

EFFECTIVITEIT &
VAKMANSCHAP

Werkwijzer Groepsgewijs werken met klanten

December 2012

Inhoud

Hoofdstuk 1	Inleiding	4
	1.1. Opzet van deze werkwijzer	5
	1.2. Wat is een groep en wat is groepsgewijs werken?	5
	1.3. Soorten groepen voor groepsgewijs werken	6
	1.4. Voordelen van groepsgewijs werken	7
Hoofdstuk 2	Het samenstellen van groepen	9
	2.1. Groeps grootte	9
	2.2. Groepssamenstelling	9
	2.3. Contra-indicaties voor groepsgewijs werken	12
Hoofdstuk 3	Groepsvorming	13
	3.1. De voorfase	14
	3.2. De kennismakingsfase	14
	3.3. De conflictfase	15
	3.4. De ontwikkelingsfase	16
	3.5. De prestatiefase	17
	3.6. De afwikkelingsfase	17
Hoofdstuk 4	Effectieve groepen	18
	4.1. Effectieve en niet-effectieve groepen	18
	4.2. Groepsnormen	19
	4.3. Rollen in de groep	20
	4.3.1. Rollen in een effectieve, positieve groep	21
	4.3.2. Rollen in een negatieve groep	21
Hoofdstuk 5	De groepsbegeleider(s)	22
	5.1. De persoon van de begeleider	22
	5.2. Leiding geven	22
	5.3. Werken met co-begeleiders	23
Literatuur		26
	Bijlage 1: De groepsovereenkomst	27
	Bijlage 2: Voorbeeldoefening 'Motivatie voor deelname'	29
	Bijlage 3: Voorbeelden van 'ijsbrekers'	31
	Bijlage 4: Werken met licht verstandelijk beperkten	32
	Bijlage 5: Toelichting leiderschapsstijlen	34
	Bijlage 6: Een typisch curriculum voor een sollicitatietraining	35

Inleiding

Je werkt met klanten in groepen of je bent van plan dat te gaan doen. Steeds meer gemeenten kiezen voor groepsgewijs werken omdat het een doelmatige manier is om met klanten om te gaan. Maar waar moet je op letten als je met groepen werkt? Wanneer is het werken in groepen niet alleen een doelmatige, maar ook een effectieve manier om je doel te bereiken?

Werken met groepen gebeurt idealiter methodisch. Dat wil zeggen dat a) beredeneerd is dat het zinvol is om met groepen te werken en b) dat vervolgens in die groepen datgene gebeurt wat helpt de gestelde doelen te bereiken.

Groepsgewijs werken is geen doel op zich. Een heldere screening of diagnose helpt te bepalen of een klant geholpen is met een bepaalde groepsgewijze aanpak. Beoordeel na afloop van de groepsgewijze aanpak of de klant ook echt geholpen is en wat je daarvan kunt leren om het de volgende keer weer goed of nog beter te doen.



Deze werkwijzer bevat inzichten uit verschillende praktijkvoorbeelden, onderzoeken en wetenschappelijke disciplines, die bruikbaar zijn als je met groepen klanten werkt. Deze inzichten worden hier gepresenteerd en zijn vertaald in praktische handvaten.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

Deze werkwijzer geeft informatie over het werken met groepen klanten maar biedt geen kant-en-klaar programma, omdat er in en met groepen aan allerlei dingen gewerkt kan worden. Om toch een vertaling naar de praktijk te maken, nemen we een groepsgewijze sollicitatietraining als voorbeeld. Die illustreren we binnen deze gele kaders. In dit voorbeeld beslaat de groepsgewijze training meerdere dagdelen en wordt de groep begeleid door één of meer begeleiders. Een voorbeeldcurriculum van een sollicitatietraining vind je in bijlage 6.

1.1. Opzet van deze werkwijzer

Deze werkwijzer gaat over het werken met groepen klanten. Na een nadere definitie van wat groepsgewijs werken is, behandelt **hoofdstuk 1** de mogelijke voordelen ervan. Groepen moeten eerst worden samengesteld. De groepsgrootte en -samenstelling worden in **hoofdstuk 2** behandeld, evenals wie je *beter niet* in een groep kunt laten deelnemen. Is de groep eenmaal geformeerd, dan is het belangrijk dat de verzameling individuen uitgroeit tot een groep die samenwerkt. Dat is de groepsvorming die zich in een aantal fasen voltrekt. Iedere fase vergt van jou als begeleider iets anders. Daarover lees je in **hoofdstuk 3**. Effectieve groepen hebben een aantal kenmerken gemeen. Welke dat zijn en welke normen en rollen daar bij horen, komt in **hoofdstuk 4** aan de orde. Ten slotte gaat het over jou, de groepsgewijs begeleider, en jouw collega, de co-begeleider. Waar moeten jullie op letten als je voor de groep staat? Hoe geef je op de juiste manier leiding en hoe 'ben' je er voor de groep? Dat vind je allemaal terug in **hoofdstuk 5**.

De hoofdstukken 1 tot en met 3 bevatten belangrijke informatie voor wie voor het eerst aan de slag gaat met het werken in groepen. Heb je al ervaring in het werken met groepen en heb je eerder groepen samengesteld, dan kun je deze hoofdstukken sneller doorlezen. Met name hoofdstuk 4 en 5 zijn dan belangrijker voor je.

Opmerkingen en suggesties ter verbetering van deze werkwijzer zijn van harte welkom. Je kunt je feedback sturen naar Gina Jongma: gjongma@divosa.nl.

1.2. Wat is een groep en wat is groepsgewijs werken?

Als je de literatuur erop naslaat zie je dat het nog lastig te definiëren is wat een groep eigenlijk is¹. Een groep is in ieder geval meer dan een verzameling individuen. Belangrijk is dat er sprake is van interactie – communicatie over en weer – tussen de leden van de groep. Vaak worden er behalve interactie, nog vier andere essentiële kenmerken van een groep genoemd (Hare 1976):

1. De leden delen één of enkele motieven of doelen die richting geven aan de groep.
2. De leden ontwikkelen een reeks van normen die grenzen aangeeft ten aanzien van de relaties tussen de groepsleden en ten aanzien van de groepsactiviteit.
3. Bij langdurende interactie kristalliseert een reeks rollen zich uit en gaat de nieuwe groep zich onderscheiden van andere groepen.
4. Er ontstaat een netwerk van interpersoonlijke relaties op basis van de sympathieën en antipathieën voor elkaar.

Deze kenmerken maken dat een groep méér is dan de som van de (minimaal drie) individuen. En het is juist deze meerwaarde die groepsgewijs werken als werkvorm interessant maakt (zie paragraaf 1.4). Groepsgewijs werken onderscheidt zich van *groepsgericht* werken. Bij *groepsgericht* werken richt men zich op groepen-als-geheel (zoals problematische jeugdgroepen).

Afbakening werkwijzer

Om de werkwijzer enigszins af te bakenen en te richten, ligt onze focus op groepen uitkeringsgerechtigden van sociale diensten die samengesteld en begeleid worden door een trainer of klantmanager en die meerdere malen bijeenkomen in het kader van bijvoorbeeld een training.

Hoewel niet gezegd is dat de inzichten daarvoor niet bruikbaar zijn, richt deze werkwijzer zich niet op (het begeleiden van) groepen die maar eenmalig bijeenkomen, groepen die spontaan ontstaan, therapeutische groepen met complexe problematiek, of (zelfhulp)groepen zonder begeleiding.

¹ In Johnson en Johnson (2006) worden bijvoorbeeld zeven definities van belangrijke wetenschappers op een rijtje gezet.

1.3. Soorten groepen voor groepsgewijs werken

Eenmalige en meermalige groepen

Er zijn groepen die eenmalig en groepen die meermalig bijeenkomen. Een groep klanten die een groepsvoorlichting krijgt over rechten en plichten is een voorbeeld van een eenmalige groep. Een meermalige groep is bijvoorbeeld een groep die een sollicitatietraining van meerdere dagdelen volgt. Het voordeel van meermalige groepen is dat er meer tijd is voor de verschillende fasen van groepsvorming (zie hoofdstuk 3), waardoor je beter gebruik kunt maken van de groepsdynamiek.

Open en gesloten groepen

Daarnaast zijn er open groepen en gesloten groepen. Als een gesloten groep eenmaal van start is gegaan, worden er geen nieuwe leden meer aan de groep toegevoegd. Een gesloten groep komt meestal een vooraf vastgesteld aantal keren bijeen. In de bijeenkomsten kan worden voortgebouwd op wat in eerdere bijeenkomsten aan de orde is geweest. Het voordeel van een gesloten groep is dat de leden elkaar beter leren kennen, wat veiligheid biedt. Stroomt er tussentijds veel leden uit, dan is het nadeel van een gesloten groep dat de doelmatigheid afneemt. Ook kan daardoor de positieve werking van de groep afnemen (zie paragraaf 1.4). Bij een open groep wordt het aantal leden constant gehouden. In een open groep kunnen klanten in hun eigen tempo werken en kunnen nieuwe groepsleden leren van de oude groepsleden. Het nadeel is dat de groepsontwikkeling door nieuwe instroom mogelijk weer opnieuw moet plaatsvinden (zie hoofdstuk 3). In een gesloten groep is het tempo van het traagste groepslid soms bepalend, wat bij grote niveauverschillen nadelig en frustrerend kan werken. De tussenvariant is de halfopen groep: een open instroomperiode met daarna een gesloten periode.

Hoofd-, hart- en handengroepen

Een handig onderscheid in soorten groepen is gebaseerd op datgene waar de groep zich op richt.



HOOFD

Hoofdgroepen richten zich op het verwerven van kennis en inzicht, en het overdragen van informatie. Met de aangereikte kennis en de inzichten kan de deelnemer beter(e) keuzes maken. Voorbeeld: een voorlichtingsbijeenkomst over rechten en plichten. Meestal gaat het om een beperkt aantal bijeenkomsten, soms om een eenmalige bijeenkomst. De groep kan vrij groot zijn. De interactie tussen de groepsleden is minder van belang.



HART

Hartgroepen richten zich op de verwerking van gevoelens en ervaringen van de groepsleden. Deelnemers delen die met elkaar, wat de emotionele draagkracht versterkt. Soms moeten de deelnemers emotionele blokkades overwinnen. De interactie tussen de groepsleden is van groot belang; de groep kan niet zo groot zijn.



HANDEN

Handengroepen richten zich op het aanleren van vaardigheden. Het gaat in deze groepen om het aanleren en oefenen van nieuw gedrag. Voorbeelden: cursussen of vaardigheidstrainingen. Leerprocessen staan hierin centraal. Kenmerkend voor een vaardigheidstraining is dat er altijd een bepaalde correcte werkwijze is om met situaties om te gaan en dat die door instructie en oefening kan worden overgebracht.

De begeleider creëert leersituaties via allerlei werkvormen, zoals rollenspellen, simulatiespellen, gestructureerde oefeningen en huiswerkopdrachten. De achterliggende gedachte is dat het aanleren van ander gedrag en nieuwe vaardigheden een positieve bijdrage zal leveren aan het zelfbeeld en de gevoelens van zelfwaardering van de deelnemer.

De verschillende soorten groepen stellen andere eisen aan jou als begeleider. In de praktijk komen vaak mengvormen voor.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

Een sollicitatietraining is doorgaans een mengvorm van hoofd, hart en handen. Zo wordt niet alleen aandacht besteed aan het aanleren van sollicitatievaardigheden (handen), maar wordt ook stilgestaan bij rechten en plichten en inzichten over effectieve zoekstrategieën en -kanalen (hoofd) en gaat de aandacht uit naar het verwerken van ontslag of het omgaan met de teleurstelling van afwijzing na een sollicitatiegesprek (hart).

Een sollicitatietraining is vaak een halfopen groep. In de praktijk haken deelnemers nogal eens in de startfase af (vanwege het handhavende effect of vanwege een slechte selectie). Daarnaast komen deelnemers soms de eerste keer niet opdagen (no show). Om die reden kan het handig zijn open te beginnen en vervolgens gesloten door te gaan. Gedurende de training vinden deelnemers soms werk; zij stromen dan uit. Dat kan een reden zijn om groepen na de training samen te voegen in nieuwe groepen die zich vooral richten op het solliciteren.

Bij de keuze voor de manier waarop groepen worden samengesteld, speelt ook schaalgrootte een rol. In een grote gemeente met meer klanten is het eerder doelmatig om bepaalde gespecialiseerde groepen in te richten dan in kleine gemeenten met minder klanten.

1.4. Voordelen van groepsgewijs werken

Mensen zijn sociale wezens. De omgang met anderen vervult een belangrijke behoefte. Ons leven wordt ook gevormd in groepen. Vanaf jonge leeftijd zitten we al in een groep op school. Groepen maken het ook mogelijk om meer te presteren dan we alleen kunnen (synergie). Stuk voor stuk belangrijke redenen om groepsgewijs te (willen) werken.

Groepsgewijs werken kent een aantal voordelen:

1. Werken in groepen is kosten- en tijdbesparend. In een bepaalde tijd kunnen tegelijkertijd meer mensen bereikt worden dan via individuele dienstverlening. De dienstverlening kan daardoor worden geïntensiveerd. Dat wordt nog eens versterkt als de groep eenmaal goed functioneert. De groepsleden geven elkaar feedback en oefenen en discussiëren met elkaar in plaats van met alleen de begeleider. De groep kan dus zelf delen van de begeleiding overnemen. Ook dat maakt werken met groepen efficiënter.
2. Groepen bieden positieve sociale steun (voor het ondernemen van acties) en sociale druk (voor deelname aan de groep).
3. Groepen bieden erkenning voor en herkenning van de eigen vraagstukken. De ontmoeting met 'lotgenoten' maakt duidelijk dat meer mensen met hetzelfde probleem kampen.
4. Groepen laten de leden kennismaken met de oplossingen die anderen voor dezelfde vraagstukken gevonden hebben.
5. Groepen laten leden kennismaken met andere mensen, andere normen en andere waarden. Groepen leren mensen daarmee de eigen normen en waarden wat te relativiseren. Daardoor is er ook een kans op het vergroten van de tolerantie voor anderen.
6. Groepen helpen het sociaal isolement te doorbreken. Groepen bieden een verbondenheid met anderen die sommige mensen zelf niet meer hebben.
7. Groepen vergroten het sociaal netwerk van de deelnemers. Direct, doordat de andere groepsleden onderdeel uit gaan maken het netwerk van de deelnemer. Indirect, doordat iedere deelnemer ook over eigen netwerken beschikt die nu voor de groepsleden toegankelijk worden.
8. Groepen helpen mensen ontdekken wie zij zijn, wie zij willen zijn en wie zij niet willen zijn. De groep draagt bij aan de ontwikkeling van de eigen identiteit. Deelnemers ontdekken hoe anderen hen ervaren, wat hun talenten of zwakke punten zijn en wat zij belangrijk vinden.
9. Groepen maken het mogelijk het succes van anderen te zien. Dat werkt hoopgevend en inspirerend: 'Als hij het kan, kan ik het ook!'

10. Groepen creëren de ruimte voor feedback door anderen op het eigen gedrag. Vaak is de feedback van 'lotgenoten' meer geaccepteerd dan feedback van 'de overheid'.
11. Groepen bieden de mogelijkheid mensen langdurig en in interactie te observeren, wat soms leidt tot een betere analyse van de persoon.
12. Groepen helpen mensen om nieuw gedrag te leren en te oefenen, zoals sociale vaardigheden, conflicten hanteren, samenwerken en leidinggeven.
13. Groepen spreken mensen aan op verschillende rollen (zie paragraaf 4.3).
14. Groepen leiden vaak tot voortdurende onderlinge contacten, ook als de formele groep is opgeheven.

Door al deze factoren kunnen groepen een sterk medium zijn voor gedragsverandering en andere leerprocessen. Deze factoren komen echter alleen tot hun recht wanneer de groep methodisch en deskundig begeleid wordt.

Groepsgewijs werken kan dus een doelmatige én effectieve manier van werken zijn. Als deze beide voordelen van groepsgewijs werken benut worden, is sprake van een kosteneffectieve manier van werken.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

Binnen een groepsgewijze sollicitatietraining kunnen nagenoeg alle voordelen goed worden benut. Met een hoge caseload is het werken in groepen een goede manier om toch contact met klanten te onderhouden. Daarnaast gaat van de intensiteit van het contact een handhavend effect uit. Groepsgewijze trainingen doorbreken het sociale isolement van veel werkzoekenden, bieden de mogelijkheid sociale en sollicitatievaardigheden te oefenen, en te leren van (de oplossingen) van anderen. Succes van anderen werkt stimulerend. En aangezien de meeste mensen via netwerken nieuw werk vinden, is het uitbreiden van het netwerk een belangrijk voordeel van sollicitatietrainingen.

Hoofdstuk 2

Het samenstellen van groepen

De samenstelling van de groep is van grote invloed op het succes van de groepsgewijze aanpak. Het is dan ook belangrijk aandacht te besteden aan de grootte van de groep, de behoeften van de deelnemers en factoren die de groep negatief kunnen beïnvloeden.

2.1. Groepsgrootte

De kleinst mogelijke groep bestaat uit drie individuen. Tweetallen noemt men geen groep. Een voetbalelftal bestaat op het veld uit elf spelers, een volleybalteam uit zes, een handbalteam of waterpoloteam uit zeven, een rugbyteam uit vijftien spelers. De groepsgrootte is vooral afhankelijk van de doelstelling van de groep en de rollen die vervuld moeten worden.

In hoofdgroepen is sprake van informatieoverdracht en kan de groep groter zijn dan in hart- en handengroepen waar de interactie en het onder begeleiding oefenen meer centraal staan. Om alle groepsleden actief aan de gesprekken en oefeningen te laten meedoen is een kleinere groep meer geschikt. Het aantal begeleiders op de groep is ook van invloed. Tot slot is de financiële haalbaarheid een overweging. Een kleine groep maakt groepsgewijs werken minder doelmatig.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

Een sollicitatietraining combineert hoofd, hart en handen. Een groepsgrootte van ongeveer twaalf lijkt optimaal omdat dat voldoende groot is om diversiteit in rollen en inbreng in de groep te creëren. Deze groepsgrootte staat ook nog toe een discussie te voeren. Uiteraard laat dit onverlet dat er ook subgroepen kunnen worden gevormd. Deze optie is vooral interessant als er concrete taken worden uitgevoerd of oefeningen worden gedaan waarin de deelnemers zoveel mogelijk moeten participeren. Het voordeel van dit aantal deelnemers is dat gemakkelijk twee-, drie- of viertallen te maken zijn. Ook maakt deze groepsgrootte het nog mogelijk alle deelnemers actief in het programma te betrekken. Tot slot biedt het de groepsleden een belangrijke expansie van het sociale netwerk.

2.2. Groepssamenstelling

Het succes van een groepsgewijze aanpak wordt voor een belangrijk deel bepaald door de groepssamenstelling. Met andere woorden: de samenstelling van de groep is in hoge mate bepalend voor het verloop van het groepsproces. De vraag is wel in hoeverre hier rekening mee kan worden gehouden in de lokale context van de gemeente.

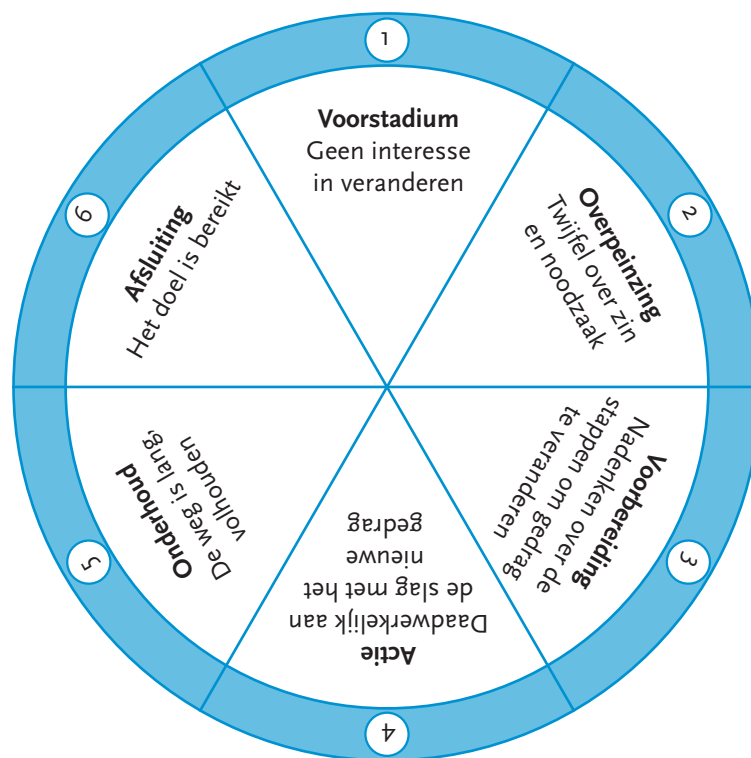
Een belangrijk vertrekpunt is dat de groep zo wordt samengesteld dat deelnemers ongeveer dezelfde behoefte en vraagstukken hebben. Dat maakt het ook mogelijk om heldere doelstellingen aan het groepsproces mee te geven in een programma dat voor iedereen aantrekkelijk is en waarin men elkaar als 'lotgenoot' treft.

Zolang deelnemers dezelfde behoefte hebben, is het prettig als groepen divers zijn samengesteld. Dat wil zeggen dat verschillen in bijvoorbeeld sekse, geardeid, leeftijd, opleidingsniveau, etniciteit en sociale status in principe geen probleem zijn. Deze kunnen juist van toegevoegde waarde zijn. Diversiteit vergroot de kans dat de verschillende groepsrollen ingevuld worden (zie paragraaf 4.3) en dat er verschillende perspectieven op hetzelfde vraagstuk aanwezig zijn. Het creëert diverse netwerken en voorkomt belemmerende dynamiek. Zo is uit onderzoek bekend dat groepen die alleen uit mannen zijn samengesteld onderling minder persoonlijke informatie delen dan groepen waaraan (ook) vrouwen deelnemen².

² Fern, E.F., *Advanced Focus Group Research*, Thousand Oaks, California: Sage, 2001.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

Solliciteren is niet iets wat veel mensen zo maar kunnen. Het vergt onder meer kennis over effectieve zoekstrategieën en het beheersen van sollicitatievaardigheden als het opstellen van een motivatiebrief, een cv, het kunnen netwerken en het voeren van een sollicitatiegesprek. Veel werkzoekenden hebben behoefte aan ondersteuning op dit vlak. Een heterogene samenstelling van de groep is daarbij prima, omdat gebruik kan worden gemaakt van de diversiteit in kennis, inzicht en ervaring. Nu de crisis brede groepen in de samenleving treft, wordt de instroom bij sociale diensten diverser. Toch kunnen bepaalde homogene groepen specifieke behoeften hebben. Een voorbeeld daarvan zijn (alleenstaande) jonge moeders, die werk moeten combineren met de zorg voor jonge kinderen. Nogal wat gemeenten hebben om die reden voor deze groep specifieke groepswijze aanpakken ontwikkeld. Ook hebben gemeenten vaak groepswijze aanpakken voor jongeren, met als inzet de terugkeer naar school, en voor inburgeraars die last hebben van de taalbarrière.



De motivatie van potentiële deelnemers is een belangrijk aandachtspunt. In het algemeen geldt dat een gemotiveerde groep wel een aantal ongemotiveerde leden kan opnemen. De groepsdruk draagt er dan aan bij dat de niet-gemotiveerde groepsleden zich gaan conformeren aan de rest van de groep; de groepsnormen duwen naar conformiteit. Als de ongemotiveerde deelnemers de overhand hebben, kan de balans echter ook naar de andere kant doorslaan. Uiteraard speelt de inbreng van de begeleider hierin ook een rol. Als vuistregel hanteren veel ervaren groepsbegeleiders dat een verhouding van twee derde gemotiveerd en één derde ongemotiveerd nog net werkbaar is. De motivatie voor deelname kan worden bevorderd door potentiële deelnemers (beperkte) keuzemogelijkheden te bieden³, zoals een instroommoment of alternatief traject. Het eenvoudige feit dat een keuze kan worden gemaakt, helpt de motivatie te vergroten. Daarnaast kan in het voorgesprek met de klant aandacht worden besteed aan diens motivatie (bijvoorbeeld via de techniek van motiverende gespreksvoering).

In het buitenland zijn goede ervaringen opgedaan met het samenstellen van groepen op basis van het niveau van motivatie. Op basis van het model van de fasen van gedragsverandering wordt, al dan niet met een meetinstrument, een

³ Wesdorp, L.P., e.a., *Het heft in eigen hand, Sturen op Zelfsturing*, Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen, 2010.

inschatting gemaakt van de fase waarin de klant verkeert. Een belangrijk inzicht is dat als deelnemers niet gemotiveerd zijn, het weinig zinvol is om hen de benodigde vaardigheden voor de actiefase bij te brengen. Door eerst aandacht te besteden aan motivatie wordt de bereidheid om deze vaardigheden te leren en te gebruiken vergroot.

Het model van gedragsverandering onderscheidt de volgende vijf fasen:

1. **Voorstadium:** Klanten in deze fase hebben geen intentie om hun gedrag te veranderen. Zij zijn zich er in dit stadium niet tot nauwelijks van bewust dat zij problemen hebben, of brengen hun problemen niet in verband met het eigen gedrag. Zij willen hun gedrag niet veranderen of geloven niet dat zij het kunnen veranderen. Ze zien er de voordelen niet van. De meeste klanten in deze fase zijn niet zo geïnteresseerd in zelfsturing bij re-integratie.
2. **Overpeinzing:** In deze fase wordt de klant zich bewust van een probleem. Er is weliswaar een intentie tot verandering, maar deze is vaag en op lange termijn. Een besluit wordt nog niet genomen. De klant staat nog wat ambivalent tegenover de verandering. De voor- en nadelen van wel en niet veranderen worden tegen elkaar afgewogen en de focus ligt vaak het sterkst op de nadelen van de verandering. Professionals die de nadruk leggen op de voordelen van verandering geven de klant geen antwoord op zijn bezorgdheid.
3. **Voorbereiding:** Er is een duidelijke intentie om te veranderen op korte termijn. De klant verkeert in een tussenstadium. Klanten in deze fase denken na over de naderende verandering. De meest voorkomende barrières zijn een gebrek aan vaardigheden en een laag zelfvertrouwen. Men wil wel veranderen, maar weet niet hoe. Klanten kunnen strategieën ontwikkelen om met deze barrières om te gaan.
4. **Actie:** Er is een zichtbare gedragsverandering (om het probleem op te lossen). In deze fase bestaat een reëel risico op terugval, vaak omdat de omgeving (negatief) gaat reageren op de gedragsverandering en de klant gevoelens van ongemak en angst gaat vertonen. Steun is in deze fase erg belangrijk.
5. **Onderhoud:** De gedragsverandering zet door en wordt geïntegreerd in het gewoontegedrag. Zeker in het begin is terugvalpreventie erg belangrijk. Naarmate het nieuwe gedrag langer wordt bestendig, daalt de kans op terugval. Indien deze fase lang voortduurt is het nieuwe gedrag de gewoonte geworden en behoeft het geen bewuste keuze meer.
6. **Afsluiting:** Het doel is bereikt.

De eerste drie fasen kenmerken zich door een groeiende intentie om te veranderen, de laatste fasen door de mate waarin het nieuwe gedrag wordt ingezet en vastgehouden. In iedere fase kan terugval optreden.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

Hoewel de klant de plicht heeft zich in te zetten voor zijn re-integratie moet je er niet op voorhand van uitgaan dat de klant ook echt gemotiveerd is. Faalervaringen uit het verleden kunnen de klant belemmeren in zijn durven en willen.

In bijlage 2 is een voorbeeld van een oefening opgenomen als onderdeel van een sollicitatietraining waarin de motivatie om te werken specifiek aan de orde komt.

Soms kan het nodig zijn de samenstelling van de groep gedurende het proces te wijzigen. Dat is met name het geval als zich negatieve groepsnormen hebben gevestigd die de begeleider lastig kan doorbreken (over groepsnormen zie paragraaf 4.2.). Pas als de groep ingrijpend van samenstelling verandert – bijvoorbeeld wanneer een dominante leider met negatieve invloed uit de groep is verwijderd, of er een nieuw groepje positief ingestelde mensen in de groep komt – is er weer mogelijkheid tot het vestigen van positieve groepsnormen.

2.3. Contra-indicaties voor groepsgewijs werken

Een groepsgewijze aanpak is niet geschikt voor iedereen. De onderstaande tabel geeft een aantal exclusiecriteria voor de groepsgewijze aanpak. Het zijn als het ware contra-indicaties. Deze kunnen tijdelijk van aard zijn.

Contra-indicatie	Uitleg
Andere behoefte	Als de behoefte van de persoon niet aansluit bij wat de groep te bieden heeft, kan dit een reden zijn om die persoon uit te sluiten van deelname.
Gedragsstoornis ⁴	Mensen met een gedragsstoornis overschrijden waarschijnlijk de grenzen van de groep en van de individuele leden. Agressief en onaangepast gedrag kan voor de groepsleden en de begeleider een onveilige situatie opleveren die het succes van de groep in de weg staat.
Fysieke beperkingen	Fysieke beperkingen kunnen de groepsinteractie belemmeren.
Verstandelijke beperkingen	Verstandelijke beperkingen – LVB-problematiek – kunnen een contra-indicatie zijn voor groepsdeelname ⁵ .
Groepsregels niet kunnen naleven	Mensen kunnen, bijvoorbeeld om logistieke redenen, niet tijdig aanwezig zijn (zorg kinderen, reisafstand, vervoermiddelen).
Niet-willers	Ook al worden de groepsaanpakken ook handhavend ingezet, uiteindelijk kan niemand gedwongen worden deel te nemen aan een groep. Mensen moeten op den duur gemotiveerd raken voor het groepsproces om ervan te kunnen profiteren. Sommige mensen zijn meer gebaat bij een individuele aanpak.
Groepsangst	Eerdere negatieve groepservaringen kunnen een rol spelen. Het is dan ook goed met potentiële deelnemers te praten over de groepen waaraan zij deelnemen of hebben deelgenomen, over hun ervaringen en over hun rol in de groep.
In crisis	Mensen in crisis vereisen vaak meer (geconcentreerde) aandacht dan de groep kan bieden.
Niet taalvaardig	Voorals de interactie binnen de groep erg belangrijk is kan een gebrekkige taalvaardigheid reden zijn om iemand uit te sluiten van deelname.

4 Twee voorbeelden kunnen dit verhelderen. Mensen met een zogenoemde stoornis in het autistisch spectrum (ASS) hebben vaak moeite met de sociale interactie in groepen. Ze hebben minder inlevingsvermogen en minder sociaal inzicht en vinden het lastig sociale relaties aan te gaan. Mensen met zogenoemde externaliserende problematiek vertonen gedrag dat vanuit sociaal oogpunt onaanvaardbaar is, zoals bijvoorbeeld liegen en agressief gedrag.

5 Zie bijlage 4.

Hoofdstuk 3

Groepsvorming

Een groep start als een verzameling van losse individuen die aarzelend probeert een groep te vormen. Actieve deelname aan de groep is niet direct het geval, maar ontstaat vaak in kleine, gedoseerde stappen volgens een bepaald patroon. Bij die stappen is soms hulp nodig. Die komt van jou als begeleider.

Sociaal gedrag in groepen beter begrepen

Psycholoog Will Schutz heeft de theorie van de interpersoonlijke behoeftes ontwikkeld. Volgens hem zijn er drie basisbehoeftes die bepalen hoe mensen zich in groepen opstellen. In elke groep streven mensen ernaar eerst deze drie basisbehoeften te vervullen. Pas als deze vervuld zijn, voelt iemand zich zo op zijn gemak dat hij zijn aandacht kan richten op andere zaken. Het gaat om:

1. Erkenning, erbij horen, deelname, contact met anderen (inclusie)
2. Invloed, leiderschap, verantwoordelijkheid en besluitvorming (controle)
3. Nabijheid, warmte, gevoeligheid en openheid in relatie met andere mensen (affectie)

De drie basisbehoeften zijn te koppelen aan de fasen van groepsvorming of -ontwikkeling. In de beginfase gaat het vooral om de behoefte aan inclusie (Hoe verhoud ik mij tot deze groep? Wil ik in deze groep of niet?). De groepsleden observeren daarvoor de gang van zaken en proberen zich in het gangbare patroon te voegen. In de middenfase gaat het vooral om de controlebehoefte (Hoeveel invloed wil ik nemen of ondervinden van de groep?). De groepsleden proberen mede richting te geven aan de groep. In de volwassen groepsfase gaat het om de affectie (Hoe intiem verhoud ik mij tot de anderen nu de vragen rond groepslidmaatschap (inclusie) en macht (controle) zijn opgelost?). De groepsleden proberen met een of enkele groepsleden een speciale, persoonlijke relatie te ontwikkelen die het voor hen in de groep veiliger maakt. Bij inclusie gaat het om de vraag: binnen of buiten (in of uit)? Bij controle gaat het om de vraag: boven of beneden? Bij affectie gaat het om de vraag: ver of dichtbij?

Hoewel iedere groep anders is, verloopt de ontwikkeling van de groep vaak volgens eenzelfde patroon. In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende fasen van groepsvorming onderscheiden die groepen doorlopen op weg naar volwaardig functioneren⁶. In elke fase doe je als begeleider iets anders om het groepsproces naar de volgende fase te helpen, om de verzameling losse individuen tot een groep te smeden. Het is dan ook belangrijk de fasen te kunnen herkennen en te weten wat je in elke fase te doen staat.

Niet iedere groep komt even ver. Een langlopende groep met meerdere bijeenkomsten kan veel verder komen dan een groep waaraan maar één workshop wordt gegeven. Houdt er ook rekening mee dat de fasen in de praktijk door elkaar heen kunnen lopen. Deelnemers kunnen op verschillende momenten overgaan naar een volgende fase. Ook kunnen groepen soms terugvallen naar een vorige fase. Toch is het zinvol om de verschillende fasen te onderscheiden; het helpt de acties van de begeleider op de groep af te stemmen.

⁶ Zie o.a. Remmerswaal 2006, De Haas 2008.

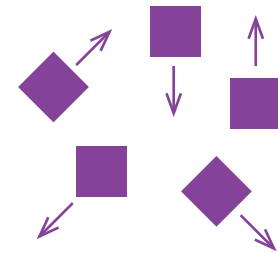
Fasen in groepsvorming



3.1. De voorfase

In paragraaf 2.2 kwam aan de orde dat de groepssamenstelling de nodige aandacht vraagt. Zodra mensen weten dat zij geselecteerd zijn voor een groep, ontwikkelen zij verwachtingen, ideeën en veronderstellingen over de groep en over hun functioneren in die groep. Het is dan ook belangrijk al in die fase de verwachtingen te managen. Goede informatie vooraf (bijvoorbeeld via een folder of een gesprek) bepaalt hoe deelnemers het groepsproces in stappen.

Vaak nemen mensen in een nieuwe groep dezelfde rol aan als in eerdere of andere groepen waaraan zij hebben deelgenomen. Door deelnemers nadrukkelijker uit te dagen kan een goede begeleider eraan bijdragen dat traditionele groepsrollen worden doorbroken.



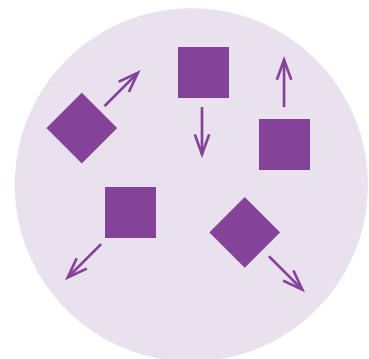
Groepsleden nemen aanvankelijk nog de rol aan die zij in een eerdere groep vervulden.

3.2. De kennismakingsfase

In deze fase leren de deelnemers elkaar en de begeleider(s) kennen. Iedereen heeft een eigen verhaal en een eigen geschiedenis. Het is een oriëntatiefase. Vertrouwen ontbreekt nog, het doel is nog niet geheel duidelijk, men weet niet wat te verwachten. Iedereen is nog vrij beleefd en vaak wat gereserveerd, aarzelend of stilletjes. Er zijn nog geen openlijke conflicten. De groepsleden richten zich veelal op de begeleider. Ze vragen zich af of ze de begeleider kunnen vertrouwen en of de begeleider hen respecteert. Het is dan ook belangrijk dat je als begeleider echt contact met de groep maakt. Pas als ze zich bij de begeleider op hun gemak voelen gaan de leden zich richten op de rest van de groep. Ze nemen aftastend deel aan de groep en proberen er achter te komen wat correct gedrag is. De groepsleden proberen, met andere woorden, uit te vinden welke gedragsvormen in de groep getolereerd worden en hoe anderen daarop reageren. Het is zaak als begeleider het groepsproces goed te bestuderen. Hoe men iets zegt is belangrijker dan wat men zegt in deze fase. Zowel aan verbale als aan non-verbale signalen is veel waar te nemen.

Kennismaking is belangrijk. De deelnemers voelen zich nog niet gekend en erkend in hun specifieke verhaal en weten ook nog niet dat anderen met dezelfde soort vragen worstelen. Daarom worden in deze fase vaak zogenoemde ijsbrekers ingezet. Bijlage 3 bevat daarvan een aantal voorbeelden.

In de eerste bijeenkomst wordt de basis gelegd voor de omgangsvormen van de groep. Belangrijk in deze fase is duidelijk te maken wat van de groepsleden wordt verwacht en wat het doel is van de groep. Er moet dus een helder criterium bestaan, waaraan de leden kunnen afmeten in hoeverre zij zinvol en doelgericht bezig zijn. In een groepsgewijze aanpak is het raadzaam de regels snel helder te hebben.



Deelnemers en begeleiders leren elkaar kennen (zij verkeren nu binnen dezelfde cirkel).

Het beste is deze in de voorfase - bijvoorbeeld in de trainingsmap - al te communiceren. De regels kunnen dan tijdens de eerste bijeenkomst met de groepsleden worden doorgenomen (uitleggen, verhelderen) en eventueel worden aangevuld.

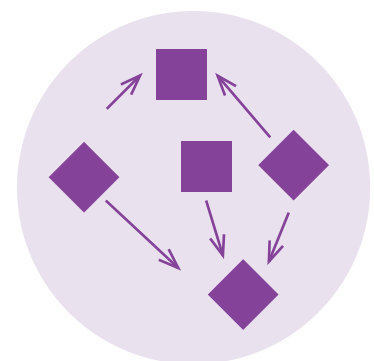
De kennismakingsfase leent zich er eigenlijk niet voor de deelnemers zelf de regels te laten opstellen. De regels bieden juist structuur op een moment dat nog veel onduidelijk is; ze verwoorden de verwachtingen die de organisatie, de begeleiders en de deelnemers van elkaar hebben. Daarmee kunnen de regels het karakter krijgen van een groepsovereenkomst. Het kan handig zijn de regels tijdens de eerste sessie(s) een aantal keer te laten terugkomen. Dat is vaak ook het mandaat om als begeleider deelnemers te confronteren en activiteiten voor te stellen. Het doornemen van de regels is dan ook nadrukkelijk meer dan een formaliteit. Belangrijk onderdeel van de leerervaring van de groep is het bespreken van regelovertredend gedrag en de gevolgen daarvan voor de groep. Daarbij hoort ook het vaststellen van wat redenen voor uitsluiting van deelname aan de groep zijn. Deelnemers die zich aan de regels weten te houden kunnen zo bovendien een gevoel van competentie opbouwen, wat bevorderlijk is voor het zelfvertrouwen. Je kunt immers pas laten zien dat je goed kunt voetballen, als je ook de spelregels kent.

Om te voorkomen dat de groep blijft steken in passiviteit is het van belang deze fase als groep ook weer achter je te laten. Als begeleider kun je op deze dynamiek in de groep inspelen door:

- > De leiding te nemen die in deze fase nog van je wordt verwacht, zonder autoritair te zijn
- > Oprecht contact te maken met de deelnemers
- > De deelnemers welkom te heten en zich welkom te laten voelen
- > Mensen de kans te geven met elkaar kennis te maken (ijsbrekers)
- > De doelen en verwachtingen van de organisatie helder uiteen te zetten (ruimte bieden voor vragen)
- > Groepsregels gezamenlijk door te nemen en (dus) duidelijke afspraken te maken
- > Persoonlijke verwachtingen en doelstellingen te bespreken met deelnemers
- > Deelnemers verwachtingen te laten uiten over het programma van de groepsgewijze aanpak
- > Voorbeeldgedrag te vertonen (onbevooroordeeld, nieuwsgierig, versterkend, vertrouwend, hoopvol)

3.3. De conflictfase

Als de groep even op weg is, breekt de conflict- of machtsfase aan. Het is belangrijk te beseffen dat dit niet pas na een paar bijeenkomsten hoeft te gebeuren; het gebeurt soms al tijdens de eerste bijeenkomst. Het is een stormachtige fase. De onderlinge verhoudingen staan centraal in deze fase. De groepsleden verzetten zich tegen de groepsstructuur zoals die aan het ontstaan is. Zij willen zich niet zomaar aanpassen. Ze willen ook zelf initiatieven nemen en zijn op zoek naar hun eigen plaatsje. Het gaat erom wie het voor het zeggen heeft en wie meer of minder invloed heeft. In deze fase ontstaan onderlinge verschillen van mening en



De onderlinge verhoudingen tekenen zich af, wat gepaard kan gaan met conflict.

zelfs conflicten. Groepsleden durven het aan om het openlijker met elkaar oneens te zijn. Zij voelen de behoefte de eigen identiteit te benadrukken en proberen uit waar zij in de groep staan. De zorg van de groep draait vooral om het vinden van gemeenschappelijkheid met betrekking tot de verhoudingen tussen de groepsleden. Concurrentie, onenigheid, ontevredenheid en discussies zijn typerend en normaal voor deze fase. Men is nog niet zo bezig met samenwerken, maar veel meer met profilering. Leden die verbaal niet zo sterk zijn kunnen in de verdrukking komen. Leden kunnen ook buiten de groep vallen.

Als begeleider kun je in deze fase:

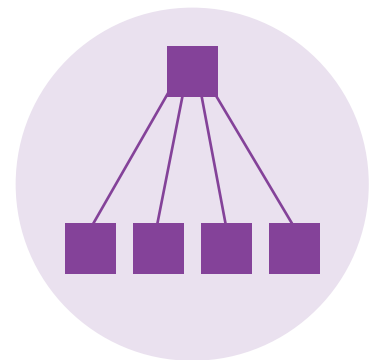
- > Ruimte geven voor dit proces (een minder centrale positie innemen)
- > Erkenning geven voor wat iedereen inbrengt
- > Zorgen dat iedereen aan bod komt (eventueel in kleinere groepjes)
- > Aandacht besteden aan de onderlinge relaties
- > Katalysator voor confrontatie zijn
- > De deelnemers leren omgaan met conflicten en met het bereiken van oplossingen door conflictsituaties te benoemen, argumenten te verhelderen en bespreekbaar te maken
- > Het doel van de bijeenkomst en de grondregels benadrukken en standvastig bewaken

3.4. De ontwikkelingsfase

In deze fase wennen de groepsleden aan de groep. De weerstand eb't weg en de deelnemers beginnen elkaar aan te vullen. Naarmate de groep er beter in slaagt de conflicten uit de vorige fasen op te lossen, wordt het klimaat in de groep opener en neemt de cohesie toe. De groepsrelaties krijgen meer aandacht. Er is meer uitwisseling, meer vertrouwen en meer onderlinge acceptatie. De ergernis uit de conflictfase maakt plaats voor het geven van feedback aan elkaar. De groep heeft ook de neiging de begeleider wat meer te steunen en er is meer begrip voor de werkwijze (zoals werken in kleine groepjes, voordoen voor de rest).

Als begeleider kun je in deze fase:

- > Zo veel mogelijk het initiatief uit de groep halen en creativiteit toelaten
- > Meer procesbegeleider zijn dan docent
- > Deelnemers leren hoe zij goede feedback geven
- > Formuleren op welke wijze de groep gaat samenwerken
- > Visualiseren wat er al is bereikt
- > Interessante voorbeelden benoemen
- > Ruimte voor zelfstandig werken creëren



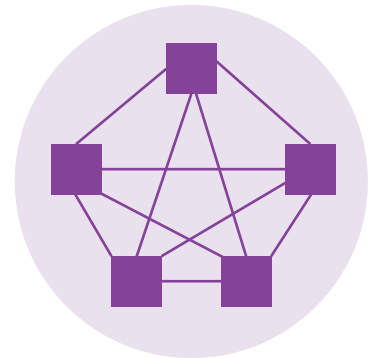
De cohesie neemt toe.

3.5. De prestatiefase

De groep heeft zich ontwikkeld tot een samenwerkende eenheid, waarin de groepsleden zowel emotioneel als taakgericht voldoening vinden. De grenzen van de groep en van de groepsleden kunnen goed worden ingeschat. Men kent elkaars zwakke en sterke punten en speelt hierop in. Deelnemers aanvaarden de procesbegeleiding en voelen zich medeverantwoordelijk voor het resultaat.

Als begeleider kun je in deze fase:

- > Zorgen dat iedereen betrokken is
- > Successen vieren
- > Teruggeven wat al bereikt is
- > Consistentie tussen acties en doelen bewaken
- > Achterblijvers stimuleren en zorgen dat iedereen meedoet



De groep is nu een samenwerkende eenheid.

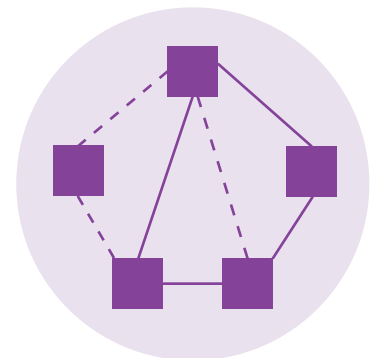
3.6. De afwikkelingsfase

Bij groepsgewijs werken kennen de meeste groepen een einde. Dat geldt zeker voor gesloten groepen. Na een aantal bijeenkomsten wordt de groep opgeheven. Het is belangrijk dat dit voor de deelnemers helder is en dat er rekening wordt gehouden met het nemen van afscheid en het zetten van vervolgstappen. De groep heeft de neiging uit elkaar te vallen, deelnemers zijn al bezig met naar huis gaan. De intimiteit tussen de groepsleden daalt.

Het is belangrijk aandacht te hebben voor waarderingsverschillen tussen de deelnemers. Sommige groepsleden zullen tevreden zijn, andere wellicht ontevreden. Voor de ontevreden deelnemers kan het einde van de groep voelen als een bevrijding. Soms blijven groepen informeel voortbestaan. Vaak zijn er beloften voor een reünie, die overigens zelden echt plaatsvindt.

Als begeleider kun je in deze fase:

- > Autoriteit tonen om de groep tot het laatst bij de orde te houden
- > Ondersteuning bieden bij het nemen van afscheid en het zetten van vervolgstappen
- > Ervaringen van deelnemers evalueren



De groep wordt opgeheven, de onderlinge relaties vervagen/verdwijnen.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

In een sollicitatietraining die meerdere bijeenkomsten beslaat zullen deze fasen van groepsvorming zeker herkenbaar zijn. Het is dan ook belangrijk om je manier van begeleiding hierop af te stemmen. Het stellen van de regels in de voor- of kennismakingsfase is belangrijk, ook gezien het wettelijk kader en de verplichtingen die daaruit voortvloeien. Bijlage 1 bevat voorbeelden van dergelijke regels in een groepsovereenkomst. Deelnemers moeten nieuwe vaardigheden leren waarover ze nog onzeker zijn en die anderen wellicht beter onder de knie (lijken te) hebben. Vaak is het van belang de deelnemers expliciet de regels voor het geven en ontvangen van feedback te leren, zodat zij dat in de ontwikkelingsfase kunnen toepassen en zo ook deels het werk van de begeleider kunnen overnemen. Vaak stromen deelnemers gedurende de training uit. Dat zijn goede en hoopgevende voorbeelden die anderen kunnen inspireren.

Hoofdstuk 4

Effectieve groepen

In iedere groep zijn groepsprocessen gaande. Dat is groepsdynamica. Groepsdynamica betreft het gedrag en de verschillende rollen van deelnemers in de groep. Het gaat in de groepsdynamica ook om de invloed die deelnemers in een groep op elkaar hebben. Van een groep kan een positieve of negatieve invloed uitgaan.

4.1 Effectieve en niet-effectieve groepen

We hebben allemaal groepsbijeenkomsten meegemaakt en in groepen gefunctioneerd. Als we ons afvragen waarom we sommige groepen of groepsbijeenkomsten wel plezierig vinden en andere niet, dan komen we tot ideeën over wat groepsgevoelens effectief maakt. Daar is ook veel onderzoek naar gedaan. Er zijn effectieve en niet-effectieve groepen. In de literatuur wordt van positieve en negatieve groepen gesproken.

In een effectieve of positieve groep:

- > Zijn doel en reden van de groepsbijeenkomst voor iedereen helder
- > Is de atmosfeer informeel, comfortabel en relaxed
- > Is er veel discussie waaraan iedereen meedoet
- > Luistert iedereen naar elkaar
- > Bestaan veel onderlinge relaties
- > Zijn mensen vrij ideeën te opperen en initiatieven te nemen
- > Is ruimte voor verschillende karakters en rollen
- > Zijn er meningsverschillen maar heeft de groep de wil eruit te komen en worden conflicten niet vermeden
- > Zijn acties helder, verdeeld en geaccepteerd
- > Gebeurt besluitvorming vaak op basis van consensus
- > Is de begeleider of leider in controle maar niet dominant

In een niet-effectieve of negatieve groep:

- > Overheerst een onprettig gevoel
- > Wordt de groep gedomineerd door een paar mensen, de rest volgt
- > Laaien conflicten telkens weer op en worden zij niet goed beslecht
- > Worden de ideeën van de wat stillere mensen niet gehoord
- > Duurt het lang voordat men tot actie overgaat
- > Is weinig ruimte voor initiatieven en voor verschillende karakters en rollen
- > Zijn er geen heldere doelen

Normaal gesproken ontstaat in een groep na verloop van tijd een groepsstructuur. Deze structuur biedt houvast aan alles wat in een groep gebeurt. Behalve groepsnormen gaat het ook om individuele rollen; om de rolverdeling binnen de groep. De kenmerken van effectieve groepen hebben alles te maken met de vraag welke groepsnormen gelden en welke rollen de groepsleden spelen. Deze zijn dus van invloed op de vraag of er sprake is van positieve of negatieve groepen.

4.2. Groepsnormen

In iedere groep bestaan regels die bepalen wat normaal en abnormaal gedrag is. Deze regels heten normen. Normen zijn gebaseerd op waarden; op de waardering die de deelnemers hebben voor bepaalde gedragsvormen. Mag je bijvoorbeeld te laat binnen komen in de groep? Spreek je elkaar met de voornaam aan?

Groepsnormen vergemakkelijken als gedragscode of mores de samenwerking in de groep. Ze ontstaan omdat een groep nu eenmaal spelregels nodig heeft. Ze gelden voor alle leden van de groep. De groep oefent druk uit als iemand de norm overschrijdt. Wie ze blijvend overtreedt wordt buitengesloten. De basisbehoefte om erbij te horen maakt meestal dat deelnemers zich toch conformeren. Dat is dan ook precies de reden waarom groepsnormen zo moeilijk te veranderen zijn als ze eenmaal zijn gevestigd. Ze houden zich in stand. De behoefte 'erbij te horen' leidt tot groepsdruk om een afwijkende mening niet te ventileren.

Groepsnormen kunnen formeel (geschreven) en informeel (ongeschreven) zijn. Formele groepsnormen zijn officieel van toepassing en aan overtreding is meestal een sanctie verbonden. Ze zijn vaak duidelijk en kunnen door de deelnemers worden benoemd. Informele normen zijn minder duidelijk te benoemen en blijven vaak onuitgesproken.

De meeste groepsnormen werken pas goed als de deelnemers ze hebben geïntegreerd in hun eigen waardensysteem. Daarin ligt een risico: normen die door de begeleider zijn opgelegd vallen weg zodra de begeleider weg is.

Wanneer normen eenmaal zijn ontstaan oefenen ze grote invloed uit op het gedrag en zijn ze lastig te veranderen. Het vestigen van groepsnormen gebeurt in de eerste fasen van groepsvorming, als de onderlinge verhoudingen nog niet vastliggen en er nog een melting pot van verschillende individuele normen is. Als begeleider heb je daar invloed op. Het vestigen van positieve groepsnormen, die bijdragen aan de effectiviteit van de groep, moet dan ook in die eerste fasen gebeuren. Zoals gesteld in paragraaf 2.2. kunnen eenmaal gevestigde negatieve groepsnormen een aanleiding vormen de groepssamenstelling alsnog te wijzigen om weer perspectief te krijgen op het vestigen van positieve groepsnormen. Hoe kun je nu sturen op het ontstaan van positieve groepsnormen? Daar zijn wel een paar aangrijpingspunten voor.

1. Benoem positieve normen

De begeleider kan zich in het normendebat mengen en een aantal positieve groepsnormen benoemen. Formuleert de groep niet zelf bepaalde positieve normen, dan kan de begeleider erover beginnen door bijvoorbeeld uit te leggen waarom bepaald gedrag gewenst of juist ongewenst is.

2. Goed gedrag belonen

Door goed gedrag te belonen - bijvoorbeeld met een compliment of aandacht - en ongewenst gedrag te negeren, stuurt de begeleider op het ontstaan van positieve groepsnormen. Echt verstorend gedrag moet wel worden aangepakt, door duidelijk te maken dat het geen plaats heeft in de groep en waarom dat zo is.

3. Rolmodellen het voortouw geven

Deelnemers die positief en sociaal gedrag vertonen hebben vaak al een wat hogere status in de groep. Door actief naar hun mening te vragen kan de begeleider sturen op het ontstaan van positieve groepsnormen. Zo krijgt bijvoorbeeld desinteresse al minder kans om tot groepsnorm te worden verheven.

4. Zelf het voorbeeld geven

Gezien de centrale positie van de begeleider aan het begin van het groepsvormingsproces zijn de deelnemers geneigd de normen van de begeleider over te nemen. Het geven van een goed voorbeeld - een wezenlijk geïnteresseerde en respectvolle houding naar anderen - is dan ook belangrijk. Dat gaat als het goed is vaak vanzelf.

5. Groepsregels duidelijk maken

Regels voor de omgang dragen bij aan een positief klimaat, vooral als de begeleider in de buurt is om toezicht te houden. Ze gelden als expliciete normen. De gedragsregels kunnen aan de muur worden gehangen om ze aan iedereen duidelijk te maken.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

In een sollicitatietraining gelden expliciete formele normen die zijn afgeleid uit het wettelijk kader en het gemeentelijk beleid (bijlage 1). Duidelijk is dat die niet zondermeer door de groep worden overgenomen. Daarom is het belangrijk ze toe te lichten en ze zo te verbinden met het waardensysteem van de deelnemers. Gegeven het vaak wat verplichtende karakter van de sollicitatietraining zullen er in de groep ook deelnemers zijn die dat eigenlijk niet zo zien zitten. Het risico op het vestigen van negatieve groepsnormen (bijvoorbeeld onverschilligheid) is daarom reëel. Door de technieken uit deze werkwijzer te gebruiken kan worden bijgedragen aan positieve normen die leiden tot effectief groepsgewijs werken.

4.3. Rollen in de groep

Rollen in de groep ontstaan met name in de conflictfase van het groepsproces, als gevolg van de interactie tussen de groepsleden onderling. In de eerdere groepsfasen hebben de deelnemers ook al rollen, maar dat zijn vaak vertrouwde en zelf aangemeten rollen die de groepsleden voor aanvang van de groep al gewend waren. Uiteindelijk dient de rol die iemand in de groep vervult door de groep te worden toegewezen en erkend.

Rollen vereenvoudigen de samenwerking binnen de groep omdat ze duidelijk maken wie wat doet. Ze onderscheiden zich van groepsnormen doordat ze betrekking hebben op een enkel groepslid. Groepsnormen ontstaan ook iets eerder in het groepsvormingsproces. Een rol is een kenmerkende combinatie van gedragingen die de groepsleden in de loop van de tijd van een groepslid verwachten. Meerdere groepsleden kunnen overigens tegelijkertijd dezelfde rol vervullen. Er kunnen bijvoorbeeld meerdere leiders zijn. Rollen maken ook de individuele bijdrage van de groepsleden aan het groepsproces steeds beter herkenbaar en op den duur zelfs voorspelbaar.

De rol die deelnemers in het groepsproces spelen of door de groep krijgen aangemeten, heeft vaak te maken met de kernkwaliteiten van de deelnemer. Dat betekent dat de deelnemer daar doorgaans ook voor gemotiveerd is. Sommige groepsleden zijn nu eenmaal geschikter en gemotiveerder om te leiden dan andere groepsleden.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen rollen die in effectieve, positieve groepen vervuld worden en rollen die voorkomen in negatieve groepen (o.a. Van Engelen 2007). Begeleiders zullen in de conflictfase van groepsvorming moeten sturen op het ontstaan van positieve rollen. Dat kan door in de kennismakingsfase heldere normen te stellen die het ontstaan van negatieve rollen kunnen voorkomen. Zo voorkomt de norm dat iedereen respect heeft voor elkaar mogelijk het ontstaan van de rollen van intrigant en zondebok (zie paragraaf 4.3.2.).

4.3.1. Rollen in een effectieve, positieve groep

Typering	Omschrijving
Gezagsdrager	De gezagsdrager is vaak niet de opvallendste persoon in een groep, niet het haantje de voorste of degene met de grote mond. Het is wel de meest invloedrijke. Wat de gezagsdrager zegt of aangeeft wordt direct opgepakt door de rest van de groep. Een gezagsdrager vormt de mening van de groep en bewaakt het groepsdoel. Als een ander groepslid met een voorstel komt dat indruist tegen het groepsdoel, dan grijpt de gezagsdrager in. De gezagsdrager kan niet gewoon zijn gang gaan, ook hij moet zich houden aan de normen van de groep. Vaak heeft hij wel veel invloed gehad op het ontstaan van de groepsnormen.
Sociaal werker	Diegene die deze rol vervult heeft vooral interesse in mensen en relaties. Hij bewaakt de sfeer in de groep en het welzijn van de groepsleden. Bij conflicten grijpt de sociaal werker op positieve wijze in. Komt de groep er niet uit, dan draagt hij compromissen aan. De sociaal werker heeft gezag in de groep – al is het niet het hoogste gezag – en zet dat in om de sfeer in de groep te bewaken en positief te houden.
Organisator	Een organisator regelt alles. Hij geeft directe leiding aan de andere groepsleden, mits hij een bijdrage levert aan wat de groep, via de gezagsdrager, wil. De organisator zorgt ervoor dat de hiërarchie binnen de groep in stand wordt gehouden. Binnen de positieve groep kan onderlinge concurrentie bestaan, maar deze is niet bedreigend; de verschillen tussen de groepsleden worden geaccepteerd. Bij samenwerkingsopdrachten kun je de organisator duidelijk herkennen. Hij verdeelt taken en bewaakt of ze gedaan worden.
Verkenner	Verkenners nemen vaak initiatieven op het moment dat duidelijk is wat de bedoeling is. Ze bevinden zich in de hiërarchie net onder de organisator, waardoor zij directe concurrenten van de organisatoren zijn. Als de organisator fouten maakt of wegvalt, nemen de verkenners deze positie over.
Volger	Volgers voeren de initiatieven van de andere groepsleden trouw uit. De macht van de organisator is daardoor afhankelijk van de loyaliteit van de volgers. Als gevolg hiervan behandelt een organisator zijn volgers altijd goed.
Appellant	De appellant is de laagste in de hiërarchie van de groep. Toch kan deze rol niet ontbreken in een groep. Hij appelleert aan gevoelens van zorgzaamheid en mededogen, van verantwoordelijkheid voor de groep. Dit kan door een mentale of fysieke zwakte of handicap. Door zijn rol kan hij gevoelens van mededogen van de andere groepsleden oproepen.
Joker	De rol van de joker is heel belangrijk. Hoewel het lijkt alsof de joker niet serieus wordt genomen, zorgt de joker er juist voor dat zaken niet te serieus worden en uit de hand lopen. Hij zorgt voor een grote mate van relativering in de groep. Bij spanningen kan de joker de groep met een relativerende opmerking laten lachen. Hij doorbreekt de regels en de hiërarchie.

4.3.2. Rollen in een negatieve groep

Er kunnen binnen een groep ook rollen ontstaan die een negatieve invloed hebben op het groepsproces. Ze zijn disfunctioneel voor een effectieve groep en kunnen negatieve groepen tot stand brengen die niet effectief zijn. Binnen een negatieve groep is de hiërarchie erg sterk. De nadruk ligt op de macht. De harmonie ontbreekt. Deelnemers voelen zich niet verantwoordelijk voor de groep en tonen geen respect voor elkaar. De energie gaat uit naar de gebeurtenissen in de groep en niet naar het doel van de groep. Omdat die negativiteit moeilijk te doorbreken is, kan het een reden zijn om de groepsamenstelling te wijzigen (zie paragraaf 2.2.). Vaak gaat dit gepaard met de volgende rollen:

Typering	Omschrijving
Dictator	De dictator geniet geen natuurlijk gezag. Hij stelt negatieve doelen waarmee hij probeert de groep bijeen te houden en een soort saamhorigheid te creëren. Hij creëert een gezamenlijke vijand door deelnemers uit de groep als slachtoffer van zijn negatieve doelen te maken. De dictator moet constant op zijn hoede zijn; zijn positie wordt voortdurend aangevallen door de intriganten.
Intrigant	Intriganten proberen onder de overige groepsleden (meelopers) voldoende aanhang te verwerven om een leidinggevende positie te bemachtigen. De middelen die gebruikt worden zijn negatief (roddelen, intrigeren, pesten, omkoping).
Meeloper	De meelopers wanen zich veilig zolang ze maar een intrigant en/of dictator steunen. Zolang dat gebeurt, zullen zij niet het slachtoffer worden.
Zondebok	De zondebok is degene die constant wordt gepest; het slachtoffer van de gezamenlijke vijand.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

Ook in een sollicitatietraining zijn de rollen herkenbaar en is het streven een effectieve en positieve groep waarin positieve rollen worden vervuld. Een sollicitatietraining biedt gelukkig bij uitstek de mogelijkheid op zoek te gaan naar de kernkwaliteiten van deelnemers, omdat die ook relevant zijn bij het zoeken naar werk. Deelnemers moeten hun kernkwaliteiten vaak (her)ontdekken. Hiervoor wordt nogal eens het kernkwadrantenmodel van Ofman gebruikt (Ofman 2007). Via de roltyperingen van Belbin kunnen kernkwaliteiten worden gekoppeld aan bepaalde groepsrollen (Belbin 1998). Andere groepsleden kunnen helpen die kernkwaliteiten te ontdekken. Dit draagt bij aan de vorming van positieve rollen. De kernkwaliteiten zijn van invloed op de motivatie van deelnemers om bepaalde rollen in het groepsproces te vervullen.

Hoofdstuk 5

De groepsbegeleider(s)

Leiding geven aan een groep vergt altijd aandacht, inlevingsvermogen, zeggenschap, overtuigingskracht, discipline en geduld. Maar er is niet één juiste manier.

5.1. De persoon van de begeleider

Als begeleider van groepen dien je over een aantal eigenschappen te beschikken. De alliantie die je met de deelnemers aangaat, bepaalt voor een belangrijk deel het succes van groepsgewijs werken. Het gaat erom dat deelnemers zich gesteund voelen. Belangrijk daarin zijn:

1. Empathie: het vermogen om anderen te begrijpen vanuit hun eigen referentiekader in plaats van uit je eigen referentiekader. Denken met in plaats van voor de deelnemer. Dat vraagt ook om luisteren en doorvragen. Zo ontstaat een vertrouwensband met de deelnemer en zal deze eerder persoonlijke informatie delen.
2. Oprechtheid: jezelf zijn zonder een rol te spelen. Dat verkleint de emotionele afstand en stelt begeleider en deelnemer in staat zich met elkaar te identificeren en elkaar te zien als gelijkwaardig.
3. Onvoorwaardelijke positieve houding: de deelnemers beschouwen als waardige personen. De deelnemers voelen zich daardoor geaccepteerd.
4. Voordoen: het tonen van empathie, oprechtheid en respect in relatie tot de deelnemers en de eventuele co-trainer. Veel meer dan het beheersen van technieken is dit een manier van 'er voor de ander zijn' die vrij dicht tegen je persoonlijkheid aan ligt.

5.2. Leiding geven

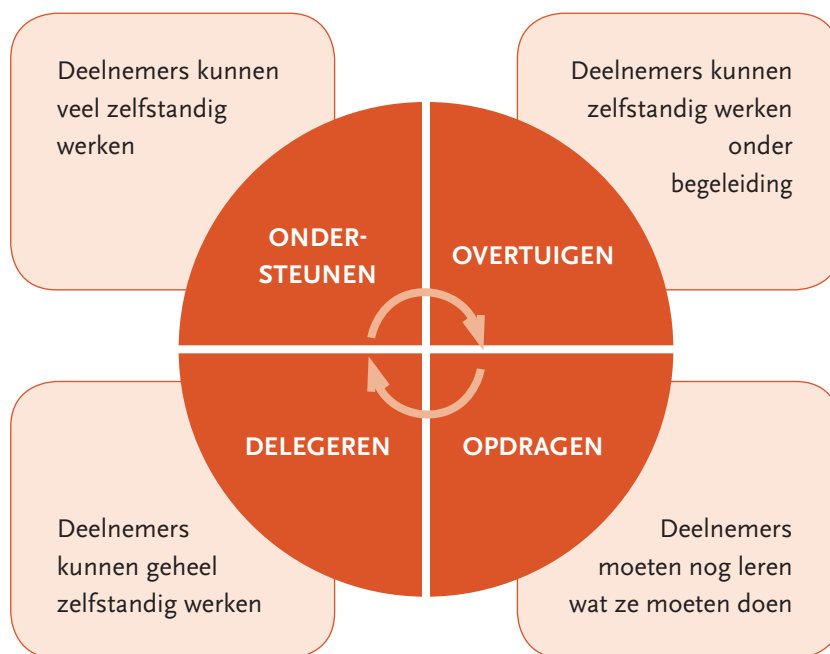
Vanuit een basishouding is het belangrijk leiding te geven aan het groepsproces. In het hoofdstuk over groepsvorming staat beschreven wat je als begeleider kunt doen om de volgende fase te bereiken. In deze paragraaf gaan we daar nader op in. Daarbij is het model van situationeel leiderschap goed bruikbaar (Fiedler 1967, Hersey e.a 1969). Die houdt in dat er niet één stijl van leidinggeven bestaat die onder alle omstandigheden de juiste is, maar dat je als begeleider moet kunnen inschatten welke leiderschapsstijl op een bepaald moment het meest effectief is. Het model van situationeel leiderschap onderscheidt vier leiderschapsstijlen:

Stijl	Toelichting
Directieve stijl	Een directieve (opdragende) begeleider geeft de richting aan, geeft instructies en verwacht dat die worden uitgevoerd zoals hij dat wil. De nadruk ligt op het uitvoeren van een taak of doelstelling. Een directieve begeleider weet op korte termijn een hoge productiviteit te bereiken. Daarbij houdt hij streng toezicht op de geleverde prestaties, verwacht hij gehoorzaamheid en besteedt hij nauwelijks aandacht aan inbreng van de deelnemers.
Overtuigende stijl	Een begeleider met een overtuigende stijl zet in op zijn eigen overtuigingskracht om tot resultaten te komen. Deze manier om anderen te motiveren tot taakgerichtheid koppelt hij aan een sterke voorkeur voor open overleg met groepsleden, en het gezamenlijk aanpakken van conflicten en andere belemmeringen die de groep tegenkomt. De begeleider stelt zich niet boven de deelnemers en er is tweerichtingsverkeer in de communicatie. Toewijding aan de doelstelling van de groep wordt zeer gewaardeerd.
Ondersteunende stijl	Een begeleider met een ondersteunende stijl legt de nadruk vooral op de mensen in zijn groep en minder op het uitvoeren van een taak. Hij hecht veel waarde aan warme, hartelijke verhoudingen en aan het ontwikkelen van talenten. De deelnemers krijgen veel erkenning en waardering. De ondersteunende begeleider gelooft in de intelligentie, creativiteit en fantasie van de groepsleden en biedt hen de ruimte om nieuwe ideeën uit te proberen. In groepen met deze leiderschapsstijl werken de leden goed samen.
Delegerende stijl	Een begeleider met een delegerende stijl laat veel aan de deelnemers over, omdat hij er vertrouwen in heeft dat zij deze verantwoordelijkheid aan kunnen.

Een goede begeleider zal in de groep een balans nastreven tussen het realiseren van doelen (taakgerichtheid) en het scheppen van een positieve sfeer. Beide kanten zijn even belangrijk, al legt een taakgerichte groepsbegeleider andere accenten dan een begeleider die vooral oog heeft voor de relaties en de sociaal-emotionele aspecten van de groep.

Groepsbegeleiders zullen de door hen gekozen stijl laten afhangen van de fase van groepsvorming (hoofdstuk 3). De directieve en overtuigende stijl passen goed in de kennismakingsfase. Er is immers nog geen duidelijke groepsstructuur en de groepsleden moet nog worden opgedragen wat ze moeten doen. De overtuigende stijl helpt de deelnemers te betrekken bij het realiseren van de doelstellingen van de groep. In de conflict- en ontwikkelingsfase verschuift de leiderschapsstijl van een overtuigende naar een ondersteunende stijl. De ondersteunende stijl wordt mogelijk doordat de competentie van de groep toeneemt en er meer overeenstemming is bereikt over de te volgen lijn, werkwijze en onderlinge verhoudingen. In de prestatiefase is de groep in het algemeen competent en gemotiveerd. Er kan veel worden gedelegeerd om recht te doen aan de interne sturing van de groep. De deelnemers ervaren de sturing op afstand als een erkenning van hun autonomie en inzet. In de afwikkelingsfase varieert de leiderschapsstijl tussen overtuigend en delegerend. De begeleider trekt nog even aan de touwtjes zodat de groep netjes wordt beëindigd en deelnemers gemotiveerd raken voor een eventueel vervolg.

Het volgende schema maakt duidelijker hoe de stijlen passen bij de groepsontwikkeling:



In bijlage 5 is aangegeven welke acties bij de verschillende leiderschapsstijlen horen.

5.3. Werken met co-begeleiders

Vaak sturen in groepsgewijs werken twee begeleiders de groep samen aan. Deze co-begeleiders werken samen om de doelen van de groep te realiseren, een positief groepsklimaat te scheppen en het groepsproces te ondersteunen (Goossens 2003). De afweging om al dan niet voor co-begeleiding te kiezen heeft, als het goed is, niet alleen met kosten te maken. Ook inhoudelijk kunnen er redenen zijn om voor co-begeleiding te kiezen.

Enkele voordelen van co-begeleiding

Elkaar aanvullen	Co-begeleiders kunnen elkaar aanvullen in onder meer kennis, achtergrond, stijl en technieken. Dat geldt ook voor de analyse die zij op basis van deze verschillen van de deelnemers maken. Twee zien meer dan één.
Aandacht spreiden	Waar de ene begeleider zich op de groep richt, kan de ander zich op individuen richten die wat extra aandacht vragen (extra uitleg, duiden groepsdynamiek, oplossen conflict).
Professioneel ontwikkelen	Via co-begeleiding kunnen begeleiders zich professioneel ontwikkelen en zich 'het vak' of nieuwe elementen daarin, eigen maken. Belangrijk is dat de co-begeleiders elkaar feedback geven.
Kwetsbaarheid verkleinen	Co-begeleiding vangt het risico van ziekte van één van de begeleiders op. Ook verkleint co-begeleiding het risico op het ontbreken van een 'klik' met de deelnemers.
Gedrag modelleren	De deelnemers in de groep zien hoe de co-begeleiders met elkaar omgaan en kunnen daar een voorbeeld aan nemen. Ook zien zij hoe verschillende co-begeleiders uiteenlopend met bijvoorbeeld conflicten omgaan en kunnen zich daarmee identificeren.
Rustpauzes inlassen	Groepsgewijs werken is intensief. Door programmaonderdelen onderling te verdelen creëren co-begeleiders rustmomenten voor elkaar.
Veiligheid creëren	Samen sterk. In onveilige groepen waarin mensen zich ook agressief kunnen gedragen, biedt co-begeleiding extra veiligheid.

Bij het werken met co-begeleiders kunnen ook dingen mis gaan. Bijvoorbeeld als de co-begeleiders fundamenteel verschillende opvattingen hebben, die zich vertalen in verschillende bejegening van deelnemers. Als een klik of wederzijds respect ontbreekt, kost co-begeleiden alleen maar energie. Ook onderlinge concurrentie en imitatie van elkaar draagt niet bij aan het bereiken van de voordelen van co-begeleiding.

Het gaat dus niet vanzelf goed. Om te kunnen profiteren van de voordelen van co-begeleiding is het goed een aantal dingen in acht te nemen.

1. **Zorg dat je elkaar leert kennen.** Neem de tijd een relatie met elkaar op te bouwen. Bespreek motieven en affiniteiten. Wat beweegt je om met deze groep aan de slag te gaan? Wat is je visie, wat is je werkwijze, je werkstijl en je leiderschapsstijl? Vanuit welke achtergrond en overtuiging doe je dit? Wat zijn je ervaringen tot nu toe?
2. **Bedenk hoe je elkaar goed kunt aanvullen.** Zoek naar manieren om elkaar te ondersteunen en aan te vullen. Maak een sterkte-zwakteanalyse van elkaar. Sommige mensen houden van veel structuur, anderen juist niet. Beide stijlen hebben voor- en nadelen. Het is belangrijk de verschillen te herkennen en eventueel te benutten.
3. **Bereid je goed voor.** Het is een open deur, maar je samen voorbereiden op de groep, de doelen, het programma, de werkvormen en de taakverdeling is belangrijk. Is alles duidelijk? Beheersen de co-begeleiders de werkvormen? Wie let op het programma en wie op het proces? Wie focust op de groep en wie op de individuen?
4. **Evalueer je vaardigheden en elkaar.** Kijk hoe je je vaardigheden verder kunt ontwikkelen. Als alles nog vers in het geheugen ligt, is het goed elkaar feedback te geven. Evalueer het groepsproces en de rol van de samenwerking daarin voortdurend.
5. **Ontwikkel een code.** Spreek signalen af om te kunnen versnellen of vertragen. Spreek ook af hoe je kunt aangeven dat je even vastloopt en de ander het moet overnemen. Vertel de ander hoe hij of zij een slechte dag bij je herkent.
6. **Doordenk of simuleer lastige situaties.** Bedenk vooraf oplossingen voor problemen die zich zouden kunnen voordoen. Bespreek hoe je samen met lastige situaties omgaat (zoals conflicten, disfunctionele rollen). Bedenk van te voren welke onderdelen geschrapt worden als je in tijdnood komt.

Praktijkvoorbeeld: sollicitatietraining

Voor een sollicitatietraining is het werken met twee co-begeleiders gebruikelijk. Daar zijn goede redenen voor, die ook in dit hoofdstuk genoemd zijn. Vaak is de deelnemersgroep van een sollicitatietraining heel divers samengesteld en is het handig de aandacht tussen de groep en individuen te kunnen spreiden omdat het tempo van deelnemers kan verschillen.

Werkzoekenden hebben als gevolg van hun werkloosheidssituatie weinig zelfvertrouwen en een negatief zelfbeeld. Vaak leggen zij de oorzaak én de oplossing buiten zichzelf. Een begeleider die empathie toont, deelnemers aanmoedigt, positieve feedback geeft en vertrouwen uitstraalt, creëert een omgeving die het zelfvertrouwen versterkt. Datzelfde gebeurt als de focus is gericht op de sterke kanten van de deelnemer. Het zelfvertrouwen is een bouwsteen voor het succes van de training. Door te laten zien hoe het moet, leren deelnemers hoe ze het zelf kunnen doen. Een veilige en op leren gerichte omgeving helpt de deelnemers werkzoekgedrag vol te houden, ook als dat gepaard gaat met afwijzingen.

Literatuur

- > Belbin, R. M., *Teamrollen op het werk*, Academic Service, 1998.
- > Cleven, G., *Teams in welzijns- en gezondheidszorg, ontwikkeling en begeleiding*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2008.
- > Engelen, R., van, *Grip op de groep*, ThiemeMeulenhoff, 2010.
- > Fern, E.F., *Advanced Focus Group Research*, Thousand Oaks, California: Sage, 2001.
- > Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- > Galan, K., de, *Trainen, een praktijkgids*, Pearson: 2010.
- > Goossens, W., *Groepsmaatschappelijk werk*, In: *Werken, leren en leven met groepen*. J.L.M Remmerswaal (Red.), 2001.
- > Goossens, W., *Co-begeleiding van groepen, samen leiden of samen lijden?*, In: *Werken, leren en leven met groepen*. J.L.M Remmerswaal (Red.), 2003.
- > Haas, W. de, *Groepsbegeleiding en groepsbehandeling in de gezondheidszorg; een praktische handleiding op basis van groepsdynamica*, Amsterdam: Boom Nelissen, 2012.
- > Hare, A. P. *Handbook of small group research*. New York: Free Press, 1976.
- > Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. *Management of organisational behavior*, Prentice Hall, 1969.
- > Johnson, D. W., & Johnson, F. P., *Groepsdynamica. Theorie en vaardigheden*. (H. Geluk, Vert.) Amsterdam: Pearson Education, 2006.
- > Nederlands Jeugd Instituut (NJI), *Dossier Werken met groepen*. Zie [_](#)
- > Ofman, D., *Hé, ik daar...?!*, ontdek en ontwikkel je persoonlijke kernkwaliteiten met het kernkwadrant, Servire, 2007
- > Raaf, S. de, (e.a.), *Group-based employment assistance benefits, Final Report*, SRDC, 2012.
- > Remmerswaal, J.L.M. (red.), *Werken, leren en leven met groepen*, losbladige bundel vanaf 2001.
- > Remmerswaal, J.L.M., *Handboek groepsdynamica. Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Baarn: Nelissen, 2008.
- > Remmerswaal, J.L.M., *Begeleiden van groepen, groepsdynamica in praktijk*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2006.
- > Wesdorp, L.P., e.a., *Het heft in eigen hand, Sturen op Zelfsturing*, Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen, 2010.

Bijlage 1: De groepsovereenkomst

Het is belangrijk duidelijke kaders te stellen bij het groepsgewijs werken. De spel- of basisregels kunnen vooraf worden gecommuniceerd, bijvoorbeeld in een cursusmap, of in de eerste bijeenkomst met de groep worden vastgesteld. In ieder geval is het zaak ze met de groep te bespreken en ze uit te leggen, zodat het een groepsovereenkomst wordt.

Het is ook van belang de regels te handhaven. In sollicitatietrainingen kan vanwege de rechten en de plichten voor een uitkering indien nodig een sanctie worden opgelegd. Naarmate de groep zich ontwikkelt, conformeren de leden zich gemakkelijker en zal er ook vanuit de groep druk ontstaan om de regels na te leven.

Hoewel het stellen van regels wellicht onaardig overkomt, zijn er goede redenen het wel te doen. Basisregels:

1. Creëren een veilige groepsomgeving
2. Geven mede richting aan het doel van groepsgewijs werken
3. Geven de deelnemers aan hoe zij zich competent kunnen opstellen (door het 'spel' via de regels te spelen)
4. Weerspiegelen de maatschappelijke werkelijkheid. Het is om die reden handig als de spelregels zoveel mogelijk overeenkomen met die van een normale werkomgeving
5. Maken de deelnemers bewust van hun gedrag
6. Leggen de basis voor de normen die de groep zelf hanteert en via groepsdruk 'afdwingt'

Er zijn een paar vuistregels voor goede groepsregels:

- > Formuleer de regels positief
- > Communiceer de positieve norm ('kom op tijd' in plaats van 'wie te laat komt wordt bestraft')
- > Beperk het aantal regels
- > Maak de regels zichtbaar
- > Leg het nut van de regels goed uit
- > Bespreek de regels regelmatig in de groep
- > Pas de regels flexibel toe: een uitzondering op de regels is mogelijk, mits dat is uit te leggen.

Een voorbeeld van een dergelijke set aan groepsregels is:

Onze tijden

- > We beginnen om.... (ook eindtijd en pauzes)

Kom op tijd, kom altijd en doe actief mee

- > Laat de rest niet wachten
- > Wees onderdeel van de groep
- > Bel als je te laat bent of niet kunt komen (belprocedure, sancties)
- > Zorg dat je niet onder invloed bent van alcohol of verdovende middelen
- > Zet je mobiele telefoon uit
- > Gebruik de computers alleen voor trainingsdoeleinden

Steun en respecteer elkaar

- > Geef positieve feedback
- > Laat elkaar uitspreken
- > Dwing elkaar niet ('moeten')
- > Blijf van elkaars eigendommen af

Doe je huiswerk

- > Bereid je voor als dat wordt gevraagd
- > Oefen wat je hier leert

Ga vertrouwelijk met elkaars informatie om

- > Bespreek geen persoonlijke zaken met mensen buiten de groep
- > Roddel niet over elkaar
- > Spreek alleen in het Nederlands

Dress for success

- > Kleed je alsof je naar je werk gaat of een werkgever gaat ontmoeten
- > Hang je jas aan de kapstok of over de stoel
- > Doe je pet of muts af

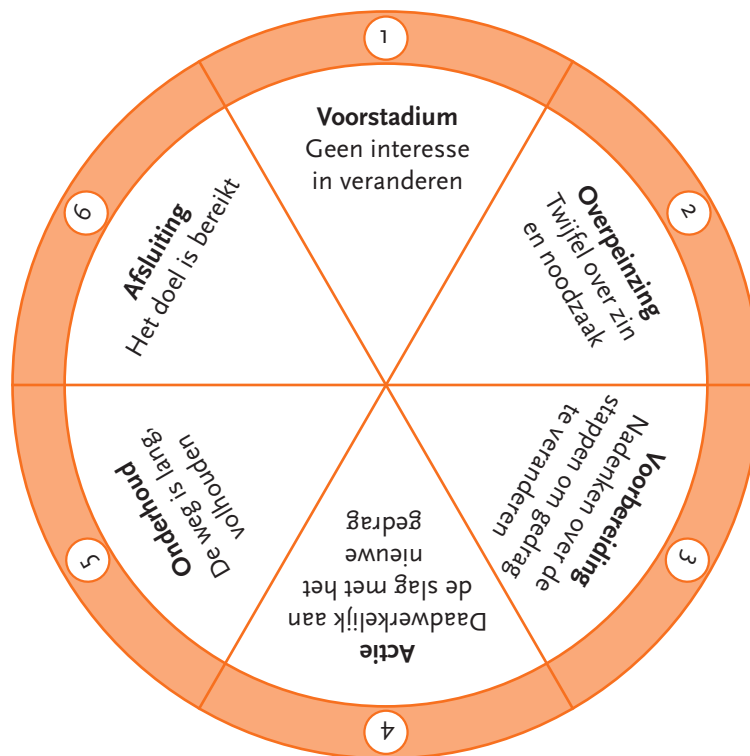
Bijlage 2: Voorbeeldoefening ‘Motivatie voor deelname’

De veronderstelling dat deelnemers aan sollicitatietrainingen gemotiveerd zijn om weer aan het werk te gaan, is niet altijd juist. Werkloosheid leidt bij velen tot een afname van het welbevinden en van het geloof in eigen kunnen. Daarbij werken afwijzingen op sollicitaties vaak demotiverend. Een sollicitatietraining kan bij uitstek helpen het vertrouwen en de motivatie te vergroten.

Het is goed je te realiseren dat werkzoekenden zich vaak niet erg bewust zijn van de voordelen van werk. Een eenvoudige oefening aan het begin van de training kan deelnemers helpen de voordelen van werk in te zien, wat een positief effect heeft op zowel hun deelname aan de sollicitatietraining als op het feitelijk zoeken naar werk.

Waar sta je ten opzichte van werk?

Laat deelnemers zelf aangeven waar ze staan.



Werk verandert je leven. Hoe schat jij dat in? Wat zie je als voor- en nadelen van werken?

De deelnemers kunnen nu op verschillende aspecten aangeven wat voor- en nadelen zijn. Let op: er kleven wellicht ook nadelen aan werken en het is goed die duidelijk in kaart te brengen.

Veranderingen in je leefomstandigheden

Voordelen:

Nadelen:

Veranderingen voor je familie/vrienden

Voordelen:

Nadelen:

Veranderingen voor jezelf

Voordelen:

Nadelen:

Plaats je voor- en nadelen nu in de onderstaande tabel en voorzie ieder argument van een getal tussen de 1 en 3 (1 is beetje belangrijk, 3 is heel belangrijk). Tel vervolgens de totalen per cel op. Bespreek dit resultaat in de groep.

Dit geeft een goed beeld van het belang van werk. Deelnemers kunnen op elkaars argumenten reageren.

Beslissingsbalans

	Voordelen	Nadelen
HUIDIGE SITUATIE Geen baan	A Totaal	B Totaal
NIEUWE SITUATIE Wel een baan	C Totaal	D Totaal

Bijlage 3: Voorbeelden van ‘ijsbrekers’

Kennismaken is een essentiële fase in groepsprocessen. Het opent de weg naar de voordelen van het werken in groepen. Kennismaken kan uiteraard door middel van een voorstelronde, maar vaak luisteren de deelnemers dan niet zo goed naar elkaar. Bovendien vinden veel deelnemers het spannend zich zo voor te stellen.

Er zijn andere manieren van kennismaken, die de aandacht beter vasthouden en het de deelnemers makkelijker maken; de zogenoemde ijsbrekers. *Ijsbrekers* kunnen ook worden ingezet als *energizers* om een groep op te peppen aan het einde van een oefening of na een lunch. Het voordeel van een goede ijsbreker is dat deze, behalve ter kennismaking, ook functioneel kan worden gebruikt om bijvoorbeeld een beeld te krijgen van iemands netwerk, talenten of prioriteiten.

Internet biedt een schat aan ijsbrekers. We geven hier een paar aardige voorbeelden:

Naam	Uitleg
De sleutelbos	Laat iedereen – ook de begeleider – zichzelf introduceren aan de hand van zijn of haar sleutelbos. Aan een sleutelbos zitten vaak sleutels (bijvoorbeeld van het huis, de fiets, de auto, het werk) of sleutelhangers die een beeld kunnen geven van wat iemand doet en bezighoudt, en hoe zijn of haar leven eruit ziet.
De leugen	Laat iedereen drie bijzondere dingen over zichzelf vertellen waarvan er één een leugen is. Laat de anderen raden wat de leugen is, maar besteed ook aandacht aan de waarheden. Mogelijk liggen daar nog mooie talenten in verscholen.
De to-do-lijst	Laat iedereen zijn eigen to-do-lijst opstellen met activiteiten en klusjes. Laat deze toelichten in de groep. De to-do-lijstjes zeggen iets over prioriteiten en het (sociale) leven en geven een beeld van wat mensen bezighoudt. Ook geeft zo'n lijstje aan of de genoemde acties bijdragen aan het vinden van werk.
Onbewoond eiland	Laat de deelnemers opschrijven welke drie dingen zij absoluut zouden meenemen op een groepsreis van een maand met de trainingsgroep naar een onbewoond eiland. Laat ze in de groep toelichten waarom die zaken zo belangrijk zijn. Prioriteiten komen naar voren door het aantal mee te nemen voorwerpen te beperken.
Groepen	Laat de deelnemers opschrijven van welke vier groepen zij lid zijn (bijvoorbeeld familie, sportclub, werk, vrienden, supportersgroep). Laat de deelnemers uitleggen waarom zij juist voor deze groepen hebben gekozen en wat hen daarin boeit. Deze oefening biedt ook aanknopingspunten om het netwerk van deelnemers in beeld te brengen. De meeste vacatures worden immers via netwerken vervuld.

Bijlage 4: Werken met licht verstandelijk beperkten

Professionals die sollicitatietrainingen aan WWB'ers geven, hebben regelmatig te maken met mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB). Het gaat dan om mensen met een IQ tussen de 50 en 70 (de groep licht verstandelijk gehandicapt) of tussen de 70 en 85 (de groep zwakbegaafd), gecombineerd met beperkingen in het sociaal aanpassingsvermogen. De moeilijkheid is dat deze mensen vaak meester zijn in het verbergen van hun beperkingen en daar zelf ook weinig inzicht in hebben. Bovendien is vaak sprake van bijkomende problematiek die de beperkingen deels verhult⁷ en overschatten veel LVB'ers hun eigen mogelijkheden.

Lang niet altijd zijn LVB'ers eerder als zodanig herkend. Zij nemen deel aan de sollicitatietraining, maar zijn minder leerbaar en worden ook nog eens overvraagd en zo gedwongen op hun tenen te lopen. Het is dan ook van belang dat hun mogelijkheden en beperkingen tijdig herkend worden, zodat daar rekening mee kan worden gehouden.

Wat als een officiële diagnose ontbreekt? Op de volgende manieren kun je LVB-problematiek herkennen:

1. Informeren naar de schoolopleiding

Misschien heeft de deelnemer speciaal onderwijs gevolgd (zoals VSO (vooral REC 3 of 4), Praktijkonderwijs), geen diploma's of startkwalificatie, vaak van school gewisseld of veel gedoubleerd.

2. Informeren naar sociale contacten

LVB'ers hebben vaak moeite met het aangaan van sociale contacten, terwijl die bij het solliciteren juist belangrijk zijn. Concreet informeren naar wie er in het sociale netwerk zitten, kan inzicht geven.

3. Check taal- en rekenvaardigheden

Laat de deelnemers wat sommen maken en wat opschrijven (bijvoorbeeld een motivatiebrief). Vaak gaan eenvoudige opgaven (rekenen boven tientallen, foutloos schrijven) al fout.

4. Taal en begrip observeren

Vaak worden uitdrukkingen verkeerd gebruikt of blijkt dat mensen de betekenis van woorden niet goed begrijpen. Spreekwoorden en gezegdes worden ook niet altijd begrepen. Datzelfde geldt voor grapjes.

5. Gedrag observeren

Stelt iemand vaak dezelfde vragen? Kan iemand niet navertellen wat zojuist is uitgelegd? Reageren mensen traag op vragen? Het zijn stuk voor stuk signalen voor een licht verstandelijke beperking.

Een licht verstandelijke beperking kan een reden zijn een deskundige te consulteren of een ander traject met de cliënt in te zetten (bijvoorbeeld een verzoek tot indicatie voor een voorliggende voorziening als de Wajong).

Ook is het denkbaar de training aan de LVB'er aan te passen. Veel LVB'ers functioneren gewoon in de maatschappij. Een goede sociale steunomgeving is een belangrijk voordeel en vormt vaak de verklaring waarom de ene LVB'er normaal participeert en de ander niet. Hulp bieden bij het onderhouden van de contacten met die steunomgeving kan dan ook van belang zijn.

⁷ Ongeveer de helft van de LVB'ers heeft een officiële diagnose rond een psychiatrische stoornis (zoals ADHD / ASS, gedragsstoornissen en persoonlijkheidsstoornissen).

Eenvoudige praktische tips voor de sollicitatietraining zijn:

1. **Bejegening**

Neem de LVB'er serieus en probeer goed te luisteren. Leg moeilijke dingen nog eens uit en deel opdrachten op in kleine stappen. Geef concrete aanwijzingen voor ander gedrag als het gedrag niet wenselijk is. Ga eventueel mee naar moeilijke situaties. Controleer geregeld of de stof begrepen is en of de LVB'er de planning nog duidelijk voor ogen heeft (afspraken nakomen).

2. **Houding**

Wees duidelijk, consequent en voorspelbaar. Geef structuur en biedt waar nodig extra hulp.

3. **Communicatie**

Gebruik eenvoudige woorden en korte zinnen. Bespreek zaken concreet. Leg keuzes voor, maar beperk het aantal tot twee of drie. Controleer of de LVB'er de informatie begrepen heeft door het hem in zijn eigen woorden na te laten vertellen.

Betrek eventueel een organisatie als MEE, die over veel expertise op dit terrein beschikt, bij het verder aanpassen van de trainingen.

Bijlage 5: Toelichting leiderschapsstijlen

De leiderschapsstijl is idealiter afgestemd op de fase van groepsvorming (hoofdstuk 3). Om meer gevoel te krijgen bij wat er bij iedere leiderschapsstijl aan gedrag verwacht wordt, zijn de volgende rijtjes handig.

Bij een **directieve stijl** horen de volgende acties:

- > Initiatief tonen: oplossingen voorstellen, nieuwe ideeën inbrengen, suggesties doen.
- > Organiseren: de taken duidelijk maken en verdelen over de groepsleden.
- > Informatie geven: uitleggen hoe de taak moet worden verricht en feedback geven op de wijze waarop de taak wordt uitgevoerd.
- > Helpen: vragen beantwoorden, voorstellen hoe het moet.
- > Controleren: vaststellen of de taak conform de opdracht wordt uitgevoerd.

Bij een **overtuigende stijl** horen de volgende acties:

- > Overtuigen: de keuzes voor taken en taakverdeling transparant maken en onderbouwen met argumenten.
- > Mening peilen: de standpunten en visie van de groepsleden onderzoeken; proberen los te krijgen wat groepsleden van het onderwerp denken en wat hun gevoelens hierover zijn.
- > Consensus onderzoeken: kijken op welke punten de groepsleden het al met elkaar eens zijn.
- > Coördineren: voorstellen en deelactiviteiten met elkaar in verband brengen, proberen de ideeën en acties van diverse groepen met elkaar te combineren.
- > Samenvatten: de essentie van een discussie of een deel daarvan samenvatten. Benoemen wat de conclusie is of welke deelaspecten van belang zijn om vast te houden.
- > Vragen om verheldering van wat wordt beweerd, vragen naar meer gegevens over de zaak, vragen om toelichting op suggesties.
- > Diagnosticeren: benoemen wat er speelt en aangeven waar het aan schort om verder te komen.
- > Bemiddelen: voorstellen doen voor een compromis, de gemeenschappelijke noemer achter standpunten zoeken.
- > Rust brengen: spanning in de groep reduceren met humor, door de problematiek in een breder perspectief te plaatsen, door emotionele reacties af te remmen.
- > Evalueren: de voortgang van de samenwerking bespreken, nagaan of de taak wordt gerealiseerd op de manier waarop wordt gewerkt.

Bij een **ondersteunende stijl** horen de volgende acties:

- > Aanmoedigen: enthousiast reageren als iemand iets inbrengt, openlijk instemmen met de inbreng en ideeën van iemand.
- > Bruggen bouwen: voor anderen de mogelijkheid scheppen om deel te nemen aan het groeps gesprek.
- > Formuleren: van groepsnormen en regels die gebruikt kunnen worden om het gespreksverkeer te stroomlijnen rond het onderwerp van bespreking.
- > Volgen: als luisterpubliek functioneren en je openstellen voor wat anderen inbrengen.
- > Uitdrukken: uitdrukken en beschrijven van wat er in de groep leeft aan gevoelens en die wellicht onvoldoende worden opgemerkt.

Bij een **delegerende stijl** heb je te maken met een groep die zich volledig zelf kan sturen. Met elkaar maak je afspraken over wie wat doet en wanneer. Niemand heeft continu de leiding. Afhankelijk van de situatie nemen individuele groepsleden het voortouw als daar aanleiding toe bestaat.

Bijlage 6: Een typisch curriculum voor een sollicitatietraining

Dit is het curriculum van een sollicitatietraining van 18 dagdelen, opgebouwd volgens de principes van deze werkwijzer. Het curriculum is naar eigen inzicht in te vullen. Op het internet circuleert veel voorbeeldmateriaal⁸.

Dagdeel 1 van 18 – Thema: Kennismaking

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Kennismaking > Inleiding: voorstellen trainers Inhoud programma: > Doelstelling > Huisregels > Informatiemap > Voorstellen > Pauze > Filmpje > Cirkel > Opdracht > Afsluiting	Inleiding: > Voorstellen trainers + meedelen inhoud en doel programma: > Huisregels programma > Actieve houding en gedrag > Informatiemap uitdelen		X min.
	Voorstellen: > Voorstelronde in de groep	> Wie ben je (naam, leeftijd, opleiding, werkervaring, wensberoep)? en > Stel jezelf nader voor aan de hand van je sleutelbos. of > Stel jezelf nader voor a.d.h.v. DE HAND. en/of > Presenteer jezelf via een flip-over: jouw persoonlijke doel en verwachtingen (project + trainers).	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Wat neem je mee naar een onbewoond eiland? Ieder kiest 1 item. Uiteindelijk mogen minder items mee. Mensen hun item laten pitchen en dan in stemming brengen.	X min.
	Zelfredzaamheid & in beweging komen	Filmpje: Escalator (zie youtube) + Discussie filmpje: Waar sta jij nu?	X min.
	Cirkel van gedragsverandering	> Cirkel toelichten > Normaal proces van verandering > Waar staan de deelnemers op de cirkel en waarom?	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 2 van 18 – Thema: Waarom Werk?

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Waarom werk? > Inleiding: Inhoud programma: > Voor- en nadelen van werk > Beslissingsbalans > Droombaan	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Wat zou werk je kunnen opleveren? > Beslissingsbalans > Droombaan		X min.
	Waarom werk?	Wat zou werk je kunnen opleveren? Welke nadelen heeft werk? Op een flip-over: > Voor jezelf > Voor je vrienden en je familie > Voor je leefomstandigheden Laten presenteren aan de groep	X min.
	Pauze		X min.
	Beslissingsbalans	Is werk wel belangrijk voor me? Maak je beslissingsbalans Geef aan wat zwaar weegt Wil ik echt aan het werk?	X min.
	Energizer	2 onwaarschijnlijke waarheden en 1 leugen over jezelf. De groep laten raden wat de leugen is.	X min.
	Droombaan	Op flip-over: Links staat je startpositie nu. Helemaal rechts waar je jezelf over 10 (of 5) jaar droomt/wenst qua werk/carrière. Daartussen trek je een lijn en daarop komen ± 5 ijkmomenten. Daarop geef je aan wat je op dat moment moet hebben bereikt om over 10 jaar bij je droom uit te komen. Vragen voor nabespreken: > Wat heb je nodig om verder te komen? > Wat motiveert je daarvoor? > Wie heb je nodig? > Waarom wil je dit?	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 3 van 18 – Thema: Competenties

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Competenties > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Competenties > STARR > Huiswerk > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Wat zijn competenties? > Wat zijn jouw competenties? > Onderbouwing competenties a.d.h.v. de STARR methodiek		X min.
	Competenties	Opdracht: Zoeken naar competenties Succesverhalen en/of Competentiespel en/of Zoeken naar competenties en samenvatten belangrijkste kerncompetenties	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Ga in een rij staan op leeftijd zonder te praten.	X min.
	STARR methodiek	Opdracht: Onderbouwing competenties a.d.h.v. de STARR methodiek (Uitdelen STARR-formulier en in tweetallen elkaar interviewen) en/of Opdracht: Zwakke punten positief maken (In tweetallen zwakke punten ombuigen)	X min.
	Huiswerk	Opdracht (voor na het weekend): > Cv & brief meenemen > Twee vacatures zoeken	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 4 van 18 – Thema: (Kern)kwaliteiten

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: (Kern)kwaliteiten > Inleiding: Inhoud programma: > Werkkwaliteiten > Kernkwaliteiten	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Bekend raken met digitale mogelijkheden > Werkkwaliteiten > Kernkwaliteiten		X min.
	Werkkwaliteiten	Welke kwaliteiten heb ik (nog meer)? Online test op werk.nl https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/meer_weten/werk_zoeken/test_uw_kwaliteiten_en_interesses Uitkomsten bespreken en noteren in de cursusmap	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Kernkwaliteiten	Behandelen kernkwaliteiten (inclusief allergieën, valkuilen en uitdagingen) Op laten tekenen in cursusmap	X min.
	Opdracht	Herinneren cv en sollicitatiebrief	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 5 van 18 – Thema: CV

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: CV > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Opdracht dagdeel 3 > Cv > Opdracht > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Opdracht bespreken dagdeel 3 > Cv		X min.
	CV 1	Opdracht dagdeel 3 bespreken: Cv bespreken: > Wat is een cv? > Wat moet er in staan? > Hoe verwerk je je competenties en kwaliteiten in een cv? In tweetallen elkaar tips en tops geven a.d.h.v. een post-it	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Ga in een kring staan en spring in de kring als je denkt dat je de enige bent die... (wat onderscheidt jou van anderen?)	X min.
	CV 2	> Algemene tips bespreken a.d.h.v. brainstorm op een flip-over > Voorbeeld cv meegeven (staat in infomap) + checklist cv Eventueel een voorbeeld cv meegeven > Waar sta jij nu? > Hoe ga je jouw cv aanpassen? > Wat vind je de belangrijkste aanpassing?	X min.
	Opdracht	Cv verbeteren op basis van vandaag Herinnering sollicitatiebrief meenemen	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 6 van 18 – Thema: Sollicitatiebrief

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Sollicitatiebrief > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Opdracht dagdeel 3 > Brief > Opdracht > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Opdracht bespreken dagdeel 3 > Brief		X min.
	Sollicitatiebrief 1	> Wat is een sollicitatiebrief? > Waartoe dient deze brief? > Wat moet er in staan? > Hoe heb je jouw competenties verwerkt in de brief? > Hoe pas je de brief aan op een vacature? Start met sollicitatiebrief bespreken in tweetallen. Elkaar tips en tips geven met post-its.	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Sollicitatiebrief 2	Brief: > Algemene tips bespreken a.d.h.v. brainstorm op een flip-over/presentatie in tweetallen > Voorbeeld brief meegeven (staat in infomap) + checklist brief Eventueel de STARR-methodiek herhalen	X min.
	Opdracht	Brief verbeteren n.a.v. vandaag	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 7 van 18 – Thema: Beroepskeuze

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Beroepskeuze • Inleiding: Inhoud programma: • Beroepskeuze	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Welke beroepen vind ik interessant?		X min.
	Beroepskeuze	Welk werk vind ik interessant? Online intertestest doen. Is te doen op 2 niveaus (Vmbo en Hbo+) https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/meer_weten/werk_zoeken/test_uw_kwaliteiten_en_interesses Uitkomsten bespreken en laten noteren in cursusmap	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Beroepskeuze	Nabespreken uitkomsten beroepskeuzetest. Verkregen inzicht met betrekking tot: > Verhouding tot kwaliteiten en competenties > Eerder geformuleerde droombaan > Realisme	X min.
	Afsluiting	> Vragenronde > Herinneren aan bijstellen brief en cv	X min.

Dagdeel 8 van 18 – Thema: Waar kan ik banen vinden?

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Waar kan ik banen vinden? > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Netwerken > Opdracht > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Netwerken > Actieplan		X min.
	Cv en brief	Opdracht dagdeel 5 en 6 bespreken: > Verbeterde cv + brief bespreken: > Zijn alle cv's en brieven in orde?	X min.
	Netwerken 1	Waar kan ik banen vinden? Maak een kring en geef antwoord wanneer de deelnemer een bal in handen gegooid krijgt, net zo lang totdat alle ideeën op zijn. Deelnemers kunnen putten uit eerdere ervaringen. Wat werkte goed en wat minder? Trainers noteren antwoorden op een flip-over. Netwerken: > Uitleggen belang netwerken > Uitdelen netwerkschema > Stappen netwerkschema doornemen in tweetallen Laat de deelnemers elkaars netwerken verkennen en ook bekijken of zij door hun netwerk iets voor elkaar kunnen betekenen.	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Netwerken 2	Twee telefoonsituaties klassikaal naspelen. Een deelnemer probeert het. Feedback van groep. Eventueel een tweede poging. > Via je netwerk gehoord dat er bij een organisatie een vacature vrijkomt en jij bent geïnteresseerd in deze vacature. Twee netwerkgesprekken (ontmoetingen) naspelen net als hierboven.	X min.
	Opdracht	Opdracht meegeven: 2 vacatures meenemen	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 9 van 18 – Thema: Vacature-analyse

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Vacature-analyse > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > SMART > Analyse van de vacature > Opdracht > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Opdracht bespreken dagdeel 8 > Vacature-analyse		X min.
	Vacature-analyse 1	Analyse van de vacature en werkgever: Opdracht Algemeen: > Hoe analyseer je een vacature/werkgever? > Brainstorm in groepjes en presentatie op een flip-over. Checklist vacature-analyse geven	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Vacature-analyse 2	Huiswerk dagdeel 8 Analyse meegenomen vacatures. Kijk a.d.h.v. het vacatureformulier of de vacatures bij jouw profiel passen. (bedrijfscultuur, organisatie, competenties etc.)	X min.
	Opdracht	2 vacatures meenemen en extra informatie inwinnen	
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 10 van 18 – Thema: Elevator Pitch

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Elevator Pitch > Inleiding: Inhoud programma: > Elevator Pitch	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Elevator Pitch		X min.
	Elevator Pitch 1	Waar komt het woord vandaan? Kunt u mij iets over uzelf vertellen? Zet kort en bondig een helder en positief beeld over jezelf neer. Varieert van 30 seconden tot 3 minuten. Wie ben je, wat kan je, wat wil je? Bereid op papier je eigen elevator pitch voor.	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Elevator Pitch 2	Oefenen elevator pitch op basis van vacatures uit opdracht dagdeel 3. Voor de groep. Feedback door trainers en groep	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 11 van 18 – Thema: Het sollicitatiegesprek

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Het sollicitatiegesprek > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Opdracht week 5 > Sollicitatiegesprek > omgaan met afwijzingen > Opdracht > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Opdracht bespreken week 5 > Sollicitatiegesprek & afwijzingen		X min.
	Sollicitatie gesprek 1	Het sollicitatiegesprek: Opdracht: > rollenspel werknemer en werkgever/ sollicitatiegesprek oefenen eventueel a.d.h.v. een videocamera (eventueel werkgever benaderen). Opdracht: > Feedback geven aan elkaar naar aanleiding van het sollicitatiegesprek. > Deelnemers kunnen elkaar a.d.h.v. post-its tips en tops geven. (verbaal/non-verbaal gedrag)	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Sollicitatie gesprek 2	Het sollicitatiegesprek: Opdracht: > rollenspel werknemer en werkgever/ sollicitatiegesprek oefenen eventueel a.d.h.v. een videocamera (eventueel werkgever benaderen). Opdracht: > Feedback geven aan elkaar naar aanleiding van het sollicitatiegesprek. > Deelnemers kunnen elkaar a.d.h.v. post-its tips en tops geven. (verbaal/non-verbaal gedrag)	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 12 van 18 – Thema: Omgaan met feedback en afwijzing

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Feedback en afwijzingen > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Feedback > omgaan met afwijzingen > Opdracht > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Feedback > Afwijzingen		X min.
	Feedback	> Het verschil tussen kritiek en feedback Feedbackregels en feedbackmodel toelichten > Hoe ga jij om met feedback van anderen? (feedback ontvangen) > Complimenten > Oefenen in geven van feedback	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Afwijzing	Hoe ga je om met een afwijzing? Formuleer in 2-tallen voorbeeldvragen. (Heeft de werkgever nog tips, die je kunt gebruiken bij een volgende sollicitatie?)	X min.
	Opdracht	2 vacatures meenemen	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 13 van 18 – Thema: Planmatig solliciteren

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Planmatig solliciteren > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Opdracht > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma		X min.
	Actieplan	Toelichten op vorm en inhoud actieplan Maak een planning voor de korte en wat langere termijn. Zet hierin de activiteiten gericht op het verkrijgen van een baan of opleiding.	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Verantwoorden	Toelichten logboek solliciteren Uitleggen belang Uitreiken voorbeeld	X min.
	Opdracht	Stel jouw persoonlijke actieplan op Maak een logboek voor de rest van deze week	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 14 van 18 – Thema: Leerdoelen en belemmeringen

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Leerdoelen en belemmeringen > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Leerdoelen > Belemmeringen > Evaluatie > Feedback > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Leerdoelen > Belemmeringen > Evaluatie > Feedback > Afsluiting		X min.
	Leerdoelen	Tussenevaluatiemoment. Alle onderdelen zijn gepasseerd, maar waar liggen de leerdoelen van de deelnemers en hoe is hun eigen bewustzijn daarover? Hoe sta je er voor? Zijn er zaken die niet zo goed lopen of die je lastig vindt of zou willen versterken? Kies een doel uit. In groepen verdelen van doelen die op elkaar lijken (zelfvertrouwen, assertiviteit, persoonlijke vaardigheden/m.b.t. sollicitatie/ doelen ná de cursus). In groepjes van 3 gaan jullie ieders doel bespreken en uitwerken. Verzin manieren om (binnen maar juist ook buiten) de training deze doelen uit te werken. Tips voor de workshopleider: Kijk ook wat je voor elkaar kan betekenen > of de workshopleider een rol kan spelen > wie je nog meer in kunt schakelen > of je elkaars netwerk kunt gebruiken Bekijk ook of het doel wel realistisch is en pas doel of uitwerking of datum aan. Denk aan de smart-criteria (en evaluatie!)	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Belemmeringen	Welke belemmeringen ondervind je bij het zoeken naar werk? Ieder maakt zijn eigen lijstje. In 3 groepjes ga je uitkomsten bespreken, dubbelingen er uithalen etc. meer knelpunten noteren etc. Dan samen oplossingen bedenken voor de knelpunten. Uitkomsten en oplossingen op groot vel schrijven (vooraf al noteren op linkerkant: knelpunten en aan rechterkant: oplossingen). Groepjes presenteren de uitkomsten	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 15 van 18 – Thema: Beter solliciteren

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Beter solliciteren > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Sollicitatiegame > Solliciteren > Evaluatie > Feedback > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Sollicitatiegame > Solliciteren > Afsluiting		X min.
	Sollicitatiegame	Deelnemers doen op de laptop een sollicitatiegame www.fnvjong.nl/solliciteren/sollicitatiegame of www.expeditiework.nl	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Solliciteren	Leren solliciteren: rollenspel Groep in groepjes van 3 of 4 personen verdelen. Er zijn drie verschillende soorten casussen/ sollicitatiegesprekken De setting is een speed sollicitatiegesprek. Binnen de groep zijn 3 verschillende rollen: > werkgever > sollicitant > observant Rol werkgever: De werkgever krijgt vooraf een envelop met daarin instructie over welke rol je moet spelen. Ook krijg je vooraf de vacature te zien van de sollicitant om je goed op het gesprek te kunnen voorbereiden. Rol sollicitant: De sollicitant krijgt vooraf een envelop met daarin informatie over de algemene situatie. Je weet vooraf niet wat voor soort werkgever tegenover je zit. Je solliciteert op de vacature die je zelf heb meegebracht en speelt jezelf. De werkgever mag vooraf jouw vacature bekijken. Rol observant: De observant krijgt vooraf een envelop waarin rollen van werkgever en situatie sollicitant staan. Ook mag hij de vacature snel bekijken zodat hij weet waar het gesprek om gaat. Tijdens het gesprek moet hij zich focussen op de sollicitant en daarbij letten op: > hoe komt persoon over > inhoud gesprek > toon gesprek > non-verbale communicatie De observant noteert zijn bevindingen op papier en koppelt dit terug naar de sollicitant. Wat is je opgevallen? Verbeterpunten? Hierna wisselen we. De nieuwe werkgever krijgt een andere rol. Dit herhalen we tot iedereen is geweest. Na de oefenrondes, algemene terugkoppeling. Hoe heb je de rollenspellen ervaren? Hoe heb je de verschillende werkgeversrollen ervaren?	X min.
	Opricht	Kleed je de volgende keer alsof je gaat solliciteren voor 1 van jouw vacatures	X min.
	Afsluiting	Vragenrondje	X min.

Dagdeel 16 van 18 - Thema: Onderhandelen en Zelfsturing

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Onderhandelen en zelfsturing > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Onderhandelen > Zelfsturing > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Onderhandelen > Zelfsturing > Afsluiting		X min.
	Nabespreken	Bespreken van de logboeken van de deelnemers.	X min.
	Onderhandelen	Waarover is er te onderhandelen bij sollicitaties? Hoe onderhandel je? Hoe creëer je een win-win? Oefenen met onderhandelen in drietallen (werkgever, werknemer en observant)	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Zelfsturing	Deelnemers bepalen op basis van hun leerdoelen waaraan zij nog willen werken. In overleg met de trainers organiseren zij dat dit onderdeel nu getraind wordt. Proberen de deelnemers te laten samenwerken.	X min.
	Opdracht	Inspanningen blijven loggen deze week	
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 17 van 18 - Thema: Hit the streets

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Hit the streets > Inleiding: Inhoud programma: > De straat op > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Afsluiting		X min.
	De straat op	Werkzoeken is ook zelf er actief op uitgaan, op zoek naar vacatures. Met de deelnemers naar een winkelstraat en/of bedrijventerrein om werk te zoeken. Cv in meervoud meenemen om achter te kunnen laten. Ervaringen delen. Eventueel van te voren regelen: een bedrijfsbezoek of een ondernemer die de deelnemers te woord staat over hoe hij mensen aanneemt.	X min.
	Afsluiting	Vragenronde	X min.

Dagdeel 18 van 18 – Thema: Evaluatie en afsluiting

Programma vandaag: Zet het thema en de inhoud van het programma op een flip-over in de zaal.	Programma inhoud:	Werkvorm:	Tijdsindicatie:
Thema: Evaluatie en afsluiting > Inleiding: Inhoud programma: > Doelstelling > Evaluatie > Feedback > Afsluiting	Inleiding: > Meedelen inhoud programma: > Doelstelling programma > Evaluatie > Feedback > Afsluiting		X min.
	Opdracht	Opdracht: evaluatie project > Wat heb je geleerd? > Wat vond je er van? > Hoe staat het met je leerdoelen? > Zijn er nog punten waar je iets mee moet?	X min.
	Pauze		X min.
	Energizer	Zelf in te vullen	X min.
	Cirkel van gedragsverandering	Waar staat iedereen nu?	X min.
	Opdracht	Opdracht: evaluatie deelnemers, laatste maal tips & tops door trainers Borging na project: Begeleiding na project.	X min.
	Certificaat	Uitreiken deelnamecertificaat	
	Afsluiting	Vragenrondje	X min.

Colofon

Divosa

Kon. Wilhelminalaan 5 | 3527 LA Utrecht

Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht

T 030 - 233 23 37

E info@divosa.nl

www.divosa.nl

Redactie

Peter Wesdorp (Gilde Re-integratie)

Gina Jongma (Divosa)

Eindredactie

Jolanda van den Braak

Vormgeving

Marion Klerken, YON-Vormgeefwerk

Versie

December 2012

Deze werkwijzer is een onderdeel van het Programma Effectiviteit en Vakmanschap van de VNG en Divosa, mede gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het doel van dit programma is het versterken en stimuleren van methodisch werken binnen de sociale zekerheid.



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

