

“ Doe eens wat anders
Sturen op een positieve groepsdynamiek



Frank Hoes

versie 1.2 (2021)

Voor wie?

Deze reader is geschreven voor iedereen die met groepen en teams werkt, die bijeenkomsten leidt en die **betrokkenheid** wil vergroten.

Betrokkenheid in de zin van collega's, teamleden, stake-holders en andere die meedoen, initiatief tonen en die afspraken nakomen. Samen verantwoordelijkheid zijn in plaats van er alleen voor staan.

De reader is bedoeld voor professionals die met groepen werken in de rol van bijvoorbeeld manager, teamleider, adviseur, voorzitter, bestuurder, docent, projectmanager of projectleider.

Ik gebruik de woorden **groep** en **bijeenkomst** in deze reader als verzamelnaam voor vergadering, training, meeting, enzovoorts. De inzichten die je opdoet zijn grotendeels ook toe te passen op één-op-één gesprekken.

'**V**an transpiratie naar inspiratie

2

Leeruitkomsten

Na het lezen van deze reader...

- 1... herken je als 'leider' de onderstromen en de vaste communicatiepatronen van een groep
- 2... weet je hoe je vervolgens deze op constructieve wijze zichtbaar en bespreekbaar maakt
- 3.... stimuleer je de betrokkenheid en de kracht van de groep
- 4.... groei je in je rol als leider van 'transpiratie naar inspiratie'

De wet van de zon en de maan

Net zoals de zon en de maan in een vast patroon om elkaar heen draaien, zo draaien groepen en individuen vaak ook in vaste cirkels om elkaar heen in allerlei gesprekken. Zodra mensen met elkaar werken, één-op-één of in grotere aantallen, ontstaan er al snel vaste communicatiepatronen.

Ergens zijn die patronen - na verloop van tijd ingesleten gewoonten - handig omdat dat tijd en moeite bespaart. Ze geven enigszins houvast, bieden voorspelbaarheid en voorkomen al te veel verrassingen. Men hoeft niet iedere keer opnieuw uit te vinden hoe men communiceert en hoe men zich gedraagt.

Maar in deze vaste patronen raakt veel kracht verloren: van de groep en ook het individu daarin. De belangrijkste 'vaste en veelvoorkomende' groepspatronen waardoor persoonlijke kwaliteiten en groeps-kwaliteiten ondergesneeuwd raken zijn:



- **voorspelbaarheid:** 'de gewoonten en vaste patronen zijn belangrijk voor het voortbestaan van de groep'
- **maaiveld-houding:** 'laat ik me mond maar houden, want ik wil niet teveel opvallen of iets verkeerd zeggen'
- **kreeften-gedrag:** 'als iemand te veel opvalt in een groep, dan corrigeren we dat als groep door deze persoon de mond te snoeren of erom te lachen'
- **werk-jij-maar-hard-houding:** 'als de groep merkt dat de leider het goed - als beste - weet, en hij/zij de groep onvoldoende serieus neemt, zal de groep zich minder snel geroepen voelen actief mee te doen en weinig initiatief tonen'

Je kunt gerust stellen dat door dit soort groepsgedragingen menig groep flink onder haar kunnen presteert. Wat je zou willen is:

Doel: een groep waarin de verschillende kwaliteiten van de leden tot uitdrukking en bloei komen, waar een 'podium' is waarop ieder lid zijn persoonlijke kwaliteiten kan laten zien, dat men elkaar helpt en ondersteunt en zodoende met zijn allen een stapje extra zet, in een fijne en aangename werksfeer.

'Als je start zoals je altijd start, zal men reageren zoals men altijd reageert

Hoe je de bovenstaande ambitie, dit doel, realiseert, hoe je communicatiepatronen verandert, doorbreekt, hoe je betrokkenheid vergroot en de kracht van de groep inzet, dat is het onderwerp van deze reader.

Het motto is: '*Doe eens wat anders*'. Want als je start zoals je altijd start zal met reageren zoals men altijd reageert. En daarmee verandert er niets.

De reader bestaat uit drie delen:

- §1: Oefenen als het niet hoeft
- §2: Tactiek & mentale programmering
- §3: Het 8-lagen interventie-model

4

§1: Oefenen als het niet hoeft

Leren zonder druk

De beste voorbereiding op een bijeenkomst vindt plaats op het moment dat het er niet toe doet, ten tijden van ontspanning.

Leren onder druk werkt niet, dat is mijn stelligste overtuiging. Leren van druk wel, want druk ervaren betekent dat je een onderwerp niet, of beperkt, onder de knie hebt. Van die ervaren druk, daar kun je van leren, daar komen leerdoelen uit voort.

Gerichte leerdoelen

Een leerdoel is het voornemen om een concreet onderdeel van je houding en gedrag te verbeteren. Zoals je ziet in de voorbeeld-leerdoelen in het kader naast deze tekst leiden leerdoelen tot krachtiger optreden en meer sturing in de groep.

Leiden is doen. Leren leiden is concrete leerdoelen maken.

Leerdoelen - voorbeelden

- zorgen dat iedereen in de groep gehoord wordt en spreekt
- aandachtiger luisteren op het doel van de bijeenkomst en de agendapunten
- eerder feedback geven op groepsgedrag
- onder-onsjes direct stop zetten
- geduld bewaren en niet voorzeggen
- opstaan van tafel en rondlopen als non-verbale ondersteuning bij een interventie
- niet tot discussie laten verleiden

In grote lijnen zul je aardig op de hoogte zijn van je leiderschapstijl als het ertoe doet, als je weerstand ervaart en als je moet presteren. En ook zul je weten wat je op zulke momenten handig en minder effectief doet. Die inzichten heb je verkregen door o.a. reflectie en feedback.

Een leerdoel is belangrijk om te weten waaraan je gaat werken. Als je niet weet waar het mis gaat, en dus geen leerdoel hebt, dan weet je ook niet hoe je jezelf kunt ontwikkelen.

Hoe preciezer en gericht je leerdoel, hoe sneller je vorderingen maakt.

De schaatser en het leerdoel

Als een schaatser snellere ronden wil rijden, dan kan een leerdoel na nauwkeurige observatie zijn: schuiner afzetten bij de eerste slagen in de bocht. Als de schaatser die vaardigheid onder de knie krijgt is het resultaat is een snellere rondetijd.

Oefenen

Aan de hand van je leerdoelen ga je gericht oefenen, trainen en proberen. Lekker 'spelen' op de ontspannen momenten, als het er niet of minder toe doet.

Dat kan zijn met loslaten, strakker sturen, ruimte geven, feedback geven, afkappen, mensen uitnodigen, ingrijpen in een groepsproces, ingaan op emoties, de groep het initiatief geven, omgaan met groepsspanning, korter en bondiger formuleren; alles kan.

Je kunt het vergelijken met professionele sporters die trainen, trainen en nog eens trainen, op allerlei onderwerpen: kracht, snelheid, spelinzicht, standaardsituaties, weerbaarheid, om er te staan als het er toe doet: de wedstrijd.

Overigens komt een ieder op zijn eigen wijze tot leerdoelen, de een zal het schriftelijk en expliciet doen en voor een ander zal het slechts een mentaal proces zijn. Het maakt niet als je ze maar paraat hebt. En hopelijk krijg je inspiratie voor leerdoelen door het lezen en bestuderen van deze reader.

Je geest verder oprekken

Naast het gericht leren en ontwikkelen dat hierboven wordt beschreven, is het uitermate nuttig om 'vrij' te leren. 'Vrij' leren houdt in leren zonder vooropgezet doel. Leren om te leren, leren om je geest op te rekken, om kennis te maken met nieuwe en onbekende onderwerpen, met het onbekende onbekende¹. Geen typefout, het bestaat echt. Het **onbekende onbekende** is een heerlijk gebied om in te vertoeven. Je kunt er namelijk antwoorden vinden op vragen die je nog niet eerder hebt gesteld. Hier ligt de vruchtbare

¹ 'De leider en het onbekende onbekende' ([een blog](#) over vrij leren)

voedingsbodem voor je persoonlijke ontwikkeling. Je laten confronteren met onderwerpen waarvan je niet eens weet dat deze bestaan. Je wordt er een rijker en breder ontwikkeld leider van.

Het juiste luikje opent zich

In deze fase van oefenen ontwikkel je jezelf doelbewust en word je bekwamer en bekwamer. Je bereidt je min of meer voor op de interventies die komen gaan. Op het moment dat je dan moet presteren dan sta je er, door je goede voorbereiding. Je hoeft dan niet meer je best te doen om het goede luikje waaruit de verrassende interventie komt, te openen. Het gaat vanzelf. De juiste interventie op het juiste moment voor meer betrokkenheid.

In § 2 worden de verdere onderdelen van de voorbereiding behandeld. Zijn de voorbereidingen in deze paragraaf generiek, worden deze in § 2 concreet gemaakt voor die ene bijeenkomst waar jij hebt te presteren.

Hoe om gaan met?

- *de langspreker* - schitterend geconstrueerde zinnen, maar als je goed luistert wordt er weinig gezegd
- *de nee-vermijder* - 'ik weet het niet', zou zijn/haar het beste antwoord zijn, alleen dat antwoord wordt zorgvuldig vermeden door verhullend en ontwijkend taalgebruik
- *het gods-geschenk op aarde* - erg vol van zichzelf en zijn/haar grootse daden en ideeën
- *de stille*: moeilijk tot een uitspraak of een bijdrage te bewegen
- *de door-elkaar-prater*: houdt bij voorkeur van onder-onsjes tijdens de vergadering
- *de dwaal-sporen-legger*: haalt er van alles bij wat niets met het onderwerp van de vergadering te maken heeft
- *de historicus*: weet goed hoe het allemaal zo gekomen is, maar oplossingen ... ho maar.
- *de windvaan*: praat met iedereen mee, maar voegt niets toe
- *het argumentie-kanon*: vuurt veel meningen af, maar beweegt zelden

§2: Tactiek & mentale programmering

Minstens net zo belangrijk als de lange termijn leerontwikkeling is je voorbereiding op de dag van morgen.

Wat heb je te doen bij de aanstaande bijeenkomst? Hoe sterk je je geest, je mentale staat, voor dat specifieke optreden? Ten eerste gaat het dan over doelen, resultaten en onderstromen.

Het formele doel

Bij ieder zakelijke bijeenkomst, hoe relevant of onbeduidend deze ook moge zijn, een doel is altijd aanwezig. Anders hoef je die bijeenkomst namelijk niet te beleggen. Het doel is vaak vooraf helder en niet zo spannend of complex om te bepalen. Het doel vertaalt zich naar de onderwerpen je gaat bespreken, hoe en waarop je stuurt en in welke vorm dat plaatsvindt.

Tot nu toe niet zoveel nieuws onder de zon. Maar waar je ook echt op dient voor te bereiden zijn de zogenaamde **onderstromen** van de aankomende bijeenkomst.

Onderstromen

Ieder bijeenkomst bestaat naast de formele doelen en de openlijk uitgesproken inhoud ook uit diverse onderstromen. Onderstromen zijn allerlei krachten zoals emoties over eerdere gebeurtenissen, spanningen over wat komen gaat, machtsverhoudingen binnen de groep, ongeschreven regels, gewoonten en groepscultuur ('zo doen we dat hier').

De onderstromen zijn niet direct zichtbaar. Ze worden vaak verzwegen, ontweken of er wordt zorgvuldig om heen gesproken. Maar merkbaar zijn te bijna altijd. Soms subtiel, zo erg dat je bijna aan jezelf gaat twijfelen als er geen voortgang optreedt, en soms zo sterk dat er je als leider door wordt overvallen.

Als je in een bijeenkomst iets wenst te bereiken ligt de sleutel voor je succes vooral bij deze onderstromen. Als je deur kunt vinden die toegang geeft tot die onderstromen, die energie en kracht, dan kun je daarna vaak werken aan het losmaken en naar boven halen van die onderstromen om tot constructieve gesprekken met de groep te komen.

Begrip en neutraliteit

De onderstromen in een groep hebben altijd een oorzaak. Mogelijk is het interessant om te weten wat die zijn, maar strikt genomen hoeft je die niet te weten alvorens te starten. Het belangrijkste is, is dat je gaat aanhaken op die onderstromen op het moment dat je start met de groep.

Het toverwoorden hierbij zijn **begrip en neutraliteit**. En daar kun je op voorbereiden. Allereerst door jezelf in te prenten dat verwijt, veroordeling en afwijzing van wat je merkt en gaat meemaken van die onderstromen niet zinvol is. Hoe ze belachelijk, onzinnig of idioot jij ze ook vindt, voor de groep zijn die onderstromen volkomen normaal. Als de groep merkt dat je de onderstromen niet serieus neemt en respectvol behandelt, zullen zij jou ook niet serieus nemen.

Het wrange is vaak wel dat jij rationeel-objectief gelijk kunt hebben over het irrationele gedrag van de groep, en die onderstromen. Onderstromen zijn zelden rationeel, hooguit begrijpelijk vanuit het verleden en context van de groep bezien en relevant in voorbestaan van de groep.

Naast de intentie tot begrip en neutraliteit, ga je je voorbereiden op het vinden van de **sleutel** die de deur opent naar een bijeenkomst met meer betrokkenheid.

De groep heeft iets nodig waar ze blijkbaar zelf niet kunnen voorzien. Wat is dat? Waar ligt de energie van de groep om zaken op te pakken. Waar heeft de groep baat bij? Wat vraagt de situatie waar de groep in actief is om? Wat is er nodig? Wat moet er gebeuren om een stap verder te komen?

Al veel uitgewerkte antwoorden zou ik niet proberen te geven op de bovenstaande vragen. Laat de vragen en antwoorden maar eens los op wat je tot nu weet van de groep. Maak een voorstelling van wat je wenst met de groep vertaal dit naar hoe je gaat starten en waarop je gaat sturen in de groep.

Tactiek

Doelen, intentie en sleutel vormen samen je **tactiek** voor je optreden later. Zonder je tactiek is de kans groot dat je onbewust weer in de valkuil van de onderstromen en je eigen vaste gedrag stapt. Maar teveel vasthouden aan deze tactiek maakt je inflexibel en te voorspelbaar.

Nu je tactiek min of meer helder is, kun je verder werken aan je mentale programmering.

Vijf onderdelen ter versterking van deze mentale staat: *moed, hard werken, succes, ego en 'doe eens wat anders!'*.

Moed en angst

Ingrijpen gaat eenvoudiger als je de vrijheid ervaart om te 'spelen'. Niet gehinderd door angsten, onzekerheid en aannames over wat wel en niet kan. Wel lef en moed. Meer moed bereik je door je angsten te laten varen; het is de andere kant van dezelfde medaille. Ervaar gewoon de angst, luister er voorzichtig naar, misschien krijg je een signaal dat je een onbezonnen idee hebt. Zo niet, ga gewoon door met je voorbereiding en laat de angst de angst. Dan zal deze als sneeuw voor de zon verdwijnen. Als je je angst probeert te vermijden, dan steekt deze iedere keer de kop op, bij de minste of geringste twijfel. Angst en twijfel mag er gerust zijn. Zeker als er veel op het spel staat. Zelfs de meest ervaren sprekers, managers, het zorgt namelijk ook voor focus en concentratie om hard en goed te werken. Maar....

Hard werken

Net zoals een topsporter in een belangrijke wedstrijd, valt het niet altijd mee om te presteren onder druk, er te staan als het toe doet. Als je een belangrijke taak te goed wilt doen, teveel bezig bent met het resultaat en te snel wilt scoren, dan is risico aanwezig dat je te gespannen bent, krampachtig wordt of je licht gestrest gedraagt. In deze gespannen toestand verlies je kracht, omdat je teveel bezig bent met het bezig zijn (het resultaat behalen), in plaats van met de groep en hun vraagstukken (het moment). Mogelijk zie je dan bezwaren over het hoofd, ben je minder empathisch of onderken je de onderstromen niet. Dan wordt het trekken en sleuren, hard werken; dan is het transpiratie in plaats van inspiratie. Dat kost jou en de groep veel energie met als gevolg dat resultaten uitblijven. Een ontspannen voorbereiding zorgt voor een ontspannen optreden.

9

Succes verblindt

Aan de andere kant werkt teveel ontspanning ook niet. Als je scherpte mist omdat je eerder 'succes' hebt gehad in soortgelijke situaties. 'Het zal wel lukken, ook de vorige keer ging het zo goed', dan is je voorbereiding mogelijk onder de maat, je onderschat de vraag, doorziet de situatie onvoldoende en denkt misschien teveel: 'het komt wel goed'.

Laat je ego thuis

Interveniëren gaat een stuk eenvoudiger als je niet met je eigen verhaal bezig bent, maar met dat wat nodig is om een situatie, vraagstuk, probleem op te lossen. Zodra eigen belangen gaan meespelen, ambitie te veel op de voorgrond treedt, je gezien wilt worden, je machtspositie belangrijk is, dan is je ingreep, je interventie, een stuk minder geloofwaardig of zelfs in het geheel ineffectief.

“Doe eens iets anders!”

Met verrassing, nieuwe wegen en een andere aanpak doorbreek je een patroon, nodig om de groep verder te brengen. Een verrassende tactiek en bijbehorende ingrepen komen niet voort uit standaard denken, wel uit eigenzinnigheid.

Jezelf zijn, je creativiteit de ruimte geven en kiezen voor je eigen unieke aanpak. Als ‘aparte’ ingrepen ten dienst van de groep staan wordt er veel meer gepruimd dan je voor mogelijk houdt.



Nu je tactisch en mentaal bent voorbereid, staat de bijeenkomst voor de deur. In de vorm van acht interventies loop ik alle fasen van een bijeenkomst langs met behulp van het 8-lagen interventiemodel.

§3: Het 8-lagen interventiemodel

10

Hieronder staan acht interventies waarmee je de betrokkenheid van een groep vergroot. De interventies toepassen is als het opbouwen van een lasagneschotel: laagje voor laagje kom je tot een verrukkelijk gerecht. Ook om de betrokkenheid te vergroten en de kracht uit de groep te halen, bied je de groep laagje voor laagje, stap voor stap, de acht interventies aan. Het start met laag 1.

laag 1: In de juiste versnelling

Vooraf aan de start van een bijeenkomst zorg je dat je in het ritme raakt van wat er wordt verwacht van je. Soms is dat in hoge energie, soms een meer volgende en vaak een neutrale stand, afhankelijk van de situatie.

Een crisisberaad vraagt om een andere houding dan een interne training die je geeft aan collega's; een ontslaggesprek een andere dan een sollicitatie; een presentatie een andere dan een brainstorm.

laag 2: Welkom aan de bar

Bij het begin van een bijeenkomst verwelkom je iedereen alsof je samen iets gaat drinken aan een bar en daar een goed gesprek hebt: ontspannen en echt. Door openheid, gezelligheid en empathie voelt men zich erbij horen. Een

noodzakelijke basis om later te sturen en te interveniëren. Bij crisisachtige beraadslagingen kies je waarschijnlijk voor een ander type welkom. Tijdens deze fase kun je signalen oppikken van de onderstromen van de groep, zoals in de vorige paragraaf beschreven.

laag 3: Empathie

Je maakt verbinding met de leden

van de groep door echt contact door in te spelen op sfeer en ritme, belangstelling te tonen, oprecht, zonder aanzien des persoon, los van uiterlijk, en positie. Probeer in irritaties over het gedrag van een persoon het mooie te zien: 'wat kan ik leren van deze persoon?'

'Empathie en een glimlach', dat zijn de toverwoorden. Dan is de helft al binnen van wat je doen hebt. Dit kan je overigens niet veinzen, wel oefenen.

Empathie draagt bij aan een positieve en veilige sfeer in de groep.

Presentatie voor mannen - welkom

Een vrouw, een net benoemd directeur West-Europa bij een grote multinational, is in London voor een presentatie aan haar nieuwe MT. Ze kennen alleen haar onbekend klinkende Oost-Europese naam. Bij de deur van de vergaderzaal, heet zij hen een voor een welkom, ze geven haar hun jas en vragen om koffie. De vrouw neemt de jassen met een glimlach in ontvangst, hangt ze op en zorgt voor koffie. Als het team compleet is, kijkt men om zich heen en vraagt men zich af waar hun nieuwe directeur is.

Als de vrouw het laatste kopje heeft ingeschonken, loopt ze naar voor en start haar presentatie.

'Achter een verschil van mening gaan vaak dezelfde principes schuil

laag 4: Opening en Doel

De voorgaande stappen zijn enorm uit elkaar getrokken. In de regel doorloop je eerste drie stappen in een paar minuten. Het zijn in feite de stappen in het aftasten, het ontdooien en wennen aan elkaar. Je merkt vanzelf wanneer het tijd wordt voor de volgende fase. Je opent en noemt kort en bondig het doel van de bijeenkomst. Dat doel heb je direct paraat omdat je bent voorbereid daarop.

Mogelijk geef je wat 'spelregels' mee die aansluiten op de kaders en doelen.

Bij bepaalde personen en groepen kan het nuttig zijn om te vragen **kort** en **bondig** te antwoorden. In de regel zal niemand daar bezwaar tegen hebben.

Maar tussen afspraak en uitvoer bestaat vaak een grote kloof. Je kunt dus altijd terugverwijzen naar deze afspraak; een voorbeeld van een spelregel.

laag 5: Veiligheid en ruimte als fundament

Deze laag is eerder een kwestie van gewoon doen, van laten zien en niet te veel van uitleggen wat je doet. Je doet het gewoon, de gehele bijeenkomst door.

Vanaf het moment dat je officieel bent gestart met de groep toon je respect, gelijkheid en beleefdheid naar iedere deelnemer, medewerker of collega. Je nodigt uit tot interactie en bent vriendelijk, hoe 'onbeschoft' je zelf mogelijk benaderd wordt. Je laat ervaren en zien wat voor jou de kaders zijn waarbinnen een de bijeenkomst plaatsvindt: eerlijkheid, respect en gelijkheid.

Dat doe je door zelf goed te luisteren, vragen te stellen, en daadwerkelijk te antwoorden als er wat wordt gevraagd aan je.

Dat doe je ook door niet mee te gaan in de negatieve of opstandige houding van de ander.

Anti-interventie

Een interventie kan ook zeer subtiel zijn, zo klein, zo bescheiden en minimaal dat niemand het opmerkt dat er wat gebeurt. Niets doen, als het een zeer bewuste keuze is, is ook een interventie. Eerder een anti-interventie. Dat lijkt wat paradoxaal. Stil zijn, luisteren, iets gecontroleerd fout laten gaan, iemand aan zijn lot overlaten, geduld hebben, geen verantwoordelijkheid overnemen en niet voor de ander denken.

Iedere keer als je merkt dat kaders worden geschonden, stuur je terug naar die kaders door feedback te geven: 'ik hoor graag één persoon tegelijkertijd spreken'; 'kun je antwoord geven zonder een oordeel erin' of 'kun je de kern van je vraag herhalen?'

Je luisterende, dienende en **inspirerende kracht** zet je in ten behoeve van de groei, het ontwakken van de groepsleden en het loskomen van de onderstromen. Je **sturende kracht** gebruik je voor het behalen van doelen en opbrengsten.

Met het groepsbelang voorop, kun je zeker 'harde' interventies doen, strak sturen. Het zal mogelijk door die enkeling lastig gevonden worden, maar de groep zal tevreden zijn, mogelijk zelfs opgelucht raken. Doe de harde ingreep met algemeen respect voor de persoon en met heldere sturing op één gedraging die je anders wenst te zien.

Door zelf een inspirerend voorbeeld te zijn en door strak te sturen op kaders en doelen gaat de groep veiligheid ervaren, een basisvoorwaarden voor betrokkenheid.

Door het vinden van de juiste **balans tussen dienen en sturen** kom je in contact met de onderstroom van de groep en kun je de groep helpen deze om te zetten in constructief gedrag.

Je hebt een start gemaakt met het vergroten van de betrokkenheid en de kracht van de groep.

laag 6: Kracht van de groep aanzetten

Wat je nu te doen hebt is het verder werken aan de betrokkenheid van de 'groep'. Hier wordt de gekozen tactiek uit je voorbereiding zichtbaar door een interventie uit te voeren die groep aanzet.

Vanuit het formele doel vraag je de groep iets over een onderwerp, geef je de groep een opdracht, waarmee de groep zelf aan het werk gaat. De groep krijgt een kans en gelegenheid om zijn betrokkenheid te tonen. Jouw opdracht hierbij is om die betrokkenheid verder te stimuleren en mogelijk te maken.

Als het groepsproces lekker loopt, resultaten komen in zicht, dan moedig je aan en geef je complimenten.

Zo niet dan ga je sturen op de kaders van veiligheid en ruimte (zie laag 5):

- komt iedereen aan bod?
- wordt er geïnformeerd of alleen geargumenteed?
- luistert men naar elkaar?
- worden er vragen gesteld?
- komt men tot de kern?
- is iemand te dominant?

Kortom je leidt door te observeren en te interveniëren door de agenda (en het programma) heen. Er komt meer informatie op tafel, standpunten worden helder en er wordt mogelijk een besluit worden genomen.

Maar soms blijf je hangen in tegenstellingen.

laag 7: Laat het verschil bestaan

Luister oprecht naar deze bezwaren, probeer ze te begrijpen. Bezwaarmakers en criticasters zijn er niet voor niets. Door begrip te tonen - dat betekent niet dat je ze gelijk geeft - voelt men gezien en (mogelijk) begrepen. Bezie de persoon los van zijn standpunten. Bezwaren zijn er om niet (direct) op lossen. Ze mogen er gerust zijn. Ga dus niet in discussie of in een overtuigingsstand staan door te hameren op je eigen standpunten.

Kracht van de groep - Overstappen

Vrijdag meld ik me om 09.00 uur bij een combi-groep 6-7-8 op een lagere school in Amsterdam. De juf van klas heeft haar 30 kinderen verdeeld in drie groepen. Ik krijg er ook een groepje. We gaan naar met het OV naar het Joods Historisch Museum. Voor we vertrekken neem ik mijn groepje even apart, al zijn ze nog even in gevecht met tassen, pauze-koekjes en jassen.

Ik vertel ze dat we gaan reizen met tram en metro en een stukje moeten wandelen. Ik vraag ze goed te letten, op mij. Want soms, zo zeg ik ze, kan ik namelijk een beetje dromerig zijn of afgeleid raken. En dan kan het voorkomen dat ik iets mis; een overstappunt, een afstapje of nog erger: een kind.

Direct komen er vragen, ideeën en oplossingen uit de groep. Ze willen weten hoe de reis verloopt. Bij welke halte we instappen en overstappen? Waar het eindpunt is? Ze besluiten goed op elkaar te letten tijdens de reis, de oudere op de iets kleinere; en op mij.

Door te luisteren en rust te bewaren ontstaat er ruimte in de groep voor diversiteit in meningen. En dat schept verdere veiligheid. Het vertrouwen stijgt verder.

Een mening, een verwijt, een oordeel is snel gegeven. Ben benieuwd naar de beweegredenen hierachter: wat zijn de overtuigingen en principes van de bezwaarmaker? Stuur op een gezamenlijk onderzoek hierover. Betrek alle groepsleden hierbij. Er ontstaat een dialoog. Misschien komt men tot een nuancering of op andere overtuigingen daardoor.

Laat de keuze om 'mee' te gaan bij de ander. Die verantwoordelijk ligt echt daar. Laat eventueel wel de gevolgen zien van de keuze.

Een deel van de bezwaarmakers bereik je snel. Een ander deel niet, niet direct of nooit. Leg je daar gewoon bij neer. Informatie moet rijpen in de geest. Zeker bij lastige en complexe vraagstukken. En... misschien komt er inzicht, misschien ook niet. Investeer daarom in tijd en rust om de ander in een eigen tempo tot een conclusie te laten komen. Wel stimulerend en prikkelend maar niet dwingend.

Wat verder helpt is dat als je realiseert dat je al dan niet intervenueert vanuit goedkeuring van de groep, drang naar succes of onzekerheid, maar vanuit constructieve motieven. Stel jezelf maar eens de volgende vragen: Wat zou ik zelf doen en prettig vinden als ik in de schoenen van de ander zou staan? Waar zou ik zelf werkelijk mee geholpen zijn? Wat zou ik zelf nodig hebben?

Mijn kaders of jouw kaders?

Overigens ben ik redelijk dwingend in de kaders die ik hierboven neerzet. De kaders zijn natuurlijk geheel en al persoonlijk.

Wat vind jij belangrijk? Hoe wil jij werken? Waar sta je voor?

Waar geloof van dat werkt, voor jou en voor een groep?

Dat bepaalt in grote mate welke kaders je gebruikt.

Het ontdekken van kaders, praktisch vertalen en mee werken vindt veelal plaats tijdens de leer- en ontwikkelfase.

laag 8: De waakvlam aanhouden

Na verloop van tijd is het duidelijk wat er gedaan moet worden. Er kan een besluit, conclusie of afspraak gemaakt worden. Mogelijk komt er een werkverdeling.

Vraag aan de leden wie wat gaat doen. Laat de groep zelf een systeem bedenken hoe die afspraken te bewaken. Neem daar niets van over, anders druk je betrokkenheid direct weer de kop in.

Tot slot kun je vragen hoe men deze bijeenkomst heeft ervaren. Een soort evaluatie- en feedback vraag. Heel simpel is dat: 'Heeft iedereen zijn zegje kunnen doen?', 'Zijn we tot de kern gekomen?' of 'Wat wil je behouden voor een volgende keer of anders doen?'.

Met dit soort vragen laat je het initiatief bij de groep en laat je de waakvlam van betrokkenheid branden.

Zelf kokkerellen?

Je hebt nu het 8-lagen interventiemodel in het geheel doorgenomen. Hopelijk zet het je aan tot maken van leerdoelen voor ander gedrag of een toepassen van andere tactiek voor een volgende bijeenkomst.

Tot slot twee onderwerpen die ik me altijd voor ogen houd als ik werk met groepen.

Leren van fouten

Het valt niet altijd mee om de juiste interventie op het juiste moment te doen. Ingrijpen of even laten lopen? Een kleine misser is zo gemaakt, dat is niet erg, zeker als je al vertrouwen en veiligheid hebt gecreëerd in de groep. Een grote misser dat merk je direct, dan wordt het transpireren in plaats van inspireren. Ook niet erg, daar leer je van.

Lef en ruimte

Je hebt vaak meer ruimte om in te grijpen dan je vermoedt. Want wat je positie ook is, hoe groot of klein je ruimte is, je hebt altijd een persoonlijke ruimte om ergens tussen te komen, je eigen vrijheid te leven, je vinger op te steken. Mogelijk realiseer je je het niet (altijd), maar de impact van een onnozele vraag kan groter zijn dan die van een perfect antwoord. De vraag is namelijk niet of je invloed hebt, maar wat je ermee doet. Kortom: **'Doe eens wat anders !'**.



Suggesties, opmerkingen en correcties ontvang ik graag zodat ik de reader verder kan verbeteren.

Succes en plezier met het toepassen van de inzichten in deze reader.

Frank Hoes

Training

‘Ontspannen leidinggeven aan je team’

leer de inhoud van deze reader verder toe te passen

*

leiderschap en leiden

*

je repertoire vergroten, je kracht ontdekken en inzetten,
sturen op betrokkenheid en kracht van de groep

*

twee keer per jaar te Utrecht (of Amsterdam),
oefenen in een kleine groep, met veel feedback

[kijk hier voor meer informatie en data](#)

*

ook in-company te boeken

16

Colophon

Tekst en figuren: Frank Hoes, 2018-2021

Met bronvermelding mogen deze teksten worden gebruikt

Suggesties en correcties graag naar: frank@frankhoes.nl