen vaste regels. Vraag daarom bij onbegrijpelijk gedrag wat er in het hoofd om gaat. Dit verklaart vaak een hoop.
- Kleur: Teken, schilderen, ontwerpen. Uitstekend schaduwen kunnen plaatsen, kleuren mengen.

Linkerhersen helft

Ontleden (taalkundig)

Logica

Weloverwogen

Rationeel

Methodisch

Geschreven taal

Numerieke vaardigheden

Beredeneerd

Wetenschappelijk

Pro-actief

Volgordelijk

Verbale intelligentie

Intellectueel

Analytisch

Uit www.ikleerinbeelden.nl**Rechterhersen helft**

Allesomvattend

Intuïtief

Gevoelsmatig

Innerlijk bewustzijn

Creativiteit

Inzicht

Ruimtelijk inzicht

Verbeelding

Muziek, kunst

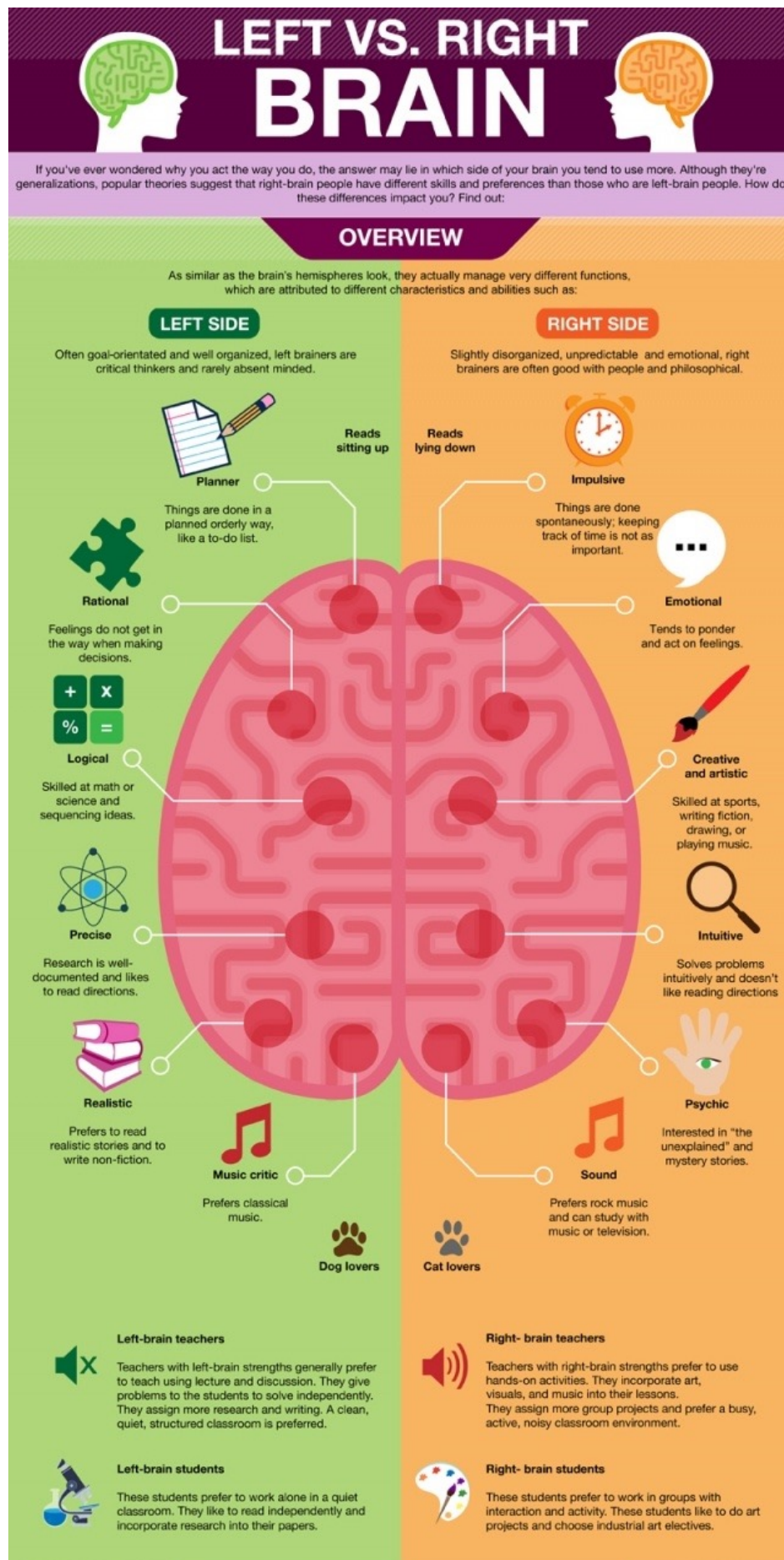
Reactief, passief

Gelijktijdig

Praktische intelligentie

Zintuiglijk

Geheel overziend



DIFFERENT LEARNING STYLES

The side of the brain we tend to use more may determine our learning styles, not to mention instructors' teaching methods:

LEFT SIDE



Linear

Processes information by taking pieces, lining them up, and arranging them in a logical order to draw conclusions.



Reality-based

Deals with reality the way it is. When affected by the environment, adjustment can be easily made.



Sequence

Processes information in order. This makes for easy daily planning and accomplishing tasks.

$$f(x) = \frac{x}{3} + 5$$

Symbolic

Processing symbols is no problem such as letters, words, and mathematical notation.

RIGHT SIDE



Holistic

Processes information by starting with the answer. It sees the big picture first, not the details.



Fantasy-oriented

Processes information based on what they think the answer is. Often they find the answer intuitively.



Random

Processes information through random processing. Tasks are done randomly and in parts.



Concrete

Processing requires things to be concrete such as feeling, seeing, or touching the real object.

ADVICE FOR EACH

Now that you better understand your skills and preferences, here are some tips on how to excel:

LEFT SIDE



If you like to be in control, volunteer to be the team leader for study groups and projects.



Since you're good at organizing things, be sure to organize your notes well.



Try not to argue with the teacher too often.



If given a choice, choose factual assignments, as opposed to open-ended assignments.



Work alone when you have a choice. You get frustrated with others who aren't as serious.



Avoid "free thinking" teachers if they confuse you.

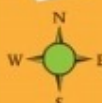
RIGHT SIDE



Remember to always prioritize finishing a project.



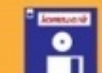
Be creative in essays by using colorful language.



Stay on track by writing down directions.



Avoid getting bogged down by thinking of all the possibilities when answering questions.



Try to be more organized by organizing plans and thoughts.



Try to avoid teachers who lecture a lot.

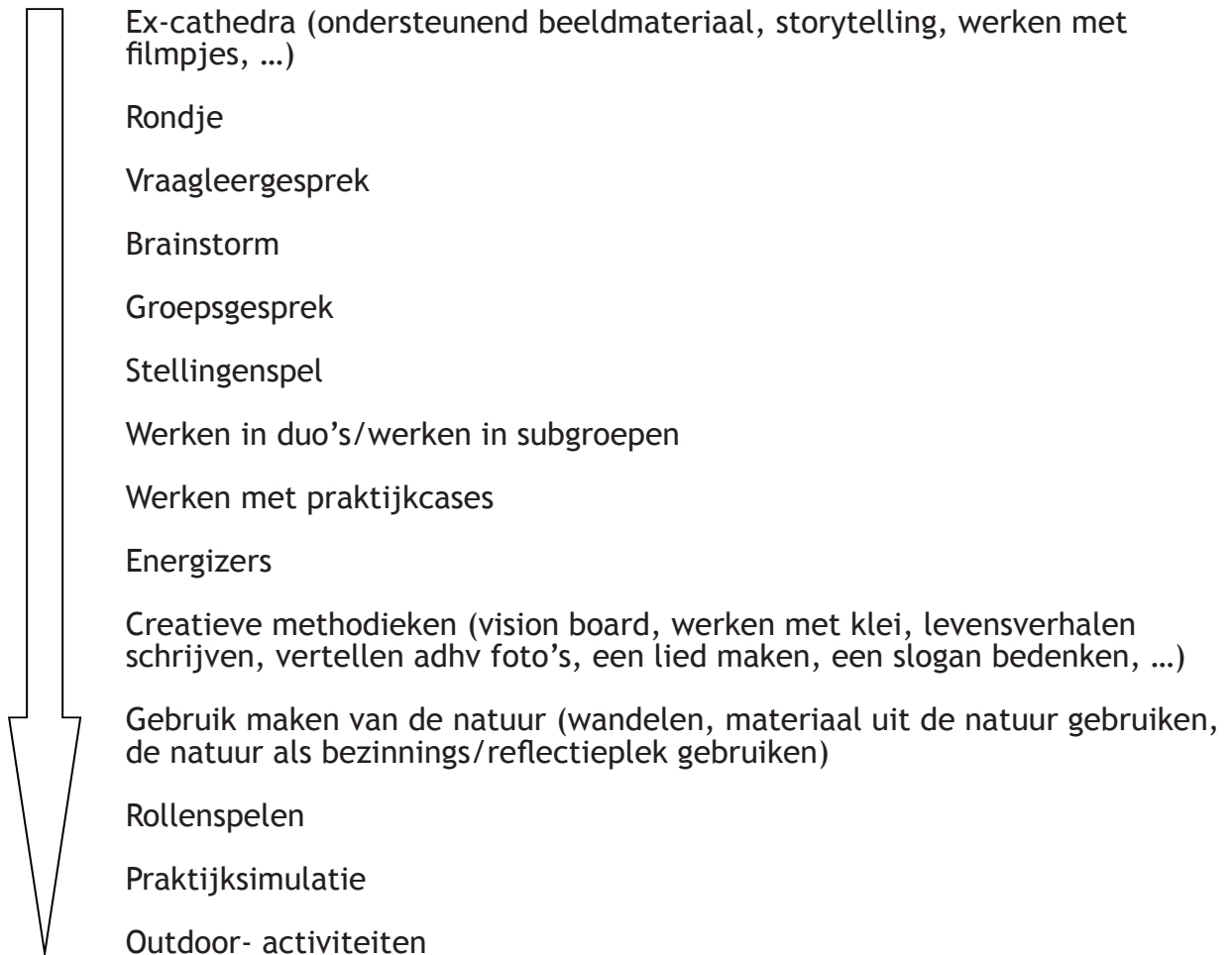
SOURCES: Angelfire | Homework tips | MTSU | Scholastic |
Information provided by: <http://onlinecollege.org>

Online  College.org

Methodieken

Een evidente manier om methodieken te ordenen is van passief naar actief. Je zou ook een opsplitsing kunnen maken van eerder individueel naar samen. Of de methodieken rangschikken per leerstijl van Kolb, of per fase van Maslow, of groepsdynamisch. Of volgens de linker- en de rechterhersenhelft. Of alfabetisch. :-)

Passief (vanuit het perspectief van de deelnemer)



Actief

	Wat	Voordelen	Aandachtspunten
Ex-cathedrae	Presentatie, (theoretische) uiteenzetting gebracht door de trainer. Idealiter ondersteund door storytelling, beeldmateriaal en filmpjes.	- Veel kennis-overdracht in beperkte tijd - Kan helemaal voorbereid worden. - Controle over tijdsbesteding.	- Weinig (inter)actie voor deelnemers - Spreekt voornamelijk het cognitieve aan. - Let op spanningsboog van aandacht.
Rondje	De trainer laat elke deelnemer om beurt aan het woord n.a.v. een vraag. Voor ieder is min of meer dezelfde tijd voorzien. Er is geen interactie tussen de deelnemers onderling.	- Een veilige methodiek want sterk gestuurd en afgebakend. - Iedereen komt aan het woord. - Kan goed afgebakend worden in tijd.	- De laatste zijn mogelijk meer bezig met wat zij gaan zeggen dan dat ze luisteren naar de anderen. - Kan lang duren. - Vraagt sturing van de trainer.
Vraagleergesprek	De trainer stelt een vraag en één of meerdere deelnemers antwoorden. Veelal gebruikt om een concept op te bouwen.	- Deelnemers worden getriggert om na te denken. - Een bepaald gedachtegoed wordt stap voor stap opgebouwd.	- Enkel de vlotte praters komen aan bod. - Er wordt weinig/geen interactie tussen de deelnemers gestimuleerd.
Brainstorm	De trainer stelt een vraag/legt een kwestie voor en heel de groep draagt ideeën aan. Deze ideeën worden genoteerd op flipchart. In een eerste fase worden de ideeën niet besproken/ bekritiseerd. Bedoeling is om creatief en associatief denken te stimuleren.	- Genereert dynamiek en flow - Er komen mogelijk onverwachte dingen naar boven.	- De output is onvoorspelbaar. - Creëert chaos. - Noteren én tegelijk de ideeënstroom begeleiden is veel.
Groepsgesprek	De trainer legt een vraag/een kwestie in het midden en stimuleert/begeleidt daar een gesprek met de hele groep rond.	- Creëert dynamiek en betrokkenheid. - Stimuleert tot nadenken en zich uitspreken. - Creëert interactie in de groep.	- Vraagt sturing van de trainer om te voorkomen dat slechts enkelen aan het woord komen. En ook dat het een discussie wordt i.p.v. een gesprek. - Is moeilijk te voorzien

			hoeveel tijd dat gaat nemen.
Stellingspel	De trainer poneert een stelling en duidt een 'voor' en 'tegen' plaats aan. de groepsleden kiezen één van de twee plekken. Gesprek over de keuze.	- Maakt visueel duidelijk wie welke mening heeft. - Beweging creëert dynamiek en energie. - Brengt speelsheid.	- Kan polariserend werken. - Leidt mogelijks tot zwart/wit denken of hokjes-denken. - Zorgzaam zijn voor een minderheid met een afwijkende mening.
Werken in duo's /subgroepen	De deelnemers gaan gedurende bepaalde tijd met zijn twee of meer zonder trainer aan de slag.	- Stimuleert grote betrokkenheid. - Creëert verbinding tussen de deelnemers.	- Vraagt om een zeer duidelijke opdracht. - Geen/weinig controle over wat er gebeurt. - Vraagt strikte tijdsbewaking. - Denk bewust na over de groeps-samenstelling.
Werken met praktijkcases	Deelnemers brengen een eigen praktijkcase in die dan als leermateriaal gebruikt wordt.	- Brengt het geleerde zeer dicht bij de eigen praktijk van de deelnemer (transfert!). - Helpt om de vertaalslag te maken van theorie naar praktijk.	- Kan (te grote) complexiteit binnenbrengen. - Kan voor de andere deelnemers te ver hun bed zijn. - Vraagt veel tijd. - Vraagt heldere afspraken over discretie.
Energizers	Korte, dynamische oefeningen. Veelal met beweging en een speels element.	- Brengen energie, plezier en focus. - Verbinden de groep. - Nodigen uit om elkaar 'anders' tegen te komen.	- Kunnen weerstand oproepen.
Creatieve methodieken	Vision board maken, werken met idee, levensverhalen schrijven, vertellen a.d.h.v. foto's, een lied maken, een slogan bedenken, ...	- Spreken andere kanalen aan dan de cognitieve. - Laten deelnemers toe zich op een andere	- Vragen veel tijd en (praktische) voorbereiding. - Roepen soms in eerste instantie weerstand

		manier te tonen. - Helpen om naar meer diepgang te gaan, individueel en als groep.	op. - Vragen enige expertise ter zake.
Gebruik maken van de natuur	Wandelen, materiaal uit de natuur gebruiken, de natuur als bezinnings-/reflectieplek gebruiken, ...	Idem als vorige	- Niet alle locaties lenen zich hier toe. - Deelnemers dienen aangepast schoeisel en kledij te voorzien.
Rollenspelen	Deelnemers gaan met elkaar (of met een acteur) in gesprek en oefenen daarbij een bepaalde vaardigheid.	- Deelnemers krijgen de gelegenheid om niet te praten over, maar te doen. - Deelnemers krijgen heel gerichte en persoonlijke feedback.	- Roept veelal weerstand op in het begin. - Vraagt enige knowhow.
Praktijksimulatie	De praktijk van de deelnemers wordt zo goed als mogelijk gesimuleerd tijdens de training. Bijvoorbeeld: call center, sollicitatiegesprek, winkeltaag, ...	- Deelnemers kunnen 'leversvecht' leren. - Vergemakkelijkt de transitie.	- Vraagt veel organisatie/ praktische voorbereiding. - De installatie kan veelal maar één voor één gebruikt worden.
Outdoor-activiteiten	Teamopdrachten die veelal buiten worden gedaan. Bijvoorbeeld: samen een brug bouwen, een traject doen op een touwenparcours, over een muur klimmen, geblijnd doelt een tocht doen, ...	- Hebben een groot effect op de groepsdynamiek. - Dompelen de deelnemers helemaal onder in de ervaring. - Maken hier en nu leren mogelijk.	- Vragen veel praktische voorbereiding. - Zijn onvoorspelbaar in hun verloop en uitkomst. - Vragen enige knowhow en expertise.

Checklist - opgemaakt op basis van het didactisch model

1. In kaart brengen van de beginsituatie

De organisatie

- Wat is de missie/visie van de organisatie?
- Wat doet de organisatie?
- Hoe is ze gestructureerd? Waar situeert het team zich in de organisatie?
- Welke voorgeschiedenis is relevant om te kennen?
- Welke uitdagingen liggen er? Welke kansen?
- Wat is de visie van de organisatie op teams?

De werksituatie

- Welke voorgeschiedenis is relevant om te kennen?
- Wat is de concrete aanleiding?
- Welk probleem/uitdaging/vernieuwing doet zich voor?
- Welk ander gedrag is wenselijk? Van waaruit?
- Hoe kan het geleerde vertaald worden naar de praktijk? Wie gaat dat intern ondersteunen?

De doelgroep

- Wie is de doelgroep? Waarom?
- Hoe kijkt de doelgroep naar deze verandering/opleiding?
- Zijn het mannen/vrouwen? Hoe oud zijn ze?
- Wat is hun (opleidings)geschiedenis?
- Wat kunnen ze/weten ze al?
- Wat verwachten ze?
- Kennen ze elkaar? Hoeveel openheid is er onder elkaar?

Praktisch

- Hoe groot zal de groep zijn ?
- Hoeveel tijd is er beschikbaar?
- Blijft de groep op de werkplek of kiezen ze voor een externe locatie?

2. Formuleren van de leerdoelen

- Zijn de leerdoelen geformuleerd vanuit het perspectief van de deelnemers?
- Heb je bewust gekozen voor: bewust zijn, kennen (weten) en kunnen?
- Is de taxonomie van Bloom relevant?
- Zijn je doelen voldoende SMART geformuleerd?
- Heb je een haalbaar aantal doelen gegeven de beschikbare tijd?

3. Oplijsten van de inhoud

- Gegeven de beginsituatie en de leerdoelen, welke inhoud is relevant?
- Lijst de inhoud volledig op.
- Tot welk detailniveau ga je?
- Met welke structuur ga je de inhoud aanbieden?

4. Uitwerken van de werkvormen

Zelfreflectie: Hoe leer jij het makkelijkst; wat is jouw leerstijl? Welke fase van groepsontwikkeling mijd je het liefst? Denk jij vooral vanuit je linker of je rechterhersen helft?

- In welke fase van groepsontwikkeling bevindt je groep zich (start, hoho, héhé, maturiteit)? Naar welke fase(n) zou je hen willen begeleiden? Hoe ga je daarmee rekening houden bij de keuze van je werkvormen?
 - Hoe ga je de leercirkel van Kolb rond maken in je training (actie, reflectie, theorie, experiment)?
 - Op welke manier ga je rekening houden met de verschillende leerstijlen van je deelnemers (dromer, denker, beslisser, doener)?
 - Kom je in je training tegemoet aan linker- én rechterhersen helft denkers?
 - Zijn je deelnemers nog onbewust onbekwaam als ze bij jou binnen stappen? Of al bewust onbekwaam? En wat betekent dit voor je training?
 - Hoeveel tijd kost elke werkvorm?
 - Hoe ga je de methodieken achter elkaar plakken? Zorg daarbij voor voldoende variatie en een realistische aandachts-spanningsboog.
 - Welke energizers heb je bij de hand voor moest de energie wegvallen?
 - Wat ga je in je inleiding zeggen? Kan je al een link leggen naar het onderwerp van de training?
 - Hoe ga je kennismaken? Kan je daarbij al een link leggen naar het onderwerp van de training?
 - Heb je een ice-breaker nodig?
- Verwerk dit alles in een overzichtelijk trainersmanual.

5. Keuze van de AVM

- Welke AVM (audiovisuele middelen) ondersteunen welk stuk van je training?
- Hoe ga je ze gebruiken opdat ze de gewenste meerwaarde opleveren?

6. Opmaak van een syllabus

- Kies wat de functie is van de syllabus: hand-outs bij je training, naslagwerk, werkboek gedurende de training, ... ?
- Voorzie een inhoudstafel en paginanummers.
- Kies bewust of de syllabus losbladig is, of ingebonden. En ook voor recto-verso afdruk of eenzijdig.
- Zorg voor samenhang en heldere structuur, zowel in de inhoud als in de layout.
- Werk van een breed kader naar meer detailniveau.
- Is je syllabus bedoeld als werkboek tijdens de training, voorzie dan voldoende ruimte om dingen bij te schrijven en lege bladen voor eigen notities.
- Werk met kleur doch met mate. Kleurgebruik is bij voorkeur functioneel.
- Idealiter combineert de syllabus woorden en beelden. Zorg voor een evenwichtige balans.
- Elk onderdeel mag beginnen of afsluiten met een synthese.
- Zorg ervoor dat de belangrijkste dingen aandacht krijgen. Bv. Door kernwoorden in vet te zetten of in kleur. Of door met symbolen te werken die het belang in de verf zetten.
- Voorzie op het einde een lijst met referenties. Neem niet enkel boeken op, maar ook verwijzingen naar websites, naar YouTube filmpjes, naar TEDxTalks, ... eventueel zelfs naar andere opleidingen.
- Vermeld je naam en contactgegevens, zodat mensen je eventueel nog kunnen bereiken achteraf.

7. Voorbereiden van de evaluatie

- Hoe ga je evalueren op het reactie- en leerniveau? Via een feedbackformulier? Mondeling? Met welke vragen? Doe je dat aan het einde van de training of korte tijd later?
- Vraagt de opdrachtgever om ook een evaluatie te voorzien voor het gedragsniveau? Hoe ga je dat aanpakken?
- Wil je graag info over de effecten van je training op resultaatsniveau? Spreek dit dan af met je opdrachtgever.

Programmavoorstel en Trainers manual

Voorbeeld van een programmavoorstel

Doelgroep: leidinggevenden XX Limburg

Leerdoelstellingen:

- Inzicht hebben in de verschillende fasen van groepsontwikkeling en hun specifieke kenmerken
- De verschillende rollen binnen een team kunnen benoemen
- Weten hoe je een positieve teamsfeer kan creëren
- Weten hoe je een klimaat van openheid en vertrouwen kan creëren
- Kunnen inspelen op verschuivingen binnen het team (nieuwe medewerker, medewerker op pensioen, promotie,...)

Inhoud

- De fasen van groepsontwikkeling: van startende tot mature groep. Kenmerken van de verschillende fasen, kwaliteiten en aandachtspunten, relatie onder de teamleden en relatie tot de teamleider. Geïnspireerd door Tuckman.
- Verschillende rollen in een team: bijdrage, kwaliteiten en aandachtspunten. Geïnspireerd door Belbin.
- De praktijk van leiding geven bekeken vanuit groepsdynamica: concrete handvaten voor het bewerkstelligen van veiligheid, maximale interactie en betrokkenheid op elkaar.
- Omgaan met veranderingen in het team: handvaten vanuit groepsdynamisch perspectief.

Manier van werken

Volgens de leercirkel van Kolb: Ervaringsgericht, al doende. Reflectie, stilstaan en terugblikken op de actie. Met eenvoudige concepten en modellen. Ruimte om te experimenteren en te oefenen.

Met aandacht voor ieders persoonlijke kwaliteiten en talenten. Zorgzaam confronterend. Voortdurende focus op spiegelen, waarderen en leren.

Prettig uitdagend. Dynamisch. Luchtig en diepgaand. Gezonde balans tussen taakspanning en ontspanning. Ruimte voor humor naast ernst.

Gebruik makend van de groep als leerinstrument. Waar mogelijk werken met het 'hier en nu' door deelnemers uit te nodigen om in metacommunicatie te gaan over wat er op dat moment gebeurt in de groepsontwikkeling.

Praktijkgericht. Maximale inbreng van eigen cases en leermateriaal. Consequente vertaling van inzichten en concepten naar de eigen professionele situatie.

Programmavoorstel: Groepsdynamica voor leidinggevendenden

Verwelkoming, inleiding, kennismaking, verwachtingen

De kennismaking gebeurt op een actieve, dynamische manier, met zorg voor de opbouw van de nodige veiligheid. Kort moment van meta-communicatie: hoe zit iedereen erbij in deze beginnende groep en waar heeft dat met te maken?

Eigen case

Deelnemers kiezen een case uit de eigen praktijk waar ze deze dag mee aan de slag willen gaan. Ze delen deze case met een collega met als doel hun verhaal en leervraag nog helderder te krijgen.

Van startende groep tot matuur team: aanreiken van een concept van groepsontwikkeling

De trainer neemt de groep al doende mee doorheen de diverse ontwikkelingsfasen van een team. Deelnemers worden gevraagd zich te verspreiden in de ruimte en in functie van wat de trainer vertelt, een plek te zoeken die klopt t.a.v. de andere deelnemers. Het verhaal dat de trainer vertelt, beschrijft het leven van een team: van angstig en onzeker bij aanvang, tot (over)enthousiast in de symbiotische fase, langsheen spanning en conflict in de polarisatie tot openheid en vertrouwen in de maturiteitsfase. De diverse fasen met respectievelijke kernmerken worden verwerkt in een model.

Wat te doen als leidinggevende om een groep van start naar maturiteit te begeleiden?

Met het opgebouwde model als uitgangspunt zoeken de deelnemers a.d.h.v. groepsrollenspelen uit wat er nodig is in de diverse fasen van ontwikkeling. In concreto, bijvoorbeeld: hoe deelnemers een veilig gevoel geven bij het opstarten van een team en/of als iemand nieuw in een team komt? Hoe openheid creëren? Hoe omgaan met verschil en polarisatie? Diverse deelnemers proberen korte interventies uit. Hieruit worden do's en dont's gededuceerd. Elke fase komt op deze manier aan bod. Dit resulteert in een plan van aanpak per fase.

Rollen in een team

Deelnemers vullen een test in die aangeeft welke rol zij veelal vervullen in een team. Vervolgens worden de diverse rollen toegelicht (kwaliteiten en valkuilen). We bekijken wat de leidinggevende te doen staat om het geheel van rollen tot haar recht te doen komen.

Persoonlijke reflectie en vertaling naar de praktijk

Gegeven de aangereikte input denken de deelnemers na over hun eigen praktijkcase. Individuele reflectie, verdieping per twee.

Afronding

Meta-communicatie (indien voldoende veilig): terugblikkend op de dag: wanneer bevond deze groep zich waar in het model?

Leeroogst. Feedback.

Treinersmanueel

Tijd	Programma-overblik	Doel	Werkzaam	Material
9.00-9.15	Inleiding	Veiligheid installeren door een heelder kader te scheppen	- Eigen voorstelling - Voorstelling doelen, programma en manier van werken - Praktische afspraken	op Bsp: - Welkom - Doelen en programma Syllabus klaarleggen Pennen
9.15-9.45	Kennismaking	Veiligheid installeren door elkaar te heren kennen	Dinms schrijven op kaartje in kenniskaart: - Wat brengt je hier? - Hoe is het om hier te zijn? Dinms gaan achterovermeelgens in verschillende kringen staan: - Op voornaam, achternaam - Op leeftijd (zonder te spreken) - Op anciënniteit - Tonen twee kanten van kaartjes + bespreking	Sorteren en kaartjes klaarleggen
9.45-10.15	Dinms denken over eigen case en krijgen feedback	- Dinms leggen link met de eigen praktijk - Dinms oefenen in het intuïtief naar groepen kijken (feedback geven) - Dinms krijgen een andere/anderevragen bij op hun test situatie	- Dinms denken over een case en zetten die intuïtief uit met steentjes op een wit blad (voorbeelden) - Om en om gaat een dinr recht staan, voor de opstelling van een collega - x geeft weer wat hij ziet, y beweert Ma 1' doorschrijven. Als drie rondes geweest zijn, wordt er gewisseld.	- Steentjes en witte bladen klaarleggen - Papieren - voorzetten voor de dinms om te noteren
10.15- --				