



Hoofdstuk 4 hiervoor beschrijft de verschillende activiteiten van de interne bedrijfsopleiding zo gedetailleerd mogelijk. Toch zal elke opleider zorgen voor een persoonlijke noot in de manier waarop hij de opleiding geeft en dit al naargelang zijn eigen vaardigheden en persoonlijkheid. Hoofdstuk 6 tracht de grondprincipes van de in hoofdstuk 4 voorgestelde leidingstechnieken bloot te leggen en gaat op sommige dieper in. Het wil voor de opleider een hulp zijn wanneer deze zich de opleiding eigen maakt en over zijn eigen rol nadenkt.

## 1. De verschillende types van opleidingsactiviteiten

Een opleiding bestaat over het algemeen uit activiteiten van verschillende aard, die aan verschillende types van doelstellingen beantwoorden. Met deze types doelstellingen stemmen verschillende methodes en technieken overeen.

Afhankelijk van de gekozen pedagogische criteria kunnen de opleidingsactiviteiten op verschillende manieren worden gerangschikt. Bij een interne bedrijfsopleiding lijkt het aangewezen om deze rangschikking te baseren op de verschillende types van vergaderingen zoals deze vaak in de literatuur over vergaderingen leiden worden beschreven.

### 1.1 Top-down-informatie

Het draait erom aan de deelnemers informatie door te geven.

*Voorbeeld TOXTRAINER: Blok INLEIDING, punt 1.5, Doelstellingen van de opleiding.*

### 1.2 Bottom-up-informatie

De deelnemers spelen informatie door aan de groep en/of opleider. Het kan gaan om factuele informatie, ervaringen, meningen... Bottom-up-informatie wordt met name in raadplegingsvergaderingen gebruikt.

#### 1. ZONDER WISSELWERKINGEN

*Voorbeeld TOXTRAINER: de rondvraag in het blok SLOT*

#### 2. GROEPSDISCUSSIE (of uitwisseling binnen de groep of groepsinterview)

Hier evolueert de door de groep geleverde informatie met de wisselwerkingen tussen de deelnemers, die door de opleider worden "vergemakkelijkt".

*Voorbeeld TOXTRAINER: Blok VRIJE EXPRESSIE*

### 1.3 Besluitvorming

De deelnemers drukken zich uit, plaatsen hun standpunten tegenover elkaar en onderhandelen om tot (een) gemeenschappelijke beslissing(en) te komen.

*Voorbeeld TOXTRAINER: Blok PREVENTIE+, punt 3.2, doordat de groep moet beslissen over een geheel van voor te stellen verbeteringen.*

### 1.4 Verwezenlijking

De groep wijdt zich aan een taak die aanleiding zal geven tot een tastbaar resultaat. Dit type van activiteit gaat over het algemeen gepaard met zeer precieze werkprocedures en -instrumenten.

*Voorbeeld TOXTRAINER: Blok PREVENTIE+ in zijn geheel, doordat het gaat om een (vereenvoudigd) probleemoplossingsproces.*

Heel vaak is een activiteit opgebouwd uit verschillende "momenten", die elk met een van voormelde types overeenstemmen. Zo zal een groepsdiscussie vaak worden voorafgegaan door een inleiding en instructies die een moment van top-down-informatie vormen. Ook zal een verwezenlijking vaak besluitvorming inhouden, ofwel omdat de groep zelf over de toe te passen procedures moet beslissen, ofwel omdat hij het over het resultaat van de taak eens moet worden.

Zo'n rangschikking heeft een dubbel belang:

1. De opleider te allen tijde helpen zich bewust te zijn van de doelstellingen die hij nastreeft en hem op die manier helpen adequate methodes te gebruiken.
2. De opleider de gelegenheid bieden om deze doelstelling duidelijk aan de deelnemers mee te delen en de groep zo de kans geven om zich deze doelstelling eigen te maken en ze samen met de opleider na te streven.

De leidingstechnieken eigen aan elk type van activiteit worden onder punt 4 van dit hoofdstuk beschreven.

## 2. Stijlen, eigenschappen en functies van de opleider

### 2.1 De leidingsstijlen

Onder leidingsstijl verstaat men de relatie die de opleider tot stand brengt tussen de drie volgende realiteiten: de taak, de groep en hemzelf.

Er worden over het algemeen drie stijlen geïdentificeerd: de "autoritaire", de "democratische" en de "laat maar op zijn beloop"- stijl.

Gedrag van de opleider afhankelijk van de leidingsstijl

Stijl	In het begin	Tijdens	Op het einde
Autoritair	Legt zijn eigen doelstellingen op	Legt zijn ideeën op	Zorgt voor een conclusie
Democratisch	Stelt een gemeenschappelijke doelstelling voorop	Herformuleert, vergemakkelijkt de gedachteswisselingen	Stelt een synthese voor
Laat maar op zijn beloop	Geen tussenkomst	Laat maar op zijn beloop	Geen tussenkomst

Aan de hand van pedagogisch onderzoek konden de gevolgen van elke stijl worden bestudeerd. Ze worden in onderstaande tabel opgesomd.

Impact van de leidingsstijl op de taak en op de deelnemers

Stijl	Rendement ten aanzien van de taak	Autonoom vermogen	Evolutie van de groep	Tevredenheid van de deelnemers
Autoritair	Goed	Afhankelijkheid Volgzaamheid	Agressiviteit	Matig Gerustgesteld Apathisch
Democratisch	Goed	Sterke motivatie	Samenhang Wederzijdse hulp	Tevreden
Laat maar op zijn beloop	Slecht	Passiviteit	Clans	Gebrek aan discipline

Zo zijn de gevolgen van de democratische stijl het interessantst. Bovendien past deze stijl het best in een participatieve benadering. De in TOXTRAINER voorziene interne bedrijfsopleiding geeft dan ook voorrang aan deze stijl.

### 2.2 De eigenschappen van de opleider

De democratische stijl bevoorrecht bepaalde eigenschappen bij de opleider.

#### NEUTRALITEIT

- Hij toont geen voorkeur voor sommige deelnemers.
- Hij is onpartijdig in zijn oordelen.



#### OPENHEID

- Hij aanvaardt de meningen van de deelnemers.
- Hij is ontvankelijk voor nieuwe standpunten.
- Hij verruimt de perspectieven, de handelwijzen.

#### CONSTRUCTIEVE HOUDING

- Hij streeft naar onderlinge samenwerking tussen de mensen.
- Hij helpt de groep vooruit bij de verwezenlijking van zijn doelstellingen door alle sterke krachten te mobiliseren.
- Hij weet ontluikende ideeën of oplossingen te benutten om er het positieve uit te halen.

#### BESCHIKBAARHEID

- Hij staart zich niet blind op zijn eigen ideeën.
- Hij weet de nodige tijd te nemen om de groepsleden te laten samenwerken.

#### AANDACHT

- Hij volgt aandachtig de reacties van eenieder in de groep.
- Hij is bekommerd om de goede werking van de groep.

### Middelen om zijn eigen activiteit te beoordelen en te controleren (volgens Darre)

1. Aanvaarden dat anderen ideeën aanbrenge. Dat is niet zo voor de hand liggend noch vanzelfsprekend; het is een voor velen eigenlijk ondraaglijke situatie. Het betekent inderdaad ideeën zien ontstaan die niet je eigen ideeën zijn, of die geen erkend label dragen, of erger nog, ideeën waarvan je je afvraagt of je ze zelf had kunnen hebben. Net het tegenovergestelde van de Socrates van Plato, die de anderen zo handig met zijn eigen kennis of ideeën voor de draad doet komen (...)
2. Zonder al te veel onzekerheid de momenten aanvaarden, waar men niet weet welke richting men uitgaat.
3. Dulden dat er andere methodes worden gebruikt en men een andere richting uitgaat dan deze die men op een of ander moment had gewenst of voorzien. Traagheid, herhaling, vaagheid, schaduw, gestamel en wanorde dulden. Als alles duidelijk is, wordt een opleidingsleider overbodig.
4. Je niet uit het veld laten slaan door de angst voor het onzekere resultaat: dat het kind dood wordt geboren, dat het misvormd is, of er niets geboren wordt.
5. Aanvaarden dat, ondanks dat alles, men heeft bijgedragen tot het resultaat. In het bijzonder dat men bij deze « vergemakkelijkings »-activiteit, (...) positief gaat handelen, afhankelijk van zijn eigen vaardigheden, zijn eigen kennis, zijn eigen modellen (...)

(Uittreksel uit J-P DARRE, *Liberté et efficacité des groupes de travail*. Paris, Ed. Ouvrières, 1978)

## 2.3 De functies van de opleider

Voor het goede verloop van een vergadering of een opleiding en voor de verwezenlijking van de vooropgestelde doelstellingen moeten er drie basisfuncties worden vervuld: produceren, vergemakkelijken en bijsturen.

Deze drie functies worden verdeeld tussen de deelnemers en de opleider. In de regel kan men zeggen dat de opleider vergemakkelijkt en bijstuurt opdat de groep zou produceren. Dit neemt niet weg dat sommige deelnemers spontaan tussenkomen om bij te dragen tot het vergemakkelijken en/of bijsturen. Dit is zelfs een positief teken van de autonomie van de groep. Zo valt het ook voor dat bepaalde activiteiten voorzien dat de opleider bij de productie betrokken is.

We zetten hierna de drie functies bekeken vanuit de invalshoek van de opleider, op een rijtje: produceren, vergemakkelijken en bijsturen.

### 2.3.1 Produceren

Het betreft alle tussenkomsten die inhoud produceren, ongeacht in welke vorm.

- Een informatie, idee, mening, commentaar, nadere gegevens verschaffen
- Een beoordeling formuleren (dat klopt, dat klopt niet want...)

### 2.3.2 Vergemakkelijken

Het betreft de tussenkomsten die de productie van de groep en de productie-uitwisselingen tussen de deelnemers vergemakkelijken.

Om te organiseren

- Het voorwerp van het werk, de doelstelling, de procedures verduidelijken en er onderweg aan herinneren.
- De materiële voorwaarden voor de werking waarborgen (ruimtelijke opstelling, uurrooster, materiaal, documenten...).
- Een werkmethode aanreiken of meewerken aan de ontwikkeling ervan.

Om te verduidelijken

- De tussenkomst van een deelnemer opnieuw formuleren of samenvatten.
- Een voorlopige of definitieve synthese maken.

Om te stimuleren

- De deelnemers verzoeken zich uit te drukken.
- Ervoor zorgen dat de deelnemers naar elkaar luisteren en samenwerken.
- Vragen stellen over het behandelde probleem.

### 2.3.3 Bijsturen

Het betreft de tussenkomsten die de groepsdynamiek en de affectieve betrekkingen beheren (spanningen tussen deelnemers, persoonlijke remmingen zoals verlegenheid of agressiviteit).

- Het respect voor de democratie in de groep waarborgen: de zwijgers stimuleren, de pratens intomen, de beslissing aan de meerderheid voorleggen, voorkomen dat er zich een onrechtmatige leider opdringt...
- De met elkaar verenigbare standpunten verzoenen, de spanningen doen afnemen.
- Grapjes maken, de sfeer losser maken.
- Ervoor zorgen dat de groep zich bewust wordt van zijn ervaringen, zijn dynamiek.

## 3. Gedeelde leiding

---

Het is de bedoeling dat de Toxtrainer-interne bedrijfsopleiding wordt gegeven door twee personen, wiens ervaring en vaardigheden waarschijnlijk verschillend zijn en die elkaar misschien niet zo goed kennen.

Het feit dat een opleiding door 2 personen wordt geleid, kan zowel een hulp als een moeilijkheid zijn. Een hulp omdat de opleidingsleiders die samen de opleiding geven, elkaar kunnen steunen en elke extra vaardigheden/kennis inbrengen; een moeilijkheid omdat het erop aankomt deze verschillen/complementariteiten met elkaar in overeenstemming te brengen zonder "elkaar op de tenen te trappen".

De opleiders moeten vóór de opleiding beslissen, hoe ze dit gaan aanpakken en hoe ze dit samen gaan doen.

*Zie hoofdstuk 3.*



Hierna enkele reflecties die de opleiders moeten helpen de juiste keuzes te maken:

### **Eén opleider tegelijk**

Sommige opleiders, die vaak en sinds lange tijd samenwerken, nemen samen de leiding op zich en verdelen deze functie volledig onder elkaar gedurende heel de opleiding. Deze formule is mogelijk als beide opleiders, in zekere zin, een stel zijn geworden met een uitstekende verstandhouding waarbij de opleiders de bal naar elkaar terugspelen.

Behalve in deze bijzondere omstandigheden is het raadzaam dat elk moment door één opleider wordt geleid, terwijl de andere de rol van assistent-opleider speelt.

Er zijn verschillende denkbeeldige situaties mogelijk:

- Eén opleider neemt de leiding op zich gedurende heel de opleiding
- Elke opleider leidt één of meer volledig(e) blok(ken)
- In eenzelfde blok nemen beide opleiders voor de opeenvolgende onderdelen om de beurt de leiding op zich.

N.B. Gelet op de aard van de inhoud van het blok INFO-GEZONDHEID lijkt het logisch dat dit blok door de opleider met de grootste medische bagage wordt geleid.

### **De rol van de assistent-opleider**

#### 1) De hoofdopleider ONGEMOED LATEN

Met andere woorden, niet tussenkomen in de leiding, ook als men er erg veel zin in heeft.

De enige uitzondering op deze regel: hij mag tussenkomen in de leiding als de hoofdopleider hem er uitdrukkelijk om verzoekt.

#### 2) De hoofdopleider bijstaan.

De assistent-opleider mag initiatief nemen maar het is best dat de assistentie vooraf door beide opleiders is vastgelegd.

Als de assistent-opleider zijn invloed moet doen gelden, doet hij dat best samen met de hoofdopleider eerder dan met de groep, om inmengingen en onderonsjes te voorkomen.

- **TECHNISCHE BIJSTAND:**  
Documenten uitdelen, affiches ophangen, op het bord schrijven, notities nemen, een venster openen...
- **BIJSTAND-INHOUD:**
  - De hoofdopleider erop wijzen dat de groep een term of toelichting niet helemaal lijkt te hebben begrepen.
  - De hoofdopleider wijzen op een vergetelheid of een fout in het verloop van de activiteit.
  - Dienstdoen als bronpersoon als een aangesneden thema méér binnen de bevoegdheden van de assistent-opleider dan die van de hoofdopleider valt.

In dit geval blijft de hoofdopleider de opleiding leiden maar doet hij een beroep op de assistent-opleider om een toelichting te geven of om een vraag van de groep te beantwoorden.

### **De ontmoetingen tussen beide opleiders**

Behalve tijdens de voorbereiding van de opleiding doen de beide opleiders er goed aan elkaar te ontmoeten tussen de bijeenkomsten voor een stand van zaken en om suggesties uit te wisselen.

Een evaluatievergadering na afloop van de opleiding zal eveneens waardevol zijn: ze geeft hun de kans om volkomen eerlijk en eenvoudig samen lessen te trekken uit de ervaring.

## 4. Leidingstechnieken per activiteitstype

Dit onderdeel van hoofdstuk 6 wil voor de opleider een hulp zijn bij het vergemakkelijken en bijsturen. Het verduidelijkt te dien einde concreet enkele modaliteiten die voor elk van de in de interne bedrijfsopleiding voorziene activiteitstypes moeten worden toegepast.

### 4.1 Top-down-informatie

*Doelstelling:* belangstelling en begrip wekken bij de deelnemers voor de ontvangen informatie.

*Betrokken blokken:* alle (althans op bepaalde momenten: inleidingen, instructies...)

#### 4.1.1 Inhoud

- Hij moet nauwkeurig zijn en de ideeën moeten duidelijk logisch verband houden met elkaar.
- Hoe meer hij door concrete voorbeelden wordt geïllustreerd, hoe meer hij weet te boeien.
- De gebruikte woordenschat en begrippen moeten met de kenmerken van de doelgroep overeenstemmen (deskundigheid inzake het behandelde onderwerp, sociaal-cultureel milieu, moedertaal...)

#### 4.1.2 Visuele dragers

Slides, dia's (eventueel geanimeerd als er gebruik wordt gemaakt van een computer), video, affiches, zwart of wit bord, reële voorwerpen, enz.

- Ze zijn nuttig omdat de deelnemers de inhoud beter zullen opnemen als ze hem ook zien terwijl ze hem horen (gebruik van 2 ontvangstkanalen).
- Ze moeten wat er gezegd wordt ofwel grafisch (foto, tekening, reëel voorwerp ...) illustreren, ofwel met sleutelwoorden schematisch weergeven (voorkom lange teksten)
- Iedereen moet de elementen (woorden, foto's, tekeningen...) goed kunnen zien. Ze moeten dus groot genoeg zijn en hoog genoeg worden ophangen.
- De opleider moet de visuele elementen duidelijk aanwijzen naarmate hij ernaar verwijst, zonder de deelnemers evenwel de rug toe te keren.
- Het licht in het lokaal moet aan de gebruikte drager aangepast zijn:  
Zwart, wit bord, affiches, reële voorwerpen: goed licht  
Slides: licht of donker  
Dia's en video: donker
- Vermijd om een slide of een dia aan te wijzen of belicht te laten vóór of nadat erover wordt gepraat; dit zal de deelnemers helpen om hun aandacht te concentreren op wat er wordt gezegd en niet zozeer op een drager die op iets anders betrekking heeft.

#### 4.1.3 Niet-verbaal gedrag

Behalve de inhoud zelf en de visuele dragers die hem illustreren, draagt het niet-verbaal gedrag van de opleider aanzienlijk bij tot het al dan niet boeien van het publiek. Enerzijds kan niet-verbaal gedrag technisch bijdragen tot de duidelijkheid van de boodschap; anderzijds: hoe "natuurlijker", relaxer en enthousiaster de opleider overkomt, hoe beter er contact met de deelnemers kan worden gemaakt.

Ons niet-verbaal gedrag is voor een groot deel onbewust en vaak het resultaat van gewoontes die we sinds jaren hebben aangekweekt. Niet-verbaal gedrag wijzigen is niet gemakkelijk maar het kan. Hierna enkele aspecten van niet-verbaal



gedrag die in het kader van top-down-informatie bijzonder belangrijk zijn. Ze zouden de opleider moeten helpen zich bewust te worden van zijn niet-verbale "stijl" en van de gedragingen waarop hij speciaal zou moeten letten.

Spreekstijl

- Articuleer
- Spreek traag (maar niet té)
- Volume: zorg ervoor dat iedereen u goed kan horen
- Las tussen de ideeën adempauzes in

De blik

- Kijk het publiek aan. Zo kan de opleider het contact handhaven maar ook de aandacht en de tevredenheid van de deelnemers in het oog houden (die op hun beurt ook hun niet-verbale gedragingen hebben).
- Laat uw blik over de verschillende deelnemers dwalen in plaats van één of twee mensen te fixeren.

De ruimte en de gebaren

- Alle deelnemers moeten de opleider gemakkelijk kunnen zien
- De opleider is, in zekere zin, zelf een visuele drager. Aarzel niet om de daad bij het woord te voegen (bijvoorbeeld, om "klein", "veel", "ver" uit te drukken, om iets te tonen, enz.)

Het gebruik van notities

- Gebruik liever notities dan moeizaam naar woorden of ideeën te zoeken.
- Gebruik ze evenwel als geheugensteuntje, zorg ervoor dat je er niet te krampachtig aan vastklampt. Zo niet schep je een band met je notities in plaats van met de deelnemers;

#### 4.1.4 Wisselwerkingen

Top-down-informatie betekent niet dat er helemaal geen wisselwerking is tussen de opleider en de deelnemers.

- Als u de geringste twijfel hebt betreffende de ontvangst van de informatie door de deelnemers, vraag de deelnemers er dan naar en pas u overeenkomstig aan. Zo kan de opleider vragen of hij luid genoeg spreekt, of iedereen de slide kan lezen, of een bepaald woord bekend is, of een toelichting goed begrepen is...
- Tenslotte doet hij er goed aan een top-down-informatiefase af te ronden met de vraag of de deelnemers vragen hebben.

#### 4.1.5 Duur

Top-down-informatie is van nature het activiteitstype waarbij de deelnemers het passiefst zijn. Teneinde vermoeidheid en verzadiging te voorkomen, dient één onafgebroken uur (zonder pauze) als hét maximum te worden beschouwd; minder dan een uur als de doorgespeelde informatie bijzonder compact of complex is.

#### 4.1.6 Voorbereiding

*Zie hoofdstuk 3, punt 3, De leiding organiseren en voorbereiden*

Hoewel ze eenvoudig realiseerbaar lijkt, is top-down-informatie niet iets dat je haastig op touw zet. De voorbereiding ervan is even belangrijk als de voorbereiding van andere types van activiteiten die misschien complexer lijken.



## 4.2 Bottom-up-informatie

*Doelstelling:* De deelnemers de gelegenheid bieden om aan de groep en/of opleider informatie (factuele informatie, ervaringen, meningen...) door te spelen.

### 4.2.1 Zonder wisselwerking

*Betrokken blokken:* INLEIDING (Onthaal) SLOT, PRODUCTTFICHE (begin sessie 2)

- Dankzij deze vorm van BOTTOM-UP-INFORMATIE kan informatie worden verzameld
  - als de toegewezen tijd beperkt is,
  - als men, op een gegeven moment, eerder het luisteren (iedereen luistert naar één persoon die aan het woord is) dan de discussie wil benadrukken.
  - als men zich er wil van vergewissen dat de meest verlegen deelnemers zich kunnen uitdrukken zonder dat ze bang hoeven te zijn dat ze zullen worden onderbroken.
- Vermeld bij het geven van de instructies duidelijk de globaal toegewezen tijd en, eventueel, de gemiddelde tijd per persoon. Zo verhoogt de opleider de kans dat elke deelnemer zelf spontaan zijn spreektijd beheert.
- Twee vormen:
  - 1) De rondvraag  
Nadat een deelnemer aan het woord is geweest, is zijn buur aan de beurt, dan diens buur, enz.. De rondvraag wordt met name gebruikt bij "brainstorming"-technieken.
  - 2) De "Popcorn"-stijl  
Hij die zich er klaar voor voelt, begint, hij die zich er dan klaar voor voelt, gaat door enz. totdat iedereen aan het woord is geweest.
- De rol van de opleider:  
De opleider komt in principe niet tussen tenzij om
  - mocht dit nodig blijken, de deelnemers te vragen naar degene die aan het woord is te luisteren zonder in discussie te treden;
  - te vragen om een onhoorbaar of onverstaanbaar woord of commentaar te herformuleren;
  - mocht dit nodig blijken, een deelnemer te vragen zijn gedachte te verduidelijken;
  - een deelnemer te verzoeken af te ronden, wanneer deze te lang aan het woord blijft.

### 4.2.2 Groepsdiscussie

**(of uitwisseling binnen de groep of groepsinterview)**

*Betrokken blokken:* VRIJE EXPRESSIE / PREVENTIE+

- In vergelijking met BOTTOM-UP-INFORMATIE ZONDER WISSELWERKING geeft de GROEPSDISCUSSIE elke deelnemer de kans om te allen tijde in te pikken op de door de anderen geformuleerde ideeën, wat bevorderlijk is voor de rijkdom van de productie van de groep.
- Zodra de groep aandacht besteedt aan het thema discussie, is het productiepotentieel automatisch vruchtbaar. Maar opdat dit potentieel zich daadwerkelijk zou ontplooiën (opdat de deelnemers "echt" dingen zouden zeggen en naar elkaar zouden luisteren), is er kwaliteitsleiding van de kant van de opleider vereist.
- In een "zuivere" GROEPSDISCUSSIE komt de opleider helemaal niet tussen in de productie. Zijn rol zal zich beperken tot VERGEMAKKELIJKEN en BIJSTUREN. Dit is het geval in het blok VRIJE EXPRESSIE.  
Toch gebeurt het dat de opleider in de productie tussenkomt. Dit is het geval in VRIJE EXPRESSIE (Empirische/wetenschappelijke informatie) en in PREVENTIE+, punt 3.2 (Vereenvoudigde probleemoplossing). Het komt er dan op aan dat hij slechts tussenkomt om informatie, voorstellen of meningen te



geven die hij gezien het thema nuttig acht maar dat hij daarbij al zijn neutraliteit van opleider bewaart: niet koste wat het kost willen dat al zijn voorstellen worden weerhouden, niet deelnemen aan eventuele beslissingen, eenieiders mening respecteren...

Waarom? omdat, anders,

- 1) de opleider de groep zou beletten ten volle actor te zijn en verantwoordelijk voor zijn productie;
  - 2) de door zijn eigen productie gemobiliseerde energie zijn neutraliteit evenals zijn taken van vergemakkelijken en bijsturen zou bemoeilijken. Hij zou twee verschillende petten ophebben.
- De basisvaardigheden die in Hoofdstuk 6, punt 2, Stijlen, eigenschappen en functies van de opleider, aan bod komen, zullen bijzonder van pas komen bij het leiden van een groepsdiscussie. Behalve dat, is de techniek eigen aan het leiden van een groepsdiscussie die van het **ACTIEF LUISTEREN**.

## **ACTIEF LUISTEREN**

Actief luisteren is handelen met als enige doel beter te luisteren.

Actief luisteren is de deelnemers helpen bij het verkennen van een thema en het zich openlijk uiten over dit thema vanuit hun eigen ervaring.

Bij het actief luisteren zijn verschillende elementen belangrijk:

### **De niet-verbale taal**

De blik, tekens en houdingen van de opleider, die blijk geven van zijn luistervaardigheid en belangstelling, zullen de deelnemer ertoe aanzetten zich in meer of mindere mate openlijk te uiten.

### **Het feit van de deelnemers gewoon te laten praten**

De opleider mag nooit tussenkomen "om tussen te komen". Het komt voor dat de deelnemers, door zich gewoon maar uit te drukken en elkaar wederzijds te beïnvloeden betreffende het voorgestelde thema, geleidelijk de verschillende aspecten van de discussie doorlopen.

### **De herformulering**

Door bepaalde afzonderlijke uitspraken te herformuleren, toont de opleider zijn belangstelling, stimuleert hij het luisteren en de wisselwerkingen.

### **De synthese**

De synthese zal de groep helpen bij het opnemen en het uiten van het geheel van de geformuleerde ideeën. Ze kan worden gemaakt op alle niveaus: herformulering-synthese van een beetje te lange tussenkomen, synthese tussen twee of verschillende meningen, gedeeltelijke synthese, eindsynthese.

### **De stilte**

Stiltes kunnen momenten zijn om te «verteren» na een ontdekking of een belangrijke informatie. Men moet ze niet "koste wat het kost" vermijden.

### **De vragen**

De door de opleider gestelde vragen spelen in de groepsdiscussie een belangrijke rol. Ze helpen de groep geleidelijk vooruit in de discussie. Hierna, 2 verschillende maar complementaire rangschikkingen.

## DE VRAGEN BIJ HET ACTIEF LUISTEREN

### Types van vragen. Rooster nr. 1

Gesloten vragen		Open vragen		
Vragen naar een ja of een neen	Vragen naar een factuele informatie	Vragen naar meningen	Vragen naar gevoelens	Nodigen uit om meer te zeggen over een onderwerp
1	2	3	4	5

Voorbeelden:

1. Was u op dat ogenblik alleen in de cabine?
2. Welk product gebruikt u om deze machine te reinigen?
3. Wat denkt u van deze verluchttingsinstallaties?
4. Wat deed het u toen u vernam dat Raoul ziek is?
5. U zegt dat het u niet verbaast. Waarom? Kunt u dit nader toelichten?

### Types van vragen. Rooster nr. 2

volgens Mucchielli (behalve de voorbeelden)

#### De testvraag (Vergemakkelijken)

Ze is bedoeld om een woord of een begrip te definiëren dat de deelnemers duidelijk in verschillende betekenissen gebruiken. Ze wordt ook gebruikt om een onbekend woord of een duistere allusie gebruikt door een van de deelnemers te laten definiëren.

Voorbeeld: Het woord "verzadiging" is nu al verscheidene malen gevallen. Wat verstaat u daar precies onder?

#### De directe oproep tot deelname (Vergemakkelijken)

Gebruikt om na een zekere tijd de zwijgers aan de praat te krijgen (bruuskeer niet en dring de eerste keer niet aan) of om een deelnemer wiens mimiek overduidelijk toont dat hij wil tussenkomen, aan het woord te laten.

Voorbeeld: Georges, u lijkt het er niet mee eens te zijn. Wilt u iets zeggen?

#### De echovraag (Vergemakkelijken)

De door een deelnemer aan de opleider gestelde vraag, wordt in dezelfde vorm aan de deelnemer gesteld met de vraag ze zelf te beantwoorden.

Voorbeeld: De heer x tegen de opleider: Wat kan men in dat geval doen?  
Opleider tegen de heer x: Wat kan men, volgens u, in dat geval doen?

#### De estafettevraag (Vergemakkelijken)

De opleider stelt de gestelde vraag opnieuw, maar aan een andere deelnemer.

Voorbeeld: De heer x tegen de opleider: Wat kan men in dat geval doen?  
Opleider tegen de heer y: Meneer y, u die vorig jaar een soortgelijke ervaring had. Kunt u meneer x een antwoord voorstellen?

#### De spiegelvraag (Vergemakkelijken)

De leider stelt de gestelde vraag opnieuw, maar aan heel de groep.

Voorbeeld: Meneer x vraagt wat we in dat geval kunnen doen. Iemand een suggestie?

#### Het terugkomen op een vraag (Vergemakkelijken)

of het herhalen van een eerder gestelde vraag die de groep nog niet heeft beantwoord.

Voorbeeld: Ik zou willen terugkomen op een vraag die nog hangende is: U zegt dat er problemen zijn met PBM's. Dat is een belangrijk onderwerp. Kunt u zeggen welke problemen?

#### De weerspiegeling-toelichting (Bijsturen)

of de analyse van de zin van een tussenkomst op het vlak van de ervaring van de groep, met andere woorden, van wat er zich hier en nu op affectief vlak tussen de deelnemers afspeelt.

Voorbeeld: Sinds een kwartier zitten we vast. Er is duidelijk iets mis. Als men in groep werkt, kan dat, het is normaal. Maar ik denk dat als we er niet over praten, we geen stap verder komen. Is er iemand die wil zeggen wat er scheidt?



## 4.3 Besluitvorming

**Doelstelling:** De deelnemers de gelegenheid bieden om zich uit te drukken, hun standpunten tegenover elkaar te plaatsen en te onderhandelen om tot een of meer gemeenschappelijke beslissing(en) te komen.

**Betrokken blok:** PREVENTIE+, doordat de groep over een geheel van voor te stellen verbeteringen moet beslissen.

In het algemeen gaat er aan de besluitvorming een groepsdiscussie vooraf. Deze zal de groepsreflectie voeden, de uitwisseling van informatie en standpunten bevorderen en biedt zo de mogelijkheid om de geformuleerde voorstellen te doen evolueren.

Tijdens de groepsdiscussiefase vergemakkelijkt de opleider de uitwisseling van informatie en standpunten; tijdens de besluitvormingsfase zal hij bovendien het bereiken van een resultaat moeten vergemakkelijken: (een) gemeenschappelijke beslissing(en). Te dien einde zijn een aantal technieken nuttig.

### 4.3.1 De visuele dragers

Het is nuttig dat de opleider gebruikmaakt van een bord of een blanco affiche

- om de voorstellen waarover men beslist, zichtbaar en eenduidig te maken;
- om de beslissing zelf zichtbaar en eenduidig te maken.

### 4.3.2 De gebruikmaking van een stemming

Zelfs wanneer na afloop van een discussie de mening van de groep unaniem lijkt, is het nuttig om over te gaan tot een stemming. Dankzij de stemming

- kunnen eventueel afwijkende meningen die niet spontaan tot uitdrukking zouden zijn gekomen, worden geuit;
- kan eenieder zich afzonderlijk verbinden ten aanzien van de te nemen beslissing.

#### Het belang van de formulering

De formulering van de steminstructies en de voorstellen waarover wordt gestemd is van het grootste belang. Deze formulering moet duidelijk en nauwkeurig zijn. Zo niet bestaat het risico dat de stemming achteraf op losse schroeven wordt gezet of dat de resultaten van de stemming slecht worden toegepast.

#### Bij welke meerderheid stemmen?

Het resultaat van een stemming kan unanimititeit, gewone meerderheid (van verschillende mogelijkheden, wint deze die de meeste stemmen behaalt), 50% + 1 of 2/3 meerderheid, enz. beogen. Het is noodzakelijk dat deze keuze vóór de stemming wordt bekendgemaakt of met de groep wordt gemaakt.

Als de vooropgestelde meerderheid niet wordt behaald, wordt de discussie hervat totdat een voorstel de vooropgestelde meerderheid wel behaalt of versoepelt men de vooropgestelde meerderheid (bijvoorbeeld, overgaan van unanimititeit op 2/3 meerderheid).

#### De vormen van stemming

##### 1) STEMMING BIJ HANDOPSTEKING

*Voorbeeld: Wie is voor? Wie is tegen? Wie onthoudt zich?*

##### 2) MONDELINGE STEMMING

*Voorbeeld: We gaan nu over tot een rondvraag. Noem allemaal het nummer van het voorstel dat u ondersteunt: 1, 2, 3 of 4 of "geen".*

##### 3) DE GEHEIME STEMMING

Deze vorm van stemming wordt gebruikt wanneer geheimhouding wenselijk is. Dit is vaak het geval wanneer er voor mensen wordt gestemd. De kiezers schrijven dan hun keuze op een blad papier of een formulier.



### **Naar consensus streven**

Consensus is een geëvolueerde vorm van de stemming met algemene stemmen.

Er is consensus als alle deelnemers uitdrukkelijk dezelfde mening delen; elk van hen zou hetzelfde beslissen als hij de beslissing alleen zou moeten nemen.

Er is consensus als alle deelnemers zich aansluiten bij de beslissing die het beste lijkt, rekening houdend met de huidige groep. Elke deelnemer moet de voordelen van het voorstel waarmee hij instemt, duidelijk zien. Beslissingen met consensus zijn het doeltreffendst: alle leden van de groep voelen zich persoonlijk geëngageerd voor de uitvoering van de genomen beslissing.

In de praktijk is er een voorafgaande discussie in 2 etappes vereist om tot een consensus te komen:

- 1) Iedereen geeft zijn mening en voert er argumenten voor aan.
- 2) De opleidingsleider verzoekt de deelnemers om voorstellen waarin iedereen zich kan vinden en die rekening houden met de verschillende meningen.

### **Minderheden beheren**

Wordt een beslissing niet met algemene stemmen gestemd of slaagt men er niet in om tot een consensus te komen, dan is er dus een minderheid. De deelnemers die deze minderheid vormen, kunnen in meer of mindere mate gefrustreerd zijn. Om optimale kwaliteit van de toepassing van de beslissing te waarborgen, is het nuttig om aan de minderheid te vragen of zij aanvaardt een **INSTEMMENDE MINDERHEID** te zijn.

*Bijvoorbeeld:*

*Er zijn dus x aantal personen wier stem niet met die van de meerderheid overeenstemt. Opdat een groepsbeslissing positieve resultaten zou hebben, is het belangrijk dat iedereen de toepassing ervan ondersteunt. Degenen onder u die dus niet zoals de meerderheid hebben gestemd, gaat u ermee akkoord om een instemmende minderheid te zijn? Een instemmende minderheid zijn, betekent dat men zijn mening heeft uitgedrukt maar dat men aanvaardt de mening van de meerderheid, die verschillend is, te ondersteunen; het betekent dat men zich ertoe verbindt de toepassing van de beslissing niet te dwarsbomen. Gaat u hiermee akkoord?*

Deze vraag kan bij handopsteking worden beantwoord.

Als sommige deelnemers niet aanvaardden om een instemmende minderheid te zijn, dring dan niet aan. Het komt voor dat mensen zich naar eer en geweten niet kunnen verbinden tot het ondersteunen van een beslissing die hen erg inadequaat (niet afdoende, gedoemd tot mislukking, immoreel) lijkt. In dit geval heeft de vraag naar de instemmende minderheid op zijn minst de verdienste gehad dat men open kaart speelt.

## **4.4 Verwezenlijking**

**Doelstelling:** De deelnemers de gelegenheid bieden om een gemeenschappelijke taak te verwezenlijken die tot tastbare resultaten zal leiden.

**Betrokken blokken:** PREVENTIE+ en PRODUCTIEFICHE

Heel vaak komt bij een verwezenlijkingsactiviteit Top-Down-informatie, Bottom-up-informatie en besluitvorming kijken. Dit is het geval bij de blokken PREVENTIE + en PRODUCTIEFICHE van TOXTRAINER.

Dit type van activiteit vereist het gebruik van aan de geplande verwezenlijking aangepaste werkprocedures en -instrumenten.

In sommige gevallen maakt de keuze van de procedures en instrumenten deel uit van de activiteit en is het aan de groep om ze te maken. In andere gevallen worden ze door de opleider aangereikt. Dit is het geval bij de blokken PREVENTIE + en PRODUCTIEFICHE van TOXTRAINER.



Aangezien de mogelijkheden qua verwezenlijkingsactiviteiten nagenoeg oneindig zijn, zullen we hier niet proberen de technieken van deze activiteiten op een rijtje te zetten. De verwezenlijkingen voorzien in de blokken PREVENTIE + en PRODUCTIEFICHE worden uitvoerig beschreven in hoofdstuk 4: Stap voor stap, de blokken van de interne bedrijfsopleiding.

## 5. De groepsdynamiek beheren

---

De groepsdynamiek is de sfeer die voortvloeit uit de houdingen van de deelnemers (aanvaarding of verwerping) ten aanzien van de opleiding, ten aanzien van de opleiders evenals ten aanzien van elkaar. De groepsdynamiek is niet noodzakelijkerwijs stabiel; hij kan van moment tot moment veranderen en heeft noodzakelijkerwijs een invloed op de productie en op de tevredenheid van de deelnemers. Het is dus noodzakelijk dat de opleider op de groepsdynamiek let en er rekening mee houdt.

### 5.1 De factoren die de groepsdynamiek beïnvloeden

Er zijn heel wat factoren die de groepsdynamiek beïnvloeden:

#### Reeds bestaande factoren

waarop de opleider geen vat heeft: de sfeer in het bedrijf, de graad van eensgezindheid tussen de deelnemers bij het begin, de lichamelijke en psychologische toestand van elke deelnemer (ontspannen, gestrest...).

#### De fase vóór de opleiding:

de manier waarop men de deelnemers heeft ingelicht en uitgenodigd om aan de opleiding deel te nemen. Deze fase zal een belangrijke impact hebben op de motivatie van de deelnemers. Het is dus fundamenteel dat deze fase goed wordt voorbereid. *Zie hoofdstuk 3*

#### Het leiden van de opleiding

De punten 1 tot 4 in dit hoofdstuk en hoofdstuk 4 dat de opleidingsblokken in detail behandelt, proberen de opleider de middelen aan te reiken om een positieve groepsdynamiek tot stand te brengen.

In punt 5 van dit hoofdstuk worden enkele leidingstechnieken voorgesteld die de opleider zullen helpen om bijzondere gevallen of momenten te beheren.

Het is belangrijk dat hij deze technieken niet als "trucs en kneepjes" beschouwt, maar dat ze met zijn reële geestesgesteldheid overeenstemmen.

### 5.2 De verschillende rollen van de deelnemers beheren

In elke groep vertonen de deelnemers de neiging een aantal rollen op zich te nemen die hun een bijzonder karakter geven. Deze rollen dragen bij tot de rijkdom van de groep en tot diens productie maar kunnen op sommige momenten de groep en de opleider ook in moeilijkheden brengen.

#### De zwijger

Een deelnemer kan zwijgen omdat hij bang is, door gebrek aan zelfvertrouwen, ontevredenheid, om niet in botsing te komen met een andere deelnemer, omdat hij te traag nadenkt...

- Voer het aantal directe oproepen tot deelname en estafettevragen op (dring de eerste keer niet aan).
- Stel gesloten vragen om de persoon ertoe aan te zetten een antwoord te geven, ook al is dat antwoord dan kort.
- Vraag hem om hulp.

### De prater of de wijze

Het tegenovergestelde van de zwijger. Hij komt te pas en te onpas tussen, weet alles en vertoont de neiging om de spreektijd te monopoliseren. Zijn gedrag kan te wijten zijn aan het feit dat hij het onderwerp door en door kent, dat hij de groep wenst te helpen door zijn ideeën te delen, dat hij overloopt van enthousiasme, dat hij zich als leider van de groep wil laten gelden...

- Dank hem voor zijn tussenkomsten en verleen het woord aan een andere deelnemer.
- Respecteer de volgorde waarin het woord wordt gevraagd en bepaal eventueel een spreektijd
- Verzoek hem om af te ronden en vraag de anderen om commentaar te geven op hetgeen hij net heeft gezegd.

### De "omzeiler"

Een deelnemer kan proberen de activiteit in een richting te duwen die afwijkt van de doelstelling, omdat hij deze doelstelling niet begrijpt, omdat hij het onderwerp wil omzeilen of omdat hij informatie wil over een ander onderwerp.

Geef tactvol te kennen dat het geformuleerde idee afwijkt van de voorziene activiteit of van het onderwerp en herhaal de doelstelling van het werk of herformuleer de vraag. Vergewis u er vervolgens van of ze nu duidelijk is.

- Als de "omzeiler" volhoudt, stel dan voor om samen met hem na de sessie een gesprek te hebben over het onderwerp dat hem bezighoudt.

### De agressor of de tegenstander

Een deelnemer kan afdoende meningen formuleren die impliceren dat alle andere meningen onaanvaardbaar of zelfs idioot zijn. Hij treedt zo op omdat hij de groep of de opleider verwerpt, omdat hij zich van de groep wil onderscheiden of omdat hij zich in de groep of door de opleider niet erkend voelt. Zijn tussenkomsten kunnen verhinderen dat de anderen tussenkomen (inhibitie-effect).

- Preciseer dat "we net de persoonlijke mening van meneer of mevrouw x hebben gehoord. Er zijn wellicht andere standpunten...?"
- Gebruik vriendschappelijke humor.
- Als de tegenstander volhoudt, wijs er dan desnoods met klem op dat "iedereen hier gelijk is en het recht en de mogelijkheid heeft om zich uit te drukken".

### De clown

Hij komt altijd geestig uit de hoek maar zozeer dat hij uiteindelijk heel de groep gaat vervelen... Hij doet dit omdat hij in de achting van de anderen wil stijgen of omdat het onderwerp hem niet interesseert.

- Gebruik de reacties van de groep om druk op hem uit te oefenen en ervoor te zorgen dat hij stopt met de clown uit te hangen.
- Betrek hem bij het werk.
- Roep hem met humor tot de orde

### De ja-knikker

Hij ondersteunt de tussenkomsten van de opleider en helpt hem.

- Vertrouw op hem bij betwisting.
- Gebruik zijn instemming om de activiteit van de groep weer op gang te brengen.

De opleider kan in ieder geval, mocht hij er niet slagen om een deelnemer die de sfeer en de productie van de groep stoort in te tomen, de betrokken deelnemer vragen om hem tijdens de volgende pauze even te spreken.

*Bijvoorbeeld : Luister, we zitten met een probleem: je gedrag belemmert het werk van ons allemaal. Ik zou dit tijdens de pauze graag met jou bespreken. We zullen samen bekijken wat we kunnen doen.*

Dankzij deze ontmoeting « onder vier ogen » wordt het probleem misschien opgelost. Zo niet, zal de uitsluiting van de deelnemer misschien moeten worden



overwogen (laatste redmiddel!). Als het zover moet komen, moet de groep ervan op de hoogte worden gebracht, zodat er van de afwezigheid van de deelnemer duidelijk akte wordt genomen en er geen waas van geheimzinnigheid rond hangt.

### 5.3 Moeilijke momenten beheersen

#### **"De groep is zwijzaam en passief, hij reageert niet op mijn vraag of op de voorgestelde activiteit"**

Deze stilte kan te wijten zijn aan het feit dat de groep moe is of de draad kwijt is of de vraag of instructie niet begrijpt of zich om een of andere reden niet op zijn gemak voelt...

- Laat aanvankelijk stilte toe. De deelnemers zijn misschien aan het nadenken alvorens te handelen.  
Kom alleen tussen als de stilte aanhoudt.
- Herformuleer de vraag of de instructie zo duidelijk en concreet mogelijk.
- Herhaal de doelstelling van de activiteit, plaats ze opnieuw in het geheel van de opleiding.
- Gebruik de "Directe oproep" (hoofdstuk 6, punt 4.2): stel de vraag opnieuw aan één enkele deelnemer.
- Houdt de stilte ondanks alles aan, gebruik dan de "Weerspiegeling-toelichting" (hoofdstuk 6, punt 4.2): vraag de groep "wat scheelt er". Onderhandel afhankelijk van het antwoord met de groep over een eventuele aanpassing van de activiteit: las een pauze in alvorens door te gaan, wijzig de instructie van de activiteit...

#### **"De groep "omzeilt" mijn vraag of de voorgestelde activiteit: niet te stoppen grappenmakerij, gepraat naast de kwestie, collectieve vlucht naar de toiletten..."**

Het omzeilen is de "actieve" versie van het vorige symptoom. Het kan aan dezelfde redenen te wijten zijn: vermoeidheid, de draad kwijt zijn, het niet begrijpen van de vraag/instructie, gevoel van onbehagen...

- Breng om te beginnen openlijk naar voren dat de aandacht verslapt (geen veroordeling, zonder dramatisch te doen)
- Gebruik de "Weerspiegeling-toelichting" (hoofdstuk 6, punt 4.2): vraag de groep "wat scheelt er". Onderhandel afhankelijk van het antwoord met de groep over een eventuele aanpassing van de activiteit: las een pauze in alvorens door te gaan, wijzig de instructie van de activiteit...

#### **"Twee of meer deelnemers komen in botsing met elkaar"**

Als een conflict tot uiting komt, betekent dit dat het er is, wat de reden er ook van zij. Als de opleider niet toelaat dat het conflict tot uiting komt of doet alsof het niet bestaat, zal er een gevoel van onbehagen in de groepsdynamiek ontstaan en zal het conflict op andere momenten nog sterker tot uiting komen. De kans bestaat zelfs dat het zich omzet in agressiviteit jegens de opleider.

Als er een conflict bestaat, is het niet aan de opleider om het op te lossen maar wel om het "op te vangen" en, verder de groep te helpen zich opnieuw op zijn taak te concentreren.

- Zorg ervoor dat het conflict tot uiting kan komen en geef ook tegengestelde meningen een kans
- Herformuleer de uitgedrukte meningen en vat ze samen
- Onderstreep de verenigbare standpunten maar erken de niet-verenigbare standpunten



- Als de deelnemers hun standpunt hebben uitgedrukt, verzoek de betrokkenen dan om zich opnieuw op hun taak te concentreren.  
*Bijvoorbeeld: Ik denk dat iedereen zijn standpunt heeft kunnen uitdrukken. Jammer genoeg kunnen we uw meningsverschil niet in het kader van deze opleiding oplossen. Bent u bereid om uw meningsverschil terzijde te schuiven en vindt u het goed dat we de activiteit hervatten?*

**"Ik heb een mening over de behandelde kwestie. Ik zou ze graag willen geven en/of de mening of het voorstel van een deelnemer ondersteunen"**

Neutraliteit is nu niet bepaald een natuurlijke eigenschap bij de mens. In de meeste rollen die we in ons leven vervullen, is neutraliteit trouwens niet wenselijk: in heel wat omstandigheden zijn mensen met een mening en die deze dan ook nog uitdrukken nuttiger dan mensen die nooit een mening hebben over iets...

Neutraliteit is slechts van belang afhankelijk van de rol die we in een gegeven omstandigheid vervullen. Zo houdt de neutraliteit van de opleider niet in dat hij als persoon geen mening heeft. Wel houdt ze in dat, zijn mening er in zijn hoedanigheid van opleider, niet toe doet en dat ze niet noodzakelijkerwijs nuttig is voor het werk van de groep. De neutraliteit van de opleider bestaat niet in het verloochenen van zijn meningen maar wel in het afstand kunnen nemen van die meningen (er niet aan vast te zitten).

- Denk terug aan wat voorafging; denk erom dat de voornaamste taken van de opleider erin bestaan te vergemakkelijken en bij te sturen en niet te produceren
- Spreek, op geen enkel moment, een waardeoordeel uit
- Mijd elk uiterlijk teken waaruit meer belangstelling voor een bepaalde deelnemer of tussenkomst zou kunnen blijken
- Laat duidelijk blijken dat alle deelnemers gelijk zijn en hun meningen evenveel waard zijn door ze allemaal een kans te geven.

**"In een moment van TOP-DOWN-INFORMATIE komt/komen een/verschillende deelnemer(s) om de haverklap tussen: vragen en commentaar. Ik zal binnen de voorziene tijd nooit alle informatie kunnen geven"**

Deze gedragingen kunnen voortvloeien uit het feit dat sommige deelnemers een rol hebben aangenomen en de aandacht wensen te trekken (de wijze, de omzeiler, de agressor, de clown. Zie hoofdstuk 6, punt 5.2. Ze kunnen ook het gevolg zijn van het eenvoudige feit dat de deelnemers zich vertrouwd voelen met het onderwerp en dat het hen boeit.

- Merk op dat de geformuleerde vragen/commentaren wel degelijk hun belang hebben, maar herinner aan de tijdsbeperking en verzoek de deelnemers om ze voor het einde van de activiteit te bewaren.

**«Een deelnemer is net te laat, tijdens een activiteit binnengekomen of er komt iemand anders (om welke reden ook) het lokaal binnen»**

Zoiets trekt de aandacht, wekt zelfs de nieuwsgierigheid van de groep. Om te voorkomen dat de activiteit hierdoor in de war wordt gestuurd, kan men best uitdrukkelijk akte nemen van de gebeurtenis: de persoon verwelkomen, hem voorstellen, hem de tijd geven om plaats te nemen en hem, desnoods melden waarmee men bezig is...

**« Er steekt een probleem de kop op en ik weet niet goed hoe ik het moet oplossen of ik ben de draad kwijt of ik zou iets willen doen dat eigenlijk niet is voorzien. Kortom, ik zou mijn medeopleider om advies willen vragen.»**

In dergelijk geval is koste wat het kost willen voortdoen en je daarbij ongemakkelijk voelen uit den boze. De groep zou het gewaarworden. Als de opleider de

groep, daarentegen, uitdrukkelijk vraagt om even te wachten omdat hij zijn mede-opleider even terzijde wil nemen, zal de groep daar geen moeite mee hebben.  
*Voorbeeld: Mag ik even?Ik moet Mevrouw (of Mijnheer) X iets vragen.*

Om elkaar te spreken hoeven de opleiders het lokaal niet te verlaten. Ze kunnen stilletjes met elkaar praten en zich daartoe al dan niet een beetje afzonderen.

## 6. De opening en het slot van een opleiding, een activiteit, een sessie

---

### 6.1 De opening of het onthaal of de inleiding

De kwaliteit van de opening is fundamenteel voor het goede verloop van een opleiding, van een van de activiteiten of sessies van de opleiding. Een kwaliteitsopening, waarbij de deelnemers zich welkom, geïnformeerd en gerespecteerd voelen, zal een gunstig effect hebben op de groepsdynamiek en op de productie van de groep.

#### 6.1.1 In het algemeen

Of het nu gaat om de opening van de opleiding in haar geheel, een sessie of een activiteit van een sessie, de opening is over het algemeen een moment van Top-Down-informatie met op zijn minst:

- de doelstellingen geformuleerd en uitgelegd in functie van de kenmerken van de doelgroep
- een overzicht van het verloop;
- alle werkinstructies en instructies voor de werking in groep, die de opleiders de deelnemers graag zouden zien naleven.

#### 6.1.2 Opleiding

Als het de opening van een opleiding in haar geheel betreft, voeg er dan andere punten aan toe zoals deze die voorkomen in het blok INLEIDING:

- de voorstelling van eenieder (zo nemen de deelnemers het woord binnen 5 minuten na de aanvang van de opleiding. Dit zal ertoe bijdragen dat ze zich betrokken voelen);
- logistieke informatie en instructies
- de context en doelstellingen van de opleiding (waarom deze opleiding?)
- de rol van de opleiders
- de groepsafspraken
- ...

#### 6.1.3 Activiteit en sessie

Als het gaat om de opening van een activiteit,

- plaats de activiteit en haar doelstellingen dan duidelijk in het geheel van de opleiding. Zet desnoods de vorige activiteiten nog eens op een rijtje.

Als het gaat om de opening van een sessie tijdens dewelke een reeds gestarte activiteit wordt voortgezet,

- zet de doelstellingen en de instructies voor de activiteit dan nog eens op een rijtje;
- vat de vorige sessie dan samen. Als de productie van de groep aanleiding heeft gegeven tot visuele dragers, laat ze dan de revue passeren.
- zet de groepsafspraken dan nog eens op een rijtje

## 6.2 Het slot

### 6.2.1 Activiteit en sessie

Het slot van een opleiding, activiteit of sessie wil de deelnemers helpen zicht te krijgen op het geheel en de opgedane kennis buiten de opleiding te gebruiken.

Het slot van een activiteit of sessie is over het algemeen een moment van Top-down-informatie waar de opleider

- een synthese en, eventueel, een beoordeling van de productie van de groep voorstelt;
- de groep herinnert aan de eventuele gevolgen die aan de activiteit of sessie moeten worden gegeven;
- kort informeert over de volgende activiteit of sessie

### 6.2.2 Opleiding

Tijdens het slot van een opleiding in zijn geheel, is het goed dat de deelnemers de kans krijgen om hun persoonlijke balans over de opleiding uit te drukken: hoe ze de opleiding hebben ervaren, wat ze hun heeft opgeleverd, de sterke punten, de zwakke punten...

Deze balans heeft 2 functies:

- 1) de deelnemers helpen om hun ervaringen "in te pakken" en "te verteren";
- 2) de opleiders aanwijzingen geven voor eventuele latere opleidingen en/of om hun pedagogische vaardigheden te verbeteren.

Het gaat dan om een moment van bottom-up-informatie, waar voorrang kan worden gegeven aan het naar elkaar luisteren. Voor dit moment zijn de rondvraag of de "popcorn"-stijl bijzonder aangewezen formules.



