

# Moduletitel: Sociaal Leiderschap



Ontwikkeld door



## Overzicht van de module:

Les 1. Communiceren als leider.	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selecteer en gebruik de meest geschikte sociale netwerken voor mijn organisatie en zet eenvoudige berichten om in content met een hoge toegevoegde waarde.</li> <li>2. Beheers de theorie en de praktijk van actief luisteren en assertiviteitstechnieken om mijn gedachten, verlangens en gevoelens duidelijk, beleefd en stevig uit te drukken in elke situatie, maar altijd rekening houdend met het principe van empathie.</li> </ol>	
Activiteit	Leerresultaten
Activiteit 0. Vlaggen. Een inleidende en opwarmactiviteit.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificeer persoonlijke eigenschappen en deel ze met de rest van de groep met een open en gastvrije houding.</li> </ol>
Activiteit 1. Alles wat ik weet over leiderschap opfrissen	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ontdek de collectieve kennis van de groep door te zien wat gemeenschappelijk is en wat er anders is onder groepsdeelnemers.</li> <li>3. Verken en identificeer eigenschappen van mijn persoonlijkheid als leider nu en tijdens mijn levensreis.</li> </ol>
Activiteit 2. Hoe sociale media te gebruiken in mijn organisatie	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Identificeer de meest geschikte sociale netwerken voor de organisatie die ik leid en gebruik de juiste tools om de boodschap en het doel ervan over te brengen.</li> <li>5. Weten hoe je de figuur van de influencer toepast op mijn organisatie om het strategisch te positioneren in digitale marketing.</li> <li>6. Om relevante en systematische informatie te kunnen kiezen, classificeren, filteren en samen te vatten op een kritische en systematische manier voor mijn organisatie.</li> <li>7. Maak content die echte toegevoegde waarde biedt voor anderen: ga verder dan alleen delen</li> </ol>
Activiteit 3 Mijn verhaal	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Herken en identificeer de kracht van mijn woorden en verbale en non-verbale uitdrukkingen in interpersoonlijke relaties met interne en externe leden van de organisatie.</li> <li>9. Ken de strategieën om mijn communicatieve vaardigheden te verbeteren en in de praktijk te brengen, aangepast aan de situatie en aan de verschillende taalregisters.</li> </ol>

	10. Verhalen vertellen toepassen als een techniek om een publiek te betrekken, empathie op te bouwen en emotioneel toegang te krijgen tot hen.
Activiteit 4: Leren actief luisteren ontwikkelen	11. Begrijp het verschil tussen horen en luisteren. 12. Pas technieken van actief luisteren toe waarbij u weet hoe te "lezen" wat er verder gaat dan wat er van potentiële gesprekspartners wordt gehoord en om niet alleen te weten wat ze zeggen, maar ook wat ze proberen te communiceren.
Activiteit 5 Assertiviteit om beter te leven en te werken	13. Kies passende manieren om mijn gedachten, wensen of gevoelens op een duidelijke en ordelijke manier in verschillende situaties adequaat uit te drukken en moedig anderen aan om hetzelfde te doen. 14. Identificeer en pas technieken toe die je helpen om zelfverzekerder te zijn en niet bang om te zeggen wat je wilt of gelooft.
<b>Les 2: Leiding geven aan een maatschappelijke organisatie.</b> <b>Lesdoelstellingen:</b> <b>3. Identificeer en onderscheid de elementen van de organisatie die moeten blijven en die moeten worden veranderd en getransformeerd, of het nu gaat om de organisatiecultuur, taken, functies, houdingen of verticale/horizontale structuur.</b> <b>4. Waardeer het belang van het definiëren van rollen in de organisatie en experimenteer als eerste met de rol van charismatische leider om een heel team te betrekken en positieve relaties tussen hen te bereiken.</b>	
Activiteit 6 Strategische visie I	15. Identificeer sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen van mijn organisatie die fundamentele strategische analyses uitvoert. 16. Strategieën onderzoeken voor het succesvol beheren van veranderingen in een organisatie. 17. Inzicht in het strategische planningsproces en het identificeren van de verschillende fasen, waardoor de evaluatie- en monitoringfase van het plan relevant is voor de constante verbetering van de organisatie
Activiteit 7 Leren feedback geven	18. Leer en gebruik feedbacktechnieken om positieve relaties op te bouwen tussen leden van de organisatie en processen en uiteindelijke resultaten te verbeteren. 19. Vindt manieren uit om regelmatig waardering uit te spreken voor anderen voor wat ze hebben gedaan of doen.

Activiteit 8 Een pas op de plaats op het pad van positief denken. Een verhaal van veerkracht.	<p>20. Onderscheid maken tussen begrippen als positief denken, veerkracht, analytische vaardigheden en kritisch denken.</p> <p>21. Activeer het vermogen om om te gaan met conformisme en ontmoediging en smeed positief collectief gedrag.</p> <p>22. Onderscheid de belangrijkste principes van charismatisch leiderschap.</p>
<b>Les 3: Co-creatie en kruisbestuiving.</b> <b>Lesdoelstellingen:</b> <b>5. Maak gebruik van alle creativiteitstechnieken die ik ken en verwerf nieuwe technieken om een open samenwerkingscultuur op te bouwen en zo nieuwe netwerken en interacties te creëren, zowel binnen als buiten de organisatie.</b>	
Activiteit 9 Creativiteit of hoe verschillende ideeën te combineren.	<p>23. Begrijp creativiteit als een mentaal proces van het combineren van eerdere ideeën om iets nieuws te creëren.</p> <p>24. Maak gebruik van verschillende technieken om creatiever te zijn en om creativiteit in anderen te stimuleren.</p>
Activiteit 10 Netwerken en verbindingen opbouwen met "The Fish Tank"	<p>25. Ken en zet nieuwe benaderingen in de praktijk om mijn professionele sociale omgeving uit te breiden.</p> <p>26. Identificeren en uitvoeren van strategieën voor het aantrekken en selecteren van talent door middel van netwerken en sociale netwerken.</p>
Activiteit 11 Stimuleer participatie en deel inzichten over non-profitorganisaties	<p>27. Begrijp dat een open en collaboratieve cultuur een belangrijke techniek is om de betrokkenheid en participatie van de leden van een organisatie te stimuleren.</p> <p>28. Creëer en ontwikkel een veilige omgeving voor mijn teamleden om ideeën uit te wisselen, inzichten uit te wisselen en gehoord en overwogen te worden.</p>
<b>Les 4: Mijn persoonlijke pad als leider.</b> <b>Lesdoelstellingen:</b> <b>6. Schets en implementeer de cognitieve mechanismen van intrinsieke en extrinsieke motivatie en weet ze zowel in mezelf als op mijn collega's toe te passen.</b> <b>7. Ontwikkel een positief verhaal waarin negatieve gebeurtenissen worden omgezet in kansen voor zowel mijn eigen carrière als die van de organisatie.</b>	
Activiteit 12 Zelfbewustzijn	<p>29. Om mijn verhaal over successen en mislukkingen te kunnen delen als een verhaal van het beginpunt tot het huidige moment, het transformeren van momenten van crisis naar kritische punten van leren of kansen.</p>

Activiteit 13 Zelfregulering	<p>30. Weet hoe de psychologische mechanismen van motivatie werken en heb technieken om ze in de praktijk te brengen.</p> <p>31. Identificeer zowel individuele als team motivatie problemen en weet hoe de juiste strategieën te vinden om intrinsieke motivatie te verbeteren.</p>
Activiteit 14 Het sluiten van de leerlus.	<p>32. Sluit de cyclus van activiteiten en trek conclusies.</p> <p>33. Ontwikkel een toekomstvisie en leer mijn eigen verwachtingen over te brengen</p>

**Voorgestelde tijd voor de hele module: 21,5 uur.**

## Les 1: Communiceren als een leider

### Lesdoelstellingen:


- 1) Selecteer en gebruik de meest geschikte sociale netwerken voor mijn organisatie en zet eenvoudige berichten om in content met een hoge toegevoegde waarde.
- 2) Beheers de theorie en de praktijk van actief luisteren en assertiviteitstechnieken om mijn gedachten, verlangens en gevoelens duidelijk, beleefd en stevig uit te drukken in elke situatie, maar altijd rekening houdend met het principe van empathie.

### Activiteit 0. Vlaggen. Een inleidende en opwarmactiviteit.

#### Beoogde leerresultaten:

1. Identificeer persoonlijke eigenschappen en deel ze met de rest van de groep met een open en gastvrije houding.

<b>Tijd</b>	30 minuten
<b>Docent activiteit</b>	<p>Alvorens te beginnen met een activiteit en na het uitleggen van de doelstellingen van het project, geeft de facilitator het "<b>Reflectieboekje</b>" (<b>BIJLAGE II</b>) aan elk van de cursisten. Daarnaast wordt uitgelegd dat elk van de secties een aantal vragen voor reflectie bevat met betrekking tot elk van de modules waar we tijdens de sessies aan gaan werken. Na de activiteiten zal de facilitator eraan herinneren dat ze een aantal extra vragen hebben om over na te denken. Deze vragen zijn geen extra taken, maar het is raadzaam om een paar minuten in de pauzes of zelfs aan het eind van de dag hieraan te werken.</p> <p>"Vlaggen" is een leer-jou-kennen- activiteit, die mensen helpt om uit te drukken wat belangrijk voor hen is of meer over zichzelf.</p> <p>De facilitator vraagt de cursisten om een vlag te tekenen die <b>een aantal symbolen of foto's</b> bevat die beschrijven wie ze zijn, wat hun professionele identiteit is, of het overeenkomt met wat ze studeerden, of ze zijn toegewijd aan wat ze geloofden toen ze begonnen met hun studie of hun carrièrepad, welke rol ze spelen in hun organisatie, in welk stadium van hun carrière ze zijn, wat tegenwoordig belangrijk voor hen is (facilitator kan kiezen afhankelijk van de profielen van de groep. Wij stellen de aangegeven punten in de onderstaande afbeelding voor).</p> <p>Elke vlag is verdeeld in 4 of 6 segmenten. Het is belangrijk om te benadrukken dat de facilitator duidelijk moet maken dat de cursisten iets moeten tekenen dat gerelateerd is aan elk van de 4 gegeven instructies. Soms voelen ze zich niet geïnspireerd om iets te tekenen, of ze kunnen zeggen dat ze niet genoeg vaardigheden hebben om iets te tekenen. Het is belangrijk om dit vermogen</p>

	<p>een beetje te forceren, zodat de cursisten zich iets grafischs kunnen voorstellen.</p> <p>Facilitator geven iedereen 15 minuten om hun vlaggen te tekenen. Vraag een deel van de groep om hun vlaggen te delen en de betekenis van wat ze hebben getekend uit te leggen.</p> 
<b>Activiteit leerling</b>	<p>Van de leerling wordt verwacht dat hij in de vastgestelde tijd kenmerken van zijn of haar persoonlijke identiteit kan tonen door middel van tekeningen. Van hem/zij wordt ook verwacht dat hij/zij ze mondeling kan delen met de rest van de deelnemers om elkaar te leren kennen. De oefening is bedoeld als een eerste stap om een positieve werkomgeving en een leervriendelijke houding voor verder leren te creëren.</p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Vellen papier, kleurpotloden, markeringen en verven.</p>
<b>Links naar doelstelling #</b>	<p>Link voor de facilitator voor meer informatie over het opbouwen van zelfidentiteit:  <a href="https://www.researchgate.net/publication/42798209_What_is_identity_A_social_perspective">https://www.researchgate.net/publication/42798209_What_is_identity_A_social_perspective</a></p>

## Activiteit 1. Alles wat ik weet over leiderschap opfrissen

Beoogde leerresultaten:

2. Ontdek de collectieve kennis van de groep door te zien wat gemeenschappelijk is en wat er anders is onder groepsdeelnemers.
3. Verken en identificeer eigenschappen van mijn persoonlijkheid als leider nu en gedurende mijn levensreis.

Vorbereiding van cursisten:

Tijd	90 minuten Eerste deel: 30 minuten Tweede deel: 60 minuten		
Docent activiteit	<p><b>Eerste deel:</b> afhankelijk van het aantal deelnemers worden er twee of drie teams gemaakt. Zonder te spreken, zullen ze hun lichaam en niets anders moeten gebruiken om te doen alsof ze een machine zijn. De facilitator zal in het geheim elk team een andere machine toewijzen. Het kan elk object zijn dat gemakkelijk identificeerbare onderdelen en beweging heeft: een locomotief, een snelkookpan, een wasmachine, een klein vliegtuig, enz.</p> <p>Het team moet zich organiseren om de machine te bouwen die aan hen is toegewezen en de andere teams zullen in een korte tijd moeten raden welke machine ze zijn. Dan zal elk team moeten beslissen <b>wie de beste leider/leiders is geweest</b> en beslissen waarom. Zij zullen ook uitleggen wat er verbeterd had kunnen worden om het doel te bereiken. Hoe denk je dat dit wordt toegepast op echte taken? Welke moeilijkheden heb je ondervonden? Denk je dat woorden de taak makkelijker zouden hebben gemaakt?</p> <p><b>Tweede deel:</b> We gaan ons nu richten op de competentie van zelfkennis, zodat cursisten erachter komen met welke rollen ze zich identificeren en wat ze over zichzelf weten. Om de taak en in dezelfde teams af te ronden, zullen we werken met leiderschapskaarten en volgens de theorie van Benne en Sheats. Deze theorie zal worden gebruikt als een instrument om de cursisten de zelf-identificatie te vergemakkelijken en om de rollen duidelijker te maken. Elk van de deelnemers krijgt een kaart of een overzicht met de twee verschillende rolcategorieën en hun uitleg (zie bijlage I).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taakrollen: Initiator/Medewerker, Informatiezoeker, Informatiegever, Meningzoeker, Meninggever, Uitwerker, Coördinator, Verkenner, Evaluator/Criticus, Energizer, Procesbegeleider, Vastlegger.</li> <li>- Persoonlijke en sociale rollen: Aanmoediger, Sfeerbewaker, Compromismaker, Poortbewaker/Versneller, Observator/Commentator, Volger.</li> </ul> <p>1. Er worden drie kolommen getekend (één of twee van elke categorie). Elke leerling moet in zijn portfolio een aantal van deze rolcategorieën schrijven en identificeren</p>		
	Ik ben momenteel actief als ...	Volgens mijn huidige mogelijkheden en behoeften (in mijn organisatie) zou ik uiteindelijk kunnen fungeren als een ...	Rollen die ik zeer moeilijk zou vinden om te leren, bijna onmogelijk
	Het is essentieel om rollen niet te identificeren met het “zijn” werkwoord, omdat het de mogelijkheid van verandering wegneemt.		



	<p>2. Benne en Sheats analyseerden een derde categorie. Het is zeer waarschijnlijk dat ieder van ons gedeeltelijk zal handelen met een van deze disfuncties op een bepaald punt van ons leven. Het hangt af van ons karakter, maar ook van onze gemoedstoestand of situatie tijdens een bepaald moment. Doe hetzelfde als in de vorige oefening. Als u een andere storende rol identificeert die de auteurs niet hebben geïdentificeerd, moet u deze ook opnemen.</p> <p><b>Disfunctionele of individualistische rollen:</b> Aanvaller, Versperrer, Erkenning zoeker, Heilige, Stoorzender/Playboy of Playgirl, Overheerser, Hulp Zoeker, Raadsman met bijzondere interesses.</p> <p><i>*Laten we een andere mogelijkheid toevoegen: "de onzichtbare". Hij doet niet veel mee, misschien vanwege onzekerheid of omdat hij denkt dat zijn mening niet goed genoeg is. Hij belemmert de dynamiek niet, maar draagt ook niets bij. Het is waarschijnlijk dat, wanneer geplaatst naast een "aanmoediger" rol, hij zijn rol kan transformeren.</i></p> <table border="1" data-bbox="416 846 1385 938"> <tr> <td data-bbox="416 846 900 938">Nu of op een bepaald punt in mijn carrière heb ik gehandeld als ...</td><td data-bbox="900 846 1385 938">Deze houding kan hebben veroorzaakt dat ...</td></tr> </table> <p>Deze eerste analyse moet door de cursisten beschikbaar worden gehouden tijdens de volgende activiteiten. Het is een open document waarin zij aantekeningen zullen maken naarmate we vooruitgang boeken in de activiteiten.</p> <p>Hoe makkelijk was het voor jullie om jezelf te identificeren? Hoe vaak besteed je tijd aan het analyseren van jezelf? Doe jij dit in jouw organisatie? Welke items zijn het moeilijkst voor je geweest?</p>	Nu of op een bepaald punt in mijn carrière heb ik gehandeld als ...	Deze houding kan hebben veroorzaakt dat ...
Nu of op een bepaald punt in mijn carrière heb ik gehandeld als ...	Deze houding kan hebben veroorzaakt dat ...		
<p><b>Activiteit voor cursisten</b></p>	<p>Van alle deelnemers wordt verwacht dat zij geleidelijk aan bij de activiteiten worden betrokken. Deze eerste activiteit is om op te warmen en elkaar te leren kennen. Er wordt ook verwacht dat zij nadenken over de kwesties waar zij aan hebben gewerkt en dat zij de activiteit vrijwilliger doen voor een beter resultaat van de sessie.</p> <p>Voor cursisten die geïnteresseerd zijn in het uitbreiden van hun kennis van leidinggevende rollen raden we ten eerste twee boeken aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinek, Simon: <i>Begin met waarom: Hoe grote leiders iedereen inspireren om actie te ondernemen.</i></li> <li>• Goleman, Daniel. <i>Leiderschap: De kracht van emotionele intelligentie</i> Kindle Edition.</li> </ul> <p>Als iemand vanuit psychologieoogpunt een breder perspectief van de rollen wil hebben, kan hij meer informatie vinden op:  <a href="https://psycnet.apa.org/record/1999-13879-001">https://psycnet.apa.org/record/1999-13879-001</a></p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>		
<p><b>Gebruikte materialen</b></p>	<p>Klaslokaal met veel ruimte met stoelen en tafels verwijderd; kaarten van bijlage I en een white board om conclusies te schrijven.</p>		

<b>Links naar doelstelling #</b>	Mulder, P. (2019). Benne en Sheats Groepsrollen. Via ToolsHero: <a href="https://www.toolshero.com/leadership/benne-sheats-group-roles/">https://www.toolshero.com/leadership/benne-sheats-group-roles/</a>
<b>Anderen</b>	Als alternatieve activiteit kan de facilitator een reflectie doen of brainstormen met de groep cursisten over referentieleiders die ze hebben, welke vaardigheden deze leiders hebben en waarom ze ze als leiders beschouwen.

## Activiteit 2. Hoe sociale media te gebruiken in mijn organisatie

Beoogde leerresultaten:

4. Identificeer de meest geschikte sociale netwerken voor de organisatie die ik leid en gebruik de juiste tools om de boodschap en het doel ervan over te brengen.
5. Weten hoe je de figuur van de influencer aanpast aan mijn organisatie om het strategisch te positioneren in digitale marketing.
6. Om relevante en systematische informatie te kunnen kiezen, classificeren, filteren en vat samen op een kritische en systematische manier voor mijn organisatie.
7. Maak content die echte toegevoegde waarde biedt voor anderen: ga verder dan alleen delen.

Vorbereiding van cursisten:

<b>Tijd</b>	<b>90 minuten</b>
<b>Docent activiteit</b>	<p>Nu we elkaar beter kennen, zullen we de originele teams opnieuw vormen als dat nodig is, zodat ze in balans zijn volgens rollen. Deelnemers zelf wordt gevraagd om hun gedachten te delen over hoe deze teams in evenwicht te brengen. Idealiter zouden we twee of drie teams van ongeveer vier mensen moeten hebben.</p> <p>Eerste deel: De facilitator zal verschillende kaarten hebben met de namen van de derde sector organisaties in hun land. Dit zullen grote, bekende organisaties zijn. Elk team zal willekeurig een van deze kaarten moeten kiezen.</p> <p>De taak zal zijn om een analyse te maken van de strategie voor sociale netwerken door <b>het ontwerpen van infographics</b>. Het resultaat van deze infographic moet een compilatie zijn van goede praktijken (op basis van een echte ervaring maken we een generalisatie van hoe het zou moeten zijn). Ze moeten gebaseerd zijn op internetonderzoek van de platforms die ze gebruiken (web, LinkedIn, Twitter, enz. ( ). Deze infographic moet ten minste bevatten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Missie en doelen. Waar bevinden ze zich op het web? Zijn ze duidelijk verwoord?</li> <li>2. Doelanalyse. Wie zijn ze? Waar zijn ze? Welke platforms gebruiken ze? Identificeer directe en secundaire belanghebbenden.</li> <li>3. Functies gegeven aan elk van hun sociale netwerken. Verschillen en overeenkomsten.</li> <li>4. Wat voor soort inhoud delen ze? Probeer het te classificeren in drie of vier soorten inhoud.</li> </ol>

	<p>5. Suggesties voor verbetering.</p> <p>Zodra cursisten klaar zijn met hun infographics presenteren ze deze en geven ze er commentaar op. Vragen voor discussie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denkt u dat deze organisatie bij iedereen bekend is? Waarom ja/nee? Is het goed dat iedereen de organisatie kent? Hoe denk je dat het wordt bereikt?</li> <li>- Weet jij meer van "beïnvloeder marketing"? Denkt u dat het kan worden toegepast op uw organisaties? Heeft één van de organisaties die u hebt geanalyseerd huidige beroemde mensen? Omschrijf de belangrijkste kenmerken van beïnvloeder marketing als ze niet bekend zijn.</li> </ul> <p>Aan het einde nemen de cursisten 5 minuten de tijd om binnen hun teams de mogelijke voor-en nadelen van dit soort marketing te bespreken. Zodra ze hun inzicht hebben besproken en gedeeld, zal de hele groep haar conclusies delen met de facilitator.</p>
<b>Activiteit van cursisten</b>	<p>Deze activiteit vereist geavanceerde analytische vaardigheden. Van cursisten wordt verwacht dat ze elk gebrek aan kennis over dit onderwerp compenseren door informatie te delen binnen het team of gewoon in staat te zijn om, wat ze niet weten, op het internet op te zoeken.</p> <p>De infographic tool biedt de mogelijkheid om de gefragmenteerde kennis te organiseren en als conclusie te presenteren. De uitdaging is om alles samen te vatten zodat in één oogopslag de kennis kan worden vastgelegd.</p> <p>Die teams die er niet in slagen om zo snel vooruit te gaan als de anderen moeten worden ondersteund door advies te geven over hoe de theorie over infographics te gebruiken door post-its en over hoe ze de informatie die ze analyseren op de websites van de organisaties samenvatten.</p> <p>De facilitator moet rond de tafels van de teams lopen om te kijken en te ondersteunen met inzichten.</p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Kartons, post-its en gekleurde markers.</p> <p>Computers of mobiele telefoons met een Internet-verbinding.</p>
<b>Links naar doelstelling #</b>	<p>Een artikel over "Hoe maak je een infographic":  <a href="https://www.canva.com/learn/how-to-create-an-infographic-design/">https://www.canva.com/learn/how-to-create-an-infographic-design/</a>  of als de facilitator liever een korte video afspeelt:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=nLxQAa5Sras">https://www.youtube.com/watch?v=nLxQAa5Sras</a></p> <p>Wat extra materiaal - artikelen om dieper in te gaan op digitale marketing na de activiteit:  <a href="https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2018/04/05/seven-tips-for-nonprofits-looking-to-leverage-influencer-marketing/">https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2018/04/05/seven-tips-for-nonprofits-looking-to-leverage-influencer-marketing/</a>  <a href="https://sproutsocial.com/insights/influencer-marketing/">https://sproutsocial.com/insights/influencer-marketing/</a></p>

	<a href="https://digitalmarketinginstitute.com/blog/6-digital-marketing-strategies-for-non-profits-corporate">https://digitalmarketinginstitute.com/blog/6-digital-marketing-strategies-for-non-profits-corporate</a>
<b>Andere...</b>	<p>Deze activiteit moet worden aangepast aan de organisaties van de derde sector van elk land.</p> <p>Er zijn twee verschillende manieren om deze activiteit uit te voeren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. U kunt elk team een sociaal netwerk toewijzen en twee of drie organisaties om ze te vergelijken,</li> <li>2. Of elk team kan een organisatie toegewezen krijgen om al hun sociale netwerken grondig te bestuderen.</li> </ol> <p>Materiaal dat vooraf moet worden voorbereid: Een Prezi- of Powerpoint-presentatie met een dia met een infographic van de fasen van een geschikte marketingstrategie en een andere dia met de kenmerken van beïnvloedingsmarketing. Facilitators moeten bereid zijn om het theoretische deel van deze activiteit uit te leggen, voor het geval de groep waarmee ze werken er niets van weet.</p> <p>Deelnemers die geïnteresseerd zijn om meer te ontdekken over het onderwerp en meer willen weten over sociale media en de invloed ervan op leiderschap kan de volgende literatuur worden aanbevolen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/why-social-media-is-a-leadership-must">https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/why-social-media-is-a-leadership-must</a></li> <li>• <a href="https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2019/01/24/three-ways-social-media-make-you-a-better-leader/?sh=7ecc5cf7f82f">https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2019/01/24/three-ways-social-media-make-you-a-better-leader/?sh=7ecc5cf7f82f</a></li> <li>• <a href="https://www.canva.com/learn/social-media-for-nonprofits/">https://www.canva.com/learn/social-media-for-nonprofits/</a></li> <li>• <a href="https://www.sendible.com/insights/social-media-for-nonprofits">https://www.sendible.com/insights/social-media-for-nonprofits</a></li> </ul>

### Activiteit 3: Mijn verhaal

Beoogde leerresultaten:

8. Herken en identificeer de kracht van mijn woorden en verbale en non-verbale uitdrukkingen in interpersoonlijke relaties met interne en externe leden van de organisatie.
9. Ken de strategieën om mijn communicatieve vaardigheden te verbeteren en in de praktijk te brengen, aangepast aan de situatie en aan de verschillende taalregisters.
10. Verhalen vertellen toepassen als een techniek om een publiek te betrekken, empathie op te bouwen en emotioneel toegang te krijgen tot hen.

Vorbereiding van cursisten:

<p><b>Tijd</b></p>	<p>120 minuten</p>
<p><b>Docent activiteit</b></p>	<p><b>Eerste deel</b> → Een volledige cursus in communicatieve vaardigheden zou weken of zelfs maanden duren. In deze activiteit gaan we een aantal basisbegrippen onthouden en onze persoonlijke manier van communiceren in de praktijk brengen en de ruimte hebben om zelf te evalueren en feedback van collega's te ontvangen.</p> <p>Deze activiteit is verdeeld in twee delen: een eerste, theoretische deel en een tweede, praktische deel.</p> <p>In het eerste theoretische deel zullen we fundamentele concepten van communicatie, etymologie van het woord volgens onze moedertaal onthouden, het klassieke communicatiemodel waarin informatie op een unidirectionele manier wordt gegeven en passief wordt ontvangen (afzender, ontvanger, boodschap, kanaal, code), naar een model van de gebruikte taal of pragmatisch model.</p> <p><b>Vragen voor de eerste discussie:</b></p> <p>Weet je nog wat je op school hebt geleerd? Heeft uw onderwijssysteem lesgegeven in openbaar spreken? Waar verwacht u dat dit u zou zijn geleerd: basisschool, middelbare school, beroepsopleiding, hoger onderwijs?</p> <p>Wat is communicatie? Welke elementen spelen een rol?</p> <p>Bent u bekend met Searle's toespraak daden? We leggen het werk van Searle over spraakhandelingen en het belang van context uit.</p> <p>Welke vaardigheden moet een goede verteller beheersen? Is het aangeboren of geleerd? Hoe denk je dat het wordt bereikt? Leidt herhaling van dezelfde storytelling activiteit tot verbetering? Wat anders kunnen we doen om te verbeteren?</p> <p><b>Zodra de basistheorie is bekeken, zullen we andere mogelijke vragen onderzoeken:</b></p> <p>Wat heb je geleerd over spreken in het openbaar als volwassene? Hoe train je? Moet je het vaak doen? Welke individuen, lezingen of ervaringen hebben je geholpen in je leven?</p> <p>Het doel van dit eerste deel is om de complexiteit van het beheersen van communicatieve vaardigheden te begrijpen. Cursisten moeten op hun hoede zijn voor simplistische modellen en wonderformules, omdat goed spreken zo moeilijk is dat het een leven lang duurt om te leren. Het is een continu proces en kan niet van de ene op de andere dag worden geleerd. Het hangt ook van vele factoren af. Wat waar is, is dat de praktijk niet verbeterd zonder zelf-analyse en evenmin zonder analyse van anderen.</p>

	Daarom gaan we onszelf hier analyseren.
Activiteit van cursisten	<p>1. <b>Ten eerste</b>, in 5 of 10 minuten wordt elke leerling gevraagd om in zijn/haar zelf-reflectieverslag een korte reflectie op zijn/haar manier van zich uiten en spreken in het openbaar op te schrijven. Er moeten ten minste twee positieve aspecten en één aspect om aan te werken in staan (het maakt niet uit wat de cursisten opschrijven, maar er moeten twee positieve aspecten voor elk aspect ter verbetering zijn). Dit wordt bewaard voor het einde van de activiteit.</p> <p>2. <b>Ten tweede</b> introduceren we de basisbegrippen van verhalen vertellen. Wij herinneren eraan dat het de oudste manier is om kennis over te brengen. De geschiedenis van de mensheid is altijd geleerd in de vorm van verhalen. Wat begon als mythe werd later de menselijke geschiedenis. Tijdens ons hele leven creëren we een verhaal van wie we zijn en we creëren verhalen van wie anderen zijn. We creëren betekenis en symbolen om te begrijpen wat er met ons gebeurt. Nog voor ze konden schrijven vertelden mensen elkaar verhalen. Het maakt niet uit of die verhalen denkbeeldig of echt waren. Wat relevant is, is dat ze op het leven leken.</p> <p>Verhalen gaan over het verbinden met ons publiek/luisteraars. Het gebruik van taal, pauzes en intonaties verhogen exponentieel het empathische effect. De verhalen die in de loop van de tijd verteld blijven worden, de meest memorabele, zijn de universele. Ze genereren empathie omdat ze verwijzen naar waarheden die de hele mensheid van elk moment beïnvloeden. Mannen en vrouwen met wie we ons identificeren.</p> <p>Voor de onderhavige zaak kan verhalen vertellen worden gebruikt om ons persoonlijke verhaal te vertellen. Of het kan zelfs worden aangepast aan het verhaal van onze organisatie te vertellen, hoewel het niet zo gemakkelijk is om die succesvol te structureren.</p> <p>Deze verteltechniek in combinatie met Joseph Campbell's "<b>The Hero's Journey</b>" model kan een krachtig hulpmiddel zijn voor zelfkennis.</p> <p>De facilitator legt kort de Hero's Journey en de 8 archetypen uit: de Held, de Schaduw, de Mentor, de Bondgenoot, de Schatbewaarder, de Verkondiger, de Schurk, de Vormgever.</p> <p>3. <b>We</b> gaan werken in teams van drie mensen. De deelnemers van elk team wordt gevraagd elkaar kort hun professionele carrière te vertellen. <b>Vervolgens kiezen ze een carrière van een teamlid om een verhaal op te bouwen en de verteltechniek toe te passen.</b></p> <p>Het is belangrijk dat ze het een zekere mate van "literaturisatie" of fictionaliteit (moet worden verteld als een verhaal) geven, maar zonder zo ver te gaan om feiten te achterhalen. Ze hebben 30</p>

minuten om het voor te bereiden en ze kunnen alleen de woorden en hun lichaam gebruiken. Bij wijze van uitzondering mogen zij een symbolisch voorwerp (slechts één) gebruiken. Ze zullen niet in staat zijn om iets te schrijven of te tekenen op het bord.

Enkele tips voor de activiteit:

- De hoofdpersoon kan geen organisatie zijn, maar een individu.
  - De structuur van het verhaal is opeenvolgend: het eerste probleem van de hoofdpersoon, oplossing, latere gunstige situatie. De eerste uitdaging is voor de held, die degene is die empathie moet genereren. En de laatste situatie: de held bereikt zijn doel. Gelukkig einde.
  - Het geheugen heeft hulp nodig. Het verhaal kan een geschikt karakter hebben en de basisstructuur respecteren, maar als het niet gedenkwaardig is, bereikt het niet het beoogde effect. De titels, metaforen, de bijzonderheden van het karakter, wat niet wordt gezegd, maar wordt voorgesteld ... Er zijn meerdere bronnen om herinneringen te genereren. Het enige onaanvaardbare is irrelevantie.
  - Dialoog. Vergeet niet dat het huidige systeem van communicatie interactief is. De rollen veranderen en het bericht is niet alleen gedecodeerd, maar ook opnieuw aangegeven. De ontvanger van het verhaal bouwt een verhaal op van wat hij of zij hoort. Daarom is je verhaal ook een gesprek. We weten dat het beginsel van het gezag in een crisis verkeert, zodat degenen die het verhaal gaan vertellen er geen absolute controle over hebben. U stelt het verhaal voor en anderen begrijpen en recreëren de betekenis.
4. **Terwijl ze hun verhaal vertellen**, zal de rest van de deelnemers een beoordeling van elke deelnemer moeten opschrijven met elementen die ze positief en met anderen waarderen over hun verbale en non-verbale expressie om te verbeteren.
  5. **Elke geënceneerde situatie moet worden gefilmd** met een camera of een mobiele telefoon, zodat als iemand zichzelf weer wil zien en zijn verbale expressie wil analyseren, ze dat kunnen doen.
  6. **Aan het einde** van elke dramatisering geven we feedback aan elke leerling met de slogan:

**"Ik vond (dit) goed/leuk van u en ik denk dat ik (dit) zou verbeteren omdat het u misschien zou kunnen helpen om een betere verteller te worden".**

Deze notities worden vergeleken met de notities die individueel aan het begin zijn opgeschreven om te controleren of de perceptie die ze hadden voordat ze met de activiteit begonnen overeenkomt met wat de andere deelnemers hebben gedeeld.

**We eindigen met een laatste gedachte:** Paul Watzlawick, een Oostenrijkse psycholoog, stelde dat 'je niet niet kunt communiceren'.



	<p>Communicatie is inherent aan het leven. Al het gedrag is een vorm van communicatie op zich, zowel impliciet als expliciet. Zelfs stil zijn impliceert een informatie of boodschap, dus het is onmogelijk om niet te communiceren. Niet-communicatie bestaat niet.</p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Post-its, whiteboard, markers, vellen papier, grote ruimte, camera of mobiele telefoon om op te nemen.</p>
<b>Links naar doelstelling #</b>	<p>Allereerst, als de facilitators niet bekend zijn met het pad van de held, kunnen ze er iets meer over lezen in de volgende links die we voorstellen. Het is niet nodig om de uitgebreide bibliografie van Joseph Campbell te lezen, omdat het verder gaat dan het toepassingsgebied van deze activiteit. Er is veel materiaal op het web dat zijn theorie samenvat en tal van video's op Youtube, bijvoorbeeld:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://blog.reedsy.com/heros-journey/">https://blog.reedsy.com/heros-journey/</a></li> <li>2. <a href="https://thenovelsmithy.com/9-stages-of-the-heros-journey/">https://thenovelsmithy.com/9-stages-of-the-heros-journey/</a></li> </ol> <p>Dit diagram kan helpen om de complexiteit van de communicatie te begrijpen: <a href="https://www.researchgate.net/figure/A-model-of-cognitive-communication-competence_fig2_320602667">https://www.researchgate.net/figure/A-model-of-cognitive-communication-competence_fig2_320602667</a> (bijlage III). Het kan worden geprojecteerd terwijl we de basisprincipes van communicatie in het eerste deel van de activiteit uitleggen.</p> <p>Deze TED Talk gaat over het gevaar van één verhaal. Het is een krachtig voorbeeld van storytelling. Het kan worden gedeeld met cursisten, zodat ze kunnen kijken in een pauze of hun vrije tijd als ze dat willen: <a href="https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/transcript">https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/transcript</a></p>
<b>Andere...</b>	<p>Om iemands spreken in het openbaar te verbeteren is het van vitaal belang <b>om de sessie op te nemen (video) als zelfevaluatieoefening.</b></p> <p>Als optionele activiteit zouden we met betrekking tot de competenties van een goede verteller wat aan mind mapping kunnen gaan doen. Voor degenen die meer willen leren over dit onderwerp, is er een techniek in de psychologie genaamd "narratieve therapie". Hier vindt u enkele artikelen en boeken over:</p> <p>Een kort artikel waarin wordt uitgelegd wat <b>narratieve therapie</b> is: <a href="https://www.psychologytoday.com/intl/therapy-types/narrative-therapy">https://www.psychologytoday.com/intl/therapy-types/narrative-therapy</a> Madigan, S. (2011). <i>Verhalende therapie</i>. American Psychological Association.</p> <p>Deelnemers die meer willen ontdekken over storytelling als leiderschapstool, kunnen dit artikel bekijken: <a href="https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/?sh=74b65ef85e8e">https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/?sh=74b65ef85e8e</a></p>



## Activiteit 4: Actief luisteren leren ontwikkelen

Beoogde leerresultaten:

11. Begrijp het verschil tussen horen en luisteren.
12. Pas technieken van actief luisteren toe waarbij u weet hoe te "lezen" wat er verder gaat dan wat er van gesprekspartners wordt gehoord en om te weten, niet alleen wat ze zeggen, maar ook wat ze proberen te communiceren.

Vorbereiding van cursisten:

Tijd	60 minuten
Docent activiteit	<p><b>Eerste deel:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitator herhinnert eraan wat er in de vorige activiteit over communicatie is geleerd en nodigt cursisten uit om verder te bespreken waarom actief luisteren belangrijk is voor leiders en ondernemers.</li> <li>2. <b>Als follow-up actief</b> nodigt facilitator deelnemers uit om in tweetallen te zitten, rug aan rug:</li> </ol> <p>Stap 1. Een van hen wordt gevraagd om zijn/haar kantoor te beschrijven (het kan de slaapkamer of keuken zijn), terwijl de andere dit moet tekenen volgens de beschrijving, zonder een mogelijkheid om vragen te stellen, gewoon te luisteren.</p> <p>Stap 2. Deelnemers delen de tekeningen en controleren hoe nauwkeurig ze waren, terwijl ze hun ervaringen delen hoe het voelt om slechts één-richting op te communiceren, wanneer er geen mogelijkheid is om feedback te krijgen of vragen te stellen.</p> <p><b>Tweede deel of alternatieve activiteit:</b></p> <p>We gaan tweetallen van deelnemers vormen. Dan geven we één van hen een kaart waar er zich een probleem op het werk voordoet (voorbeelden staan hieronder). Deze deelnemer zal de kaart moeten lezen, snel uit het hoofd moeten leren en zijn/haar partner in één of twee minuten over zijn/haar probleem moeten vertellen. Zodra het probleem is blootgesteld, zal de andere partner actief moeten luisteren en communiceren. Ze moeten doen alsof het een echte situatie en bieden een antwoord aan die persoon met geruststellende woorden of voorstellen voor oplossingen.</p> <p>Voorbeeld 1. Twee vrienden praten: "Mijn collega is altijd laat in de ochtend. Het is niet mijn probleem om hem iets anders te vertellen dan de baas, maar hij heeft me al een paar dagen gevraagd om voor hem in te vallen in het bijzijn van de rest van de collega's en ik voel me ongemakkelijk om het te doen."</p> <p>Voorbeeld 2. Twee collega's praten: "Ik heb de laatste tijd gemerkt dat Peter (onze collega) een zeer afstandelijke houding tegenover mij heeft. Hij is niet een zeer open persoon, maar we hebben altijd een hartelijke relatie gehad. Hij reageert agressief en met scherpe antwoorden op me. We werken</p>

	<p>samen en moeten elke dag gezamenlijk gemeenschappelijke problemen oplossen."</p> <p>Voorbeeld 3. Psycholoog en zijn/haar patiënt praten. "Ik ben laat naar mijn werk gekomen omdat ik problemen heb gehad met de kinderopvang van mijn kind. Ik wil mijn baas niet vertellen wat er aan de hand is, want het is een persoonlijk probleem en ik wil niet dat het de waarde die ze aan mijn werk hechten beïnvloedt."</p> <p>Voorbeeld 4. Een paar praat. "Ik werk al 5 jaar in deze organisatie. Ik heb hard gewerkt, ben nooit afwezig of laat geweest. Maar mijn collega die pas twee jaar in dezelfde baan zit, heeft nieuwe verantwoordelijkheden gekregen."</p> <p><b>Vragen voor de facilitator om de cursisten te stellen:</b> Heb je je gesprekspartner gevraagd om hem / haar te laten zien dat je aandacht besteed aan zijn / haar bericht?</p> <p>Maak samen een lijst op het whiteboard met de groep van "Wat maakt actief luisteren goed?" Nodig deelnemers uit om spontaan antwoorden te geven en schrijf ze op een flip-over. Bespreek verder waarom actief luisteren belangrijk is als het gaat om leiderschap.</p> <p>Tot slot deelt facilitator de deelnemers enkele tips of aanbevelingen voor het ontwikkelen van actieve luistervaardigheden als overzicht van de activiteit.</p> <p><b>Opmerking voor de facilitator over hoe deze activiteit uit te voeren:</b> Van cursisten wordt verwacht dat ze bekende luistervaardigheden toepassen en betrokken raken bij de activiteit door suggesties te doen en bereid zijn om nieuwe te leren.</p> <p>Om improvisatie in het tweede deel van de activiteit te stimuleren, kunnen tips of voorbeelden van concrete vragen op het bord geprojecteerd worden. Omdat het een improvisatie-activiteit is, kunnen sommige cursisten vast komen te zitten. Zelfs als het kunstmatig klinkt, moeten ze vragen stellen over een bepaald aspect van het gesprek dat hun aandacht trekt en vragen stellen om het hele plaatje te krijgen.</p> <p>Het is ook interessant om te identificeren wat de persoon van ons verwacht: hij/zij kan oplossingen verwachten die hij/zij niet kan zien of gewoon gehoord moeten worden.</p> <p>Allereerst, houd in gedachten het volgende: "Stop met vooroordelen over mensen en herken de mogelijkheid dat zelfs iemand van wie je denkt dat hij/zij totaal voorspelbaar en saai is nog steeds iets interessants heeft".</p>
<b>Activiteit van cursisten</b>	<p>Van cursisten wordt verwacht dat ze hun actieve luistervaardigheden in de praktijk brengen. Zij moeten in staat zijn om vanuit een bepaalde situatie spontaan te kunnen improviseren in een complexere situatie.</p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Projector als we de link naar de voorgestelde video gebruiken. Papieren vellen en potloden.</p>

<b>Links naar doelstelling #</b>	<p>We kunnen deze korte video uit de serie The Big Bang Theory gebruiken om de sessie te introduceren. Hoewel het gebruik van deze bron afhankelijk is van de onderwijsstijl van de facilitator.</p> <p>Link: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=3_dAkDsBQyk">https://www.youtube.com/watch?v=3_dAkDsBQyk</a></p> <p>Wat we kunnen zeggen voor de video:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als iemand de serie niet kent, de twee personages in de video zijn een koppel. Sheldon vraagt Amy op een gegeven moment om meer aandacht aan hem te besteden.</li> <li>- Cursisten moeten aandacht besteden aan de non-verbale taal van beide personages, hoe ze met elkaar praten en wat het belangrijkste punt van verandering in het gesprek is.</li> </ul> <p>Wat we kunnen zeggen na de video:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zegt Sheldon tegen Amy om haar houding te veranderen? Hoe reageert Amy? Waarom creëert ze een moment van humor in het gesprek? De verandering en provocatie van de humor vindt plaats omdat Amy die reactie overdrijft (in haar toon en haar eigen gebaren en de intensiteit van haar reactie geleidelijk verhoogt) als het gaat om het verbeteren van haar eigen luistervaardigheden en om ervoor te zorgen dat Sheldon eindelijk de boter aan haar doorgeeft.</li> </ul>
<b>Andere...</b>	<p>Enkele tips voor cursisten over actief luisteren staan op deze pagina: <a href="https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm">https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm</a></p> <p>Of hier: <a href="https://www.skillsyouneed.com/ips/active-listening.html">https://www.skillsyouneed.com/ips/active-listening.html</a></p> <p>De facilitator kan een aantal van hen kopiëren op een dia en projecteren tijdens de oefening.</p>

## Activiteit 5: Assertiviteit om beter te leven en te werken

Beoogde leerresultaten:

13. Kies passende manieren om mijn gedachten, wensen of gevoelens op een duidelijke en ordelijke manier in verschillende situaties uit te drukken en moedig anderen aan om hetzelfde te doen.
14. Identificeer en pas technieken toe die je helpen om zelfverzekerder te zijn en niet bang om te zeggen wat je wilt of gelooft.

Vorbereiding van cursisten:

<b>Tijd</b>	60-90 minuten
<b>Docent activiteit</b>	De facilitator presenteert het doel van de oefening en begeleidt een brainstormsessie over situaties die we voelen onder stress en we reageren reactief of agressief zonder na te denken, in een poging om onszelf te

verdedigen. Soms weten we zelfs niet hoe we moeten reageren, en zwijgen we. Vervolgens definiëren we **assertieve communicatie** en leggen we de verschillen uit tussen agressief, passief en assertief gedrag. Dan presenteren we een aantal technieken die we kunnen gebruiken in ons professionele of persoonlijke leven:

- **De sandwich techniek:** Dit is een techniek die ons helpt om kritiek of ontkenning te uiten zonder slecht ontvangen te worden door de andere persoon. We hebben allemaal de neiging om defensief te worden als we iets horen wat we niet leuk vinden, dus deze techniek helpt ons om te verzachten wat we te zeggen hebben, zodat de persoon een positieve houding aanneemt. Om dit te bereiken gebruiken we een nauwkeurige verbale volgorde:

1. We formuleren een oprecht compliment over de ander. Dit moet duidelijk en beknopt worden uitgedrukt en moet een waar compliment zijn.
2. Dan communiceren we de kritiek of weigering. In dit geval moeten we de negatieve informatie die we willen overbrengen ontwikkelen en uitleggen.
3. We eindigen met een positieve boodschap of voorstel.

Zoals we kunnen zien is gevoelige informatie die onaangenaam kan zijn voor de andere ingekapseld tussen twee positieve berichten. Dit verzacht de negatieve toon en vergemakkelijkt de bereidheid van de persoon om te luisteren naar en het accepteren van onze informatie.


Bijvoorbeeld: 1. *Je weet hoe zeer ik je waardeer,* 2. *Maar er is iets wat ik je wil vertellen: als je grappen maakt over mijn karakter tussen collega's, voel ik me slecht. (KORTE PAUZE) Ik zou het op prijs stellen als je grappen maakt over andere dingen in de toekomst die geen oordeel over mij vormen.* 3. *Ik zou het echter geweldig vinden als je je gevoel voor humor zou behouden, omdat je aan de goede sfeer op het werk bijdraagt en de relatie tussen iedereen ontspannen houdt.*

**Rookgordijn techniek:** Dit kan worden gebruikt wanneer iemand ons bekritiseert of adviseert over wat te doen en we ervaren het als een poging tot manipulatie. Om het rookgordijn uit te voeren moeten we het gedeeltelijk eens zijn met onze tegenpartij, maar de beslissing om op te treden achterwege te laten, het uiteindelijke oordeel van onze prestaties, altijd in eigen hand te nemen. Het dient om de urgentie van een actie van onze kant te verminderen, die geëist wordt door iemand die ons probeert te manipuleren. Het laat een bericht achter als: "Ontvangen, ik zal zien wat ik eraan kan doen."

Een **rookgordijn** is iets zichtbaars maar onaantastbaar. Wanneer iemand probeert om het aan te raken of te slaan, kunnen ze dat niet, ze verdwalen in hun eigen waas. Een rookgordijn maakt het voor de tegenstander moeilijker om aan te vallen. Het verzet zich zonder kracht toe te passen.

In de eerste plaats moeten we bedenken dat het belangrijkste aspect van deze techniek is: het gedeeltelijk eens zijn met de ander en tegelijkertijd de integriteit en ons eigen standpunt behouden.

	<p>Iemand vertelt ons bijvoorbeeld <i>dat we te soft zijn op het werk en dat we geen initiatief hebben. Wat we kunnen doen is het volgende:</i></p> <p>A) We herkennen een deel van de waarheid in die verklaring: <i>het is waar dat ik zacht kan lijken, ik ontken het niet. Maar reflectief en voorzichtig zijn stelt mij in staat om betere beslissingen te kunnen nemen. Het initiatief dat tot bloei komt, komt voort uit geduld en persoonlijke veiligheid.</i></p> <p>B) We verliezen onze rust niet, we geven onze positie niet op, maar we laten ons ook niet leiden door onze emoties.</p> <p><b>De bekraste langspeelplaat techniek:</b> Het steeds weer herhalen van je argumentatie, zonder te reageren op manipulaties, vragen, chantage of dwang. De belangrijkste factor is de herhaling van je boodschap in een zin die niet overdreven lang is, die wordt herhaald zonder enige variatie toe te passen, wat er ook gebeurt, en wat de andere spreker ook zegt. Het wordt gebruikt wanneer je te maken hebt met een andere persoon die niet gemakkelijk een "nee" als een antwoord accepteert en waarbij andere afschrikwekkende methoden niet hebben gewerkt.</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <p><i>Neem me niet kwalijk, ik werk, en ik kan me niet concentreren vanwege de muziek die je aan hebt. Ik zou het erg op prijs stellen als je het zachter zou willen zetten.</i></p> <p><i>Buurman: Ik heb het recht om muziek af te spelen.</i></p> <p><i>U (gebruik makend van de kras op de langspeelplaat-techniek): Natuurlijk, je hebt het recht om muziek af te spelen, ik vraag je gewoon om het alsjeblieft zachter te zetten, zodat ik meer kan concentreren tijdens het werken.</i></p> <p><i>Buurman: Het stoort me erg dat ik niet het recht heb om muziek af te spelen in mijn eigen huis.</i></p> <p><i>U (opnieuw gebruik makend van de kras op de langspeelplaat-techniek): Ik begrijp dat het stoort dat je niet in staat bent om naar muziek te luisteren. Ik vraag je niet om geen muziek te spelen, ik vraag je om het alsjeblieft zachter te zetten zodat ik me kan concentreren en werken.</i></p> <p><i>Buurman: Nou dan zet ik de muziek zachter.</i></p> <p><i>U: Hartelijk dank voor uw begrip.</i></p>
<p><b>Activiteit van cursisten</b></p>	<p>Nu noteert elk van de cursisten, individueel, een situatie (echte of hypothetische) die hen spanning veroorzaakt of kan veroorzaken en waarin ze willen oefenen met assertieve communicatie.</p> <p>Twee rijen worden gevormd waarbij de ene helft van de cursisten voor de andere helft van de cursisten wordt geplaatst.</p> <p>De facilitator zal een rij aanwijzen als "strijdlustig" en een andere rij voor hen die zal antwoorden. Cursisten in deze tweede rij, van links naar rechts, staan op volgorde van de mildste (meest onderdanige) tot de meest ernstige (agressief). De balans houding zal zich in het midden bevinden, daar waar de assertieven zullen zijn.</p>

	<p>Een afbeelding die kan helpen om de activiteit uit te leggen is om de deelnemers te vertellen dat ze in een rij staan omdat ze een weegschaal voorstellen.</p>  <p>De facilitator kiest een aantal van de situaties die zijn opgeschreven en leest ze voor. De partners zullen deze situaties moeten simuleren door de technieken te oefenen die ze hebben geleerd of andere die ze kennen.</p> <p>De eerste situatie is voor het eerste tweetal dat een situatie waarin een klein conflict speelt zal moeten simuleren, omdat de onderdanige persoon de eisen accepteert. De tweede situatie is voor het tweede tweetal dat een groter conflict zal moeten toevoegen. Op die manier zal de eerste situatie vreedzaam en zonder veel problemen worden opgelost. De laatste zal zeer complex zijn.</p> <p>Aan het eind bespreken we hoe de oefening verliep en hoe ze zich voelden. Hoe assertief ben je in je persoonlijke en professionele leven? Kende je deze technieken? <i>Ook worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Post-its en markers. Voldoende ruimte waar cursisten in groepen kunnen werken.</p>
<b>Links naar doelstelling #</b>	<p>Deze korte video kan worden gebruikt als een inleiding ter ondersteuning van de facilitator met betrekking tot de theoretische achtergrond 5 Tips om assertieve communicatie gemakkelijker en effectiever te maken @HowtoADHD <a href="https://www.youtube.com/watch?v=vlwmfiCb-vc">https://www.youtube.com/watch?v=vlwmfiCb-vc</a> De volgende video is een beetje langer, maar we kunnen het de cursisten aanbevelen om het thuis te bekijken. Het is een TED Talk "How to speak up for yourself" <a href="https://www.youtube.com/watch?v=MEDgtjpycYg">https://www.youtube.com/watch?v=MEDgtjpycYg</a></p>
<b>Andere...</b>	<p>Deze oefening moet ook worden geregistreerd en afgespeeld, zodat cursisten zichzelf kunnen evalueren.</p> <p>Vergeet ook niet, om te controleren voor deze activiteit "pedagogische en didactische overtuigingen". De methodologie die we tijdens deze activiteit implementeren is Case in Point (R. Heifetz). <a href="http://caseinpointmethod.com/">http://caseinpointmethod.com/</a></p> <p>Extra middelen over het onderwerp:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een historische benadering van assertiviteit: <a href="https://psycharchives.org/handle/20.500.12034/1546">https://psycharchives.org/handle/20.500.12034/1546</a></li> </ol>

2. Boek; *Assertiviteit en diversiteit* door A. Townend. Palgrave MacMillan.
3. *De vijf stappen van assertiviteit*. Door Steven T. Griggs. Een psychologisch bedrijf.

**De facilitator kan een ieder eraan herinneren dat de activiteiten van de module nu voorbij zijn, waarbij het een goed moment is om naar het reflectieboekje te gaan en enkele van de voorgestelde vragen te bekijken.**

## Les 2: Betrokkenheid en motivatie

### Lesdoelstellingen:

- 3) Identificeer en onderscheid de elementen van de organisatie die moeten blijven van die welke moeten worden veranderd en getransformeerd, of het nu gaat om de organisatiecultuur, taken, functies, houdingen of verticale/horizontale structuur.
- 4) Waardeer het belang van het definiëren van rollen in de organisatie en experimenteer als eerste hand met de rol van charismatische leider om een heel team te betrekken en positieve relaties tussen hen te bewerkstelligen.

### Activiteit 6: Strategische analyse door middel van een echte vergadering

#### Beoogde leerresultaten:

15. Identificeer sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen van mijn organisatie door een fundamentele strategische analyse uit te voeren.
16. Onderzoek strategieën voor het succesvol managen van veranderingen in een organisatie.
17. Inzicht in het strategische planningsproces en het identificeren van de verschillende fasen, waardoor de evaluatie- en monitoringfase van het plan relevant is voor de constante verbetering van de organisatie.



<b>Tijd</b>	120 minuten
<b>Docent activiteit</b>	<p>Deze activiteit is ontworpen als een rollenspel en streeft de volgende doelstellingen na:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De eerste is het organiseren van een effectieve bijeenkomst.</li> <li>2. De tweede is het bereiken van een akkoord binnen de vergadering waarin een strategische analyse voor de organisatie wordt gemaakt.</li> </ol> <p>Voordat we beginnen, laten we in een paar woorden de soorten communicatiestromen in elke organisatie benoemen. We kunnen dit theoretische deel projecteren in een eenvoudige PowerPoint-presentatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Opwaartse communicatie</b> is de overdracht van informatie van lagere niveaus van een organisatie naar hogere; de meest voorkomende situatie is dat medewerkers communiceren met managers. Managers die opwaartse communicatie aanmoedigen, bevorderen samenwerking, krijgen ondersteuning en verminderen frustratie bij hun werknemers.</li> <li>- <b>Neerwaartse communicatie</b> is wanneer bedrijfsleiders en managers informatie delen met werknemers op een lager niveau. Tenzij expliciet gevraagd in het bericht verwachten de afzenders meestal geen (of willen zelfs geen) antwoord ontvangen. Dit type communicatie helpt om het personeel te informeren over belangrijke organisatorische veranderingen, nieuwe doelen of strategieën; in het geven van feedback over prestaties op organisatieniveau, enz.</li> <li>- <b>Horizontale communicatie</b>, ook wel laterale communicatie genoemd, omvat de stroom van berichten tussen individuen en groepen op hetzelfde niveau van een organisatie, in tegenstelling tot omhoog of omlaag. Het delen van informatie, het oplossen van problemen en horizontaal samenwerken is vaak tijdelijker, directer en efficiënter dan omhoog of omlaag communicatie, omdat het direct plaatsvindt tussen mensen die in dezelfde omgeving werken.</li> <li>- <b>Diagonale communicatie</b> is kruiselingse communicatie tussen medewerkers op verschillende niveaus van de organisatie. De kortste afstand tussen twee punten is een rechte lijn. Diagonale communicatieroutes zijn de rechte lijnen die de communicatie rechtstreeks naar de ontvangers versnellen, op het moment dat communicatie noodzakelijk is. Communicatie die zigzag langs horizontale en verticale routes verloopt, is aan de andere kant kwetsbaar als het gaat om de beschikbaarheid van de personen op de verschillende niveaus.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. In de eerste plaats zullen we de doelstellingen van de activiteit, die in twee delen zijn verdeeld, toelichten.  <b>"Je bent een non-profit organisatie die zich bezig houdt met de integratie van jongeren die het risico lopen op sociale uitsluiting en die niet in het onderwijs, noch op de arbeidsmarkt (NEET: not in employment, education or training) zitten. U zult een vergadering moeten simuleren".</b>  In het eerste deel geven we elke deelnemer de rollen georganiseerd door teams. In deze beschrijving van de activiteit wordt een breed </li> </ol>



scala aan rollen gegeven. Voor kleinere groepen kan de facilitator de rollen kiezen.

Rollen (beschrijvingen zijn opgenomen in **bijlage IV**):

- **Coördinatie:** 1 Directeur, 1 Technisch coördinator, 1 secretaris.
- **Administratie/financieel beheer:** 1 persoon belast met de boekhouding, 1 penningmeester.
- **Projecten:** 2 projecttechnici
- **Veldwerkers:** 1 maatschappelijk werker, 1 sociaal opvoeder
- **Communicatie:** 1 persoon verantwoordelijk voor web- en sociale netwerken, het merk van de organisatie.

Het doel van dit eerste deel is om zich klaar te maken voor de vergadering die ze gaan simuleren (rollenspel). Ze moeten zich voorbereiden op de vergadering en nadenken over de hypothetische situatie die hun team coördinator hen heeft gegeven, slechts een paar uur van tevoren, via de volgende gemeenschappelijke mail:

*Beste allemaal,*

*Er is een spoedvergadering gepland in de vergaderzaal om x uur. Stiptheid wordt gevraagd. De volgende punten zullen worden besproken:*

- 1. Verandering in het wetgevingskader dat ons als organisatie raakt. Het is nu verplicht om een strategisch plan te hebben als voorwaarde voor het ontvangen van de hoofdsubsidie.*
- 2. Discussie over driejaren strategisch plan. Hoofddefinitie.*
- 3. Delen/structuur van het document.*
- 3. Taakverdeling.*
- 4. Schema voor uitwerking.*
- 5. Conclusies.*

*Vriendelijke groeten,*

De deelnemers ontmoeten elkaar en hebben 30 minuten de tijd om zich voor te bereiden op de vergadering. Ze hebben de beschikking over informatie op het internet, via geschreven notities of kunnen gebruik maken van andere middelen (schoolbord, projector, enz.).

2. Het tweede deel is **de bijeenkomst zelf**. We projecteren een timer (omdat de directeur weinig tijd heeft om uit te voeren). Als we geen grote vergadertafel in de kamer hebben, plaatsen we kleine tafels in een cirkel. Er moet één stoel minder zijn dan het totale aantal deelnemers. De denkbeeldige kamer heeft alleen een whiteboard en de stoelen en tafels die de facilitator heeft klaargezet. Er is een denkbeeldige deur die gesloten is.

Aan het begin van de vergadering zijn de enige mensen in de denkbeeldige ruimte de drie mensen van het coördinatieteam.

**Dit hypothetische kamerontwerp wordt uitgelegd door de facilitator aan het begin van de activiteit.**

3. De facilitator bemoeit zich er helemaal niet mee. Alleen bij het uitleggen van de theorie aan het begin en wanneer de vergadering voorbij is om de conclusies samen te vatten. Als de groep de gestelde termijn overschrijdt, zal de facilitator de groep zoveel mogelijk vrijheid geven. Om deze reden wordt aanbevolen om deze activiteit in een breed tijdsbestek te plaatsen waar het niet nodig en verplicht is om de vergadering te beëindigen.

	<p>We zullen dit laten gebeuren om de vergadering zo realistisch mogelijk te maken. De duur van de vergaderingen in sommige organisaties is vaak buitensporig en wanneer ze een bepaalde termijn overschrijden, zijn ze niet langer productief, zoals het geval is in de schoolklassen. Het handhaven van aandacht (ook voor volwassenen) is vaak ingewikkeld.</p> <p>De facilitator maakt aantekeningen over de onderwerpen van de vergadering die hij of zij interessant vindt.</p> <p>Als de vergadering voorbij is, pauzeren we de timer. Samen zullen we delen welke kwesties vergelijkbaar zijn of verschillen van real life vergaderingen. In hoeverre heeft u uw rol vervuld? Heb je bereikt wat je personage wilde? Welke moeilijkheden zijn er geweest? Wat moet er gebeuren om verandering te bevorderen? Is één persoon in staat om het uit te voeren? Wat heeft hij of zij nodig?</p> <p>We leggen uit dat sommige rollen beperkter waren dan andere. Dat gebeurt in organisaties, wanneer er gevestigde werkrouines zijn, dan is het veranderen van gewoonten erg moeilijk.</p> <p><b>Het resultaat moet ongeveer het volgende zijn: analytische vaardigheden, zorgvuldige observatie en transformationeel leiderschap moeten worden gebruikt voor verbetering.</b></p> <p>Over het strategisch plan: Heeft uw organisatie een strategisch plan? Hoe denk je dat het kan helpen?</p> <p>Afhankelijk van de interesses van de cursisten waarmee we samenwerken, kunnen we in de einddiscussie bespreken hoe we effectieve bijeenkomsten kunnen organiseren of hoe belangrijk het is om een goede strategische analyse van de organisatie te maken. Afhankelijk van de belangen van de cursisten, zullen we meer nadruk leggen op het ene of het andere onderwerp.</p>
<b>Activiteit van cursisten</b>	<p>Cursisten die meer willen weten over strategische planning kunnen de onderstaande links bezoeken.</p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Post-its, pennen, markers, vellen papier</p> <p>De eerder afgedrukte en bijgesneden rollen.</p>

<p><b>Links naar doelstelling #</b></p>	<p>Facilitators moeten twee of drie voorbeelden van concrete strategische plannen geprint hebben. Facilitators kunnen kiezen uit het volgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://www.educo.org/Educo/media/Documentos/somos/STRATEGIC_PLAN_2015-2018_EDUCO-CHILDFUND_ING.pdf?ext=.pdf">https://www.educo.org/Educo/media/Documentos/somos/STRATEGIC_PLAN_2015-2018_EDUCO-CHILDFUND_ING.pdf?ext=.pdf</a></li> <li>2. <a href="http://www.handinhandinternational.org/wp-content/uploads/2017/10/Hand-in-Hand-International-Strategic-Plan-2017-2021.pdf">http://www.handinhandinternational.org/wp-content/uploads/2017/10/Hand-in-Hand-International-Strategic-Plan-2017-2021.pdf</a></li> <li>3. <a href="https://www.communityservices.act.gov.au/_data/assets/pdf_file/0011/1215839/CSD-Strategic-Plan-2018-28.pdf">https://www.communityservices.act.gov.au/_data/assets/pdf_file/0011/1215839/CSD-Strategic-Plan-2018-28.pdf</a></li> <li>4. <a href="http://www.near.ngo/imgtemp/downloadfile/NEAR%20Strategy%202018-2020_published%20paper_1519803585.pdf">http://www.near.ngo/imgtemp/downloadfile/NEAR%20Strategy%202018-2020_published%20paper_1519803585.pdf</a></li> <li>5. <a href="https://www.eurochild.org/fileadmin/public/03_Internal/Eurochild_Strategic_Plan_2014-2018_endorsed.pdf">https://www.eurochild.org/fileadmin/public/03_Internal/Eurochild_Strategic_Plan_2014-2018_endorsed.pdf</a></li> </ol> <p>Het volgende document kan worden gebruikt als leidraad voor het coördinatieteam bij de voorbereiding van de vergadering:  <a href="https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Strategic-Planning-A-PLP-Toolkit-INTRAC-1.pdf">https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Strategic-Planning-A-PLP-Toolkit-INTRAC-1.pdf</a></p>
<p><b>Andere...</b></p>	<p>Voor meer complexiteit van de oefening, naast de verschillende rollen kunnen we één van de rollen van <i>de Benne en Sheats</i> activiteit 1 hanteren. Daarnaast kan de activiteit worden aangepast aan een ander type sociale organisatie. De voorgestelde rollen zijn generiek en indien nodig kunnen nieuwe worden toegevoegd. Als er bijvoorbeeld meer cursisten zijn, kunnen we het aantal leden van het coördinatieteam verhogen omdat de taken die door deze rollen moeten worden uitgevoerd, complex zijn. We kunnen ook nieuwe rollen toevoegen met betrekking tot sociaal werk (sociale opvoeders, ergotherapeuten, psychologen, gebiedswerkers, enz.).</p>

## Activiteit 7: Leren feedback geven

Beoogde leerresultaten:

18. Leer en gebruik feedbacktechnieken om positieve relaties op te bouwen tussen leden van de organisatie en processen en uiteindelijke resultaten te verbeteren.
19. Ontdek samen manieren om regelmatig waardering uit te spreken voor anderen voor wat ze hebben gedaan of doen.

Vorbereiding van cursisten:

<p><b>Tijd</b></p>	<p>90 minuten</p>
--------------------	-------------------

<p><b>Docent activiteit</b></p>	<p><b>Korte energieoefening:</b> "30 Cirkels": Allereerst vragen we de deelnemers om op een vel wit papier 30 lege cirkels te tekenen. Nu geven we 3 minuten aan de deelnemers en vragen ze om zoveel mogelijk van de lege cirkels om te zetten in herkenbare objecten.</p> <p>Kies nu één van die tekenideeën en neem een minuut om het wat meer te ontwikkelen. Sla de tekening op voor het einde van deze activiteit. Probeer het een beetje complexer te maken en voeg verschillende elementen toe (1-2 minuten).</p> <p>Hoe ging het? Vergelijk de resultaten met je partners. We denken na over het feit dat wanneer je voor kwantiteit gaat, je geen tijd hebt om te denken dat je idee slecht is, je kunt het later bewerken. Dit is het stadium waar creativiteit floreert.</p> <p>Daarnaast biedt Thirty Circles een snelle les over ideevorming. Wanneer u ideeën genereert, balanceert u op twee doelen: uitdrukkingsvaardigheid (de snelheid en kwantiteit van ideeën) en flexibiliteit (ideeën die echt verschillend en onderscheidend zijn). Het is makkelijker om een geweldig idee te hebben als je veel hebt om uit te kiezen. Maar als je veel ideeën hebt die slechts variaties zijn op een thema, heb je misschien maar één idee met negenentwintig andere versies. Wanneer u uitdrukkings-vaardigheid en flexibiliteit combineert, dan kunt u een rijk scala aan concepten genereren om uit te kiezen.</p> <p><b>De facilitator legt het doel van het volgende deel van de activiteit uit:</b></p> <p><i>dat de groep tot overeenstemming komt rond de belangrijkste principes van effectieve feedback. De hele groep kan kort brainstormen en bespreken wat feedback is en waarom het een nuttige oefening is.</i></p> <p>Deelnemers worden in tweetallen gezet. Ze zullen voorbeelden bespreken in 5-10 minuten van wanneer ze effectieve / nuttige feedback hebben ontvangen en ineffectieve / schadelijke feedback. Daarna wordt de groep samengebracht om enkele voorbeelden te horen.</p> <p>Nu de groep enkele voorbeelden uit de ervaringen heeft gehoord, zullen ze samenwerken om een aantal criteria of principes te extrapoleren voor "effectieve" en "ineffectieve" feedback. De facilitator zal, om de suggesties van de groep vast te leggen, opschrijven "effectief" en "ineffectief" als headers op elke flipchart. Dan zullen we ze opschrijven, met betrekking tot "effectief" als eerste, dan verplaatsen naar "ineffectief". Indien nodig kunnen we suggesties voor de duidelijkheid parafraseren en cursisten vragen om iets te verduidelijken wanneer iets onduidelijk is.</p> <p>Facilitator zal de voltooiing van de brainstormsessie van de groep ondersteunen door principes uit de onderstaande lijst toe te voegen. Over het algemeen zullen de meeste van deze beginselen op de één of andere manier tot uitdrukking komen. Voeg alleen principes toe die nog niet door de groep zijn geuit:</p>
---------------------------------	--

- Wees beschrijvend over het gedrag, niet over de persoon.
- Oordeel en/of label niet.
- Focus op prestatieresultaten.
- Probeer anderen niet te veranderen.
- Spreek volledig en duidelijk.
- Ontvanger: Vraag om feedback, wacht er niet op.
- Gever: Vraag de persoon als je hen feedback kunt geven.
- Wees eigenaar van uw eigen feedback en spreek met "Ik", niet met "wij".
- Verwar je eigen gedachten en gevoelens niet met die van anderen.
- Wees altijd specifiek. Generaliseer niet.
- Wees tijdig en regelmatig.
- Probeer uw opmerkingen niet voor uzelf te bewaren om ze vervolgens in één keer te geven.
- Focus op de relatie met de ander.
- Wees oplossingsgericht vs. probleemgericht.

Zodra we dit hebben bereikt, vragen we de groep hoe ze ervoor gaan zorgen dat ze volgens deze beginselen werken. We zullen de oefening afsluiten wanneer we het gevoel hebben dat die een natuurlijke oplossing heeft bereikt.

Nu leggen we een gemakkelijk te onthouden techniek uit aan de hand van het **acroniem (HVVV)**. Deze techniek zal nuttig zijn voor de volgende oefening:

**H- Houd** wat waarde biedt, dat is al prima zoals het is en daarom verdient om te worden bewaard voor latere acties of situaties. Het biedt ook een gestaag uitgangspunt vanuit de prestatie voor het nieuwe leren of de uitdagingen.

**V- Voeg** iets **toe dat ontbrak**; die aspecten die niet aanwezig zijn geweest over wat je denkt en dat, als ze waren opgenomen geweest, waarde zou hebben toegevoegd aan het resultaat. Dit helpt om het in de toekomst op te nemen. Bijvoorbeeld, je was erg serieus toen je sprak, het zou geweldig zijn geweest als je meer had geglimlacht in uw gesprek. Dit brengt warmte over en helpt je om meer in harmonie te zijn met de persoon.

**V- Verbeter** iets **dat al aanwezig was**. Hier wordt verwezen naar situaties die aanwezig zijn geweest en waardevol kunnen zijn en die gevoelig zijn voor wijziging of verandering, hetzij in hun hoeveelheid, frequentie of kwaliteit, om meer waarde toe te kennen aan het resultaat. U stelde bijvoorbeeld vragen aan een klant in een verkoopgesprek (wat op zich al passend is), maar u heeft er slechts twee (een paar) en vervolgens zeer open en generiek gesteld en alleen aan het begin (kwaliteit en frequentie).

**V- Verwijderen**. Ten slotte wordt verwezen naar gedragingen die aanwezig zijn geweest en toch geen waarde hebben toegevoegd aan het gewenste resultaat, dus ze moeten worden geëlimineerd of weggelaten

	<p>voor toekomstige acties. Bijvoorbeeld: de telefoon opnemen in het midden van een gesprek om de prestaties van een werknemer te evalueren, met een klant...</p> <p><b>Nu is het tijd om feedback te geven.</b> We nemen de tekeningen vanaf het begin van de activiteit erbij en we zijn gekoppeld in tweetallen. Elke leerling zal feedback moeten geven aan zijn/haar partner over de tekening die hij/zij heeft gemaakt.</p> <p>De context is dat jullie grafische ontwerpers zijn en de tekening is een voorstel voor een logo voor een bedrijf. De persoon die feedback geeft is een andere partner die hetzelfde doet, maar op een ander project.</p> <p>Vergeet niet dat we het alleen geven als erom gevraagd wordt of, in ieder geval, we vragen eerst of er vertrouwen is met die persoon. Dus vergeet het niet eerst te vragen.</p> <p><b>Assertiviteit en het vermogen om goede feedback te geven gaan hand in hand. Misschien wilt u de theorie van activiteit 5 nakijken.</b></p> <p>Als round-up activiteit gaan we een korte oefening doen die gerelateerd is aan de activiteit die we net deden. Het doel van de oefening is het creëren van een hoge kwaliteit van verbinding waaruit mensen spontaan genieten van het bijdragen aan elkaars welzijn.</p> <p>Cursisten zullen werken in kleine teams van ongeveer 3. De deelnemers zijn waarschijnlijk welwillend om mee te werken omdat ze de gelegenheid hebben gehad om elkaar hiervoor te ontmoeten.</p> <p>Wij geven de instructie: "Schrijf de naam op van de persoon die u aanspreekt. Voltooi de volgende twee zinnen voor die persoon. Onderteken het met je naam."</p> <p>"Om ____: Mijn sterkste indruk van u tot op dit punt is ...</p> <p>Iets waar ik ben benieuwd naar ben is ... Ondertekend, ____ "</p> <p>In elke kleinere groep voltooi elke deelnemer de bovenstaande zinnen met één post-it voor elke deelnemer in de groep. Zodra alle deelnemers in een groep klaar zijn met schrijven, leveren ze de communicatie, één voor één, mondeling en overhandigen ze de post-it-notitie daarna aan de geadresseerde.</p>
<b>Activiteit van cursisten</b>	<p>Deze les is ontworpen voor cursisten om persoonlijke visies te delen en zich op een of andere manier open te stellen voor hun leeftijdsgenoten. Zij zullen zeer respectvol met alle visies van de andere deelnemers moeten omgaan. Feedback maakt deel uit van de activiteit en er wordt verwacht dat opmerkingen op een rustige en zachte manier worden ontvangen. Daarom zal de facilitator tijdens de sessie een bemiddelende rol hebben om ervoor te zorgen dat deze soepel verloopt.</p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Post-its, whiteboard, markers, vellen papier.</p>

<b>Links naar doelstelling #</b>	Een andere mogelijke tip als iemand op zoek is naar technieken voor hun team is "the feedback wrap" <a href="https://management30.com/practice/feedback-wraps/">https://management30.com/practice/feedback-wraps/</a>
<b>Andere...</b>	<p>Als iemand dit onderwerp verder wil onderzoeken of als de voorgestelde activiteit niet voldoende is, kan de facilitator ervoor kiezen om aanwijzingen te geven voordat hij de activiteit doet door de cursisten de verschillende manieren te leren om vragen te stellen. Check deze link voor meer informatie over "de kunst van het vragen stellen" <a href="https://www.skillsyouneed.com/ips/question-types.html">https://www.skillsyouneed.com/ips/question-types.html</a></p> <p>Deelnemers die meer willen weten over het onderwerp, kan het volgende boek van Harvard Business Review worden aanbevolen: "Giving Effective Feedback (20-Minute Manager Series)". Of je nu te maken hebt met een probleemmedewerker of het prijzen van het goede werk van een collega, je moet communiceren op een manier die positieve verandering in anderen bevordert. Dit boek leidt u snel door de basisprincipes van het leveren van feedback met resultaat. Zie verdere bronnen over het onderwerp: <a href="https://hbr.org/topic/giving-feedback">https://hbr.org/topic/giving-feedback</a></p>

## Activiteit 8: Halt houden op het pad van positief denken. Een verhaal van veerkracht.

Beoogde leerresultaten:

20. Onderscheid maken tussen begrippen als positief denken, veerkracht, analytische vaardigheden en kritisch denken.
21. Activeer het vermogen om om te gaan met conformisme en ontmoediging en smeed positief collectief gedrag.
22. Onderscheid de belangrijkste principes van charismatisch leiderschap.

Vorbereiding van cursisten:

<b>Tijd</b>	120 minuten
<b>Docent activiteit</b>	<p><b>1. Introductie.</b></p> <p>De facilitator legt de doelstellingen van vandaag uit. We zullen begrippen als positief denken en veerkracht aanpakken, maar vanuit een iets ander perspectief dan we waarschijnlijk gewend zijn.</p> <p><b>Vervolgens legt hij/zij de volgende theoretische benadering uit:</b></p> <p>In Activiteit 1 hebben we al gezien dat er binnen de theoretische modellen van leiderschapsrollen veel mogelijkheden is. We keken naar de Benne en Sheats model.</p> <p>Een andere basisclassificatie die wordt gemaakt is als volgt:</p>



- **Charismatisch leiderschap**
- Transformationeel leiderschap
- Democratisch leiderschap
- Autocratisch leiderschap
- Laissez-Faire leiderschap
- Transactioneel leiderschap
- Situationeel leiderschap

Uitleg die de facilitator kan gebruiken: in deze activiteit zullen we werken aan een essentieel kenmerk van de charismatische leider: **positief denken**. In feite, kan deze vaardigheid deel gaan uitmaken van een van de leiderschapsrollen van bovenaf, die we eerder hebben gezien en zoals elke competentie die kan worden verbeterd en aan worden gewerkt. De facilitator legt ook uit dat positief denken niets meer is dan momenten van crisis omdraaien of veranderen in kansen, om ruimte voor kansen te openen.

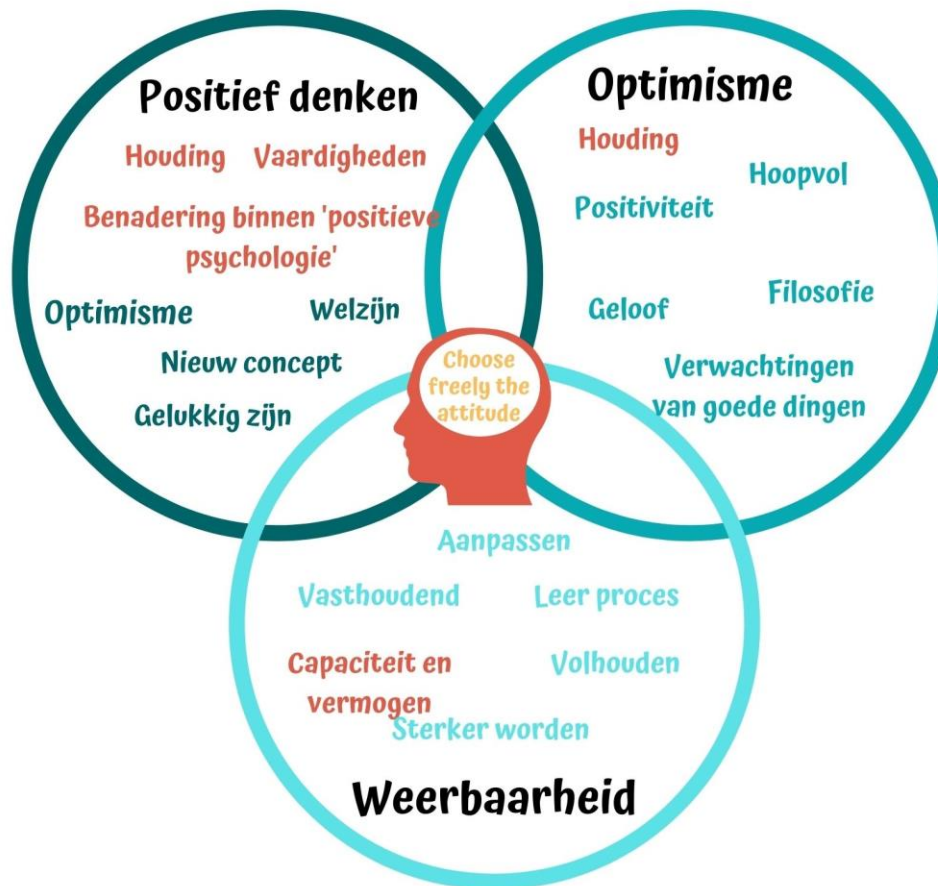
We beginnen met brainstormen. De facilitator tekent drie grote cirkels op het bord en plaatst de woorden in het zwart in elk van deze cirkels: positief denken, optimisme en veerkracht.

De groep brainstormt over de sleutelwoorden voor elk van deze woorden en hun onderlinge relatie met elkaar. Er kunnen meer woorden ontstaan dan in de volgende grafiek wordt voorgesteld. Alle die de facilitator passend acht, worden genoteerd en het brainstormen wordt aangevuld met de voorgestelde woorden. De in het rood genoteerde woorden hebben betrekking op de definitie van dat woord. Wat onderscheidt "positief denken" van "optimisme" is dat, terwijl optimisme een vitale houding is die heeft bestaan in tegenstelling tot pessimisme in de hele menselijke geschiedenis, positief denken recenter is en is gegroeid en steeds populairder binnen de trends van de positieve psychologie is geworden. Veerkracht houdt in dat de interne instrumenten van positief denken worden ingesteld om crises op te lossen en vooruit te komen, maar ervan uitgaande dat crises en slechte tijden bestaan in het leven, werk eraan en leer ervan. Het is een realistische houding waar "het slechte" wordt herkend als onderdeel van de reis. Dit laatste punt is zeer belangrijk omdat het negatieve niet wordt vermeden door het te verdoezelen, te ontkennen en te verbergen, maar door ervan te leren.

De facilitator kan een paar vragen stellen om de kennis van de groep te testen en de sleutelwoorden te noteren:

- Wat is positief denken/optimisme/veerkracht?
- Wat is er nodig om het in de praktijk te brengen? Kan iedereen het toepassen? Waar hangt het van af?
- Wat zijn de gevolgen? Heb je al eerder van het concept gehoord?
- Oefen je het in je professionele leven?





De concepten zijn nu weer verbonden met de optimistische eigenschap van een charismatische leider. Een belangrijke eigenschap van een charismatische leider is **optimisme**: leiders weten dat de beste manier om anderen te bereiken, is door middel van een ontspannen houding en een vriendelijke, vertrouwenwekkende glimlach. Hoewel ze nooit hun gevoel van realiteit verliezen, is hun rol om de mogelijkheden van elke situatie te verbeteren en dit te doen vanuit perspectieven die gunstig zijn voor het organisatorische klimaat. In sommige gevallen treden ze zelfs op als groepsleiders. Wat echt belangrijk is, afgezien van dit optimisme, is de **proactieve capaciteit**. Hun motto kan als volgt worden samengevat: "**het is verboden om in de klacht te blijven hangen**". Met andere woorden, de charismatische leider stelt, draagt bij en implementeert oplossingen voor bepaalde conflicten of situaties.

Dit vereist dat de leider duidelijk is over het vinden van manieren om optimistisch te zijn en hoe deze proactieve houding te bereiken. In deze activiteit zullen we werken aan het concept van optimisme vanuit verschillende perspectieven.

## 2. Doelstellingen en energizer activiteit.

We gebruiken een energizer activiteit voor positief groepsdenken (15 minuten). De facilitator schrijft de volgende vraag op het bord of op een stuk papier in grote letters: **Wat geeft je absolute vreugde in termen**

**van een hobby of een werk / persoonlijke activiteit die je doet?  
Waarom?**

Elke persoon gaat op twee kaarten een sleutelwoord schrijven. Bijvoorbeeld: rijden, lezen, etc. Alle staande deelnemers lopen door de kamer tot er een bel/muziek klinkt en ze zullen bij de dichtstbijzijnde persoon moeten staan en hun woord moeten uitleggen. Wanneer de bel weer gaat, zullen de deelnemers blijven lopen en zullen zich aansluiten bij een andere partner. We kunnen drie of vier keer bellen en het is niet nodig dat iedereen met iedereen praat.

- Wat heb je over anderen geleerd?
- Hoe u het concept van deze oefening toe te passen op de doelstellingen sessie van vandaag?

Nu hebben we een positieve hersentoestand gecreëerd, zodat leren en productiviteit worden verbeterd om aan te blijven werken. Bovendien hebben we de theorie van brainstormen verbonden met concrete dingen die cursisten als positief in hun dagelijks leven identificeren.

**3. De activiteit: video en discussie.**

**De facilitator speelt een korte video voor het volgende deel van de activiteit.** Het is belangrijk om te benadrukken dat de rol van de facilitator is die van een gids en uitdagende vragen stelt die reflectie oproepen zonder een positie in te nemen.

De video is van een journalist genaamd Barbara Ehrenreich. Het brengt een andere kijk op de ideeën van positief denken op een kritische manier. En dit is het belangrijkste aan deze activiteit, dat met de inhoud van deze specifieke video vanuit een kritisch perspectief wordt gewerkt. Tijdens de video moeten de cursisten de uitspraken of ideeën opschrijven die hun aandacht trekken. Hier zijn enkele van deze ideeën:

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=u5um8QWWRvo> (10.22 minuten)

- Verplicht optimisme
- Het is een Illusie om te denken dat je de fysieke wereld kunt veranderen met je gedachten
- Ze is het niet eens met het idee van: "gebruik de kracht, de energie, magnetisme"
- Illusie is altijd een vergissing
- Ze is het niet eens met "Als je er niet aan denkt, dan gebeuren er geen slechte dingen"
- Somberheid, verdriet, pessimisme of negativiteit kunnen ook illussies zijn
- Radicale suggestie: realisme. Verander de onderdelen die u daadwerkelijk kunt veranderen
- Wees geen cheerleader: observeren, analyseren en handelen.

Na de video wordt een open discussie gevoerd met de groep en worden de belangrijkste punten eruit gehaald. Dit stelt de groep in staat om te zien in hoeverre ze het eens of oneens zijn met wat er is gezegd.

**Dan vormen we groepen van 3 of 4 om te bespreken. De deelnemers zullen een nieuw verhaal moeten opbouwen. Ze zullen een fictief verhaal moeten creëren.**

Ten eerste zullen ze erin moeten slagen om **hun fictieve personage op de een of andere manier dat positieve denken te laten aannemen**. Dat karakter kan een kritisch standpunt aannemen of niet, of misschien dat verhaal opbouwen zonder het innemen van een positie, of het uitvinden van een andere filosofie of houding.

Als creativiteitstechniek gaan we een aantal willekeurige woorden voorstellen die ze in hun verhalen moeten opnemen (de woorden kunnen door elke facilitator worden gekozen): *Nepal, varen, wortels, noot, angst en school*.

#### **TIPS/STAPPEN:**

1. Maak het verhaal dat moet worden gespeeld **door een fictief personage** met een plot (vergelijkbaar met de activiteit 3 "Mijn verhaal", over de reis van de held). Het personage moet een relatie hebben met een non-profit organisatie (als vrijwilliger, werknemer, donateur, enz.).
2. Het verhaal moet worden opgeschreven. Het mag niet meer dan één of twee kanten papier innemen.
3. Het verhaal moet op zijn minst ook het karakter van **de mentor** bevatten die op de één of andere manier onze hoofdpersoon iets heeft onderwezen over die filosofie / houding.
4. Het moet worden uitgelegd hoe het hem / haar beïnvloedt, welke gevolgen zijn / haar filosofie van het leven heeft gehad, enz.
5. Er is de mogelijkheid om niet alleen helden te creëren. Anti-helden bestaan ook en ze kunnen ons ook waardevolle dingen leren. Vergeet niet dat personages tools zijn om uw ideeën of gedachten, twijfels, angsten, enz. te projecteren. Gebruik ze zoals je wilt.

Facilitator kan een infographic als deze aan de muur projecteren om cursisten te helpen hun verhaal op te bouwen.

<https://www.abccopywriting.com/2013/12/10/what-really-makes-a-good-story>



Nu is het tijd voor hen om hun verhalen te lezen. De cursisten kunnen het verhaal spelen met de verschillende personages die ze hebben gemaakt.

We bespreken alle inzichten van elk verhaal en bekijken enkele concepten uit de video.

Facilitator kan uitleggen dat een goede leider in staat moet zijn om al deze kwesties te begrijpen, om het potentieel van mensen te identificeren en om te zetten in acties en manieren om de organisatie te ontwikkelen en te versterken.

	<p>Het is belangrijk voor de versterking van competenties (communicatie, assertiviteit, feedback) dat we begrijpen dat elke persoon anders handelt. Het is fout om als iemand zich niet goed voelt dingen te zeggen als "wees niet slecht", "je moet meer lachen en dat zal je een beter gevoel", "denk niet te veel", omdat we niet kunnen dwingen dat iemand zich beter voelt of goed is. Positieve psychologie kan helpen om die dingen te analyseren of te identificeren die je kunnen helpen je beter te voelen, maar zonder wonderformules. <b>Daarom is de term veerkracht zo krachtig.</b> We beschouwen opnieuw de term en maken een ronde van mogelijke vragen onder alle deelnemers.</p> <p>Definitieve voorstellen of opmerkingen van cursisten.</p>
<b>Activiteit van cursisten</b>	<p>Als cursisten houden van artikelen die gericht zijn op professionele coaching kunnen ze ook terecht op deze pagina:  <a href="https://tools.positivepsychology.com/3-resilience-exercises-pack">https://tools.positivepsychology.com/3-resilience-exercises-pack</a>  <a href="https://positivepsychology.com/wp-content/uploads/3-Resilience-Exercises-Pack.pdf">https://positivepsychology.com/wp-content/uploads/3-Resilience-Exercises-Pack.pdf</a></p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Vellen papier en pennen.</p>
<b>Links naar doelstelling #</b>	<p>Video animatie van Barbara's Ehrenreich:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=u5um8QWWRvo">https://www.youtube.com/watch?v=u5um8QWWRvo</a></p>
<b>Andere...</b>	<p>Voor cursisten die hun kennis willen verdiepen over het onderwerp:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boek. <i>Helder-beschouwd: Hoe positief denken Amerika ondermijnt.</i> Door Barbara Ehrenreich.</li> <li>- Artikel. <i>Heeft positief denken en betekenisvol bemiddelen het positieve effect – De relatie tot levensgeluk?</i> Door Lightsey Jr., Richard Owen en Goler Boyraz.</li> <li>- Artikel. <i>Resultaten van de balans tussen werk en privé op het gebied van werkplezier, tevredenheid over het leven en geestelijke gezondheid: Een studie over zeven culturen.</i> Jarrod M. Haara, Marcello Russob, Albert Suñec, Ariane Ollier-Malaterred.</li> </ul>

## Les 3: Co-creatie en kruisbestuiving

### Lesdoelstellingen:

- 5) Maak gebruik van alle creativiteitstechnieken die ik ken en verwerf nieuwe om een open samenwerkingscultuur op te bouwen en zo nieuwe netwerken en interacties te creëren, zowel binnen als buiten de organisatie.

### Activiteit 9: Creativiteit of hoe verschillende ideeën te combineren

#### Beoogde leerresultaten:

23. Begrijp creativiteit als een mentaal proces van het combineren van ideeën om iets nieuws te creëren.
24. Maak gebruik van verschillende technieken om creatiever te zijn en om creativiteit in anderen te stimuleren.

#### Vorbereiding van cursisten:

<b>Tijd</b>	120 minuten Opwarmactiviteit: 20-30 minuten Tweede deel: 60-90 minuten
<b>Docent activiteit</b>	<p><b>Eerste deel van de activiteit als een warming-up inleiding:</b></p> <p>Obstakels voor creativiteit: Mentale Bias</p> <p>We stellen voor om dit eerste spel met de groep cursisten te doen om hun reactie te observeren. De stappen zijn als volgt:</p> <p>1- De facilitator schrijft op het whiteboard zodat iedereen de volgende combinatie van drie cijfers kan zien: 2, 4 en 8.</p> <p>2- De facilitator vertelt de deelnemers dat achter deze numerieke progressie een regel zit die deze progressie produceert, en dat het hun taak is om het te raden. Wat is de regel achter deze progressie 2 - 4 - 8? De regel is simpel: drie getallen die altijd groter zijn dan de vorige, meer</p>

niet. 4 is groter dan 2, en 8 is groter dan 4. Dit is de regel die ze moeten raden.

3. Nu vertelt de facilitator de cursisten dat, om de regel te raden, ze combinaties van drie getallen kunnen vertellen en dat je ze in elk geval zult vertellen of ze voldoen aan deze regel die ze proberen te raden. Wat we zullen zien is dat, aan het begin van het spel, elke persoon die een combinatie zegt iets zal zeggen als 4 - 8 - 16, of 3 - 6 - 12. Hier zie je een klassiek creativiteitsdempende obstakel, genaamd "mentale bias" effect. Op het moment dat de facilitator voor het eerst de originele combinatie liet zien, geloofden de deelnemers meteen dat ze het antwoord wisten. Het zal heel duidelijk lijken voor hen dat de regel die u wilde dat ze zouden raden is dat elk aantal in de progressie de vorige verdubbelt. En ze zullen er zo van overtuigd zijn dat ze het antwoord al weten, dat ze geobsedeerd zullen zijn over hun "overwinning" en niet zullen stoppen met het geven van driecijferige combinaties die aan deze voorwaarde voldoen, met deze regel, om te certificeren dat hun vermoeden waar is.

Maar wat ze zullen vergeten is dat achter een combinatie als deze er andere verschillende regels van progressie verscholen kunnen zitten, zoals degene die we echt willen die ze raden, eenvoudiger en dat kan inhouden oneindige combinaties. Ze zullen echter zo geobsedeerd zijn door hun schijnbare overwinning dat ze niets liever willen dan dat jullie bevestigen wat ze denken dat ze al weten. Omdat ze vergelijkbare spelletjes in het verleden hebben gespeeld en er altijd maar één wiskundige regel achter zat, passen ze hier dezelfde criteria toe om iets op te lossen dat eigenlijk veel gemakkelijker is dan al deze.

Ze zullen pas na een tijdje beseffen dat ze andere opties moeten proberen die niet aan hun zelf gevonden regel voldoen, anders zullen ze niet in staat zijn om de regel die de facilitator heeft toegepast te vinden. Deze mentale bias is een van de meest krachtige obstakels die onze creativiteit kunnen remmen. Dit soort mentale immobiliteit die optreedt op het moment dat we denken dat we al een "goed" idee, een oplossing hebben verkregen, blokkeert ons, weerhoudt ons ervan verder te gaan. We kunnen zeggen dat de mentale bias het (voor)oordeel is dat we onderweg verwerven. Dat vooroordeel zorgt ervoor dat we onze carrière misschien hebben vertraagd omdat we geloven dat we tegen een niet-bestaande muur zijn opgelopen. Dat we opgeven voordat we zijn begonnen. Het vooroordeel zorgt voor een soort creatieve luiheid die we niet moeten accepteren als we ons er bewust van zijn.

Voor het volgende deel van de activiteit worden de volgende stappen ondernomen:

1. Eerst vragen we alle deelnemers om binnen 8 seconden een huis te tekenen. Nu vragen we ze om een bloem te tekenen.

We vergelijken allemaal de tekeningen. Waarschijnlijk zijn alle huizen vrij vergelijkbaar. De facilitator kan uitdagen of grappen maken met de cursisten dat na deze dagen van werken met het idee om out of the box te gaan, ze dit niet hebben gedaan bij de opdracht. Waarom hebben ze hetzelfde getekend als altijd? Heeft



iemand iets anders getekend? Waarom? Hoeveel van jullie wonen in een huis zoals jullie getekend hebben?

2. Nu in een tweede oefening, gaan we meer tijd geven om iets uit de instructie te gebruiken: "teken een huis dat geen huis is" of "teken nu een huis waar je je vakantie zou doorbrengen."

We vergelijken de tekeningen. Wat is er gebeurd? Wat waren de veranderingen? We bespreken het feit dat nogmaals, wanneer we instructies krijgen die zijn gericht of die onze verbeelding kunnen voeden, onze creatieve capaciteit wordt geactiveerd. Dat is de uitdaging van mensen die teams leiden. Om licht te geven en de juiste vragen te stellen.

3. Nu gaan we een soortgelijke, maar iets andere teamoefening doen. Een van de grootste problemen in de meeste Europese landen is de vergrijzing van de bevolking. Niet alle landen hebben hetzelfde huisvestingsbeleid voor ouderen of dezelfde geografische kenmerken. Maar ze hebben wel dezelfde uitdaging om woonoplossingen te vinden om eenzaamheid en sociaal isolement van ouderen te voorkomen. We gaan niet in een groepsdiscussie over het probleem, we stellen het gewoon aan de orde.

Voordat begonnen wordt met werken in een team moet elke deelnemer op een post-it twee elementen schrijven die ze graag in huis zouden willen hebben.

Nu gaan ze in teams van niet meer dan vier personen **een prototype van een huis opstellen waar je zou willen wonen op je oude dag**. Het kan individueel of collectief, flat of huis, woning of hotel zijn, in het bos, in het midden van de zee of in de bergen zijn.

In het uiteindelijke prototype moeten de wensen van de teamdeelnemers worden gecombineerd en weerspiegeld.

We delen de prototypes en praten over het belang van het combineren van ideeën. Zou het anders zijn geweest als je het zelf had gebouwd? Hoe hebben uw collega's bijgedragen aan het veranderen van het oorspronkelijke idee op enigerlei wijze?

Om deze activiteit af te ronden, verbindt de facilitator de ontwikkelde inhoud met de praktische toepassing ervan op het werk. Om deze taak te vergemakkelijken, kunnen de volgende punten worden aangepakt:

- Zowel de ervaringen als de invloeden die we in de loop der jaren hebben opgebouwd, zijn de bron van waaruit we onszelf voeden als het gaat om het creëren van iets nieuws. Daarom moet het bevorderen van creativiteit beginnen met het herkennen van diversiteit binnen de organisatie, het versterken ervan en het leren ervan. Vanuit de verschillen en verschillende gezichtspunten kunnen oplossingen ontstaan om situaties van stagnatie op het werk te overwinnen.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>In crisisperioden, zoals die in 2020 als gevolg van COVID-pandemie, kan het bieden van ruimte in organisaties voor opkomende creativiteit organisaties helpen om innovatieve oplossingen te vinden en zelfs nieuwe producten of diensten te creëren die zijn aangepast aan de werkelijkheid. In feite is één van de kenmerken van de vooruitgang van vandaag dat het Liquide (een concept ontwikkeld door Zygmunt Bauman) is, dat wil zeggen, het verlies van vaste ankers en de versnelde sociale en economische veranderingen in een veel kortere periode, die organisaties dwingen om zich veel sneller aan te passen. Aanpassen aan verandering en succes is alleen mogelijk als mensen creativiteit en innovatie als onderdeel van hun werkmethode beschouwen.</li> </ul>
<b>Activiteit van cursisten</b>	<p>Het is belangrijk dat de reflectie van deze activiteit leidt tot de conclusie dat creativiteit een instrument is dat ons dient op elk gebied van ons persoonlijke en professionele leven: bij het genereren van ideeën in vergaderingen, het oplossen van kritieke problemen, het creëren van nieuwe projecten of het uitbreiden van de organisatie, zelfs bij het oplossen van problemen met collega's.</p> <p>Inzicht in een aantal van de sleutels van hoe onze hersenen werken kan ons helpen in het doel.</p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	Vellen papier, potloden, whiteboard, kleurpotloden, markers.
<b>Links naar doelstelling #</b>	<p>Als de cursisten of de facilitator meer willen weten over de wetenschap van creativiteit kunnen ze bezoeken:</p> <p><a href="https://www.creativelive.com/blog/science-of-creativity/">https://www.creativelive.com/blog/science-of-creativity/</a></p> <p><a href="https://blogs.scientificamerican.com/beautiful-minds/creativity-is-much-more-than-10-000-hours-of-deliberate-practice/">https://blogs.scientificamerican.com/beautiful-minds/creativity-is-much-more-than-10-000-hours-of-deliberate-practice/</a></p>
<b>Andere...</b>	<p>Voor cursisten die hun kennis van het onderwerp willen verdiepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artikel. <i>Zooming into creativity: individual differences in attentional global-local biases are linked to creative thinking..</i> Door Sharon Zmigrod, Leor Zmigrod en Bernhard Hommel. <a href="https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.01647/full">https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.01647/full</a></li> <li>- Boek: <i>Uitleg creativiteit: de wetenschap van de menselijke innovatie</i>. Door R. Keith Sawyer. In Oxford.</li> <li>- Journal: The Leadership Quarterly. Volume 13, Issue 5, October 2002, Pages 523-544: <a href="https://www.sciencedirect.com/journal/the-leadership-quarterly">https://www.sciencedirect.com/journal/the-leadership-quarterly</a></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guo, J., Gonzales, R., &amp; Dilley, A. E. (2016). <i>Creativity and Leadership in Organizations: A Literature Review</i>, <i>Creativity. Theories – Research – Applications</i>, 3(1), 127-151. <a href="https://doi.org/10.1515/ctra-2016-0010">https://doi.org/10.1515/ctra-2016-0010</a></li> </ul>
--	--

## Activiteit 10: Netwerken en verbindingen opbouwen met "The Fish Tank"

Beoogde leerresultaten:

25. Ken en pas nieuwe benaderingen toe om mijn professionele sociale omgeving uit te breiden.
26. Identificeren en uitvoeren van strategieën voor het aantrekken en selecteren van talent door middel van netwerken en sociale netwerken.

Vorbereiding van cursisten:

<b>Tijd</b>	60 minuten
<b>Docent activiteit</b>	<p>De oefening zal bestaan uit het maken van <b>een visitekaartje</b> om een netwerkevenement bij te wonen en uw vaardigheden te tonen in het ontmoeten van mensen uit uw werkomgeving.</p> <p>We gaan een kaart (de grootte van een half vel) geven aan elke leerling. De leerling moet de volgende items op zijn of haar kaart opnemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Type organisatie waarvoor u werkt (geen naam opgegeven).</li> <li>- Geografische reikwijdte.</li> <li>- Doelgroep waarmee je samenwerkt.</li> <li>- Reden om naar het evenement te komen (dit bedenkt elke deelnemer zelf). Bijvoorbeeld: ik wil op zoek naar talent, ik wil ervaringen delen, etc.</li> </ul> <p>Dan verzamelt de facilitator de kaarten, mixt ze door elkaar en deelt ze willekeurig weer uit.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eerst verdelen we de groep in twee en terwijl ze staan vormen ze twee concentrische cirkels waar elke persoon zijn of haar kaart zal houden (wat niet degene is die hij of zij heeft geschreven).</li> <li>2. De mensen in de binnenste cirkel moeten doen alsof ze in een netwerkevenement zijn. De hypothetische situatie zou kunnen zijn dat ze een TED-gesprek hebben bijgewoond over het werk van non-profitorganisaties en aan het eind is er ruimte en tijd om de sprekers en de mensen die aanwezig zijn geweest te ontmoeten.</li> <li>3. We projecteren een timer op de muur / bord zodat iedereen de tijd kan zien. Ze zullen moeten handelen volgens de kaart die ze hebben en praten met de rest van de deelnemers. De rest van de mensen in de buitenste cirkel zullen gewoon aantekeningen maken om mogelijke feedback te geven aan het einde van de simulatie.</li> </ol> <p>Verschillende mensen kunnen met elkaar praten op hetzelfde moment; Het is oke, ze hoeven zich niet druk te maken, want er zal altijd iemand</p>

	<p>kijken en aantekeningen maken. Het is een echte simulatie, zodat ze kunnen bewegen om te ontmoeten wie ze willen.</p> <p>De mensen in de buitenste cirkel bewegen niet, ze houden hun positie en observeren wat er gebeurt in het aquarium als een "oplettende deelnemer".</p> <p>4. Aan het eind bespreken we de aantekeningen en opmerkingen die zijn gemaakt. Hoe zijn ze het gesprek begonnen? Hoe zou jij het doen? Hoe begin je met een onbekende te praten? Hoe houd je het gesprek gaande?</p> <p>Als er voldoende tijd is, kunnen de rollen worden uitgewisseld en kan de simulatie opnieuw worden gedaan.</p> <p>Ten slotte moet de facilitator de groep aanmoedigen om het belang van samenwerking en netwerken te bespreken. De volgende vragen kunnen helpen:</p> <p style="text-align: center;"><i>Wat zijn de voordelen van het werken met externe stakeholders? Past het bij uw gebruikelijke taken?</i></p> <p>Ook wordt erop gewezen dat een persoon die een organisatie vertegenwoordigt de eigen waarden van de organisatie projecteert en die rol op zich neemt en de Stakeholders de persoon met de organisatie identificeert.</p>
<b>Activiteit van cursisten</b>	<p>Van de deelnemers wordt verwacht dat zij het initiatief nemen om te gaan praten en deel te nemen door de barrières van de eerste communicatie weg te nemen.</p> <p>Als er problemen zijn met spreken of bewegen, kan de facilitator advies geven over welke stappen deelnemers kunnen nemen en cursisten aanmoedigen om te praten: begroeten, zichzelf voorstellen, enz.</p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Kaarten, pennen, online timer.</p>
<b>Links naar doelstelling #</b>	<p>Een video als deze kan helpen om de activiteit te introduceren:</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=a3gERqaaXZk">https://www.youtube.com/watch?v=a3gERqaaXZk</a></p>

Andere...	<p>Artikel. <i>Hoe leiders netwerken maken en gebruiken</i>. Herminia Ibarra &amp; Mark Lee Hunter. Harvard Business Review. 2007.  <a href="https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks">https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks</a></p> <p>Boek. <i>New Business Networking: Hoe effectief groeit uw zakelijke netwerk met behulp van online en offline methoden</i>, Dave Delaney. Que Publishing; 1e editie (20 mei 2013).</p> <p>Artikel. <i>De theorie en de praktijk van zakelijke netwerken</i>, David Ford, Stefanos Mouzas, Industrial Marketing Management. 42(3), 2013.  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011300031X">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011300031X</a></p>
-----------	--

## Activiteit 11: Participatie aanmoedigen en inzichten delen over non-profitorganisaties

Beoogde leerresultaten:

27. Begrijp dat een open en collaboratieve cultuur een belangrijke techniek is om de betrokkenheid en participatie van de leden van een organisatie te stimuleren.
28. Creëer en ontwikkel een veilige omgeving voor mijn teamleden om ideeën te delen, inzichten uit te wisselen en gehoord en beschouwd te worden.

Tijd	90 minuten
Docent activiteit	<p><b>Energizer activiteit: Human Knot (15 - 20 minuten)</b></p> <p>Regels: We laten iedereen staan in een cirkel tegenover elkaar, schouder aan schouder. De facilitator geeft iedereen aan om zijn rechterhand uit te steken en een willekeurige hand van iemand tegenover hen te grijpen. Vertel ze vervolgens om hun linkerhand uit te steken en een andere willekeurige hand van een andere persoon tegenover in de cirkel te pakken. Binnen een bepaalde termijn moet de groep de knoop ontwarren zonder hun handen los te laten. Als de groep te groot is, maakt u meerdere kleinere cirkels en laat u de afzonderlijke groepen concurreren.</p> <p><b>Hoofdactiviteit:</b> Dit is een reflectieactiviteit, eerst individueel en vervolgens als groep.</p> <p>In de volgende activiteit zullen we ons richten op de realiteit van non-profit organisaties. Waarschijnlijk heeft bijna iedereen wel een SWOT analyse tijdens een teamvergadering uitgevoerd. Hoewel het nog steeds wordt gebruikt, zijn veel nieuwe technieken voorgesteld als analysemethode. De meeste van deze pogingen ter verbetering zijn gebaseerd op het verdiepen of verbreden van een aspect van de SWOT analyse, dus ze zijn er nog steeds op gebaseerd.</p> <p>Deze keer gaan we ons niet richten op ons als individuen, maar eerder op het vergroten van onze visie op de sector waarin we werken. We</p>

zullen ons richten op de sleutels tot **management van mensen in non-profit organisaties**.

We zullen werken in drie groepen (maximaal 4 personen, zodat iedereen een kans heeft om deel te nemen) en we gaan een iets andere SWOT-analyse doen op basis van verklaringen die aan ons zullen worden gegeven.

De uitgangspunten van onze analyse zullen deze drie zijn:

1. REALITEIT OP BASIS VAN FEITEN
2. BEHOEFTE/VERBETERINGEN DIE KUNNEN WORDEN UITGEVOERD
3. TWIJFELS OF OPEN VRAGEN WAARVOOR IK (NOG)\* GEEN OPLOSSING ZIE

*\*Opmerking voor cursisten: je moet proberen om zo weinig mogelijk items in dit vak op te nemen. Het mag alleen worden gebruikt als we echt niet weten hoe een probleem is op te lossen of als we willen dat andere collega's ons hun mening of persoonlijke ervaring geven.*

We schrijven elk van die drie items op een stuk karton dat we op de muur zullen hangen. We kunnen ze in kolommen op kettingspapier zetten of op drie verschillende stukken karton.

Dan geven we elke groep een papier met een aantal van onderstaande stellingen (of indien gewenst kan het worden geprojecteerd om te worden gekopieerd of overgenomen op hun post-its) die ze dan zullen moeten schrijven op een post-it en plakken op elk karton.

De teams dienen de formulering van de stellingen aan te vullen en te veranderen, ze zijn slechts een eenvoudige gids. Ze zouden moeten proberen om ze allemaal op te nemen, ook al worden ze op een andere manier uitgedrukt:

- De meeste mensen die werken in deze sector doen zo omdat ...
- De meeste mensen die in deze sector werken doen het niet voor...
- Ik denk dat dit ten goede komt aan de organisatie, omdat ...
- Ik denk dat dit schadelijk is omdat...
- De structuur van de organisaties in de sector waar ik heb gewerkt heeft de neiging om meer (horizontaal / verticaal)...
- Ik denk dat de structuur van een organisatie zou moeten worden ...
- Een organisatie met verticale communicatiekanalen (piramidevormig / zeer hiërarchisch) heeft de volgende kenmerken:
- Een organisatie met horizontale communicatiekanalen heeft de volgende kenmerken:
- De opleiding van werknemers in non-profit organisaties is:
- De opleiding van werknemers moet de volgende problemen aanpakken:
- De relatie met collega's is meestal:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De belangrijkste interne conflicten zijn meestal te wijten aan:</li> <li>• Ik deel/deel niet de waarden van de organisatie...</li> <li>• Ik geloof dat mijn collega's de waarden van de organisatie delen/niet delen</li> <li>• Ik denk dat mijn competenties / vaardigheden om de taken uit te voeren zijn...</li> <li>• Ik denk dat de competenties / vaardigheden van mijn collega's om de taken uit te voeren zijn ... (definieer ze niet, maar zeg of ze geschikt zijn voor de positie) ...</li> </ul> <p><i>U kunt iedere andere analyse van de huidige situatie van non-profitorganisaties bedenken of opnemen.</i></p> <p>Wanneer we genoeg tijd hebben gegeven voor de teams om aan de problemen te werken en ze op de kartons te plaatsen, gaan we verder met het evalueren ervan. Nu zal de facilitator een belangrijke rol spelen in het verzamelen van de informatie, het samenvoegen ervan en kijken of er een gemeenschappelijke basis is. De punten die vergelijkbaar zijn, moeten worden verzameld.</p> <p>Samen bespreken we de kaart die is gemaakt voor de analyse van de huidige situatie. Op het bord gaan we een nieuw vak maken met voorstellen. Van de deelnemers wordt verwacht dat zij aspecten ter verbetering van deze analyse van de werkelijkheid voorstellen.</p> <p>We moeten ervoor zorgen dat geen van de aspecten die als problematisch zijn geanalyseerd of aan verbetering toe zijn, een voorstel tot actie hebben, met name die welke in het derde deel, de twijfel zijn achtergelaten.</p> <p>We denken nog na over hoe de rol van de leider in een organisatie zou kunnen helpen bij het vinden van oplossingen voor al deze problemen.</p> <p><b>We zullen ook benadrukken dat het grote aantal ideeën dat voortkomt uit het delen van informatie, alle deelnemers verrijkt. Wat er in de workshop gebeurt, het wederzijds leren, kan ook gebeuren in een bedrijf of in elke vorm van organisatie als er een gunstig klimaat voor is. Alle fysieke ruimtes in ons leven kunnen potentiële leeromgevingen zijn.</b></p>
<b>Activiteit van cursisten</b>	<p>Het belang van deze activiteit is dat deelnemers betrokken raken en deelnemen door hun eigen ervaringen te delen. Als dit gebeurt, kunnen de voordelen zeer verrijkend zijn voor de hele groep.</p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	<p>Post-its, whiteboard, markers, vellen papier</p>

<p><b>Links naar doelstelling #</b></p>	<p>Jeff Cheverton (2007). <i>Holding Our Own: Waarde en prestaties in non-profit organisaties</i>.  <a href="https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x">https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x</a></p> <p>A. Abraham (2004). <i>Een model van financiële prestatieanalyse aangepast voor non-profitorganisaties</i>.  <a href="https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&amp;httpsredir=1&amp;article=1320&amp;context=commpapers">https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&amp;httpsredir=1&amp;article=1320&amp;context=commpapers</a></p> <p>Helmut K. Anheier (2000). <i>Het managen van non-profit organisaties: Op weg naar een nieuwe aanpak Civil Society</i>. Werkdocument 1.  <a href="http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf">http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf</a></p>
<p><b>Andere...</b></p>	<p>Als er mensen met <b>beperkte mobiliteit</b> in de groep zijn dan kunt u deze alternatieve activiteit (in plaats van Human Knot energizer) doen:</p> <p>Ga in een cirkel rond een tafel zitten. Iedereen legt dan zijn handen plat op het oppervlak, de armen oversteken met die van de burens. Start het spel door met één hand op het oppervlak te klappen. Laat de klap rond de cirkel lopen, zodat altijd de hand klapt die naast degene is die het laatst klapte. Na het oefenen van dit voor een paar rondes, introduceer een complicatie.</p> <p>Als een hand twee keer klapt, de richting van de klap verandert van richting. Nogmaals, oefenen. Wanneer iedereen de regels heeft begrepen, kan het spel beginnen. Nu, elke hand die uit zijn beurt klapt of niet klapt is 'af' en moet achter de rug van de persoon worden gezet. Als iemand beide handen uit het spel heeft, dan moet hij het spel verlaten. Facilitator kan de snelheid van het spel verhogen terwijl het doorgaat.</p>

## Les 4: Persoonlijk leiderschap

### Lesdoelstellingen:

- 6) Schets en implementeer de cognitieve mechanismen van intrinsieke en extrinsieke motivatie en weet ze zowel in mezelf als in mijn collega's te plaatsen.
- 7) Ontwikkel een positief verhaal waarin negatieve gebeurtenissen worden omgezet in kansen voor zowel mijn eigen carrière als die van de organisatie.

### Activiteit 12: Zelfbewustzijn

#### Beoogde leerresultaten:

29. Om mijn verhaal over successen en mislukkingen te kunnen delen als een verhaal



vanaf het beginpunt tot het huidige moment, het transformeren van momenten van crisis in kritische leerpunten of kansen.

Vorbereiding van cursisten:

<b>Tijd</b>	60 minuten
<b>Docent activiteit</b>	<p>Laten we eerst de doelstellingen van de activiteit uitleggen. We starten de module met zelfkennistaken, en we gaan ze op dezelfde manier afmaken. Hoewel elke activiteit onafhankelijk kan worden uitgevoerd, is het raadzaam om te beginnen en af te ronden met de voorgestelde oefeningen om zo samenhang te geven aan de educatieve doelen en om de cursisten in staat te stellen hun eigen leren zelf te evalueren.</p> <p>De facilitator legt uit dat ze in de eerste les een vlag moesten tekenen. Vlaggen zijn symbolen die dienen om iets op een vaste manier te laten zien. Echter, tijdens deze module hebben we geleerd dat onze eigenschappen kunnen worden versterkt en eraan kan worden gewerkt als een instrument voor professionele en persoonlijke groei op de weg naar leiderschap.</p> <p>Daarom, met alle verworven kennis en wijsheid gaan we <b>die vlag in een strijdschild omzetten</b>.</p> <p>Cursisten zullen vragen beantwoorden met betrekking tot hun kindertijd, jonge volwassenheid en nu. We laten de deelnemers weten dat niemand het gevoel moet hebben dat ze iets moeten delen wat ze niet willen.</p> <p>Hun schilden zullen een persoonlijk reflectiedocument voor zichzelf zijn. De cursisten hoeven het niet te delen als ze er geen zin in hebben.</p> <p>De stappen van deze activiteit zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deelnemers tekenen het schild op een breed vel papier (kan een A3-vel zijn)</li> <li>2. Facilitator vraagt de deelnemers om drie verschillende kleuren post-its en een pen te pakken. Dan vraagt hij/zij hen om zich in de ruimte te verspreiden en een plek te vinden waar ze zich comfortabel voelen. Leg uit dat er drie vragenrondes zullen zijn. Elke ronde duurt ongeveer 5-7 minuten. Zij zullen antwoorden op de vragen opschrijven, één per post-it.</li> <li>3. De <b>eerste ronde gaat over de kindertijd</b>. Kies een kleur post-it en schrijf uw antwoorden op. Denk niet te veel na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denk aan een situatie waarin je je gelukkig voelde</li> <li>• Een persoon die veel voor je betekende.</li> <li>• Een situatie waarin je veranderde; waar je een nieuwe kijk op jezelf of op de wereld kreeg.</li> <li>• Een culturele bron (boek, film, fictief personage) die een groot stempel op je heeft gedrukt.</li> <li>• Een plek waar je voor een dag naar terug zou gaan.</li> </ul> </li> <li>4. De <b>tweede ronde gaat over je jonge volwassenheid</b>. Kies een nieuwe kleur van post-it en denk na over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een passie die je vervulde.</li> <li>• Een situatie of persoon die je liet groeien.</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een situatie waarin je uitgedaagd werd.</li> <li>• Een beslissing die je opnieuw zou nemen.</li> </ul> <p>5. <b>De laatste ronde richt zich op de huidige tijd /nu.</b> Kies een nieuwe kleur en schrijf op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een drijvende kracht.</li> <li>• Een situatie waarin je leerde dat je talent hebt.</li> <li>• Een mislukking waar je iets van hebt geleerd - privé of professioneel.</li> <li>• Je leiderschapskrachten om te verbeteren en aan te werken.</li> </ul> <p>We geven de groep 10 minuten om hun post-its te bekijken. Hoe kunnen deze vragen professioneel helpen? In hoeverre zijn zelfkennis en leiderschap gerelateerd?</p> <p>We eindigen de reflectie met het idee dat zelfkennis ons moet helpen om te groeien en om een schild te bouwen om te leren, niet op een defensieve manier van wat er met ons is gebeurd, maar om in gedachten te houden wie we zijn en welke kenmerken van ons ons sterker maken.</p> <p><b>Tot slot proberen we de reflectie te verbinden met de rest van de vorige activiteiten: de zelfkennis helpt ook om beter te werken in teams in onze organisaties.</b></p> <p><b>STIMULERENDE ACTIVITEIT:</b></p> <p>Aangezien deze activiteit een diepe reflectie impliceert, raden we na deze activiteit een <b>energieke activiteit</b> aan om ons actief te krijgen. Ons voorstel is om "het ultieme ninjaspel" te spelen.</p> <p>We maken een cirkel waar we heel dichtbij elkaar zijn. We zetten onze handen bij elkaar en doen de ninja groet door beide handen op elkaar te plaatsen, samen met de rest van de mensen in de cirkel en zeggen hardop: niin-haa! tegelijkertijd springen we achteruit, maken de cirkel groter en zetten ons lichaam in een ninja positie met onze handpalmen open.</p> <p>Eén van de mensen begint. In één beweging moet hij beslissen of de partner aan de rechterkant of de partner aan de linkerkant aanvalt. Het doel is om (als het aanraakt is het geldig) de hand van een andere persoon aan te raken. De andere persoon kan slechts een beweging maken om de klap te voorkomen. Die persoon kan naar dezelfde persoon teruggaan of naar de andere kant doorgaan.</p> <p>De moeilijkheid is dat de snelheid van het spel moet worden verhoogd. Als iemand onze hand aanraakt, worden ze uit de cirkel verwijderd. U kunt een geavanceerd voorbeeld van hoe het werkt vinden door deze link te volgen:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=oHrRoNTdiY4">https://www.youtube.com/watch?v=oHrRoNTdiY4</a></p> <p>Het spel is voorbij als er nog maar één persoon in de cirkel is.</p>
<b>Activiteit van cursisten</b>	<p>Als een leerling meer wil weten over zelfkennis, zijn er veel tools beschikbaar op het web, waarbij we de volgende voorstellen:  <a href="https://www.16personalities.com/infj-personality">https://www.16personalities.com/infj-personality</a></p>

	<p>Deze tool is gebaseerd op de Myers-Briggs persoonlijkheidstest. Het is belangrijk om te benadrukken dat het doel niet is om iemand te categoriseren of 'waarheden' op te leggen over onze persoonlijkheden, maar om het model te gebruiken als een uitgangspunt voor reflectie. Een manier om verschillende motivatoren, stijlen, voorkeuren, etc. te bespreken.</p> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>
<b>Gebruikte materialen</b>	Post-its, pennen, markers, vellen papieren
<b>Links naar doelstelling #</b>	Activiteit aangepast aan de oorspronkelijke bron: <a href="https://toolbox.hyperisland.com/">https://toolbox.hyperisland.com/</a>
<b>Andere...</b>	<p>Als er mensen met beperkte mobiliteit in de groep zijn, kun je deze alternatieve activiteit doen in plaats van "Het ultieme Ninja-spel": Laat de groep hun ogen sluiten en uitleggen dat we collectief op elkaar zullen afstemmen en proberen als één groep zo hoog mogelijk te tellen. Een persoon zal beginnen door te zeggen 1, dan iemand anders zegt 2 en ga zo maar door. Als twee mensen hetzelfde nummer tegelijk zeggen, of in de verkeerde volgorde, zullen we opnieuw beginnen. Facilitator moet proactief zijn in het leiden van het tellen wanneer je het nodig vindt om opnieuw te beginnen of te roepen dat iemand anders moet beginnen.</p> <p>Als alternatief, als de facilitator ervaren is, kan een korte mindfulness sessie (10 minuten is genoeg) worden uitgevoerd. Het kan ook worden geprobeerd met vooraf opgenomen audio of toepassingen die gratis audio hebben: <a href="https://mindfulnessexercises.com/free-guided-meditation-scripts/">https://mindfulnessexercises.com/free-guided-meditation-scripts/</a></p>

### Activiteit 13: Zelfregulering

Beoogde leerresultaten:

30. Weet hoe de psychologische mechanismen van motivatie werken en beschik over technieken om ze in de praktijk te brengen.
31. Identificeer zowel individuele als team motivatie problemen en weet hoe de juiste strategieën te vinden om intrinsieke motivatie te verbeteren.

Vorbereiding van cursisten:

<b>Tijd</b>	60 minuten
<b>Docent activiteit</b>	We zullen nu de basisbegrippen van extrinsieke en intrinsieke motivatie introduceren.

Op het gebied van onderwijs vormen leren en emoties een geïntegreerd systeem. Een van de emotionele vaardigheden die nauw verbonden is met op school leren is motivatie; cursisten die efficiënter leren zijn op de één of andere manier gemotiveerder dan hun leeftijdsgenoten.

In die zin is motivatie een algemeen proces dat leidt tot het begin, de richting, de intensiteit en het doorzettingsvermogen van een gedrag gericht op het bereiken van een doel.

Intrinsieke motivatie wordt gezien als de verschillende neigingen van mensen om hun belangrijkste tevredenheid te zoeken in factoren die inherent zijn aan de activiteit, zoals uitdaging, creativiteit, verantwoordelijkheid, leren en esthetische schoonheid in de taak. Intrinsieke motivatie heeft cognitieve aspecten: de noodzaak om te begrijpen en competent te zijn in de omgeving, en affectieve aspecten: de noodzaak om het gevoel van autonomie, veiligheid, competentie, trots en vertrouwen te bezitten bij interactie met de context. Het is een proces dat evolueert volgens de ontwikkeling van het individu en sociale invloeden, wat resulteert in waarneembaar gedrag dat interesse, cognitieve en affectieve betrokkenheid bij de taak manifesteert.

Vervolgens gaan we een **aanbevelingen** projecteren om intrinsieke motivatie bij kinderen aan te moedigen. We lezen het hardop voor en leggen uit dat ze het voor volwassenen moeten aanpassen aan hun professionele omgeving.

Bovendien moeten elk van de punten ten minste twee specifieke acties bevatten die een leider van de organisatie kan aanmoedigen om de doelstellingen te bereiken.

Ze kunnen zo creatief zijn als ze willen.

We vormen teams van 4-5 personen en ze gaan aan de slag.

#### Aanbevelingen:

1. Om te profiteren van de motivatie die de student al voor zichzelf heeft en om zijn/haar **bereidheid om te leren te vergroten** door het gebruik van intrigerende vragen, uitdagingen of activiteiten die op zich al interessant zijn.
2. Vergroot **de deelname van cursisten** tijdens de lessen, **koester enthousiasme** voor de nieuwe ideeën die ze voorstellen en laat zien dat er grote dingen van hen worden verwacht.
3. Besteed aandacht aan de **prestaties** van de student. Daar moet aandacht aan worden besteed, want lof en beloningen als vormen van aandacht voor prestatie kunnen een impact hebben op het motiveren van cursisten, maar hun betekenis verliezen als ze buitensporig zijn.
4. Als de cursisten hun leerproces kunnen plannen, een taak kunnen opsplitsen in **kleine stapjes** en leren hun tijd te beheren, wordt het niet alleen gemakkelijker om moeilijke en/of vermoeiende taken uit te voeren, maar helpt het cursisten ook om hun inspanningen tijdens de uitvoering van de taak te ondersteunen.
5. Werken aan het verbeteren van het **zelfconcept van** de cursisten, motivatie om te bereiken en moment van controle.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Het combineren van speelse, <b>verrassende en fantasierijke elementen</b> in de educatieve activiteiten.</li> <li>7. Koppel de activiteiten aan belangrijke aspecten van het leven van de cursisten en <b>maak de kennis zinvol</b>, gerelateerd aan hun directe en intermediaire behoeften. Het ontbreken of de aanwezigheid van betekenis in de activiteiten is van cruciaal belang voor hun leren.</li> <li>8. Gebruik activiteiten die <b>sociale interactie</b> bevorderen. Deze bieden een sterke emotionele ondersteuning: peer-to-peer onderwijs en leren buiten het specifieke gebied van kennis dat voortkomt uit de activiteit, het onderwijs en leren van de emotionele capaciteiten die betrokken zijn bij de activiteit.</li> <li>9. Zorg ervoor dat cursisten met <b>verschillende leersnelheden</b> dezelfde kans hebben om te reageren en dat ze worden gevraagd om net zo vaak als goed presterende cursisten deel te nemen.</li> <li>10. <b>Verminder de dreiging en vermijd emotionele stress.</b> Het gebruik van humor is iets dat cursisten in staat stelt om te gaan met stress en nood op een zodanige wijze dat hun vermogen om te leren niet is verminderd.</li> </ol> <p>Zodra ze klaar zijn met het schrijven, delen ze ze met de groep. We wisselen voorbeelden uit en geven aan dat het proces uiteindelijk niet zo verschillend zal zijn.</p>
<p><b>Activiteit van cursisten</b></p>	<p>Tot slot maken we een lijst door middel van een brainstormproces met 5 elementen die een geweldige werkomgeving faciliteren om alles te bereiken wat in de vorige sessies te zien was: goede communicatie, creativiteit, productiviteit, motivatie, etc. De facilitator moet het ook verbinden met het concept van leiderschap in het motiveren van een team en het bereiken van een goede werkomgeving.</p> <p>De lijst kan iets dergelijks zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respectvolle relaties tussen collega's waarbij communicatie multidirectioneel verloopt, relevant is en waarbij de gesprekspartner rekening houdt met de ander.</li> <li>- Transparantie en verantwoordingsplicht bij de besluitvorming.</li> <li>- Heldere en goed ontwikkelde processen en taken, evenals een goede planning. Het hebben van duidelijke doelen en uit de weg gaan van onzekerheid.</li> <li>- Houd rekening met alle meningen en reken op mensen in tijden van crisis.</li> <li>- Stimuleer individuele en teamleeractiviteiten en persoonlijke ontwikkelingsactiviteiten.</li> </ul> <p><i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i></p>

<b>Gebruikte materialen</b>	Post-its, pennen, markers, vellen papier, whiteboard.
<b>Links naar doelstelling #</b>	<p>Om het onderwerp te introduceren, kunnen we de volgende video's gebruiken:</p> <p>De wetenschap van motivatie  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=pZT-FZqfxZA">https://www.youtube.com/watch?v=pZT-FZqfxZA</a></p> <p>RSA ANIMATE: Drive: De verrassende waarheid over wat ons motiveert  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc">https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc</a></p>
<b>Andere...</b>	<p>Voor degenen die geïnteresseerd zijn in het onderwerp van motivatie, hier zijn enkele aanbevelingen:</p> <p>Thomas, Kenneth W. (2009) <i>Intrinsieke motivatie op het werk</i>. Uitgeverij Berrett-Koehler.</p> <p>Roze, Daniel (2009). <i>Drive</i>. Riverhead Boeken.</p> <p><i>We kunnen wat video's vinden en praten over dit laatste boek</i></p>

## Activiteit 14. De leerlus sluiten

Beoogde leerresultaten:

32. Sluit de cyclus van activiteiten en trek conclusies.
33. Ontwikkel een toekomstvisie en leer mijn eigen verwachtingen over te brengen.

Vorbereiding van cursisten:

<b>Tijd</b>	60 minuten
<b>Docent activiteit</b>	<p>In de volgende activiteit zal de groep cursisten een kaart van de toekomst maken om vast te stellen wat we hebben bestudeerd en het te ontwerpen als persoonlijke doelen en doelstellingen.</p> <p><b>Het doel van de activiteit voor de cursisten is als volgt: ontwikkel op drie niveaus (maatschappij, organisatie, mij als individu) toekomstscenario's en verwachtingen, identificeer waar ik vandaan kom, waar ik ben en waar ik naartoe wil.</b></p> <p>Deze tool kan zowel op persoonlijk niveau als op organisatieniveau gebruikt worden als voorbereidingsessie voor bijvoorbeeld een strategisch plan. In de voorgestelde activiteit hebben we het gedaan als een individuele analyse.</p> <p>Zorg er eerst voor dat je een lange lege muur hebt met een leeg gebied ervoor. Verdeel de muur ruwweg in drie gelijke secties met tape of zet er vijf flipcharts op.</p>

Bovenaan elke sectie (of flipchart) noteer je met een dikke marker: het laatste jaar, dit jaar, vijf jaar later: bijvoorbeeld 2019, 2020, 2025. Je hebt nu een lege tijdlijn om in te vullen.

Nu, op de verticale as aan de linkerkant maken we een drie-vaks verdeling: de samenleving, mijn organisatie (die ik leid of waar ik werk), ik.

1. We leggen het doel van de activiteit uit en vragen de cursisten om op te staan en in een halve cirkel naar de tijdlijn te kijken. Wij geven de volgende instructies:

*We zullen als groep samen een toekomstvisie creëren door de lens van het verleden en het heden.*

*Als individuen schrijf je significante "krachten" (trends, technologieën, politieke bewegingen, gedragsverschuivingen, enz.) op post-its: een per post-it.*

*Dan loop je naar de muur en plak je het op, lees je je post-its hardop als je weggaat, zodat de rest van de groep het kan horen.*

*Je hoeft niet op je beurt te wachten. Zodra je er een hebt, schrijf het op en plak het op.*

*We willen de muur in de komende 15-20 minuten vullen.*

*Denk er niet te veel over na. Het doel is om veel verschillende drijvende krachten op de muur te krijgen.*

2. We kunnen beginnen met vorig jaar. Facilitator geeft cursisten 5 minuten om de ruimte te vullen met post-its. Ga dan naar dit jaar, en dan het volgende jaar.

Facilitator moet de groep ondersteunen om het tempo hoog te houden en moedigt iedereen aan om deel te nemen. Als het tempo vertraagt, kunnen we relevante vragen stellen of suggesties doen om de groep te inspireren. Facilitator kan ook deelnemen.

3. Dan voeren we een groepsreflectie en discussie. Enkele vragen kunnen zijn:

- Welke patronen zien we kijkend naar deze tijdlijn?
- Welke trends zijn het belangrijkste voor mij en om ons bewust van te zijn en meer over te leren?
- Wat vind ik van het verleden, heden en de toekomst?
- Wat betekent dit voor ons team? Onze organisatie? Onze sector? En mijn eigen rol?

Andere mogelijke vragen: In welke ideale toekomst zie ik mezelf leiden? Wat voor team? Wat is het doel? In wat voor samenleving? Hoe zal ik werken? Hoe ziet het onderwijssysteem eruit? Wat voor collega's zal ik in de toekomst hebben? Hoe draagt de organisatie waarin ik werk bij aan de maatschappij waar ik op hoop?

Sluit af door elke deelnemer uit te nodigen om één inzicht of actie te delen die hij met zich meeneemt uit de workshop.

**Tot slot en als een korte slotreflectieactiviteit vragen we de cursisten om in hun boekjes te schrijven wat ze hebben geleerd in de training**



	<b>en welke vaardigheden ze denken te moeten verbeteren om beter te kunnen werken in hun organisaties.</b>
<b>Activiteit van cursisten</b>	Facilitator moet er zeker van zijn om volledige deelname aan te moedigen door het versterken van de zachtere stemmen en het aanmoedigen van degenen die niet hebben deelgenomen. <i>Aan het einde van de les worden cursisten eraan herinnerd om het reflectieboekje in te vullen.</i>
<b>Gebruikte materialen</b>	Post-its, penningen, markers, vellen papier
<b>Links naar doelstelling #</b>	Wat extra theoretisch materiaal: <a href="https://www.researchgate.net/publication/243462769_Future-mapping_A_practical_way_to_map_out_the_future_and_achieve_what_you_want/link/57bb5f0f08aefea8f0f44f7d/download">https://www.researchgate.net/publication/243462769_Future-mapping_A_practical_way_to_map_out_the_future_and_achieve_what_you_want/link/57bb5f0f08aefea8f0f44f7d/download</a>
<b>Andere...</b>	Helmig, B., Ingerfurth, S. & Pinz, A. <i>Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research</i> . Voluntas 25, 1509-1538 (2014). <a href="https://doi.org/10.1007/s11266-013-9402-5">https://doi.org/10.1007/s11266-013-9402-5</a>  Artikel. Michael Reisch, David Sommerfeld. (2003). <i>Welfare reform and the future of nonprofit organizations</i> . <a href="https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.19">https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.19</a>

## Bijlage I

### Activiteit 1. Benne en Sheats Rollen

TAKENROLLEN		
<b>INITIATOR/BIJDRAGER</b> Stelt originele ideeën of verschillende manieren voor om groepsproblemen of doelen te benaderen. Deze rol initieert discussies en verplaatst groepen naar nieuwe gebieden van verwachtingen.	<b>INFORMATIEZOEKER</b> verzoekt om verduidelijking van de opmerkingen in termen van hun feitelijke toereikendheid. Zoekt deskundige informatie of feiten die relevant zijn voor het probleem. Bepaalt hiermee welke informatie ontbreekt en moet worden gevonden voordat er wordt verder gegaan.	<b>INFORMATIEGEVER</b> Geeft feitelijke informatie aan de groep. Wordt gezien als een autoriteit op dit gebied en verbindt eigen ervaring wanneer dit relevant is.
<b>OPINIEZOEKER</b> Vraagt om opheldering over de waarden, houdingen en meningen van de groepsleden. Controleert om ervoor te zorgen dat er verschillende perspectieven worden gegeven.	<b>ADVIES GEVER</b> Drukt zijn of haar eigen meningen en overtuigingen uit over het onderwerp dat wordt besproken. Geeft vaak adviezen in termen van wat de groep "zou moeten doen".	<b>UITWERKER</b> Neemt de eerste ideeën van andere mensen en bouwt ze op met voorbeelden, relevante feiten en gegevens.
<b>COÖRDINATOR</b> Identificeert en verklaart de relaties tussen ideeën. Kan een paar verschillende ideeën samentrekken en ze samenhangend maken.	<b>GIDS</b> Beoordeelt en verduidelijkt de positie van de groep. Geeft een samenvatting van wat er is bereikt, merkt op waar de groep van koers is afgeweken, en stelt voor hoe je bij je doel terugkomt.	<b>EVALUATOR/CRITICUS</b> Evalueert voorstellen aan de hand van een vooraf bepaalde of objectieve norm. Beoordeelt de redelijkheid van een voorstel en bekijkt of het op feiten gebaseerd en beheersbaar is als oplossing.
<b>ENERGIZER</b> Concentreert de energie van de groep op voorwaartse beweging. Daagt uit en stimuleert de groep om verdere actie te ondernemen.	<b>PROCES BEGELEIDER</b> Vergemakkelijkt groepsdiscussie door het verzorgen van logistieke problemen zoals waar vergaderingen zullen plaatsvinden en welke benodigdheden nodig zijn voor elke vergadering.	<b>NOTULIST</b> Treedt op als notulist. Registreert ideeën en houdt bij wat er op elke vergadering gebeurt.

PERSOONLIJKE EN/OF SOCIALE ROLLEN		
Deze rollen dragen bij aan het positief functioneren van de groep		
<b>AANMOEDIGER</b> Bevestigt, ondersteunt en prijst de inspanningen van directe collega's. Toont warmte en zorgt voor een positieve houding in vergaderingen.	<b>HARMONIZER</b> Bemiddelt in verschillen tussen individuen. Zoekt manieren om spanning te verminderen en een situatie te verzachten door het verstrekken van verdere uitleg of het gebruik van humor.	<b>COMPROMISER</b> Biedt aan om van positie te veranderen ten gunste van het welzijn van de groep. Bereid om positie weg te geven of anderen halverwege te ontmoeten.
<b>POORTWACHTER/EXPEDITEUR</b> Regelt de communicatiestroom. Zorgt ervoor dat alle leden de kans krijgen om zich te uiten door de verlegen en rustige leden aan te moedigen om hun ideeën bij te dragen. Beperkt degenen die het gesprek domineren en zou groepsregels of -normen kunnen voorstellen die ervoor zorgen dat iedereen de kans krijgt om zich uit te spreken.	<b>WAARNEMER/COMMENTATOR</b> Geeft feedback aan de groep over hoe deze functioneert. Vaak gezien wanneer een groep wil vaststellen, evalueren of zijn normen en processen wil veranderen.	<b>VOLGER</b> Accepteert wat anderen zeggen en beslissen, ook al heeft hij of zij niet bijgedragen aan de beslissing of eigen gedachten geuit. Gezien als een luisteraar niet als iemand die bijdraagt.

<b>DISFUNCTIONELE EN/OF INDIVIDUALISTISCHE ROLLEN</b> Deze rollen verstoren de groepsvoortgang en verzwakken de samenhang		
<b>AGRESSOR</b> Doet persoonlijke aanvallen met behulp van denegerende en beledigende opmerkingen, bijvoorbeeld, "Dat is het meest belachelijke idee dat ik ooit heb gehoord." Acties zijn meestal een poging om de status van een ander lid te verlagen.	<b>BLOCKER</b> Verzet zich tegen elk idee of advies dat naar voren wordt gebracht en toch weigert om eigen suggesties te doen, bijvoorbeeld: "Dat is geen goed idee." Het resultaat is dat de groep stilvalt omdat het niet voorbij de weerstand kan komen.	<b>ERKENNING-ZOEKER</b> Maakt gebruik van groepsbijeenkomsten om persoonlijke aandacht te vestigen op zichzelf. Kan opscheppen over prestaties uit het verleden of verdraait irrelevante verhalen die hem in een positief licht plaatsen. Haalt soms gekke stunts uit om de aandacht te trekken door dom te handelen, het maken van veel lawaai, of anderszins het afleiden van leden van de taak.
<b>ZELF-BIECHTER</b> Gebruikt de groepsbijeenkomsten als een manier om persoonlijke gevoelens en problemen openbaar te maken. Probeert om deze opmerkingen onder het mom van relevantie in te schuiven, zoals "Dat doet me denken aan een tijd waarin." Probeert misschien groepsacties aan haar persoonlijke leven te verbinden.	<b>VERSTOORDER/ PLAYBOY OF PLAYGIRL</b> Gebruikt groepsvergaderingen als leuke tijd en een manier om uit echt werk te komen. Leidt andere mensen af door moppen te vertellen, grappen te maken of zelfs niet-gerelateerd materiaal te lezen.	<b>OVERHEERSEER</b> Probeert het gesprek te beheersen en te dicteren wat mensen moeten doen. Vaak overdrijft hij / zij zijn / haar kennis en zal elk gesprek monopoliseren door te beweren meer te weten over de situatie en betere oplossingen te hebben dan ieder ander.
<b>HULP ZOEKER</b> Zoekt actief sympathie door gevoelens van ontoereikendheid uit te drukken. Doet zich hulpeloos voor, heeft een minderwaardig zelfbeeld en is niet in staat om bij te dragen. Bijvoorbeeld: "Ik kan je niet helpen, ik ben te verward en nutteloos voor deze materie."	<b>PLEITER VOOR SPECIALE ONDERWERPEN</b> Doet suggesties op basis van wat anderen zouden denken of voelen. Vermijdt het onthullen van haar eigen vooroordelen of meningen in plaats van gebruik te maken van een stereotiepe positie.	<b>ONZICHTBAAR</b> Neemt niet veel deel, misschien vanwege onzekerheid of omdat hij / zij denkt dat zijn mening niet goed genoeg is. Belemmert de dynamiek niet, maar hij draagt ook niets bij.

## Bijlage II

### Het reflectieboekje

*Het wordt gegeven aan het begin van de module bij het verwelkomen en uitleggen van de doelstellingen en vóór de inleidende activiteiten.*

Alle vragen die we in de klas aan de deelnemers hebben gesteld, verschijnen in dit boekje met de theorie van elke dag. Dit zal dienen om de opgebouwde kennis te verzamelen en voor de cursisten om na te denken over een aantal items wanneer de sessie eindigt of, wanneer de module eindigt, ze weer terug kunnen naar de eerste vragen en zien wat er in hun innerlijke visie is veranderd.

→ Dit is een persoonlijk reflectiedagboek. Hier schrijf ik notities en reflecties op over de activiteiten in de klas. Dit zijn geen huiswerk of extra opdrachten. Het beantwoorden van de vragen kan nuttig zijn bij het verdiepen van het werk in de klas. Het is een instrument voor groei en moet als zodanig worden gebruikt.

- **Activiteit 0. Vlaggen**

Aan welke eigenschappen van mijn persoonlijkheid heb ik het meeste gewicht gegeven? Zou ik nu ook andere eigenschappen meenemen? Van wat andere klasgenoten aan het einde van de activiteit hebben gedeeld, hebben me misschien geïnspireerd of me herinnerd aan andere functies waarmee ik geen rekening heb gehouden. Schrijf ze hier op.

- **Activiteit 1. Alles wat ik weet over leiderschap opfrissen**

In het eerste deel van de activiteit hebben we als team cijfers gemaakt.

Ben ik gekozen als leider? Waarom ja/nee? Wat had er beter gekund?

Hoe denk je dat dit wordt toegepast op echte taken? Welke moeilijkheden heeft u ondervonden? Denk je dat woorden de taak makkelijker zouden hebben gemaakt?

In het tweede deel van de activiteit hebben we de groepsrollen geïdentificeerd volgens het Benne en Sheats model. Dit is een zeer nuttig hulpmiddel als u besluit om veranderingen in uw organisatie uit te voeren of om een strategische analyse te maken om te controleren hoe u in uw team werkt. U het gebruiken met een solide team, feedback geven aan elkaar en controleren of de rollen waarmee u zich identificeert individueel overeenkomen met die welke door uw collega's zijn toegewezen.

Hoe gemakkelijk /moeilijk is het voor u geweest om zich te identificeren met de voorgestelde rollen? Waarom denk je dat dit zo is? Welk niveau van zelfkennis heb je? Hoe vaak besteed je tijd aan het analyseren van jezelf? Doet u dit in uw organisatie? Welke items zijn het moeilijkst voor je geweest?

Deze onderwerpen zijn gerelateerd aan andere gebieden van zelfkennis en gevoel van eigenwaarde. Op het web is er veel informatie over. Wees voorzichtig in uw zoektocht en probeer te vertrouwen op wetenschappelijk onderbouwde artikelen. Het is raadzaam om dit soort analyses van tijd tot tijd uit te voeren, maar het is niet zozeer om jezelf voortdurend te ondervragen. Zoek een balans tussen persoonlijke verbetering en groei en zelfacceptatie.

- **Activiteit 2. Hoe sociale media te gebruiken in mijn organisatie**

In deze activiteit analyseerden we de relevantie van sociale netwerken in een organisatie en reflecteren we op de soorten kennis die gedeeld wordt.

Een sociaal netwerk is een krachtige showcase. Het is vergelijkbaar met onze fysieke verschijning en onze manier van kleden; met hen projecteren we een eigenzinnigheid. De elementen die we laten zien dragen bij aan het idee dat anderen vormen over wie we zijn. Verbeelding voor een organisatie is geen triviale kwestie.

Net als een idee: Controleer snel de instagram of Twitter van beroemde mensen die u als leiders beschouwt. Welk beeld projecteren ze? Welke waarden blinken uit: cultuur, familie, vriendschap, natuur, enz.? Spreken hun hobby's over wie ze zijn? Welke kleuren prevaleren? Zijn de gedeelde afbeeldingen volgens enige vorm van logica of patroon?

Denk nu nog eens na over de organisaties die in de activiteit te zien zijn:

Denk je dat deze organisatie bij iedereen bekend is? Waarom ja/nee? Is het goed dat iedereen de organisatie kent? Hoe denk je dat het wordt bereikt?

Weet jij meer van 'influencer marketing'? Denkt u dat het kan worden toegepast op uw organisaties? Heeft een van de organisaties die u hebt geanalyseerd huidige beroemde mensen in dienst?

- **Activiteit 3: Mijn verhaal**

1. Maak een korte reflectie over hoe uw spreken in het openbaar vaardigheden vandaag zijn. Zijn ze veranderd in de loop van de tijd? Hoe voel je je als je het doet? Welke fysieke gevoelens heb je? Wat doe je voordat je je uitspreekt?

Er moeten ten minste twee positieve aspecten zijn en één aspect om aan te werken om te verbeteren (het maakt niet uit wat je schrijft, maar er moeten twee positieve aspecten voor elk aspect om te verbeteren).

2. Hoe kun je storytelling en de Hero's Journey toepassen op je professionele leven? Wat is het praktische nut ervan?

3. Heb je functies ontdekt van je spreekvaardigheid in het openbaar die je niet kende? Hoe denk je dit in de praktijk toe te passen? Weet je hoe je het kunt verbeteren?

Als u een aspect van uw communicatieve vaardigheden wilt ontwikkelen, dan kunt u dit vragen aan de facilitator of uw collega's. Bedenk dat identificatie de hoogste stap is (en degene die het meest beangstigend kan zijn vanwege de gedachte van "wat zullen andere mensen denken van mij?"), aan de rest kan worden gewerkt en geleidelijk worden geleerd met inspanning en geduld.

- **Activiteit 4: Leren om actief luisteren te ontwikkelen**

Beoordeel kort en zelfkritisch uw actieve luistervaardigheden. Welke technieken kunt u gebruiken om te verbeteren? In welke situaties of met welke mensen vind je het het moeilijkst om het uit te voeren?

- **Activiteit 5: Assertiviteit om beter te leven en te werken**

Probeer een persoonlijke definitie te geven van wat je bedoelt met assertiviteit.

Heb je ooit in een situatie gezeten, op het werk, toen je gemotiveerd was om een ethische kwestie in twijfel te trekken? Welke stappen neemt u om onduidelijke informatie of instructies met betrekking tot uw werk te verduidelijken?

Soms is het belangrijk om het oneens te zijn met anderen, met name bazen/coördinatoren of teamleden, om te voorkomen dat een fout wordt gemaakt. Denk aan een tijd waarin je bereid was om het niet eens met een andere persoon om een positief resultaat op te bouwen.

Hoe zou je de technieken die je hebt geleerd hebben toegepast? Denk je dat ze nuttig zouden zijn geweest?

- **Activiteit 6: Strategische analyse door middel van een echte vergadering**

Hoe vergelijkbaar is de vergadering met de vergaderingen die u in uw organisatie bijwoonde? Hoe denk je dat je zou kunnen helpen van wat je hebt geleerd over leiderschap? Wat zou jouw rol kunnen zijn?

- **Activiteit 7: Leren feedback geven**

Spreek je in de organisatie waar je werkt meestal je mening uit? Heb je het gevoel dat je genoeg vrijheid hebt om gevoelens of percepties uit te drukken? Of je nu ja of nee antwoordt, waar denk je dat het voor is? Externe factoren die worden aangemoedigd in de organisatie zelf? Of kenmerken van je eigen houding die je meer zou kunnen inzetten?

Denk aan manieren om in de praktijk toe te passen wat je hebt geleerd in deze oefening.

Als u geïnteresseerd bent in het leren over andere manieren van communiceren, kunt u zoeken naar artikelen over taalkundige formules zoals 'taalverzachters' of 'afdekpatronen' om de expressie van onenigheid te verminderen. Ze zijn meestal aanwezig in alle talen als een vorm van beleefdheid.

- **Activiteit 8: Halt houden op het pad van positief denken. Een verhaal van veerkracht.**

Kende u de term "positief denken"? Maakte het deel uit van je leven? Waar heb je over nagedacht in deze activiteit? Heeft de mening van de andere cursisten je iets nieuws gegeven?

Schrijf je eigen definitie van veerkracht en identificeer ten minste twee keer in je leven wanneer je het hebt moeten oefenen.

- **Activiteit 9: Creativiteit of hoe verschillende ideeën te combineren**

Wat is creativiteit voor jou? Wanneer weet je nog dat je het in je leven hebt toegepast? Welke activiteiten doe je graag die kunnen helpen om het te stimuleren? Welke andere nieuwe activiteiten zou u kunnen toepassen?

Zou het anders zijn geweest als je het zelf had gebouwd? Hoe hebben uw collega's bijgedragen aan het veranderen van het oorspronkelijke idee op enigerlei wijze?

- **Activiteit 10: Het bouwen van netwerken en verbindingen met "The Fish Tank".**

Heb je nieuwe netwerkformules geleerd van andere cursisten? Schrijf ze op zodat je ze niet vergeet en ze kunt gebruiken in de toekomst.

- **Activiteit 11: Stimuleer deelname aan en het delen van inzichten over non-profitorganisaties.**

Heb je al eerder aan al deze punten gedacht? Hebben de andere deelnemers dezelfde ervaring? Wat kun je van ze leren?

- **Activiteit 12: Zelfbewustzijn**

In deze sectie kunt u alles opschrijven en organiseren wat je op de post-its hebt genoteerd.

- **Activiteit 13: Zelfregulering.**

We hebben een aantal mogelijke acties geïdentificeerd om de intrinsieke motivatie te stimuleren, maar je moet je eigen te vinden.

Denk aan activiteiten of hobby's die je absorberen en waarop je sterk geconcentreerd bent. Wat voor activiteiten zijn het? Vergeet niet dat je soms een stap terug moet doen van de situatie om te onthouden waarom we het werk dat we doen, waarom we het in de eerste plaats hebben gekozen en wat we ermee bereiken. Welke concrete acties kan ik ondernemen om mijn werk te verbeteren?

- **Activiteit 14: Het sluiten van de leerlus.**

Je kunt een foto maken van de tijdlijn die je hebt gemaakt om je bijdragen te onthouden of je eigen chronologie te maken.

In het toekomstige vak proberen we ambitie en realisme in balans te brengen. Als we onszelf te hoge doelen stellen, zullen we uiteindelijk gefrustreerd raken. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn ook belangrijke vaardigheden om veerkrachtig te leren zijn.

- **Laatste reflectie:**

Maak nu een korte reflectie op die dingen die je hebt geleerd die nuttig kunnen zijn om beter te werken. Kies drie dingen die je kunt toepassen op je dagelijkse werkzaamheden en drie competenties of vaardigheden waarvan je denkt dat je er verder aan moet werken.

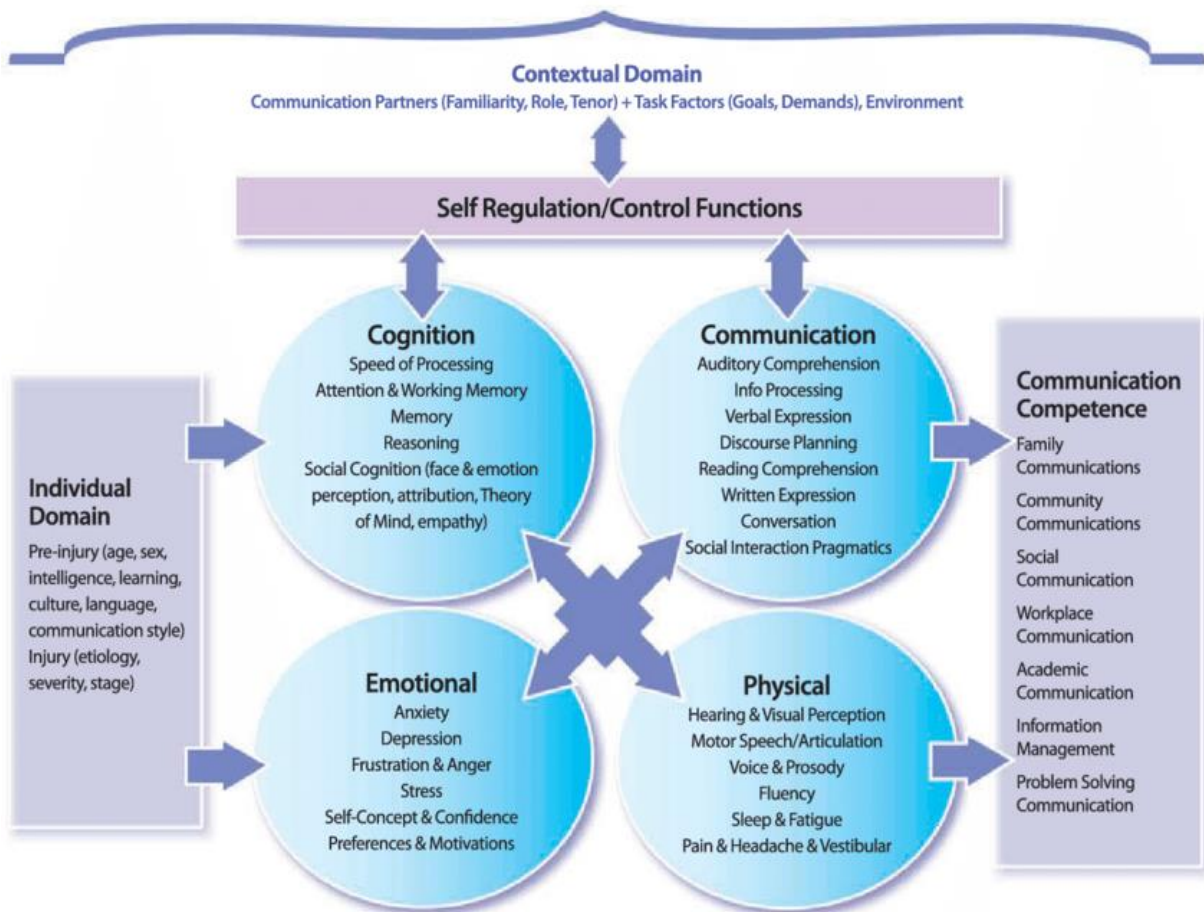
Geleerd	OM TE VERBETEREN
---------	------------------





### Bijlage III

#### Een model van cognitieve communicatie competentie.



MacDonald, Sheila. (2017). Introducing the model of cognitive-communication competence: A model to guide evidence-based communication interventions after brain injury. *Brain Injury*. 31. 1-22. <http://doi.org/10.1080/02699052.2017.1379613> .

## Bijlage IV

### Rollen voor activiteit 6. Strategische analyse door middel van een echte vergadering

**Regie:** Je weet dat je een vluchtige blik hebt geworpen en de inhoud niet te veel hebt voorbereid. Je hebt de hulp nodig van de vice-coördinator en de secretaris. Je moet de punten van de vergadering organiseren en ervoor zorgen dat er na 40 minuten ten minste een overzicht is van de inhoud van een strategisch plan, de verdeling van de uitgevoerde taken is gemaakt en de visie en waarden van de organisatie er zijn. Je hebt een goede relatie met het financieel management team, maar je bent bezorgd over het missen van de deadline voor het indienen van het plan en het verliezen van de subsidie.

Bovendien is je prioriteit dat de vergadering niet langer duurt dan de gestelde tijd omdat je later nog een vergadering hebt. Je vertrouwt erop dat de technisch coördinator dit hele proces leidt. Hij/zij is de enige persoon die de kennis heeft om dit te doen met de projecttechnici. Aan het begin van de vergadering ben je al in de kamer met twee andere mensen.

**Technisch coördinator:** Jij had de directeur in het verleden gevraagd om een strategisch plan te maken en hij/zij had niet naar jou geluisterd. Je weet dat de vergadering resultaten moet krijgen, maar je bent een beetje overstuurd omdat er nu niet genoeg tijd is om het voor te bereiden. Je bent ervan overtuigd dat de twee projecttechnici kunnen helpen om het strategisch plan in een paar dagen te ontwikkelen. Je kunt de voorbereiding van het plan niet overnemen omdat je andere belangrijke taken heeft in het coördineren van de sociale werknemers. Tijdens de vergadering verlies je soms je geduld met de directeur omdat je denkt dat het anders had moeten gaan. Je moet iedereen betrokken zien te krijgen bij het delen van hun standpunt. Aan het begin van de vergadering ben je al in de kamer met twee andere mensen.

**Secretaris:** Je bent één van de jongste mensen in de organisatie en werkt er pas een jaar. Je hebt een graad in sociologie, die niet overeenkomt met de rol en taken die je op dit moment hebt in deze organisatie. U bent bereid om uw opdracht te doen, want het is een van je eerste taken. Je bent je echter bewust van de verstoringen in het team op het gebied van taken, rollen en gebrek aan communicatie. Je verwacht dat de directeur je geleidelijk vertrouwt om complexere dingen te doen en dus wil je de aandacht op jezelf vestigen en je bemiddelingsvaardigheden laten zien. Jij bent de persoon die verantwoordelijk is voor het maken van de notulen. Aan het begin van de vergadering ben je al in de kamer met twee andere mensen.

**Accountant:** De financiën van de organisatie doen het niet al te goed. Je hebt meerdere keren geprobeerd met de directeur te praten, maar hij heeft voorkomen dat hij je zou ontmoeten. U weet dat als de lokale overheid het plan van dit jaar niet goedkeurt en de financiering verloren gaat, u mensen moet ontslaan of moet zien welke andere financieringsmogelijkheden er zijn. Je bent al vele jaren bij de organisatie en je bent toegewijd om te doen wat de algemeen directeur voorstelt. Je bent niet erg innovatief. Waarom nieuwe dingen proberen, als het gebruikelijke heeft gewerkt? Je hebt nog maar een paar jaar voordat je met pensioen gaat en nu wil je gewoon het strategische plan zo snel mogelijk klaar krijgen. Kwaliteit doet er niet toe. Het is een document waar niemand aandacht aan besteedt, het is gewoon een administratieve procedure. Trouwens, na de vergadering moet je naar de bank voordat ze sluiten en je kunt niet te laat komen. Je gaat een paar minuten te vroeg naar de kamer en praat met de mensen die er al waren.

**Penningmeester:** Je bent al zo'n vijf jaar bij de organisatie. Je verliet je vorige baan in een privébedrijf omdat je niet geloofde in hun waarden en visie. Je wilde op een of andere manier bijdragen aan een sociaal goed en je hebt heel zorgvuldig gekozen voor de organisatie waar

je wilt werken. U wilt niet alleen dat dit strategisch plan wordt goedgekeurd, maar ook goed wordt gedaan omdat u denkt dat het een fundamenteel document is. Je bent een innovatief persoon, met twee titels en een MBA diploma. U bent zich bewust van de weerstand van de accountant tegen verandering en het samenwerken met deze persoon is de afgelopen maanden zwaar geweest. Je hebt veel ideeën om nieuwe manieren te vinden om de NGO te financieren, en daarvoor is het imago van de organisatie in sociale netwerken cruciaal. De website is verouderd en sociale netwerken worden eens in de twee of drie maanden bijgewerkt. U weet dat het economisch management niet gezond is en u denkt dat uw partner (de accountant) zijn werk niet goed doet. Je gaat een paar minuten te vroeg naar de kamer en praat met de mensen die er al waren.

**Projecttechnicus 1:** Je bent nu 3 jaar bij de organisatie. Je houdt van wat je doet, maar problemen in de communicatiekanalen zorgen voor stress op het werk en je past er niet helemaal in. Je gelooft in de waarden en doelstellingen van de organisatie, hoewel je bereid bent op zoek te gaan naar een nieuwe baan als de situatie niet verandert, je hebt in feite al een aantal cv's naar andere organisaties gestuurd. U bent niet bang om de technisch coördinator een ultimatum te stellen om met de directeur te praten. Je denkt dat de organisatie veel veranderingen nodig heeft en potentie heeft, maar sommige mensen trappen op de rem in die verandering. Je bent impulsief en wilt steeds nieuwe ideeën op tafel brengen. Je hebt een goede relatie met je technische partner en zodra je de e-mail over de vergadering hebt gelezen heb je aangekondigd dat het zeker jouw taak zal zijn om dat strategische plan te maken. Je hebt een aantal voorwaarden. Wanneer u de kamer in gaat is er geen stoel om op te zitten.

Voorafgaand aan de vergadering moeten beide technici het eens worden over een basisschema van het strategisch plan. U hebt een aantal geprinte voorbeelden die u kunt controleren. U kunt er ook naar kijken op het Internet. Het zou ook raadzaam zijn om de missie en waarden van de organisatie voor te bereiden en met de rest van uw collega's te bespreken.

**Projecttechnicus 2:** Je werkt hier al vijf jaar. Je vindt het leuk wat je doet omdat je denkt dat het aan je verwachtingen voldoet. Je hebt een vriendschappelijke relatie met al je collega's. Je denkt dat de andere projecttechnicus technician teveel klaagt, je vindt hem aardig / haar, maar hij / zij is meestal te impulsief. Je bent een beetje introvert en neemt meestal niet deel aan vergaderingen. Toen u de e-mail ontving, besprak u met de andere technicus dat u mogelijk al het werk moet doen. Je denkt niet echt dat dit je taak is, want je hebt momenteel veel werk af te maken dat ook dringend is.

Voorafgaand aan de vergadering moeten beide technici het eens worden over een basisschema van het strategisch plan. U hebt een aantal geprinte voorbeelden die u kunt controleren. U kunt er ook naar kijken op de Internet. Het zou ook raadzaam zijn om de missie en waarden van de organisatie voor te bereiden en met de rest van uw collega's te bespreken.

**Maatschappelijk werker:** Je begrijpt niet goed waarom je voor deze vergadering bent uitgenodigd. Je hebt te veel werk te doen. Je brengt nauwelijks tijd door op kantoor, behalve voor vergaderingen als deze en voor wat administratief werk. Je bent je ervan bewust dat er problemen zijn in de relatie tussen collega's in de organisatie. Je denkt dat de coördinatoren te veel van de projecttechnici eisen en je ziet het als iets oneerlijk. Ze krijgen waarschijnlijk deze opdracht. Als je oneerlijke situaties ziet, kun je het niet laten om je stem te verheffen. Er zijn mensen die, uit angst om ontslagen te worden, niet gaan klagen en u denkt dat zij de steun van hun collega's nodig hebben. U vindt deze bijeenkomst belangrijk en hoewel dit tijd in beslag neemt van andere taken die u zou moeten doen, zou u het niet erg vinden als de vergadering met twee uur wordt verlengd als ten minste bepaalde punten duidelijk worden gemaakt, zoals een slechte interne organisatie.

**Sociaal agogisch medewerker:** Net als je partner weet je niet helemaal waarom je bent uitgenodigd voor deze vergadering. Je weet niet wat je kunt bijdragen. Je kunt opzoeken wat een strategisch plan is en waar je iets nieuws kunt voorstellen. U wilt gebruik maken van de vergadering om een organigram met taken en functies te maken en toe te werken naar een betere communicatie tussen iedereen, maar u weet niet of dat iets is om op te nemen in een plan als dit. Je weet niet wat er mis is, maar je denkt dat je het samen kunt oplossen. Het disfunctioneren van uw organisatie heeft direct gevolgen voor de mensen met wie u elke dag werkt: de middelen zijn niet bereikbaar, informatie wordt niet volledig geleverd, sociale uitkeringen zijn te laat, enz. Tegen het einde van de vergadering, na 35-40 minuten, moet u erop aandringen dat sommige punten niet duidelijk zijn voor u en dat u wilt dat ze worden verduidelijkt. Het is belangrijk om tot afspraken te komen, maar alleen zolang we allemaal hetzelfde begrijpen.

**Community manager:** Dit is slechts een van de drie banen die je hebt om elke maand de huur te betalen, en je combineert het met andere incidentele banen die voorbijkomen. Je bent al in deze situatie sinds je je diploma hebt behaald, anderhalf jaar geleden. Je bent verantwoordelijk voor het onderhouden van de computerapparatuur en van tijd tot tijd word je gevraagd om aan de website en de sociale netwerken te werken. Je bent een IT-specialist, geen community manager. Dit zijn twee verschillende dingen, hoewel in de organisatie ze het niet begrijpen. Je hebt verschillende banen omdat je geld wilt sparen om een eigen bedrijf te openen. Je weet in heel algemene termen wat de organisatie doet, maar je raakt niet betrokken bij de acties. Je bent meestal de joker van het team. U bent zich ervan bewust dat er slechte relaties tussen collega's zijn en uw stemming verlicht meestal de spanning.