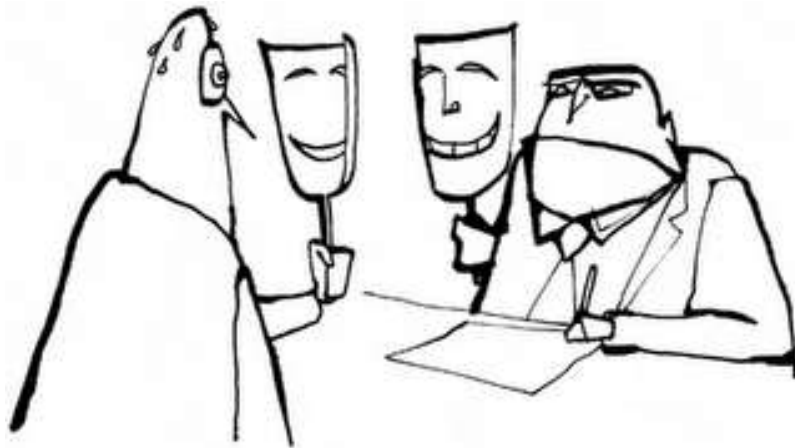


‘De Kunst van het Doen’



Een beschrijvend praktijkonderzoek naar de bijdrage van dramatische
werkvormen aan de persoonlijke effectiviteit van Veehouderij studenten in het
MBO onderwijs.

Begeleider: Gudrun Beckmann
Groningen, 18 februari 2011

Een woord van dank

Het voorliggende onderzoek met de titel: ‘De kunst van het doen’ betreft een onderdeel van mijn afstudeerprogramma van de studie Docent Theater, richting acteur in trainingen.

Op mijn stageplek bij het AOC Friesland is mij de mogelijkheid geboden dit onderzoek uit te voeren. Ik wil dan ook graag Angela van Eijden bedanken. Zij is werkzaam als docent aan de opleiding Veehouderij en heeft mij geïnspireerd en begeleid tijdens mijn onderzoeksperiode op de opleiding. Tevens heeft Angela van Eijden een rol gespeeld in de begeleiding van het voorliggende onderzoek.

Ik wil graag mijn begeleider vanuit de opleiding Docent Theater bedanken, Gudrun Beckmann. Zij heeft mij begeleid in de uitvoering van dit onderzoek. Iedere keer was zij bereid te helpen en feedback te geven. Gudrun Beckmann heeft mij goed begeleid en door haar kreeg ik weer nieuwe en goede ideeën.

Daarnaast wil ik vrienden en familie bedanken voor de steun en de positieve woorden. De wetenschap van het medeleven door voor mij belangrijke mensen heeft mij steeds verder geholpen.

Mijn grootste dank gaat uit naar de leerlingen van de Veehouderij opleiding die door hun meewerking en hun ervaringen met mij te delen het mogelijk maakten om dit onderzoek uit te voeren. Met behulp van een effectieve en adequate begeleiding en steun, kan ik trots zijn op mijn afstudeerscriptie. Zonder jullie was het me niet gelukt. Dank je wel.

Anke Boersma, Groningen 18 februari 2011

Inhoudsopgave

Een woord van dank

Hoofdstuk 1: Onderzoeksopzet

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Onderzoeksmethode
- 1.3 Onderzoekslocatie en onderzoekspopulatie
- 1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen
- 1.3 Onderzoeksstappen

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

- 2.1 Dramatische werkvormen
- 2.2 Persoonlijke effectiviteit
- 2.3 Opleiding Veehouderij
- 2.4 Kenmerken van de doelgroep
- 2.5 Thema's van persoonlijke effectiviteit
- 2.6 Samenvatting

Hoofdstuk 3 Praktijk

- 3.1 Uitgangspunten persoonlijke effectiviteitstraining
- 3.2 Werkvormen in de training
- 3.3 Uitvoering training
- 3.4 Samenvatting

Hoofdstuk 4 Resultaten

- 4.1 Deelnemers
- 4.2 Observaties vanuit de instelling
- 4.3 Observaties van de onderzoeker

Hoofdstuk 5 Conclusies

- 5.1 Beperkingen
 - 5.1.1 Onderzoekspopulatie
 - 5.1.2 Onderzoeksmateriaal
 - 5.1.3 Onderzoeker
- 5.2 Aanbevelingen

Literatuurlijst

Bijlagen

- A Programma van de training
- B Enquêteformulier
- C Uitkomsten enquêteformulier

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

1.1 Inleiding

Als ondernemer word je beoordeeld op je persoonlijkheid en gedrag. Banken beoordelen (startende) ondernemers op het ondernemingsplan, maar ook de ondernemer zelf wordt beoordeeld. In de persoon van de ondernemer liggen de succesfactoren en potentiële valkuilen voor de ontwikkeling van het bedrijf. Inzicht in je persoonlijke valkuilen is van levensbelang voor de groei van je onderneming. Plato zei hierover reeds: Ken uzelf. Jij bent de belangrijkste succesfactor. Dat betekent dat je moet weten waar je sterke en zwakke punten liggen, houd jezelf regelmatig een spiegel voor. Je moet jezelf goed kennen en ook inzicht in anderen hebben.¹

Het ondernemerschap van studenten van de MBO opleiding Veehouderij werd tot september 2009 gestimuleerd op verschillende manieren:

- ❖ door kennislessen, waarbij de nadruk ligt op het verwerven van theorie.
- ❖ door onderzoek te doen naar ondernemingen, om aan de hand daarvan een eigen visie, missie en doelstelling te formuleren.
- ❖ door persoonlijkheidstesten te doen van onder andere David Kolb, om meer inzicht in eigen en andermans persoonlijke kwaliteiten te krijgen.

Over de manier waarop het ondernemerschap tot dan toe wordt gestimuleerd is de opleiding kritisch. Tevreden is de opleiding over hoe de vaktheorie wordt aangeleerd en hoe de beroepspraktijk wordt ingezet, waar de studenten ervaringen opdoen. De opleiding geeft aan zich te willen ontwikkelen in het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van de student, waarbij het gaat over het vergroten van persoonlijke vaardigheden en het aanzetten tot zelfreflectie. De opleiding Veehouderij is hiervoor op zoek naar een antwoord op de volgende vragen:

- ❖ Welke factoren in de persoonlijkheid en het gedrag van een ondernemer dragen bij aan het succes van een bedrijf en kunnen worden aangeleerd?
- ❖ Hoe krijgen veehouderij studenten inzicht in hun persoonlijke vaardigheden en hoe kunnen deze vaardigheden worden vergroot?

Op de opleiding veehouderij is weinig materiaal en inzicht in hoe je aan persoonlijke kwaliteiten van studenten kunt werken. De opleiding is zoekende naar geschikte werkvormen om de leerlingen uit te dagen om te werken aan hun persoonlijke vaardigheden. De vraag vanuit de instelling is dan ook; Wat zouden dramatische werkvormen kunnen toevoegen aan de traditionele lesmethode? Inmiddels was AOC Friesland gestart met het KIGO-project Aan

¹ Schuring, 38

de Slag in het kader van het GKC programma Ondernemerschap. Dit project bood de mogelijkheid om onderzoek uit te voeren. Die vraag vanuit de opleiding Veehouderij, is de aanleiding voor dit onderzoek. De onderzoeksvraag luidt: **Wat kunnen dramatische werkvormen bijdragen aan een persoonlijke effectiviteitstraining voor beginnende ondernemers van de MBO Veehouderij opleiding?** Het doel van dit onderzoek is om inzicht te bieden in de mogelijkheden van dramatische werkvormen binnen een persoonlijke effectiviteitstraining, en wat deze dramatische werkvormen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden van een beginnende ondernemer

Het eerste hoofdstuk geeft inzicht in de opzet van het onderzoek. In paragraaf 1.2 wordt de onderzoeksmethode kort toegelicht. In paragraaf 1.3 wordt ingegaan op de onderzoekslocatie en onderzoekspopulatie. In paragraaf 1.4 worden achtereenvolgens de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen beschreven. In paragraaf 1.4 worden tot slot de onderzoeksstappen uitgelegd.

1.2 Onderzoeksmethode

In dit kwalitatief onderzoek wordt gekeken naar de bijdrage van dramatische werkvormen binnen een training. Dit onderzoek is een beschrijvend praktijkonderzoek. Aan de hand van verschillende theorieën wordt een training ontworpen en in de praktijk uitgevoerd. De resultaten van het onderzoek volgen naar aanleiding van het bestuderen van theorie en de gegeven training. Daarbij wordt gebruik gemaakt van observaties tijdens de training en een enquête, die achteraf is ingevuld door de deelnemers.

1.3. Onderzoeksvraag en deelvragen

Om een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag: *Wat kunnen dramatische werkvormen bijdragen aan een persoonlijke effectiviteitstraining voor beginnende ondernemers van de MBO Veehouderij opleiding?* zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- ❖ Wat zijn dramatische werkvormen en welke functies hebben ze?
- ❖ Wat wordt verstaan onder een persoonlijke effectiviteitstraining?
- ❖ Op welke manier kunnen dramatische werkvormen persoonlijke effectiviteit bevorderen?
- ❖ Wat zijn specifieke aandachtspunten van de doelgroep: beginnende ondernemers van de MBO Veehouderij opleiding?
- ❖ Hoe kun je een praktische training opzetten met dramatische werkvormen?

1.4. Onderzoekslocatie en onderzoekspopulatie

De opleiding MBO Veehouderij aan het AOC Friesland te Leeuwarden heeft de mogelijkheid geboden dit onderzoek uit te voeren bij vierdejaars studenten. De klas bestaat uit dertig mensen, drie meisjes en zeventwintig jongens. De gemiddelde leeftijd van de studenten is twintig jaar. Zesentwintig studenten volgen de richting melkveehouderij, vier studenten doen de richting akkerbouw. De studenten zijn nauwelijks bekend met dramatische werkvormen. De studenten hebben in het derde jaar, twee dagdelen met acteurs aan conflicthantering in de vorm van een rollenspel gewerkt. Voordat het onderzoek is uitgevoerd, is de groep in drie lessen geobserveerd.

1.5. Onderzoeksstappen

Voor het onderzoeken van de deelvragen zijn achtereenvolgens de volgende stappen ondernomen:

- ❖ Vaststellen van de te behalen doelen, in overleg met de opleiding Veehouderij.
- ❖ Bestuderen van theorie rondom dramatische werkvormen, persoonlijke effectiviteit en de mogelijkheden van het opzetten van een training.
- ❖ Onderzoek van de kenmerken van de instelling en de doelgroep.
- ❖ Uitzetten van een training, naar aanleiding van de bestudeerde theorie en de vastgestelde doelstellingen.
- ❖ Uitvoeren van de training.
- ❖ Observeren van non verbale en verbale reacties van de studenten op de werkvormen tijdens de training.
- ❖ Inventariseren van reacties van de studenten na afloop van iedere training, over de werking van de werkvormen in de betreffende training.
- ❖ Reflecteren van iedere training met de begeleider vanuit de instelling.
- ❖ Invullen van enquêteformulieren door alle studenten die de training hebben gevolgd.
- ❖ Reflecteren van de werking van dramatische werkvormen met de begeleider vanuit de instelling na alle trainingen.
- ❖ Evalueren van de observaties en enquêteformulieren.
- ❖ Conclusies trekken uit de onderzoeksresultaten.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

2.1 Dramatische werkvormen

In de onderzoeksvraag wordt gesproken over dramatische werkvormen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de term dramatische werkvormen en de erbij horende doelen. Tevens is literatuur bestudeerd om tot een systematisering van de dramatische werkvormen te komen.

Allereerst wordt gekeken naar het woord 'drama'. De oorsprong van het woord drama gaat terug op het Griekse woord voor 'handelen'. Sjaak Vane zegt in zijn boek: *Werken met drama, drama-activiteiten voor agogische beroepen* dat bij drama een speler zich uitdrukt in acties, handelingen met als doel de inhoud van het spel te communiceren. Je zou kunnen zeggen: 'Drama is doen alsof'. Drama is doen: Je drukt jezelf uit door middel van acties. Dit kunnen verbale acties zijn maar ook non-verbale, in taal, beweging en/of spel. Je kunt bijvoorbeeld een verhaal vertellen, een dier uitbeelden of een typetje spelen. En drama is 'alsof'. Dramatische acties hebben betrekking op de werkelijkheid van het spel. Een werkelijkheid waarvan je weet dat zij op dit moment niet bestaat, maar die toch als heel echt kan worden ervaren. Drama is afhankelijk van de werking die men ervan verwacht, op verschillende manieren gedefinieerd.

Hieronder volgen drie verschillende definities:

- ❖ *Drama is het uitdrukken van verbeelding, door middel van acties die verwijzen naar een spelwerkelijkheid.*²
- ❖ *Drama is het vormgeven van de verbeelding door middel van handelingen in een verzonnen werkelijkheid voor een of meer toeschouwers.*³
- ❖ *Drama is de spelmatige vormgeving van een verbeelde werkelijkheid.*⁴

Er zijn duidelijke overeenkomsten te herkennen binnen de definities die drie verschillende vakexperts geven. Opvallende overeenkomsten die worden genoemd tonen aan dat je van drama spreekt als je door middel van acties/handelingen uiting geeft aan je verbeelding binnen een spelwerkelijkheid.

In de uitspraak van Pijper wordt nog een extra aspect toegevoegd. Er wordt vanuit gegaan dat bij drama toeschouwers aanwezig zijn. Daarbij wordt er in de eerste definitie gesproken over acties en in de tweede definitie over handelingen. Lidwine Janssens maakt een onderscheid tussen een handeling en een actie. Het verschil zit hem in het uiterlijke en het innerlijke aspect

² Vane, 17.

³ Pijper, 17.

⁴ Internetbron, www.drama-educatie.nl 10 september 2010

van de actie. Een actie is een zichtbare handeling tijdens het spel. Een handeling heeft een uiterlijk en een innerlijk aspect. De uitgevoerde actie en het daarbij hordende motief. Hier wordt duidelijk dat er bij de term handeling van wordt uitgegaan dat er bij de actie een motief hoort, wat niet aanwezig is bij de term actie.

Zo zijn er verschillende accenten en aspecten die maken dat drama verschillend wordt gedefinieerd. Uit bovengenoemde definities kan worden opgemerkt dat er een aantal elementen altijd aanwezig moeten zijn om te spreken van drama. Dit zijn de acties/handelingen die uitgevoerd worden om uiting te geven aan de eigen verbeelding die zich afspelen binnen een spelwerkelijkheid.

Nu er inzicht is in de betekenis van het woord drama, kan worden verwacht dat bovengenoemde aspecten op een of andere manier terug te vinden zijn binnen de betekenis van dramatische werkvormen. Om tot een begripsomschrijving te komen van dramatische werkvormen, wordt er gekeken naar definities die binnen de vakliteratuur worden gebruikt.

In het boek ‘Over dramatische werkvormen’, van Wim Verlaect wordt het begrip ‘dramatische werkvormen’ als volgt omschreven:

- ❖ *‘Alle didactische werkvormen waarbij leerlingen door het spelen van een rol ervaringen opdoen die hen motiveren om vooral sociaal affectieve vormingsdoelen te integreren.’*⁵

Om de definitie beter te begrijpen, wordt deze onder de loep genomen. Met een didactische werkvorm wordt hier bedoeld: de handelwijze van de onderwijsgevende in de onderwijsleersituatie die gericht is op het leerdoel dat in de situatie wordt nagestreefd.

In de definitie wordt al aangegeven dat de doelen die worden nagestreefd, sociaal affectieve vormingsdoelen zijn. Sociaal affectieve vormingsdoelen hebben te maken met de manier van omgaan met andere mensen. Voorbeelden van sociaal affectieve vaardigheden zijn: samenwerken, luisteren, initiatief nemen en om kunnen gaan met feedback.

Daarnaast zijn er twee belangrijke aspecten aanwezig die maken dat je kunt spreken van een dramatische werkvorm: namelijk ‘het spelen’ en de aanwezigheid van ‘rolgedrag.’ Deze twee aspecten zullen achtereenvolgens worden toegelicht.

De formulering van spelen wordt door Verlaect opgedeeld in twee termen: ‘games’ en ‘play’.

‘Games’ verwijst naar het woord spel(len), waarbij het spelgedrag wordt bepaald door regels en instructies. Bij ‘Games’ is vrijwel altijd materiaal nodig dat volgens vooraf bepaalde regels door de spelers gehanteerd wordt.

⁵ Verlaect, 22.

‘Play’ verwijst naar ‘(het) spelen’. Bij deze vorm van spel kunnen er wel regels worden ingebracht, maar dit hoeft niet. Eventuele regels blijven open voor aanvulling en interpretatie. De regels zijn altijd zo breed dat ze een sterk persoonlijk inbreng van de spelers toelaten.

Verlaet zegt dat hier sprake is van een gesloten en open karakter. Bij gesloten werkvormen nemen de leerlingen eerder passief deel aan het onderwijsleerproces, de opdrachten worden vastgelegd door de leraar of de spelregels. Bij de open werkvorm is er meer inbreng van de leerling mogelijk, de leerling neemt hierbij actief deel aan het onderwijsleerproces.

Het volgende aspect wat aanwezig is in een dramatische werkvorm is rolgedrag. De vraag ‘wat is een rol’ is niet zo eenvoudig te beantwoorden. Binnen het rolgedrag wordt door Verlaet een onderscheid gemaakt tussen formele en informele rollen.

Formele rollen zijn rollen die aan een sociale positie verbonden zijn.

Informele rollen zijn rollen die afhankelijk zijn van persoonlijkheidskenmerken, die men zelf opneemt, daartoe genoodzaakt door omstandigheden, door de maatschappij, uit vrije keuze of ondanks zichzelf.

Naar aanleiding van bovengenoemde theorie komt Verlaet met een indeling van dramatische werkvormen, weergegeven in figuur 1.

Figuur 1: Dramatische werkvormen

	Games (spellen) Gesloten	Play (spelen) Open
Rolgedrag	Spellen met rolgedrag Bv. Simulatiespel	Spelen met rolgedrag Bv. Rollenspel
Geen rolgedrag	Spellen zonder rolgedrag Bv. Kaartspelen	Spelen zonder rolgedrag Bv. Functiespel

De vormen met rolgedrag zijn interessant voor dit onderzoek, want het spelen van een rol impliceert dat het spel een zeker doen alsof karakter heeft. In de definitie van Verlaet beperken dramatische werkvormen zich tot het ontwikkelen van sociaal affectieve vormingsdoelen. Ook zijn de kenmerken van drama die we eerder zagen, niet terug te vinden in de beschrijving. Daarom wordt in de literatuur verder gezocht naar recentere definities van het begrip.

Sjaak Vane wijdt in het boek ‘*Werken met drama, drama-activiteiten voor agogische beroepen*’ een hoofdstuk aan dramatische werkvormen. Hierin wordt eerst beschreven wat wordt verstaan onder een werkvorm.

- ❖ *Een werkvorm is een beschrijving van de manier waarop een activiteitenonderdeel wordt uitgevoerd. Je zou kunnen zeggen: de vorm waarbinnen gewerkt gaat worden.*⁶

Er wordt vervolgens een onderscheid gemaakt tussen drama-activiteiten. Hier vallen onder; niet verbeeldende spelen, dramaoefeningen en dramatische werkvormen.

- ❖ *Dramatische werkvormen bestaan uit spelvormen waarbij verbeelding en dramatische expressie samengaan binnen dezelfde werkvorm.’ Bij een dramatische werkvorm vinden, gelijktijdig of in verschillende fases van het werkproces, activiteiten plaats op verbeeldings- én expressieniveau.*⁷

Bij niet verbeeldende spelen ontbreekt een verbeeldend element. Dit soort opdrachten worden vaak gebruikt als warming-up of ter ondersteuning van andere onderdelen van een drama-activiteit; hierbij moet je denken aan bewegingsspelletjes als tikkertje. Binnen drama-oefeningen worden vaardigheden geoefend die van belang zijn voor drama. Een drama-oefening onderscheidt zich van een dramatische werkvorm doordat de deelnemer niet wordt aangesproken op verbeeldings- en expressieniveau tegelijkertijd.

De drama-activiteiten worden onderscheiden door het al dan niet aanwezig zijn van de elementen verbeelding en dramatische expressie. Voordat wordt verder gegaan, wordt er stil gestaan bij de betekenis van de begrippen verbeelding en dramatische expressie.

Verbeelding zoals het in het woordenboek wordt uitgelegd, geeft aan dat je in staat bent iets visueel te maken, dat je ergens in je hoofd een beeld bij maakt. Het werkwoord verbeelden zoals Vane het uitlegt, slaat op een activiteit waarbij je bewust je innerlijke beeldenstroom stuurt. Verbeelden is een bewuste activiteit, waarbij de persoon zelf degene is die het verloop van de innerlijke film bepaalt. Het gaat er bij dramatische expressie over, dat je door stem en beweging uitdrukking geeft aan je verbeelding.

Daarnaast zegt Vane in zijn omschrijving dat dramatische werkvormen bestaan uit spelvormen. Om inzicht te geven in de mogelijkheden van spelvormen die je in kunt zetten heeft Vane een overzicht gemaakt van mogelijke dramawerkvormen en oefeningen, hieronder weergegeven.

Figuur 2 : Overzicht van dramawerkvormen en oefeningen

Concentratiespelen en oefeningen	Spelen waarbij je goed op elkaar moet letten en/of de omgeving goed in de gaten moet houden. Het accent ligt op het bewust richten van de aandacht op de handeling van het spel.
Fysieke oefeningen	Oefeningen bedoelt om het instrument los te maken en te stemmen. Het gaat om bewegings,

⁶ Vane, 163

⁷ Vane, 164

	stem- en ontspanningsoefeningen.
Zintuigspelen en oefeningen	Bij zintuiglijke spelen ligt de nadruk op het gebruik van één of meer zintuigen. Het gaat om oefeningen waarbij je goed moet kijken, luisteren of tasten.
Samenwerkingsspelen en oefeningen	De nadruk ligt hier op het openstaan voor het afstemmen van dramatische acties op elkaar. Het gaat om spelen waarbij je moet inspelen op de ander en de oefeningen waarbij je op elkaar moet reageren.
Verbeeldingsspelen, verbeeldings- en associatieoefeningen	Deze werkvormen doen een groot beroep op verbeelding en fantasie.
Expressiespelen en oefeningen	Expressiespelen stimuleren het met lichaam en stem zo luid en duidelijk mogelijk weergeven van het onderwerp. Expressie oefeningen richten zich op het trainen en losmaken van het uitdrukkingmiddel: lichaam en stem.
Persoonsgerichte spelen	Hierbij gaat het om het tot uitdrukking brengen van een persoonlijk thema. Deelnemers worden gestimuleerd een eigen ervaring, persoonlijke fantasie of mening uit te drukken in drama.

De verschillende spelvormen tonen aan dat je aan verschillende doelen kunt werken binnen een drama activiteit. De spelvormen zoals hierboven beschreven zijn overkoepelende thema's waaronder specifieke opdrachten vallen. Dit schema geeft aan dat er verschillende uitgangspunten zijn bij het kiezen van spelvormen die passen bij wat je wilt bereiken.

De spelvormen in het schema geven aan, met welk doel je een werkvorm inzet. Maar daarmee geeft dit nog niet direct antwoord op de vraag wat voor functies dramatische werkvormen kunnen hebben. Verlaet zegt eerder dat je met dramatische werkvormen werkt aan sociaal affectieve doelen. Dit is een beperkte functie, waar Vane anders over denkt. Hij zegt dat drama zowel gezien kan worden als vormingsdoel op zichzelf, als middel om andere doelstellingen te bereiken. De mogelijke functies van drama zijn door Vane uitgewerkt in onderstaand schema.

Figuur 3: Functies van drama

<i>Functies</i>	<i>Korte omschrijving</i>
Sociaal	Voor het plezier en de sociale contacten, zinvol met elkaar bezig zijn
Creatief	Uitdrukken persoonlijke inhoud; vormgeven van eigen ideeën, om creativiteit te ontwikkelen.
Training	Voorbereiden op een nieuwe situatie; anders reageren binnen een bestaande situatie; om te oefenen
Educatief	Leren over de werkelijkheid, bestaande begrippen,

	maatschappelijke verbanden, verloop van conflictsituaties, om te kunnen begrijpen
Persoonsvormend	Ontwikkeling persoonskenmerken en betekenis voor de persoon, om jezelf te ontplooien
Therapeutisch	Stoornissen in de ontwikkeling verminderen.

Voor het onderzoek is te verwachten dat de trainings- en persoonsvormende functies van drama worden ingezet, om de persoonlijke effectiviteit van de studenten te bevorderen. Want de training heeft tot doel de student inzicht te bieden in de eigen manier van handelen binnen bepaalde situaties. Tevens wordt de student uitgedaagd kritisch naar zichzelf te kijken, waardoor nieuwe inzichten in het eigen gedrag kunnen optreden.

Er zijn een aantal definities van dramatische werkvormen uit de vakliteratuur bekeken en van daaruit is een omschrijving geformuleerd van het begrip dramatische werkvorm voor dit onderzoek:

- ❖ Dramatische werkvormen zijn spelvormen waarbij met behulp van het dramatisch instrument uitdrukking wordt gegeven aan de eigen verbeelding.

Als er verder in het onderzoek wordt gesproken over dramatische werkvormen, dan wordt uitgegaan van bovengenoemde definitie. In hoofdstuk drie wordt zichtbaar op welke manier dramatische werkvormen hun plaats innemen in de persoonlijke effectiviteitstraining.

2.1 Persoonlijke effectiviteit

In deze paragraaf zal het begrip persoonlijke effectiviteit worden toegelicht. Aan de hand van beschrijvingen uit de literatuur zal er worden gezocht naar een begripsomschrijving voor dit onderzoek.

In het artikel: *Persoonlijke effectiviteit, assertiviteit en organisatiecultuur* in het *Opleiding en Carrière* magazine wordt betekenis gegeven aan het begrip persoonlijke effectiviteit. Allereerst worden de twee woorden los van elkaar gekoppeld, om tot een begripsomschrijving te komen. Het begrip ‘effectiviteit’ is een maatstaf voor de mate waarin een doel wordt bereikt. Het persoonlijke slaat op het ‘eigenaar zijn’ van het doel, of op het feit dat iemand de prestatie zelf heeft verricht. Door deze twee omschrijvingen samen te voegen, wordt het begrip persoonlijke effectiviteit als volgt gedefinieerd:

- ❖ *Persoonlijke effectiviteit is een maatstaf voor de mate waarin je door eigen acties je doelen bereikt.*⁸

Volgens *Sanne van den Bergh*, trainster in persoonlijke effectiviteitstrainingen, gaat het er bij persoonlijke effectiviteit om dat je voor jezelf kunt bepalen wat je in je leven wilt en dat je die

⁸ Internetbron www.carrieremagazine.nl 10 december 2010

resultaten bereikt op een manier die past bij jou als persoon. Het begrip beslaat volgens haar drie gebieden:

- ❖ je manier van denken
- ❖ je gevoelens
- ❖ je uiteindelijke gedrag

Je bent volgens *van den Bergh* persoonlijk effectief als je inzicht hebt in deze drie aspecten van je persoonlijkheid, en deze zodanig in kunt zetten dat ze in overeenstemming zijn met wie je bent. Je bent persoonlijk effectief als je je sterke punten kent en deze optimaal weet te benutten. Je kent ook je valkuilen en weet hoe je hiermee om kunt gaan zodat ze je leven niet belemmeren. Je gaat bij persoonlijke effectiviteit op zoek naar je persoonlijke kracht. De eerste stap op weg naar persoonlijke effectiviteit is de bewustwording van het eigen gedrag. Vervolgens kun je methoden, technieken en vaardigheden inzetten om het eigen gedrag te beïnvloeden van ineffectief naar effectief.

Ad Aarts legt in het artikel: *Persoonlijke effectiviteit als fundament voor professionele ontwikkeling* uit dat er een misverstand rondom persoonlijke effectiviteit bestaat. Veel mensen denken dat persoonlijke effectiviteit gaat over gedrag. Maar volgens Aarts gaat persoonlijke effectiviteit over het effect van gedrag. Over je vermogen om gericht te kunnen sturen op gewenste effecten. Je vermogen om niet alleen datgene te doen wat je vindt dat je moet doen, maar vooral ook om datgene te bereiken wat je wilt bereiken. Persoonlijke effectiviteit start altijd met de vraag ‘wat gebeurt er?’ (situatie) en vervolgens met ‘wat wil ik bereiken?’ (effect) Pas dan kun je effectief aan de slag. Aarts definieert Persoonlijke effectiviteit dan ook als volgt:

- ❖ *Persoonlijke effectiviteit is het vermogen om je gedrag af te stemmen op datgene wat je wilt bereiken.*⁹

Het begrip persoonlijke effectiviteit wordt ook veel gebruikt in de trainingsbranche. Persoonlijke effectiviteit is een overkoepelend term waar verschillende subthema's onder worden gehangen. Trainingsbureau Schouten en Nelissen biedt de volgende trainingen aan onder het thema persoonlijke effectiviteit: assertiviteit; tactisch communiceren; persoonlijke kracht; persoonlijke profilering; beïnvloeden; conflicthantering; stress en spanning; creativiteit en innovatie.

Naar aanleiding van de bovengenoemde uiteenzettingen kan worden gesteld dat je persoonlijk effectief bent, als je het vermogen hebt om je gedrag en acties af te stemmen op datgene wat je wilt bereiken. Om persoonlijk effectief te zijn, moet je doelen kunnen stellen, inzicht hebben in je eigen gedrag en weten wat je nog moet ontwikkelen aan vaardigheden om je doelen te bereiken. En dit alles op een manier die bij jou past als persoon. Persoonlijke effectiviteit kan worden getraind, door eerst bewustwording van het eigen gedrag te laten

⁹ Internetbron www.millian.nl 10 december 2010

optreden, om vervolgens vaardigheden, methoden en technieken aan te leren die helpen bij het bereiken van de vastgestelde doelen.

2.3 Thema's van persoonlijke effectiviteit

Het doel van de training is om een aantal vaardigheden te trainen die nodig zijn bij het professionele ondernemerschap. In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de keuze van thema's die in de training zijn opgenomen. De grote vraag die moet gaan spelen bij de student is: 'Wat moet ik nog leren om een betere ondernemer te worden?'

In het *brondocument ondernemerschapontwikkeling in het groen onderwijs* is te zien dat Martijn Driessen zich heeft verdiept in de psychologie van de ondernemer. Volgens hem moet je ondernemerscompetenties ontwikkelen om een succesvol ondernemer te worden. Onder een competentie wordt hier verstaan: datgene wat je succesvol maakt in een bepaalde taak of rol. De ondernemerscompetentie bestaat volgens Driessen uit vier elementen:

- ❖ *Motivatie (intern en extern gedreven motieven) wat te maken heeft met willen, wat wil je en hoe sterk wil je dat;*
- ❖ *Persoonskenmerken (eigenschappen en denkstijlen) die te maken hebben met zijn, wie ben je;*
- ❖ *Kwaliteiten (afhankelijk van de fase waarin een bedrijf zich bevindt) die te maken hebben met wat je kunt;*
- ❖ *Kennis (van ondernemingsgebieden en leerstijlen), kennis heeft te maken met wat je weet.¹⁰*

In de persoonlijke effectiviteit training ligt de nadruk op de persoonskenmerken van de student. De student moet zich bewust worden van het eigen handelen in bepaalde situaties. In de training gaan de studenten op zoek naar hun sterke punten en leerpunten. Daarbij worden de studenten uitgedaagd om na te denken over een visie voor de toekomst als ondernemer. Ook worden er communicatieve vaardigheden aangeleerd.

Verschillende subthema's van persoonlijke effectiviteit die te maken hebben met ondernemerschap zullen aan bod komen in de training. Hieronder volgen de thema's met een korte toelichting op de verbinding met het professionele ondernemerschap:

- ❖ Assertiviteit; het is belangrijk voor een ondernemer om voor zijn eigen belangen op te komen.
- ❖ Persoonlijke profilering; als ondernemer moet je de eigen visie kunnen verwoorden en overbrengen op anderen. Je moet jezelf kunnen verkopen aan de markt.

¹⁰ Schuring, 40

- ❖ Persoonlijke kracht; het is belangrijk om inzicht in eigen kwaliteiten en valkuilen te hebben, zodat je weet waar je kracht ligt en waar je nog kunt ontwikkelen.
- ❖ Onderhandelen; als ondernemer moet je kunnen onderhandelen over producten en diensten, waarbij de relatie en de inhoud beide een rol spelen.
- ❖ Grenzen aanvoelen en aangeven; je moet een duidelijke grens kunnen aangeven, dit is belangrijk in de samenwerking met werknemers.
- ❖ Presentatietechnieken; een ondernemer moet zich in verschillende situaties presenteren aan het werkveld, een goeie presentatie is het halve werk.

2.4 Opleiding Veehouderij

Om een indruk te geven van de instelling waar het onderzoek wordt uitgevoerd, wordt hier kort een beschrijving van de werkwijze en visie van de instelling gegeven.

De opleiding MBO Veehouderij is één van de 26 opleidingen van het MBO Groen opleidingscentrum aan het AOC Friesland in Leeuwarden. De deelnemers van de training volgen allen de beroepsopleidende leerweg. Dat houdt in dat ze maximaal 40-80% van de tijd naar school gaan en minimaal 20-60% van de tijd stage lopen.

De studenten leren vanuit de beroepspraktijk, waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van competenties. Er is aandacht voor kennis, maar ook voor het ontwikkelen van allerlei persoonlijke, praktische en sociale vaardigheden. Er wordt verwacht dat studenten zelf actief deelnemen aan het leerproces. De docenten ondersteunen, stimuleren en begeleiden waar nodig. Binnen het Middelbaar Beroeps Onderwijs moet je leren om in beroepssituaties voldoende te kunnen presteren en handelen. Daarvoor zijn vakkennis, persoonlijke vaardigheden en de wil en bereidheid om een goede prestatie te leveren in een bedrijf nodig. Dit betekent dat het werken in de beroepspraktijk centraal staat en dat de inhoud en de manier van lesgeven daarop afgestemd zijn. Bij competentiegericht onderwijs doe je Proeven van Bekwaamheid. Je moeten laten zien dat je meerdere onderdelen tegelijk in de praktijk kunt toepassen en dat je die voldoende beheerst.¹¹

Uit de visie van de instelling kan worden opgemerkt dat de persoonlijke vaardigheden een belangrijke rol spelen binnen het onderwijs. Het werken in de beroepspraktijk staat centraal binnen de opleiding. Voor de training is het van belang om aan te sluiten bij de beroepspraktijk, zodat er herkenbaarheid optreedt bij de studenten.

¹¹ Internetbron: www.aocfriesland.nl 28 augustus 2010

2.5 Kenmerken van de doelgroep

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van de doelgroep, naar aanleiding van observaties en gesprekken met docenten die lesgeven aan de betreffende doelgroep. Daarbij worden een aantal theorieën onderzocht die inzicht geven in de eigenschappen van de doelgroep.

De doelgroep bestaat uit dertig studenten. Zevenentwintig jongens en drie meisjes. Met een gemiddelde leeftijd van 20 jaar. De meeste studenten komen uit een boerengezin. Dit heeft invloed op de manier waarop ze naar het vak melkveehouder kijken. Veel studenten vormen hun mening over ondernemerschap thuis op het boerenbedrijf. Volgens de docenten maken de studenten in groepsverband een ongemotiveerde indruk. Ze zijn erg lawaaiig en er spreekt weinig passie voor het vak, uit hun gedrag. De studenten hebben sturing nodig in de les, maar ze willen daarbinnen wel de vrijheid voelen om zelfstandig te werken. De studenten gaan aan de slag met tastbare opdrachten, die aansluiten bij de werkpraktijk. De studenten vinden het prettig om het doel van de opdracht helder te hebben, om te kunnen bepalen of het voor hen interessant is om mee aan de slag te gaan. De studenten zijn gewend om tijdens de les informatie te consumeren. De studenten vormen snel een mening, die niet altijd kan worden onderbouwd. Verbaal en non-verbaal wordt aangegeven wat ze ergens van vinden. De ervaring met de doelgroep is dat het moeilijk is om te praten over gevoelens. In de groep heerst weinig veiligheid waarin ruimte is voor kwetsbaar gedrag. Er worden veel grappen over en weer gemaakt waardoor de sfeer in de groep luchtig is.

Uit de leerstijlen test van Kolb die de leerlingen hebben gedaan is gebleken dat ruim 80% van de leerlingen een 'doener' is. Doeners zijn over het algemeen energieke, actieve mensen. Ze gaan makkelijk met mensen om, maar kunnen soms ongeduldig en dwingend overkomen. Ze vinden het prima om geconfronteerd te worden met een nieuwe situatie. Ze storten zich er bij wijze van spreken in¹². Doeners zijn risiconemend. Ze lossen problemen op een intuïtieve proefondervindelijke wijze op. Vanuit het durven uitproberen en het tonen van lef krijgen ze veel zaken voor elkaar. Doeners leren het liefst door middel van *Trial and Error*. Ze willen graag doen, zonder gehinderd te worden door theorie of reflectie. Ze zijn bereid te experimenteren, zonder veel voorkennis te hebben. Vanuit hun behoefte aan sterk afwisselende activiteiten, negeren ze vooropgezette plannen en feiten als het hen beter uitkomt. Doeners participeren graag in simulaties, en werken het liefst met de praktijkopdrachten.¹³

Het overgrote deel, in dit geval 92% van de studenten, zijn jongens. Er zijn gemiddeld grote verschillen in de ontwikkeling tussen jongens en meisjes aan te tonen. In het boek '*Het Rots en Water perspectief, een psychofysieke training voor jongens*' wordt dit zichtbaar.

Een van de duidelijkste verschillen tussen jongens en meisjes is de hoeveelheid testosteron in het lichaam. Testosteron is het belangrijkste mannelijk geslachtshormoon. Het

¹² Koning de, 21.

¹³ Hendriksen, 106.

testosterongehalte van een jonge man is gemiddeld negen keer zo hoog als bij een meisje. Dit hoge testosteron gehalte is verantwoordelijk voor een grotere behoefte aan beweging. Jongens hebben meer behoefte om te bewegen, zijn rustelozener en vervelen zich eerder bij activiteiten waar weinig fysieke energie mee gemoeid is.

Veel jongens beschikken over een slecht lichaamsbewustzijn en over minder goed ontwikkelde verbale vaardigheden. Het is daarom moeilijker voor hen om hun eigen emoties op te merken en deze te delen met anderen. Fysieke communicatie is het enige medium voor veel jongens als de verbale communicatie nog niet zo wil vlotten. Jongens hebben het doen nodig om zichzelf te ervaren, te begrijpen en te ontwikkelen. De grotere daadkracht van jongens en het naar buiten gericht zijn, houdt hen af van zelfreflectie. Zelfreflectie is een functie in de linkerhersenhelft die zich bij jongens, onder invloed van het hogere testosteron gehalte, langzamer ontwikkelt.

Aan de andere kant durven jongens risico's te nemen. Ze zijn energiek en daadkrachtig. Ze maken zich van te voren minder druk om de gevolgen van een mislukking. Ze doen eerst en later is er dan misschien tijd en ruimte voor emoties. Emoties kunnen gemakkelijker worden genegeerd en emoties hoeven niet per se, wat hen betreft, onder woorden te worden gebracht. Een jongen leert zichzelf kennen door zijn daden en de reacties hierop van de buitenwereld. De eigenschappen van jongens die hierboven worden genoemd zijn belangrijke aandachtspunten voor het opzetten van de persoonlijke effectiviteitstraining.

Lauk Woltring beschrijft in een lijst van aanbevelingen voor het werken met jongens in het onderwijs een aantal interessante dingen. Hieronder volgen een aantal aanbevelingen bij het werken met jongens die relevant zijn voor dit onderzoek.

- ❖ *Jongens praten vaak gemakkelijker over emoties als ze bewegen of als ze iets doen, dat stabiliseert hen. Tijdens activiteiten die ze leuk vinden, kunnen ze zich veel gemakkelijker openen voor hun gevoelens en vertellen over wat hen bezighoudt en hun mogelijke problemen. En dan zijn zij ook meer ontvankelijk bij hulp om een en ander zoveel mogelijk zelf aan te pakken.*
- ❖ *Jongens houden van fysiek contact. Geef ze af en toe een hand als ze iets goed gedaan hebben, of een klap op hun rug of schouder, mits gemeend, vooral niet 'overdone'.*
- ❖ *De verlichting in de klas zou in veel lokalen iets meer kunnen worden gedempt. Dat creëert een atmosfeer waarin jongens gemakkelijker over emoties praten en over relationele problemen. Vel licht maakt alles zichtbaar en maakt dat mensen extra op hun hoede zijn.*
- ❖ *Jongens zijn vaak erg visueel. Gebruik schema's met pijlen of verbindingen. Het gebruik van kleur is ook belangrijk. Jongens letten beter op als er op het bord of op een prikbord aan de muur veel kleur gebruikt wordt. De informatie beklift dan beter.*

- ❖ *Jongens leren beter als iets voorgedaan wordt, en nog beter als ze het zelf mogen uitproberen. Niet alleen maar luisteren. Het effect van Luisteren = 5%, Lezen = 10%, audiovisueel = 20%, demonstratie = 30%, discussie = 50% en leren door te doen = 65%.*
- ❖ *Zorg in de klas voor meer korte intensieve activiteiten, in plaats van langdurige periodes van concentratie. En kijk zo nodig eens naar meer dynamische werkvormen om de aandacht van jongens vast te houden. Daag ze uit, vooral bij het begin van een taak. Jongens moeten veel meer uitgedaagd worden.*
- ❖ *Moedig jongens vaker aan om hun antwoorden (verbaal en schriftelijk) uit te breiden, door niet meteen te reageren op mogelijk wat grove of onzorgvuldige taal maar gewoon nieuwsgierig verder te vragen. Goh.. en wat bedoel je daarmee, en waar denk je dan aan.¹⁴*

Voor de training is het van belang om aan te sluiten bij de manier van leren die het beste past bij de doelgroep. Naar aanleiding van de bovengenoemde uiteenzetting kan worden verwacht dat de belangrijkste punten waarmee rekening moet worden gehouden bij het opzetten van de training zijn:

- ❖ Zorg dat het doel van de opdracht helder is
- ❖ Werk aan praktische opdrachten
- ❖ Start opdrachten vanuit het doen
- ❖ Zorg voor opdrachten waarbij het fysiek wordt aangesproken
- ❖ Wissel korte intensieve activiteiten af
- ❖ Maak opdrachten visueel

2.6 Samenvatting

Afzonderlijk zijn in het hoofdstuk begrippen onderzocht die relevant zijn voor het onderzoek. Belangrijk is om te kijken naar wat dramatische werkvormen mogelijk kunnen betekenen voor een persoonlijke effectiviteitstraining. Om een hypothese hierover te kunnen vormen zal worden samengevat wat de belangrijkste functies van dramatische werkvormen zijn en welke dramatische werkvormen bij de doelgroep passen. Daarnaast worden de belangrijkste thema's van de persoonlijke effectiviteit gerelateerd aan de doelgroep en de leerdoelen. Tot slot wordt gekeken naar hoe de dramatische werkvormen mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan de training.

De twee belangrijke functies van drama voor het onderzoek zijn:

¹⁴ Internetbron: www.laukwoltering.nl 21 januari 2011

- ❖ Trainingsfunctie; waarbij het gaat om opdrachten waarbij je kunt oefenen hoe je in bepaalde situaties kunt reageren op anderen.
- ❖ Persoonsvormende functie; hierbij ontwikkel je persoonskenmerken die je helpen bij zelfontplooiing.

Dramatische werkvormen die passen bij het werken met de doelgroep zijn:

- ❖ Fysieke oefeningen.
- ❖ Persoonsgerichte spelen, die aansluiting vinden met de werkpraktijk.
- ❖ Expressie spelen, waarbij het uitdrukkingmiddel lichaam en stem wordt aangesproken.
- ❖ Werkvormen waarbij wordt gestart vanuit het doen.
- ❖ Korte intensieve werkvormen.

De belangrijkste aspecten van persoonlijke effectiviteit gerelateerd aan de doelgroep en het leerdoel zijn:

- ❖ Persoonskenmerken ontdekken
- ❖ Persoonlijke vaardigheden verbeteren

In de training wordt aandacht besteed aan het ontdekken van persoonlijke kenmerken. De student krijgt inzicht in eigen kwaliteiten en leerpunten. Door te werken aan vaardigheden die passen bij de thema's die worden aangeboden, kan de persoonlijke effectiviteit worden vergroot.

Op basis van de uiteengezette theorie kan worden verwacht dat dramatische werkvormen op een bepaalde manier kunnen bijdragen aan het werken aan de persoonlijke effectiviteit. Je kunt namelijk met dramatische werkvormen reële situaties, gedachten en gevoelens stimuleren zonder dat de spelers er de gevolgen van hoeven dragen. Door simulaties en rollenspellen in te zetten krijg je inzicht in je manier van handelen en bepaalde situaties. Daarnaast kunnen drama oefeningen worden ingezet om de studenten bewuster te maken van de mogelijkheden van het eigen instrument (lichaam en stem).

In hoeverre de dramatische werkvormen bij zullen dragen aan de persoonlijke effectiviteit, zal blijken uit het praktijk onderzoek. Dit zal worden toegelicht in hoofdstuk vier, waar de resultaten van het onderzoek worden besproken.

Hoofdstuk 3. **Praktijk**

3.1 **Uitgangspunten persoonlijke effectiviteitstraining**

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke keuzes er zijn gemaakt bij het opzetten van de persoonlijke effectiviteitstraining. In paragraaf 3.1 worden de thema's van de training toegelicht. Vervolgens worden in paragraaf 3.2 de keuzes van de werkvormen verantwoord. Tot slot wordt in paragraaf 3.3 duidelijk hoe de training in de praktijk is verlopen.

Als er wordt gesproken over een training, zal er op zijn minst een definitie hiervan moeten worden gegeven. In 'Het geheim van de trainer' geschreven door Kaufman en Ploegmakers wordt trainen als volgt gedefinieerd.

- ❖ *Trainen is het organiseren van activiteiten die erop gericht zijn, om bij bepaalde doelgroepen zodanige leerprocessen op te roepen, dat vooraf beoogde resultaten op het gebied van kennis, vaardigheden of houding worden bereikt.*¹⁵

Hierbij hebben de activiteiten te maken met de ontwikkeling, voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van een training. Kaufman en Ploegmakers gaan er vanuit dat er vijf hoofdingrediënten zijn waar je over na moet denken bij het opzetten van een training:

- ❖ werk vanuit leerdoelen
- ❖ sluit aan bij het niveau van de deelnemers
- ❖ kies gericht didactische werkvormen
- ❖ zorg voor de aanwezigheid van hulpmiddelen en randvoorwaarden
- ❖ vul de rol van de trainer in

Er is gekozen om een aantal subthema's als uitgangspunt te nemen voor de persoonlijke effectiviteitstraining. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat je persoonlijke effectiviteit niet in een paar sessies optimaal kunt bereiken. De training heeft als hoofddoel om bewustwording te creëren voor de verschillende thema's en daarbij worden vaardigheden aangeleerd.

De thema's die achtereenvolgens aan bod komen zijn:

- ❖ Waar zit mijn passie
- ❖ Kernkwaliteiten en kernkwadranten
- ❖ Visie vormen
- ❖ Assertiviteit (grenzen)
- ❖ Feedback geven en ontvangen
- ❖ Onderhandelen
- ❖ Presenteren

¹⁵ Kaufman & Ploegmakers, 16

De volgorde waarop de thema's worden aangeboden tijdens de training is bewust gekozen. Eerder is gezegd dat er vanuit wordt gegaan dat er eerst bewustwording moet optreden voor het eigen gedrag, om vervolgens de persoonlijke effectiviteit te vergroten. Daarom start de training vanuit dat wat de student waarschijnlijk al weet, namelijk waar zijn passie voor het beroep melkveehouder zit. Als je weet wat je leuk vindt, en waar je energie van krijgt, dan heb je al inzicht in wat je in je beroep het liefst zou willen doen.

Daarbij is het belangrijk om te weten waar je persoonlijke kwaliteiten liggen, zodat je deze positief in kunt zetten bij het uitvoeren van je beroep. In de tweede training gaan de studenten op zoek naar hun sterke punten. Hierbij wordt het kernkwadrant ingezet om de student te laten zien waarom je met bepaalde mensen beter kunt samenwerken dan met andere.

Als je weet waar je passie zit en waar je kwaliteiten liggen, kun je gericht een eigen visie formuleren. In het vierdejaar van de opleiding is het belangrijk dat de student zijn visie kan uitdragen en daarom wordt ook aandacht besteed aan het overbrengen van je visie.

Een logische stap zou vervolgens zijn om over te gaan op het thema presenteren. Alleen is er in dit geval gekozen om dit aan het einde van de training te doen, omdat de studenten in de laatste periode zich voorbereiden op een presentatie die ze moeten doen voor hun afstudeeropdracht.

Er is voor gekozen om de laatste drie thema's: assertiviteit, feedback geven en onderhandelen, na het thema 'visie' aan te bieden. Dit omdat hier wordt gewerkt aan vaardigheden die je kunt aanleren. Er is dan al inzicht in aspecten van het eigen gedrag, wat nodig is om te verklaren hoe er van nature wordt omgegaan met de volgende thema's en wat je hierin nog kunt leren. Er wordt gekozen om eerst met assertiviteit aan de slag te gaan en vervolgens met feedback geven. Deze thema's sluiten goed op elkaar aan, want als je voelt dat iemand je grens overgaat is het van belang om dit netjes te kunnen aangeven bij iemand. En als je deze twee aspecten beheerst wordt het gemakkelijker om met mensen te onderhandelen. Want bij onderhandelen moet je zowel je grenzen kunnen bepalen als argumenteren en is het belangrijk om de ander zijn wensen mee in acht te nemen. Om aan te kunnen sluiten bij de praktijk van de studenten wordt er in de laatste twee bijeenkomsten geoefend met presenteren.

Om een beeld te krijgen van de inhoud van de verschillende thema's, wordt aan de hand van definities uit de literatuur uitgelegd waar de thema's aansluiting vinden bij de doelgroep.

1. De passie voor het vak

- ❖ *Passie is de drijfveer in je leven. Passie is wat je kracht, energie, hoop en geluk geeft. Het is wat je het liefste doet en waar je een natuurlijke aanleg voor hebt.*¹⁶

Je kunt in elke activiteit een passie ervaren: in iets ontwerpen, communiceren, analyseren, verkopen, creëren, coördineren of iemand helpen. Het is het gebied waar je vaardigheid

¹⁶ Internetbron www.inspirerendleven.nl 20 november 2010

overeenkomt met je uitdaging, want passie gaat bijna altijd samen met talent. Mensen met passie herken je door hun enthousiasme, bevlogenheid en energie. Iedereen heeft een passie op een bepaald gebied.

Dit thema is gekozen omdat door docenten werd opgemerkt dat er weinig passie spreekt uit het gedrag van de studenten voor het vak melkveehouderij tijdens de lessen. In de eerste training worden de studenten uitgedaagd hun passie te vinden en onder woorden te brengen.

2. Kernkwaliteiten en kernkwadrant

Kernkwaliteiten zijn volgens bedenker Daniel Ofman de specifieke sterktes die iemand kenmerken. Ze maken je tot wat je bent. Ofman definieert in zijn boek *'Bezieling en kwaliteit in organisaties'* kernkwaliteiten als volgt:

- ❖ *Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon behoren. Ze doordringen de hele mens (...), de kernkwaliteit kleurt de mens; het is de specifieke sterkte waar we bij hem of haar direct aan denken.*¹⁷

Het inzicht in de persoonlijke kwaliteiten moet ertoe leiden dat de studenten weten waarop ze bij zichzelf kunnen vertrouwen en dat ze zichzelf kunnen verkopen door eigen kwaliteiten te kunnen benoemen. Vervolgens wordt het kernkwadrant gebruikt om op zoek te gaan naar leerpunten.

- ❖ *Een kernkwadrant is een schema waarmee iemands eigenschappen, leerpunten en gevoeligheden in kaart gebracht kunnen worden door aan te geven wat zijn kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën (figuurlijk) en uitdagingen zijn.*¹⁸

Het kernkwadrant kan de student inzicht bieden in de eigen valkuilen, allergieën en leerpunten. Wat meteen laat zien hoe het komt dat je op bepaalde personen op een bepaalde manier reageert.

3. Visie vormen

- ❖ *Een visie is een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst, dat perspectieven biedt over een periode van ten minste drie tot vijf jaar.*¹⁹

De visie biedt het antwoord op de vraag: 'wie en wat willen we over drie tot vijf jaar zijn en wat hebben we dan te betekenen voor onze omgeving en voor al onze belanghebbenden?'

Voor startende ondernemers is het van belang een duidelijke visie te hebben, zodat je als ondernemer bewust in een bepaalde richting werkt. De studenten moeten leren hun visie te onderbouwen.

¹⁷ Internetbron www.scar.dds.nl 22 november 2010

¹⁸ Internetbron www.encyclo.nl/kenrkwadrant 20 januari 2011

¹⁹ Internetbron www.encyclo.nl/visie 19 december 2010

4. Assertiviteit

*Assertiviteit is het uiten van je gedachten, gevoelens en meningen op een directe eerlijke en gepaste wijze. Je komt op voor je eigen belangen op een manier die past bij de situatie en die zowel respectvol is naar jezelf als naar anderen.*²⁰

Je kunt stellen dat assertiviteit betekent dat je een balans vindt tussen het behartigen van je eigen belangen en het rekening houden met de belangen van een ander. Als je teveel rekening houdt met het belang van een ander en je eigen belang verwaarloost, dan ben je subassertief. Als je vooral je eigen belang ziet en de belangen van de ander niet ziet of negeert, dan ben je agressief.

Als ondernemer is het van groot belang om assertief te reageren op de werkvloer. Je moet aan kunnen voelen wanneer er grenzen worden overschreden en wanneer je hierover in gesprek gaat.

5. Feedback geven

- ❖ *Op een directe manier het gedrag van de ander ter sprake brengen, zodat deze bewust wordt van zijn gedrag en de effecten ervan op anderen.*²¹

Bijna iedereen is zich ervan bewust dat feedback krijgen een goede manier is om erachter te komen hoe andere mensen hen zien en ervaren. Toch vinden veel mensen het moeilijk om feedback te geven. Mensen willen niet kwetsen en zijn bang voor de reactie van de ander. Veel mensen verpakken hun feedback daarom in onduidelijke, algemene bewoordingen. Hiermee bereiken ze echter het tegenovergestelde van wat ze willen bereiken. Als je iemand feedback wilt geven met het doel de ander te helpen iets te veranderen, gaat dat het beste als je het commentaar op een effectieve manier overbrengt.

Eerder werd door docenten gesteld dat de studenten snel geneigd zijn feedback te geven, zonder duidelijke argumentatie. Het is van belang om concreet te zijn bij het geven van feedback.

6. Onderhandelen

- ❖ *Onderhandelen wil zeggen: in overleg een overeenkomst bereiken waarbij de doelstellingen en belangen van alle partijen gediend zijn en die voor iedereen aanvaardbaar is.*²²

Als onderhandelaar moet je beschikken over een goed inlevingsvermogen, om andermans belang te kunnen inschatten. Je moet inzicht en gevoel hebben voor machtsverhoudingen en belangentegenstellingen. Je respecteert andermans belang, je durft op te komen voor je eigen

²⁰Internetbron www.carrieretijger.nl 5 januari 2011

²¹ Internetbron: www.sn.nl 5 februari 2011

²² Internetbron: www.carrieretijger.nl 20 januari 2011

belang of dat van jouw organisatie en je zoekt gezamenlijk naar compromissen en creatieve oplossingen.

In het werk als ondernemer wordt er verwacht dat je met collega's en instanties kunt onderhandelen. Belangrijk voor de studenten is om goed te kijken en luisteren naar wat de ander wil, maar hierbij niet het eigen doel uit het oog te verliezen.

7. Presenteren

- ❖ *Presenteren is het duidelijk, en zo nodig boeiend of enthousiasmeren overbrengen van de eigen visie, ideeën of mening.*²³

Een goede presentatie wordt gekenmerkt door verschillende aspecten. De inhoud moet kloppen, je moet een duidelijke verhaallijn hanteren, en zorgen voor structuur. In de training wordt vooral aandacht besteed aan de inzet van het eigen instrument bij de presentatie. Hierbij wordt ingegaan op zichtbare factoren als: oogcontact, houding, gezichtsexpressie en gebaren. Ook wordt er gelet op hoorbare factoren als: zinsmelodie, tempo, timing, klemtoon, luidheid, stopwoorden, afleidende geluiden.

Het ondernemer moet zichzelf kunnen presenteren aan bijvoorbeeld de bank en in het werkveld. Het is van belang om als ondernemer inzicht te hebben in de manier waarop je presenteert en hoe je overkomt op anderen.

3.2 Werkvormen in de training

Naar aanleiding van de gekozen thema's is een programma voor de training ontworpen. In bijlage A is de opzet van de persoonlijke effectiviteitstraining uitgewerkt. In deze paragraaf wordt toegelicht welke soorten werkvormen er zijn ingezet binnen de training.

Eerder is aangegeven dat wanneer er in dit onderzoek wordt gesproken over dramatische werkvormen er van de volgende definitie wordt uitgegaan:

- ❖ Dramatische werkvormen zijn spelvormen waarbij met behulp van het dramatisch instrument uitdrukking wordt gegeven aan de eigen verbeelding.

Naast dramatische werkvormen zijn ook drama-oefeningen en niet verbeeldende spelen ingezet, ter voorbereiding en ondersteuning van de dramatische werkvormen. Hierbij is de indeling van drama activiteiten die we eerder zagen bij Vane aangehouden.

Binnen drama-oefeningen worden vaardigheden geoefend die van belang zijn voor drama. Een drama-oefening onderscheidt zich van een dramatische werkvorm doordat de deelnemer niet wordt aangesproken op verbeeldings- en expressieniveau tegelijkertijd, maar op één van de twee. Bij niet verbeeldende spelen ontbreekt een verbeeldend element. Dit soort

²³ Internetbron www.encyclo.nl 20 januari 2011

opdrachten worden vaak gebruikt als warming-up of ter ondersteuning van andere onderdelen van een drama-activiteit. Er is ook gebruik gemaakt van actieve werkvormen in de training. Deze werkvormen zijn gericht op het ‘activeren’, van de student. De leerstof wordt zelfstandig door de student onderzocht, in een groep of individueel.

Het verschil tussen niet verbeeldende spelen en actieve werkvormen wordt gemaakt op basis van het verschil in het open en gesloten karakter van de werkvorm. Bij niet verbeeldende spelen liggen de regels meer vast dan bij actieve werkvormen. Je zou kunnen zeggen dat niet verbeeldende spelen een gesloten karakter hebben en de actieve werkvormen een open karakter.

In bijlage A staat persoonlijke effectiviteitstraining uitgewerkt. Hieronder volgt een opsomming betreffende welke opdrachten worden geplaatst onder welk type werkvorm. De benamingen van de hieronder weergegeven opdrachten komen overeen met de benamingen in bijlage A.

Dramatische werkvormen	Drama oefeningen	Niet verbeeldende spelen	Actieve werkvormen
Tableaus vivant Levend kernkwadrant Hoefijzer Doe het eens fout Onderhandelingsstijlen Lagerhuis Onderhandelen	In de klei Stem opwarmen Verstaanbaarheid Introduceer jezelf Samen vertellen	Namenspel Alle ballen verzamelen Kernkwaliteiten spel Balans oefening Comfortzone Tussendoortje	Mindmappen Dromen schetsen Stellingen Waar sta ik?

3.3 Uitvoering training

In deze paragraaf wordt naar aanleiding van de persoonlijke effectiviteitstraining gekeken naar welke werkvormen aansluiten bij het werken met de doelgroep. Aan de hand van praktijkervaringen van de onderzoeker die in de kaders zijn uitgewerkt, wordt stilgestaan bij de praktische uitvoering van de training.

1. *De passie voor melkveehouder ontdekken*

Op de eerste bijeenkomst is ervoor gekozen te variëren in werkvormen, waarbij de activiteiten elkaar snel afwisselen. De studenten nemen allen actief deel aan alle opdrachten. Iedereen is tegelijkertijd individueel bezig met dezelfde opdracht. De studenten worden uitgedaagd om hun antwoorden en ideeën verbaal uit te breiden, doordat andere studenten en de trainer nieuwsgierig vragen stellen tijdens de opdrachten. Doordat iedereen actief participeert in de training, maar de focus tijdens de opdrachten niet ligt op het individu, kan er op een veilige manier worden nagedacht over waar ieders passie ligt. De student wordt door de opdrachten gestimuleerd na te denken en zijn ideeën mondeling of in beeld toe te lichten. Door actieve

werkvormen in te zetten en samen te werken, wordt de student uitgedaagd actief na te denken over waar de passie voor het vak melkveehouder zit.

2. Kernkwaliteiten en kernkwadranten

De studenten werken in een projectgroepje met het kwaliteitenspel. Omdat deze mensen elkaar goed kennen, is het mogelijk de kwaliteiten aan elkaar toe te kennen en dit met praktijkvoorbeelden toe te lichten. Ook is het voor het kernkwadrant interessant om te werken in een projectgroep, om te kijken of er mensen in elkaars allergie zitten. Dit kan verhelderend werken en inzicht geven in de omgang en samenwerking met elkaar.

Omdat het maken van een kernkwadrant moeilijk is en het spelen van een kernkwadrant erg spannend, wordt er de hele training gewerkt in dezelfde groepen. Deze groepen zijn voor een project door de student zelf samengesteld, dus er mag worden verwacht dat deze mensen elkaar vertrouwen en goed samen kunnen werken. Omdat de studenten de hele les in groepjes zitten en met hun hoofd bezig zijn, is ervoor gekozen om af te sluiten met het fysiek maken van een kernkwadrant.

Praktijkvoorbeeld:

De opdracht waarbij een kernkwadrant tot leven moest komen, vond ik erg spannend. De studenten hebben weinig ervaring met drama, dus was het van belang om veel structuur te bieden en de opdracht simpel te houden. Ik heb de studenten een situatie (wie, wat, waar) gegeven als vertrekpunt, die aansloot bij hun belevingswereld. Ik heb gemerkt dat de studenten niet uit zichzelf gingen spelen. Ze gingen bespreken wat ze zouden gaan doen, zonder dit te oefenen. Door de groepen te regisseren en op weg te helpen kwamen er kleine scènes. Het leek mij waardevol om de kwaliteiten van het spel tastbaar te maken door hier in spel uiting aan te geven. Op deze manier wordt zichtbaar welk gedrag er hoort bij een bepaalde kwaliteit, valkuil, allergie of uitdaging. Ik heb gemerkt dat de opdracht niet direct iets toevoegde aan de persoonlijke effectiviteit van de student. Omdat de opdracht aan het einde van de training werd ingezet, merkte ik dat de concentratie weg was en de opdracht niet uit de verf kwam. De opdracht was bedoeld als middel om inzicht te bieden in conflicten die kunnen ontstaan tussen mensen, maar de opdracht werd ontvangen als een toneelstukje en ik zag dat er onrustig werd gereageerd op het feit dat ze een rol moesten spelen. Achteraf denk ik dat de opdracht voor mensen die nog niet eerder hebben gewerkt met drama, te moeilijk is en daarom niet het gewenste doel kan worden bereikt.

3. Een succesvol ondernemer, wanneer ben je dat?

Er is wederom gekozen om in de training gebruik te maken van actieve werkvormen in combinatie met dramatische werkvormen. De opdrachten zijn deels individueel en deels in groepsverband. De studenten worden aangezet om na te denken over de kwaliteiten van een goed ondernemer. In de training wordt een beroep gedaan op hun verbeelding, doordat er in de training op een aantal momenten tableaux worden gemaakt. Door te bedenken hoe je een kwaliteit om kunt zetten in beeld, moet je dieper ingaan op waar de kwaliteit voor jou voor staat en in welke situaties de kwaliteit tot uiting kan komen.

Praktijkvoorbeeld: Stripverhaal

Nadat ik de opdracht van de beeldenreeks had uitgelegd, bleven de studenten angstvallig stil zitten. Ik zag een grote frons op de gezichten van de studenten. Wat moesten ze hier mee? Het was duidelijk dat ze een kader en voorbeelden nodig hadden om aan de slag te gaan.

Ik heb een voorbeeld gegeven van een symbolisch beeld, en een beeld geschetst van een concrete situatie waarin de kwaliteit tot uiting kwam. Door de studenten te bevragen en een beetje te regisseren, stonden er na tien minuten vijf stripverhalen. Grappig was om te zien hoe verschillend de beelden waren. In de ene groep werd door iedereen hetzelfde uitgebeeld. Anderen maakten samen een symbolisch standbeeld en weer anderen beeldden een situatie uit. Ik merkte dat er veel weerstand was bij het maken van de beelden. Aan de reacties van de studenten te horen, vonden ze de opdracht niet zinvol om te doen. Ze lieten blijken dat het een hele andere manier van werken was dan ze gewend zijn, en dat ze niet snapten wat ze van de opdracht konden leren. Hier werd voor mij duidelijk dat het heel belangrijk is om goed te kunnen communiceren wat je met de beoogde opdracht wilt bereiken en dat dit moet passen binnen de kaders en denkwijze van de doelgroep waarmee je werkt. Deze opdracht is voor de veehouderij opleiding niet erg geschikt.

In de vervolg opdracht wordt iedere student persoonlijk aangespoord zichzelf te scoren. Door kritisch te kijken naar de eigen kwaliteiten wordt bewustwording gecreëerd en wordt er ingegaan op welke kwaliteiten nog verder ontwikkeld kunnen worden. Er is bij de opdracht waarbij de studenten kaartjes verzamelen, gebruik gemaakt van verschillende kleuren. De student kan zichzelf scoren met behulp van deze kaartjes. Door positie te kiezen op een denkbeeldige lijn (meetlat) van je ondernemerschap, zet je jezelf neer ten opzichte van anderen. Hierdoor ontstaat discussie en dit zet aan tot nadenken over waar jij staat als beginnend ondernemer.

4. Grenzen aanvoelen en aangeven

In deze training is gekozen voor fysiek actieve opdrachten. Als iemand je grens overgaat is dat te voelen in de buik. Dit gevoel is belangrijk om te herkennen, om er voor te zorgen dat je vroegtijdig je grens aan kunt geven. De studenten gaan in de training op zoek naar hun gevoel door in opdrachten te focussen op het lichaam. Erg belangrijk hierbij is de uitleg van de opdracht, aangezien eerder is opgemerkt dat op het moment de studenten geen link kunnen leggen met de praktijk, ze vroegtijdig afhaken. In de opdracht is een competitie element aanwezig, wat de aandacht van de student vasthoudt.

Het aangeven van grenzen wordt in de vorm van een rollenspel geoefend. Eerst wordt feedback gegeven op een manier waarop de student dat in de praktijk zou doen. Naar aanleiding van een korte uitleg over de feedbackregels worden kort rollenspellen gedaan om de student te laten oefenen. Hierbij is er één student aan het spelen en observeert de rest van de groep.

Praktijkvoorbeeld: Het rollenspel

In een hoefijzer vorm is er geoefend met feedback geven. Hierbij heb ik de rol van acteur op me genomen, een andere docent heeft de opdracht begeleid. De studenten reageerden serieus

op de situatie die werd gespeeld. De situatie was herkenbaar en dat maakte dat de studenten ermee aan de slag gingen. Er is gewerkt vanuit het trial and error principe. Zonder voorkennis gingen de studenten aan de slag met de opdracht. Door te reageren op het gedrag van de student en de feedbackregels hierbij aan te kaarten, werd het voor de student duidelijk hoe je op een nette manier feedback kunt geven.

5. *Onderhandelen*

In groepjes van vier personen krijgen de studenten informatie over een bepaalde onderhandelingsstijl. Deze opdracht wordt in groepsverband gedaan, waarbij iedereen zich verplaatst in een onderhandelingsstijl en deze laat zien in houding en gedrag, om de verschillen in gedrag te herkennen. Er wordt klassikaal een simulatie opgezet waarbij vier studenten onderhandelen over de melkprijs. De overige studenten observeren de onderhandeling en krijgen punten waarop ze feedback moeten geven. De regels en aandachtspunten die belangrijk zijn voor een onderhandeling zijn op een formulier uitgewerkt. Vervolgens gaan de studenten in kleine groepen uiteen om te onderhandelen vanuit een casus die ze uitgereikt krijgen, zodat iedere student kan oefenen.

Praktijkvoorbeeld: Onderhandelen in groepen

Bij het onderhandelen in groepen werd er gewerkt vanuit casuïstiek. Bij de uitleg van de opdracht heb ik er op aangedrongen om het doel van de onderhandeling voor de ander geheim te houden. Doordat iedereen een geheim met een doel had, werd er fanatiek gewerkt tijdens de opdracht. Opvallend vond ik hoe serieus en actief de studenten bezig waren. Er werd overlegd, overtuigd en samengewerkt. Er werden onderhandelingsstijlen zichtbaar en de studenten konden zelf leerpunten aangeven na afloop. In denk dat de opdracht werkte doordat de casuïstiek aansloot bij de belevingswereld en dat er een helder kader was van waaruit werd gewerkt. Door casuïstiek in te zetten kun je je puur richten op het trainen van vaardigheden.

6. *Een verhaal vertellen*

In de training worden de studenten uitgedaagd op een boeiende manier een verhaal te vertellen. Er wordt in de training gewerkt vanuit groepsopdrachten en individuele opdrachten, waarbij je voor de groep moet staan. De studenten zijn deels actief bezig en deels wordt er geobserveerd. De werkvorm waarbij de studenten alles fout mogen doen, is er op gericht om de student na te laten denken over hoe je moet presenteren. Door te bedenken wat je allemaal fout kunt doen, wordt onbewust nagedacht over wat goed is. Doordat je alles fout mag doen, is er geen druk om te presteren. Naar aanleiding van de scènes, worden door de studenten tips voor een goede presentatie geformuleerd. Er wordt voornamelijk gelet op zichtbare en hoorbare factoren van de presentatie en minder op de inhoud. De inhoud wordt gebruikt als middel om presentatietechnieken te bevorderen. De studenten krijgen ieder een moment om zichzelf te presenteren, om zo persoonlijke feedback te ontvangen.

7. Presenteren

In de laatste training staat persoonlijke feedback centraal. Er wordt in de training aangesloten bij een praktijk van de studenten, omdat ze voor hun afstuderen een presentatie moeten geven. Omdat opvalt dat de student moeite heeft met duidelijk spreken, is er aan de start van de training een opdracht waarbij wordt geoefend aan het articuleren van woorden. Ieder individu krijgt de tijd om één minuut te presenteren. Om een ieder actief bij de training te betrekken wordt de overige studenten gevraagd feedback te geven. Er is gebruik gemaakt van rode en groene kaartjes waarop de feedback wordt genoteerd, zodat studenten aan het einde de tips en tips mee kunnen nemen.

Het viel me op dat de observanten moeilijk de concentratie vast konden houden. Van tevoren had ik bedacht om tussendoor een oefening te doen, waarbij het dramatisch instrument werd aangesproken, om de training afwisselend en energiek te houden. Doordat hier geen tijd voor was, is de opdracht er bij in geschoten. Achteraf had ik hier wel tijd voor willen maken, want nu werd er aan het einde van de training minder opgelet en was er minder focus op de oefenpresentaties.

3.4 Samenvatting

Bij de opzet van de training is gewerkt vanuit een aantal thema's en de bijbehorende leerdoelen. Ook is er is geprobeerd, om zo goed mogelijk aan te sluiten bij het niveau van de doelgroep en haar kenmerken. Naar aanleiding van deze factoren zijn de werkvormen voor de training gekozen. In de training is te zien dat de dramatische werkvormen op een aantal manieren aanwezig zijn.

In de training zijn de volgende dramatische werkvormen ingezet:

- ❖ Rollenspel
- ❖ Simulatiespel
- ❖ Tableau vivant
- ❖ Verhalen vertellen

Wat deze dramatische werkvormen kunnen bijdragen aan de persoonlijke effectiviteit zal duidelijk worden in hoofdstuk vier, waar de resultaten van het onderzoek worden beschreven.

Hoofdstuk 4. Resultaten

De resultaten van dit onderzoek zijn gevormd uit observaties van de onderzoeker en de antwoorden van de studenten op papier, naar aanleiding van een enquêteformulier. De resultaten staan beschreven in dit hoofdstuk. Achtereenvolgens worden de resultaten van de deelnemers en de onderzoeker beschreven.

4.1 Deelnemers

Aan het einde van de training hebben de studenten een enquêteformulier ingevuld. Het enquêteformulier staat in bijlage B. Er zijn verschillende vragen aan de studenten gesteld naar aanleiding van de gevolgde training. De vragen zijn gericht op hoe de student de werkvormen heeft ervaren. De studenten geven aan welke opdrachten volgens hen al dan niet zinvol waren. Ook zijn er een aantal vragen geformuleerd, waarbij wordt gemeten hoe de persoonlijke effectiviteit ten opzichte van voor de training is bevorderd. Dit wordt zichtbaar door aan te geven hoe de student zichzelf voorafgaande aan de training zou scoren en achteraf. Tot slot zijn er een aantal vragen over de begeleiding, om te kijken wat de rol van de trainer was bij het slagen van de werkvormen. In bijlage C zijn de uitkomsten van het enquêteformulier in percentages uitgewerkt. Opvallende uitspraken, scores en tegenstrijdigheden die de studenten aangeven worden in deze paragraaf besproken.

De studenten geven aan dat het werken met de werkvormen uit de training nieuw voor hen is. Opmerkingen van de student tonen aan dat de gebruikte werkvormen er voor zorgen dat je als deelnemer betrokken wordt bij de training, doordat je actief aan opdrachten mee doet.

Opvallend is dat bij iedere vraag waarbij de studenten zichzelf voor en na de training scoren, er een vooruitgang blijkt uit de cijfers. Dit betekent dat kan worden verwacht dat door de training bewustwording is opgetreden voor thema's die in de training aan de orde zijn gekomen.

Het overgrote deel geeft aan niet vaker met de werkvormen uit de training te willen werken. Anderzijds geven de studenten aan de lessen gemiddeld te beoordelen met een 7.1. Hiermee kan worden verondersteld dat de studenten iets in de training als positief hebben ervaren, anders dan de werkvormen die in de training zijn gebruikt.

Opdrachten waarvan de studenten aangeven het nut te zien, zijn veelal de oefening waarbij wordt aangesloten bij de (beroeps)praktijk. Dit betreft bijvoorbeeld de training over presentatietechnieken. Omdat de studenten hierop beoordeeld werden voor school was er een interesse naar. Het geleerde kon meteen in de praktijk worden gebracht.

Opvallend is dat er veel commentaar is op de opdracht in de les over grenzen/assertiviteit. De balans oefening en de oefening waarbij je gevoelsmatig iemands grens over gaat, zijn oefeningen waar de studenten moeite mee hebben. Dit kan betekenen dat de studenten het lastig vinden om het eigen instrument aan te voelen. In deze opdrachten werd gecoacht op het voelen, in een situatie in het hier en nu.

Over de manier waarop de werkvormen zijn aangeboden en begeleid door de trainer wordt positief feedback gegeven. Het meest kritisch zijn de studenten over de toelichting van de trainer over het nut en het doel van de oefening. Hieruit kan worden opgemerkt dat de studenten het belangrijk vinden dat ze weten waarom ze een oefening doen.

4.2 Onderzoeker

De resultaten van de onderzoeker zijn zowel gevormd naar aanleiding van observaties tijdens de training, als door achteraf in gesprek te gaan met studenten en docenten vanuit de instelling die de training hebben bijgewoond. De resultaten worden in deze paragraaf besproken en er zal een antwoord op de hoofdvraag worden gegeven.

In het onderzoek is op zoek gegaan naar wat dramatische werkvormen kunnen bijdragen aan de persoonlijke effectiviteit van studenten van de MBO opleiding Veehouderij.

De studenten zijn doormiddel van verschillende werkvormen uitgedaagd om te werken aan hun persoonlijke effectiviteit. Hierbij is afwisselend geprobeerd om bewustwording te laten ontstaan en vaardigheden te trainen die te maken hebben met het professionele ondernemerschap.

Om gedrag te veranderen is oefening nodig, dit kan in de praktijk of in oefensituaties. Er zijn een aantal thema's die in de training naar voren komen, waarvan kan worden gesteld dat je ze alleen kunt trainen door ze in de praktijk te brengen. De thema's: onderhandelen, presenteren, en feedback geven zijn hier voorbeelden van.

Dramatische werkvormen zijn hiervoor de ideale uitkomst. Ze bieden namelijk veiligheid en ruimte om te oefenen, omdat de situaties waarin dit gebeurt fictief zijn. Je kunt werken vanuit de beroepspraktijk van de student, door reële situaties die de student mee hebben gemaakt na te bootsen. Ook kun je door middel van casuïstiek bepaalde situaties naspelen, die tot doel hebben vaardigheden aan te leren.

Belangrijk is om in de training drama als middel in te zetten, zodat het doel waarmee je het gebruikt altijd de training dient. In het onderzoek is drama namelijk ook ingezet als creatieve uitingsvorm. Dit was te zien bij de tableaux opdracht. Deze opdracht stimuleerde de verbeelding, maar niet direct de persoonlijke effectiviteit.

Ook zijn drama oefeningen geschikt om in de training te gebruiken. Hiermee kun je deelvaardigheden van persoonlijke effectiviteit trainen. Je kunt werken aan de bewustwording van het inzetten van het dramatisch instrument. Ook kunnen drama oefeningen bijdragen aan het bevorderen van vaardigheden. Als je traint om duidelijk te spreken, dan kan dit invloed hebben op hoe je overkomt op andere mensen, wat weer bij kan dragen aan de persoonlijke effectiviteit. Hierbij moet worden opgemerkt dat iedere persoon andere vaardigheden moet aanleren om de persoonlijke effectiviteit te bevorderen. Daarom is het van belang aandacht te besteden aan het individu.

In hoeverre er bij de studenten een verandering in de persoonlijk effectiviteit is opgetreden valt moeilijk te zeggen. Er is in ieder geval een eerste stap gedaan richting bewustwording en het trainen van een aantal vaardigheden.

De werkvormen die in de training zijn gebruikt dagen de doelgroep uit tot actieve participatie. De snelle afwisseling tussen de werkvormen houden de doelgroep bij de les en actief. Opdrachten die starten vanuit het doen, bieden leermomenten voor de studenten. Naar aanleiding van een concrete ervaring/voorbeeld kan er worden gereflecteerd en treedt er bewustwording op. Herkenbare situaties en casuïstiek zetten de studenten aan tot denken. Er is gebleken dat op het moment dat de studenten het doel en nut van de opdrachten helder hebben, er fanatieker wordt meegedaan.

Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat de persoonlijke effectiviteit en de doelgroep beide gebaat zijn bij de inzet van dramatische werkvormen.

Hoofdstuk 5. Conclusies

5.1 Beperkingen

De resultaten van dit onderzoek dienen geplaatst te worden in de omstandigheden waarbinnen het onderzoek gedaan is. Betreft de onderzoekspopulatie, het onderzoeksmateriaal en de onderzoeker zijn enkele kanttekeningen te plaatsen.

5.1.1 Onderzoekspopulatie

De groep waarbij de training is uitgevoerd, is al vier jaar lang een vaste groep. Dit heeft invloed op de veiligheid in de groep en de manier waarop er op de training wordt gereageerd. Er valt te verwachten dat de studenten door de groepsdynamica op een bepaalde manier reageren, waarbij de student wordt beïnvloed door de aanwezigheid van medestudenten.

Het onderzoek is uitgevoerd in het noorden van Nederland en biedt daardoor geen representatief beeld van de Nederlandse Veehouderij student. Er zijn verschillen omtrent karakteristieken van de populatie, naar aanleiding van de leefsituatie. Zo kunnen er verschillen zijn tussen het opgroeien in de Randstad en het platteland.

5.1.2 Onderzoeksmateriaal

De training is opgezet naar aanleiding van bestudeerde theorie, er is hierbij niet gebruik gemaakt van in de praktijk al uitgevoerd trainingsmateriaal wat is ontwikkeld om de persoonlijke effectiviteit te trainen.

Het meetinstrument wat is gebruikt geeft alleen inzicht in de ervaringen van studenten achteraf. Hiermee kan niet worden gemeten in hoeverre de persoonlijke effectiviteit van studenten is gegroeid. Je kunt alleen iets zeggen over de manier waarop de studenten de training hebben ervaren en hoe ze tegen het werken met dramatische werkvormen aan kijken.

5.1.3 Onderzoeker

De onderzoeker heeft de training individueel opgezet en uitgevoerd op basis van vakliteratuur. Hierbij is niet gebruik gemaakt van een gelijkwaardig opgezet onderzoek. Op deze manier is er niet gebruik gemaakt van voorbeeldexperimenten uit de praktijk.

De onderzoeker heeft zowel de training gegeven, als de training geobserveerd. Op deze manier kan er een subjectieve component aanwezig zijn bij de beoordeling van de resultaten van het onderzoek, omdat de onderzoeker bepaalde verwachtingen voorafgaand aan het onderzoek kan hebben gevormd.

5.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de uitkomsten van dit praktijk onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gegeven voor zowel de instelling als voor vervolgonderzoek.

5.2.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek:

- ❖ Om er achter te komen hoe de persoonlijke effectiviteit van studenten groeit door het inzetten van dramatische werkvormen, is het interessant om een vervolg onderzoek te ontwikkelen waarbij er een voor- en nameting wordt verricht van de persoonlijke effectiviteit.
- ❖ De nog te ontwikkelen persoonlijke effectiviteit is voor iedere persoon verschillend. Daarom is het van belang om ook te kijken naar het effect van individuele begeleiding. Op deze manier verbeter je eigenschappen toegespitst op één persoon in plaats van op een groep. Het is interessant om te kijken of de persoonlijke effectiviteit meer vergroot wordt bij individuele begeleiding dan bij groepsbegeleiding.
- ❖ Het is relevant om vervolgonderzoek uit te voeren op landelijk niveau, omdat er verschil is in de karakteristieken van de populatie op basis van leefomstandigheden.

5.2.2. Aanbevelingen voor de instelling:

- ❖ Het is nuttig om thema's van persoonlijke effectiviteit in de looplijn van de studie meerdere malen terug te laten keren. Dit bevordert de bewustwording en zorgt ervoor dat vaardigheden kunnen beklijven.
- ❖ Het is voor het werken met rollenspellen en simulaties waardevol om hiervoor een acteur in te huren. Een acteur kan levensecht gedrag leveren, waardoor situaties als werkelijk kunnen worden ervaren. Op deze manier kan er inzicht worden verkregen in het eigen gedrag en de nog te ontwikkelen aspecten van dit gedrag.
- ❖ Het is belangrijk om met de training aan te sluiten op wat er speelt in de beroepspraktijk van de studenten, zodat ze duidelijk inzicht krijgen in het nut van de aangeboden leerstof.

Literatuurlijst

Boeken

1. Kaufman, L & Ploegmakers, J. (2009) *Het geheim van de trainer, De vijf hoofdingrediënten van succesvolle trainingen*. Amsterdam, Pearson Education Benelux bv.
2. Pijper, G. (1994). *Drama voor de beroepspraktijk*. Groningen: Wolter-Noordhoff bv.
3. Vane, J. (1996). *Werken met drama, drama-activiteiten voor agogische beroepen*. Soest: Uitgeverij H. Nelissen B.V.
4. Verlaeckt, W. (1987) *Over dramatische werkvormen*. Amersfoort: Acco
5. Ykema, F. (2008) *Het rots en water perspectief, een psychofysieke training voor jongens*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
6. Schuring, F (2009) *Brondocument ondernemerschapontwikkeling in het groen onderwijs*. Samengesteld door Frens Schuring, uitgever AOC Friesland.
7. Martijn Driessen: *De Ondernemende Ondernemer, leer jezelf ontwikkelen tot een entrepreneur*, 2006

Tijdschriften

1. Nijman, J. (2010) Boksring als leerarrangement, werken aan geloof in eigen kunnen. *Vakblad groen onderwijs*, 52 (4), 18-21

Websites

1. Despa, geraadpleegd op 25 april 2010 op www.despa-mc.nl
2. Sol Y luna, geraadpleegd op 12 december 2010 op www.solyluna.nl
3. Kunst om de levenskunst, geraadpleegd op 10 januari 2011 op www.drama-educatie.nl
4. Encyclo, geraadpleegd op 19 oktober 2010 op www.encyclo.nl
5. Carrièretijger, geraadpleegd op 20 januari 2011 op www.carrièretijger.nl

DAG 1 **Waar ligt mijn passie**

Doel De deelnemers hebben inzicht in waar hun passie ligt en kunnen dit verbaal toelichten.

Namenspel

Eén deelnemer wordt uitgenodigd in de kring te komen staan. Degene die links van de stoel zit noemt een naam van een andere deelnemer in de kring. De persoon links van de nieuwe lege stoel noemt een nieuwe naam. De genoemde persoon loopt naar de lege stoel en gaat zitten. Dit gaat zo door, maar nu probeert de staande deelnemer eerder op de lege stoel te gaan zitten dan degene wiens naam is genoemd. Als hij eerder is, is het de beurt aan de laatkomer om in de kring te gaan staan. Zit hij al voordat er een naam is genoemd, dan is het de beurt aan degene die de naam had moeten noemen.

Alle ballen verzamelen

De trainer noemt een onderwerp, bijvoorbeeld; ‘kleur ogen’, waarop de deelnemers binnen een minuut groepen moeten vormen met mensen met dezelfde kleur ogen. Omdat voor elkaar te krijgen moeten ze rondlopen, contact maken, vragen stellen en groepen formeren.

Onderwerpen: Leeftijd, geboorte provincie, gezinssituatie, sport, muzieksmaak, filmgenre, favoriete automerk, hobby, bijbaantje, vakantiebestemming.

Aan iedere groep vraagt de trainer op basis waarvan zij zich bij elkaar gevoegd hebben. Bij een aantal onderwerpen moeten de groepen uitbeelden wat hen bij elkaar heeft gebracht.

Stellingen

Er loopt een denkbeeldige lijn door het midden van de ruimte. De deelnemers gaan in het rechter vak staan als ze het met de stelling eens zijn, ze gaan in het linker vak staan als ze het met de stelling oneens zijn.

Een aantal stellingen:

- Als ik klaar ben met deze studie wil ik aan het werk.
- Ik wil boer worden in het buitenland.
- Ik wil het bedrijf van mijn ouders overnemen.

De deelnemers wordt gevraagd hun keuze toe te lichten.

Waar zit mijn passie?

Geef antwoord op de volgende vragen en schrijf op:

Wat zou je de hele dag kunnen doen?

Waar ben je echt goed in?

Wat zou je doen als je niet meer hoeft te werken?

Met welke bezigheid vergeet jij de tijd?

Waar krijg je ontzettend veel energie van?

Bespreek in tweetallen de antwoorden.

Dromen schetsen en presenteren.

Iedere deelnemer krijgt een vel papier en een aantal stiften.

Iedereen krijgt 10 minuten de tijd om te schetsen op papier hoe het leven er over tien jaar in zijn/haar dromen uit ziet.

1x2 rijen deelnemers tegenover elkaar op stoelen.

A licht zijn tekening toe, B luistert.

B stelt vragen ter verheldering van het verhaal.

Vervolgens schuift iedereen 3 plaatsen naar links.

Nu vertelt iedereen nog een keer het verhaal en neemt de dingen die net zijn gevraagd mee in de toelichting. Heeft de ander nu nog vragen?

DAG 2 Kwaliteiten en Kernkwadrant

Doel De deelnemers kunnen kwaliteiten en leerpunten voor zichzelf formuleren.
De deelnemers hebben inzicht in de werking van het kernkwadrant.

Kwaliteitenspel

In groepjes van vier deelnemers, iedere groep krijgt een set kaarten van het kwaliteitenspel van Gerrickens. Om de beurt pakt een deelnemer een kaart van de stapel en geeft deze aan iemand uit de groep waarbij hij de kaart het beste vindt passen. Daarbij wordt een argument gegeven, het mooiste is als er een concreet voorbeeld kan worden benoemd waaruit blijkt dat deze kwaliteit bij diegene past. Aan het einde van het spel, bekijkt iedere deelnemer zijn kaarten en kiest de vijf voor hem mooiste kwaliteiten uit.

Waar zit jouw allergie?

Ieder deelnemer krijgt een lijst met persoonlijkheidskenmerken. Na het doorlezen van de lijst kiest iedere deelnemer vijf kenmerken die de deelnemer als irritant ervaart bij andere mensen.
Vervolgens krijgt iedereen een nieuwe lijst met persoonlijkheidskenmerken, maar nu staan daar de kwaliteiten achter. Deze kwaliteit is vaak een leerdoel voor jou.

Maak een kernkwadrant

Kies één allergie per groep en werk deze uit tot een kernkwadrant. Klopt het dat de kwaliteit die in het kwadrant staat een kwaliteit van de deelnemer is die de allergie heeft uitgekozen?

Levend Kernkwadrant

Door de trainer wordt één kernkwadrant gekozen waarmee gewerkt wordt. De groep deelnemers wordt in vieren gedeeld. Iedere groep krijgt een kenmerk uit het kernkwadrant toegewezen. Vervolgens bereid iedereen een korte scene van een minuut voor. Wat vaststaat is dat het moet gaan over een groep die samen een presentatie voorbereidt en het toegewezen karaktereigenschap moet worden gespeeld. De scènes worden achtereenvolgens gepresenteerd.

Ontmoetingen kernkwadrant

Er vindt een ontmoeting plaats tussen de beelden van de kernkwaliteit en de uitdaging. Of tussen de valkuil en de allergie. Wat gebeurt er?

DAG 3: Een succesvol ondernemer, wat is dat?

Doel De deelnemers kunnen kwaliteiten van een 'goed ondernemer' benoemen.
De deelnemers kunnen kritisch kijken, naar waar zij op dit moment staan als startende ondernemer.

In de klei

A is de beeldhouwer, B is de klei.
A zet B in een houding die kracht uitstraalt.
B zet A in een houding van een sulletje.
Wat is het verschil? Wanneer straalt je in houding kracht uit?

Mindmappen

In subgroepen, iedere groep krijgt een wit vel papier met daarop de zin:
Kwaliteiten van een goed ondernemer...
Vervolgens gaan de studenten mindmappen rond het thema met in gedachten de eigenschappen van het kwaliteitspel.
Kies vervolgens vijf kwaliteiten die het belangrijkste zijn voor een goed ondernemer.

Tableau vivant

Zet deze vijf kwaliteiten om in standbeelden.
Maak een reeks van vijf stilstaande beelden waarin je laat zien welke eigenschappen je moet bezitten om een goed ondernemer te worden.
Zorg voor een uitleg bij ieder plaatje:
'Een goed ondernemer is... omdat...'
De eerste keer wordt de beeldenreeks gepresenteerd zonder toelichting.
Zien de overige deelnemers welke kwaliteiten worden uitgebeeld?
Vervolgens worden de beelden met ondertiteling en toelichting gepresenteerd.

Waar sta ik?

De 5 kwaliteiten die het vaakst zijn genoemd worden op het bord geschreven.
Aan iedere kwaliteit wordt een kleur gekoppeld. Iedere deelnemer krijgt een envelop. Er liggen kartonnen kaartjes van vijf verschillende kleuren op tafels. Iedereen verzamelt afhankelijk van hoe ver je vindt dat je die kwaliteit bezit kaartjes. De kaartjes worden verzameld in een envelop.
0= geen idee
1=idee over
2=idee over, actief mee bezig
3= idee over, actief mee bezig, tevreden over.

Positioneren

Er loopt een denkbeeldige lijn door het midden van de ruimte. Van slechte ondernemer tot goed ondernemer aan de andere kant van de zaal.
Iedere deelnemer positioneert zichzelf op deze denkbeeldige lijn.
Bespreek met iemand die zichzelf op ongeveer dezelfde plaats op de lijn heeft gepositioneerd en bekijk hoeveel kaartjes je hebt gepakt.

Denk na over hoe je bepaalde kwaliteiten zou willen en kunnen ontwikkelen.
Denk hierbij aan: scholing, thuis werken, werken bij een ander, iets anders,
naar het buitenland, etc.

DAG 4: Grenzen aanvoelen en aangeven

Doel De deelnemers kunnen hun eigen grens aanvoelen.
De deelnemers kunnen op een nette manier feedback geven.

Balans oefening

1. In tweetallen. Pak de handen van je partner goed vast, breng je lichaam naar achteren, zet je adem vast in je buik. Probeer met elkaar in balans te komen. Op het moment dat de trainer 'los' roept, laten beide deelnemers los, wie niet in zijn basis stond zal omvallen.
2. Gedoseerd weerstand bieden
Nu trekt je je partner een stuk naar achteren, waarbij hij gedoseerd weerstand biedt.
3. Competitie en toernooi:
De partners proberen elkaar nu in tegenovergestelde richting over een lijn te trekken. Is de grootste ook de sterkste?

Comfortzone

Twee rijen, de deelnemers gaan acht meter bij elkaar vandaan staan.

1. A in de ene rij loopt op zijn partner B in de andere rij af en stopt op het moment hij voelt: dit is de grens. (+ wissel)
2. Nu probeer A de grens van B aan te voelen en stopt op dat punt. Hij vraagt zijn partner of dit klopt, of hij eerder had moeten stoppen of verder had kunnen doorlopen. (+ wissel)
3. Grensoverschrijding:
A loopt op B toe. B zegt stop, maar A probeert B door nog een stap te maken.

Wat doet het met je als iemand je grens over gaat?

Wat is je eerste reactie, waar in je lichaam voel je dat iemand je grens bereikt?

Wanneer gaat iemand jouw grens over?

Verdeel de ruimte in 3 vlakken.

Ja, prima / nee, accepteer ik niet / twijfel, ik baal maar snap het wel.

De volgende vragen worden voorgelegd aan de groep, na iedere vraag kiest ieder individu een hoek, waarbij wordt aangegeven of iemand hiermee jouw grens overgaat.

1. Je werkt samen met P, je moet donderdag iets inleveren, maar P heeft zijn/haar gedeelte niet af.
2. Je spreekt af dat het dan maandag klaar moet zijn, op maandag heeft P het nog niet af.
3. (afhankelijk van de groep, anders nog een derde keer uitstellen)
4. P levert iets in maar jij vindt het niet goed.
5. P komt met het excuus dat de pc is gecrasht.

De studenten worden bevraagd een toelichting te geven op hun keuze.

Hoefijzer

De volgende situatie wordt aan de deelnemers voorgelegd:

Je groepsgenootje zit tijdens de werkmiddag steeds achter hyves. Je hebt afgesproken om te werken aan de bop opdracht (opdracht waar de veehouderij studenten mee bezig zijn). Je bent het zat en gaat er iets van zeggen. Bereid kort voor wat je tegen je groepsgenoot gaat zeggen.

De deelnemers zitten in een kring. De acteur (in dit geval de trainer) gaat willekeurig voor iemand zitten en ontvangt de feedback en geeft een eerste reactie. Dit doen een aantal deelnemers, vervolgens wordt er nabesproken op de feedbackregels.

Feedback regels

Maak contact, kondig feedback aan

Gedrag Ik zie/hoor/merk (observatie)

Gevoel Ik voel/ervaar (effect op jou)

Gevolg Ik denk dat het gevolg is (De opdracht niet afkrijgen)

Stilte

DAG 5 Onderhandelen

Doel De deelnemers kennen verschillende onderhandelingsstijlen.
De deelnemers kunnen opkomen voor het eigen belang en naar een compromis zoeken in een onderhandeling.

Onderhandelingsstijlen

In vier groepen, iedere groep krijgt een kaartje met een van de volgende onderhandelingsstijlen erop: Calimero - Toezichthouder - Sprinter – Bullebak. De deelnemers zitten allen op een stoel. Hoe verwacht je dat je type op zijn stoel zit tijdens een onderhandeling? Hoe zal zijn/haar stem klinken? Oefen dit in de zin: 'Ik kan onderhandelen als de beste'
Bespreken van de verschillende onderhandelingsstijlen en de valkuilen voor iedere onderhandelingsstijl.

Verdeel de sinaasappel!

De trainer neemt een sinaasappel mee en vraagt de deelnemers de sinaasappel zo eerlijk mogelijk in drieën te verdelen, hoe doe je dat het beste? In drie stukken snijden? Dit lijkt eerlijk, maar als één iemand de schil wil hebben, de ander het vruchtvlees en de ander de pit, dan ben je niet goed bezig. Daarom is het belangrijk om erover te onderhandelen. Hand out uitdelen.

Lagerhuis

De deelnemers zijn verdeeld in twee groepen. Beide groepen krijgen een casus uitgereikt met een aantal doelen die ze in de onderhandeling willen bereiken. Er is 5 min om voor te bereiden en een ondergrens te bepalen. Vervolgens vertegenwoordigt 1 persoon de groep. Op het moment dat één van beide vastloopt, mag iemand anders uit de groep het overnemen. De deelnemers aan de kant mogen zich tijdens de onderhandeling niet met het spel bemoeien.

Iedere observator krijgt een punt waarop hij moet observeren.

Observatiepunten zijn:

Hoe is de houding, hoe is het stemgebruik, wordt duidelijk wat de partijen willen bereiken, worden de punten van overeenstemming besproken, werken ze gezamenlijk aan een oplossing, luisteren ze naar elkaar, komen ze tot een compromis en zijn er duidelijke onderhandelingsstijlen te herkennen?

Onderhandelen

In groepen van 4 á 5 mensen. Iedere deelnemer krijgt een casus uitgereikt. Één groepslid wordt benoemt tot toezichthouder. Deze persoon neemt niet deel aan de onderhandelingen, maar zorgt ervoor dat iedereen aan bod komt en leidt het gesprek. Er wordt geoefend met onderhandelen.

Onderhandelen

Onderhandelen is een spel, zeggen professionals. Daarom is het handig de spelregels te kennen. Want: onderhandelen doe je overal. Op het werk, thuis, in de winkel en in de kroeg. Met je baas, je partner, collega's en wildvreemden. Je kunt er niet omheen.

Onderhandelen wil zeggen: In overleg een overeenkomst bereiken waarbij de doelstellingen en belangen van alle partijen gediend zijn en die voor iedereen aanvaardbaar is.

Als onderhandelaar moet je beschikken over een goed inlevingsvermogen, om andermans belang te kunnen inschatten. Je respecteert andermans belang, je durft op te komen voor je eigen belang of dat van jouw organisatie en je zoekt gezamenlijk naar compromissen en creatieve oplossingen.

Onderhandelen in vier stappen

1. Voorbereiding

Stel vast wat je wilt bereiken en waarom
Zoek uit wat de ander wil bereiken en waarom
Ga na waar overeenkomsten liggen
Bedenk win-win-oplossingen

Voor je het gesprek aangaat, wees je dan bewust van je houding en je stemgebruik.
Zit/sta rechtop, schouders naar achteren, neem een open houding aan (armen naast je lichaam), maak (oog) contact en zorg dat je duidelijk spreekt, als je goed in en uit ademt (in je buik) dan zal je stem rustig en helder klinken.

2. Aftasten

Leid het onderwerp in en vraag om hulp van de ander bij het vinden van een oplossing
Geef aan wat je wilt bereiken
Tast de mogelijkheden af en let op de reacties van de ander

3. Discussiëren

Bespreek eerst de punten van overeenstemming
Werk gezamenlijk aan het vinden van een oplossing, Doe 'als ... dan-voorstellen'
Vraag naar het 'waarom' van de argumenten van de ander om meer informatie te krijgen
Verplaats lastige punten naar een later tijdstip
Laat elkaar uitspreken, luister naar de ander, vraag om verheldering als je iets niet begrijpt en vat tussendoor samen.

4. Overeenstemming

Herhaal kort de afspraken waarover u het samen eens bent geworden
Leg de afspraken op papier vast



Onderhandelingsstijlen

Calimero

Dit type onderhandelaar maakt zichzelf klein tegenover de onderhandelingspartner en geeft daardoor veel van zijn macht uit handen.

Kenmerken: Onzeker; Laat de ander het woord voeren; Stemt snel in met de ander; Voelt zich geïntimideerd door de tegenpartij

Ken je 'm nog, dat kleine kuikentje? 'Zij zijn groot en ik is klein en dat is niet eerlijk!' Jezelf klein maken zodra je oog in oog komt staan met je onderhandelingspartner heb je vast wel eens meegemaakt. Je plaatst jezelf onder de ander en voelt je niet gelijkwaardig, waardoor je over je heen laat lopen.

Dit type gedrag heeft veel te maken met zelfbewustzijn en zelfvertrouwen. Wat helpt is om je bewust te zijn van deze valkuil. Als je weet welke factoren en welk gedrag bij jou Calimero-gedrag oproepen, kun je je erop voorbereiden.

Als je hier last van hebt, zorg dan dat je goed sterk gaat zitten, stevig met de billen op de stoel en benen op de grond. Denk en voel jezelf gelijkwaardig. Kijk de ander recht in de ogen.

Mogelijk effect in het begin zijn trillende knieën en koud zweet. Laat maar komen, geeft niets en het hoort erbij. Hou vol en ga er vanuit: "Ik kan dit aan, ik ben gelijkwaardig en de ander ook."

Blijf rustig in, - en uitademen. Als je wat zegt, zeg het op de uitademing, dan adem je de spanning het lichaam uit.



De toezichthouder

Dit type onderhandelaar is naast onderhandelaar ook veelal procesbewaker. Hij bewaakt of iedereen tijdens de onderhandeling voldoende aan bod komt en rust niet voor iedereen uiteindelijk zijn deel krijgt. Dat is een loffelijk streven, maar in zakelijke onderhandelingsituaties doe je jezelf en je zaak hiermee vaak te kort. Je verzwakt je eigen positie.

Kenmerken: Heeft aandacht voor alle meningen; Wil iedereen tevreden stellen; Is op zoek naar een win-win situatie; Zorgt dat iedereen aan het woord komt; Wil de relatie goed houden.

In onderhandelingen met partner, gezin of vrienden is dit gedrag zeer passend. Maar wie in zakelijke onderhandelingen de rol van toezichthouder inzet doet zichzelf en de andere partij tekort.

Door in zakelijke onderhandelingen de toezichthouder te spelen verzwakt je je eigen positie. Belangrijk voor de toezichthouder is om niet het eigen belang uit het oog te verliezen, anders is er een grote kans dat hij veel van zijn doelstellingen in gaat inleveren ten gunste van een ander.

In afgezwakte vorm is de rol van toezichthouder wél effectief. Het gaat in dat geval om het creëren van zogenoemde win-win-situaties. Dit zijn onderhandelingen waar voor alle partijen voordeel in zit. Win-win houdt in dat je kijkt waar de gemeenschappelijke belangen liggen en daar voor beide partijen voordeel uit weet te slaan.



De Sprinter

Met grote stappen, snel thuis. Dit type onderhandelaar wil grote stappen zetten en steekt te weinig energie in het onderhandelingsproces. Hij wil zijn deel van de boodschap kwijt en een deal sluiten en staat niet stil bij de situatie. De sprinter doet er alles aan om mensen aan zijn kant te krijgen.

Kenmerken van de sprinter: Komt met veel argumenten;
Geeft (ongevraagd) adviezen
Doet beloftes; Wil mensen overtuigen; Wil zo snel mogelijk zijn doel bereiken.

Het probleem met deze strategie is de eenzijdigheid. De sprinter gaat totaal uit van zijn eigen perspectief en gaat voorbij aan de situatie van anderen. Dit maakt dat hij vaak botst met anderen aan de onderhandelingstafel. Die denken liever gezamenlijk mee over een oplossing, waardoor in de uitvoeringsfase ook vaak meer eenheid ontstaat.



De Bullebak

Dit type onderhandelaar wil alles of niets. De bullebak gaat uitsluitend voor eigen belang. Hij is niet bereid om te wijken voor een ander en schroomt ook vaak niet om zijn zin te krijgen via andere wegen.

Kenmerken: Heeft alleen aandacht voor het eigen belang;
Is veel aan het woord; Wil zijn idee doordrammen; Heeft geen aandacht voor andere meningen; Zal er alles aan doen om te 'winnen'

Het risico van een degelijke aanpak is aanzienlijk, omdat je een ander geen enkele ruimte biedt aan de onderhandelingstafel. Een bullebak kan misschien één keer winnen, maar zal een volgende keer niet meer aan de onderhandelingstafel plaats mogen nemen. Hij heeft de relatie met andere partijen daarvoor te veel gefrustreerd. Gevolg: je staat allebei met lege handen.

De onderhandelaar heeft de relatie zo onder druk gezet dat de andere partij geen zaken meer zal willen doen.



Soms kan de strategie van de bullebak vastzittende onderhandelingen openbreken, maar het gevaar dat je de andere partij te ver drijft blijft aanwezig. Bijvoorbeeld als er na veel duwen en sjoeren geen beweging komt bij de andere partij. In zo'n geval kan 'alles of niets' de afronding bespoedigen.

DAG 6: Een verhaal vertellen

Doel: De deelnemers hebben inzicht in de zichtbare en hoorbare factoren die belangrijk zijn bij een goede presentatie.

Stem en fysiek opwarmen

Papegaaien van lichaam en stem.

De deelnemers geven met dezelfde snelheid, kleur en intentie klank en beweging terug aan de trainer.

Samen vertellen

De deelnemers staan in een halve cirkel.

De deelnemers vertellen een spannend reisverhaal over de skivakantie in Tsjechië. Er wordt van te voren niet afgesproken wie begint en volgt.

Iedereen moet aan de beurt komen. De trainer roept tussendoor: volgende.

De trainer moet een indruk krijgen van de hoogtepunten van de vakantie.

De deelnemers luisteren naar elkaar en er wordt nabesproken welk deel van het verhaal boeiend werd verteld. Wat deed de spreker goed?

Samen bespreken hoe je op een boeiende manier een verhaal kunt vertellen.

Doe het eens fout

Iedere groep van vier deelnemers bereid één minuut een presentatie voor, waarbij alles op het gebied van houding en stemgebruik fout moet gaan. De presentaties worden getoond. Aan de hand van alles wat fout gaat, worden zichtbare en hoorbare factoren die belangrijk zijn voor een goede presentatie genoteerd. Naar aanleiding van de lijst factoren wordt later in de training feedback gegeven.

Introduceer jezelf

Om de beurt komt iemand voor de groep staan. Het effect wordt vergroot door de spreker letterlijk de ruimte te laten innemen. Hij gaat rustig staan, rechtop en neemt de tijd, ieder groepslid moet je hierbij aankijken.

Hierna stelt de spreker zich voor, bijvoorbeeld: Ik ben... vertel kort iets over het stagebedrijf waar je onderzoek doet... Als hij uitgesproken is, blijft hij nog een moment staan en gaat dan weer rustig zitten. Ieder groepslid komt aan de beurt.

Huiswerk

Bereid voor volgende week twee power point dia's voor waarbij je gaat presenteren. Bedenk van te voren wat je wilt vertellen.

DAG 7: Presenteren

Doel De deelnemers kunnen hun stem en lichaamshouding bewust inzetten tijdens een presentatie.

Verstaanbaarheid

Iedere deelnemer krijgt een briefje met daarop een woord met een moeilijke articulatie. Iedereen gaat op een plek staan in de ruimte. Lees het woord voor jezelf en playback het voor jezelf. Vervolgens spreek je met een overdreven articulatie het woord uit. De rest van de deelnemers luisteren en geven het woord met dezelfde snelheid, kleur en intentie aan de persoon terug.

Oefenen presentatie

Iedere deelnemer heeft twee powerpoint sheets + gesproken tekst voorbereid. Per groepje wordt het podium betreden en om de beurt presenteert ieder zijn eigen deel voor de groep. De overige deelnemers zitten verspreid in duo's in het auditorium. Per duo schrijf je een top en een tip voor iedereen op een groen en een rood papiertje. Na 1 minuut wordt er kort feedback gegeven en krijgt de student de kans om met deze feedback te oefenen.

Tussendoortje

De deelnemers zitten in een kring, er staat één deelnemer in het midden van de groep. Er is één stoel te weinig. Degene in het midden roept bijvoorbeeld: 'iedereen met een zwarte onderbroek.' Vervolgens moeten alle deelnemers die een zwarte onderbroek aan hebben een andere stoel zoeken. Degene in het midden van de kring probeert hierbij een stoel te veroveren.

Evaluatie

Invullen van enquêteformulier. De trainer heeft kort de reeks lessen op het bord weergegeven, zodat opdrachten weer boven komen. De trainer is aanwezig om onduidelijkheden toe te lichten en de deelnemers succes te wensen bij de presentatie.

Woorden voor de articulatieopdracht.

Een karaktervolle karaktertrek
Plakkerige plakpotjes
Rommelende donder
Breekbare bottige baasjes
Spruitige spruiten
Kakelende kakatoe
Kletterende tetteraars
Kreukende kriebelkieren
Dubieuze debiteuren
Varkensveevervoer
Pientere pietermannen
Pruttelende puffende potkachels
Toptafeltennistoernooi
'n Piekerende peinzende piekeraar
Piepende krakelige krakdeuren
Biddende prevelende paters
Gebilde Bram en besnorde Sjan
Treiterende Thea en treuzelende Tinus
"n murmelende morsige moeder
Protserige priemende Peter
"n Zonnige zinderende zomerdag
Krackende kastanjehouten kast
Gillende gonzende gekken
Sissende sluipende slangen
Brandende braamstruik
Prikkende pinnen
Witte wollige wanten
Kietelende kippenveren
Krappe minibikini's
Kalende knippende kapper
Fietsende flitsende feestneus
Ruwe rossende rakkers
Stotterende stamelende stakker
Kalende kauwende kamelen
Babbelende bazige besjes
Zuchtende zusters zingen gezangen
Wapperende witte wimpels
Welige waterige weilanden

Bijlage B Enquêteformulier

De training zit erop! Ik wil graag weten wat je ervan vond en vraag je daarom dit formulier in te vullen. Alvast bedankt voor je hulp!

De lessen

Zet een kruisje in het vakje van jouw mening en licht je mening toe.

1^e 0 = helemaal mee oneens, 2^e 0 = mee oneens, 3^e 0 = deels eens/deels oneens,

4^e 0 = mee eens, 5^e 0 = helemaal mee eens.

1. Ik heb in de POP lessen heel anders gewerkt dan dat ik over het algemeen op het AOC gewend ben?

Helemaal mee oneens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

Toelichting.....
.....

2. Ik ben door de opdrachten bewuster geworden van mijn manier van handelen in bepaalde situaties.

Helemaal mee oneens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

Toelichting.....
.....

3. Ik vind het zinvol dat er in de POP lessen 'actieve werkvormen' worden gebruikt, want zo werk ik op een praktische manier aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

Helemaal mee oneens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

Toelichting.....
.....

4. De onderwerpen / inhoud van de lessen sluiten goed aan bij de werkpraktijk.

Helemaal mee oneens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

Toelichting.....
.....

5. Ik zou vaker met soortgelijke werkvormen willen werken, ook in andere lessen.

Helemaal mee oneens 0 0 0 0 0 Helemaal mee eens

Toelichting.....
.....

Werkvormen

Als je terug denkt aan de lessen, welke opdracht zou je dan zeker aanbevelen voor volgend jaar? Leg uit waarom en geef aan wat jij hebt geleerd in deze opdracht.

Toelichting:

Welke opdracht(en) vond je nutteloos, leg uit waarom?

Toelichting:

Zie bijlage 1:

Neem de bijlage voor je en bekijk de verschillende plaatjes.

Kies een plaatje dat past bij de stemming die jij hebt ten aanzien van de training.
Omcirkel het plaatje en licht je keuze hieronder toe.

Toelichting:

Wat is je algemene waardering van de lessen?
(1 is heel slecht, 10 is heel goed)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

VOOR en NA de training:

Omcirkel het cijfer van jouw mening. Geef aan of er een verschil is tussen VOOR en NA de training.

1 = Helemaal niet, 2= matig, 3 = voldoende , 4= goed, 5= zeer goed.

6. Ik heb inzicht in mijn kwaliteiten en mijn leerpunten.

Voor de lessen	1	2	3	4	5
Na de lessen	1	2	3	4	5

7. Ik ben me bewust van wanneer iemand mijn grens overgaat.

Voor de lessen	1	2	3	4	5
Na de lessen	1	2	3	4	5

8. Als ik voel dat iemand mijn grens overgaat, kan ik iemand hier op aanspreken.

Voor de lessen	1	2	3	4	5
Na de lessen	1	2	3	4	5

9. Ik heb een duidelijke visie als ondernemer.

Voor de lessen	1	2	3	4	5
Na de lessen	1	2	3	4	5

10. Ik ben me bewust van hoe ik overkom op andere mensen.

Voor de lessen	1	2	3	4	5
Na de lessen	1	2	3	4	5

11. Ik kan mijn ideeën en gevoelens onder woorden brengen.

Voor de lessen	1	2	3	4	5
Na de lessen	1	2	3	4	5

Ruimte voor toelichting op bovenstaande vragen:

.....
.....
.....
.....

Je mening over de docent

De docent is duidelijk en helder in haar uitleg. 1 2 3 4 5

De docent geeft voldoende inzicht in het doel en het nut van de oefeningen. 1 2 3 4 5

De docent toont zich inhoudelijk deskundig. 1 2 3 4 5

De docent biedt voldoende veiligheid om te werken met de praktische werkvormen. 1 2 3 4 5

De docent stimuleert en begeleid me bij de praktische oefeningen 1 2 3 4 5

Ruimte voor eventuele toelichting op bovenstaande vraag:

.....
.....
.....
.....

Tot slot

Maak de volgende zin af.

Als ik nadenk over hoe mijn leven er over tien jaar uit ziet dan hoop ik dat ik...

Bedankt voor het invullen en heel veel succes met jullie verdere carrière!

Anke

Bijlage C Uitkomsten Enquêteformulier

De uitkomsten van de enquête zijn per vraag in percentages uitgewerkt. De deelnemers hebben bij een aantal vragen toelichtingen gegeven, deze staan vermeld onder de bijbehorende vraag. Negenentwintig van de dertig deelnemers hebben een evaluatieformulier ingevuld.

<i>1. Ik heb in de POP lessen heel anders gewerkt dan dat ik over het algemeen op het AOC gewend ben.</i>	
Helemaal mee oneens	0%
Mee oneens	3%
Deels eens/ deels oneens	17%
Mee eens	45%
Helemaal mee eens	35%

Toelichtingen:

‘Op het AOC wordt normaal gesproken alleen over kennis gesproken, weinig over persoonlijke kennis.’

‘Je bent meer met je lichaam bezig dan met je hersenen.’

‘Het is persoonlijker.’

‘Je bent nu veel meer met elkaar bezig.’

‘Het was wat actiever en niet saai’.

‘Je wordt bij de lessen betrokken door dingen te doen.’

<i>2. Ik ben door de opdrachten bewuster geworden van mijn manier van handelen in bepaalde situaties.</i>	
Helemaal mee oneens	0%
Mee oneens	17%
Deels eens/ deels oneens	45%
Mee eens	35%
Helemaal mee eens	3%

Toelichtingen:

‘Dit vind ik moeilijk te beoordelen’

‘Vooral de lichaamstaal die je uitstraalt is duidelijker geworden’

‘Dat is mij nog niet opgevallen’

‘In de praktijk leer je dit pas echt’

3. *Ik vind het zinvol dat er in de POP lessen 'praktische werkvormen' worden gebruikt, want zo werk ik op een praktische manier aan mijn persoonlijke ontwikkeling.*

Helemaal mee oneens	3%
Mee oneens	28%
Deels eens/ deels oneens	38%
Mee eens	28%
Helemaal mee eens	3%

Toelichtingen:

'je vindt het niet altijd even leuk, maar je bent onbewust veel meer met jezelf bezig vond ik'

'Komt dichtbij de realiteit'

'Zo let je beter op'

4. *De onderwerpen / inhoud van de lessen sluiten goed aan bij de werkpraktijk.*

Helemaal mee oneens	3%
Mee oneens	21%
Deels eens/ deels oneens	35%
Mee eens	31%
Helemaal mee eens	10%

Toelichtingen

'Het blijft moeilijk om een echte situatie na te bootsen'

'Ja, vooral het onderhandelen van de melkprijs'

'Het was iets te laat met andere lessen van de school'

5. *Ik zou vaker met soortgelijke werkvormen willen werken, ook in andere lessen.*

Helemaal mee oneens	24%
Mee oneens	34%
Deels eens/ deels oneens	28%
Mee eens	14%
Helemaal mee eens	0%

Toelichtingen:

'Is niet nodig voor het werken in onze sector',

'Dit verslechtert het enthousiasme voor school'

'Bij deze lessen werkt dat heel goed, maar bij andere niet denk ik'.

'Het was leuk voor een keer'

Aanbevolen opdrachten

De les over onderhandelen: dit doe je niet zo vaak.
Oefenen met presenteren: dit is handig voor de eindpresentatie die we moeten doen.
Elkaar tips geven bij de presentaties: zo weet je waar je op moet letten.
De les over grenzen: daarin leer je jezelf wel kennen.
Onderbuikgevoel: je weet het eigenlijk wel, maar je wordt er bewuster van en leert hoe je er mee om kunt gaan.
Grenzen aanvoelen: je moet weten dat je niet te ver moet gaan bij mensen.
Toekomsttekening: je denkt na over hoe je toekomst eruit moet zien.

Nutteloze opdrachten

Passie: iedereen weet wel waar zijn passie ligt.
Onderhandelen: het was een slecht voorbeeld om over de melkprijs te onderhandelen.
De les over grenzen: misschien is dit wel goed voor mij, omdat ik mij in de klas niet zo snel uit over wat betreft mijn gevoelens, maar ik vond er niet zoveel aan.
Grenzen: niemand nam dit serieus, dit was te overdreven.
Grenzen: doelloos getrek aan elkaar, daar schiet je niets mee op.
Grenzen: dit gaat in het echt heel anders.
Grenzen: omdat het geen echte situatie is, valt dit niet mee om serieus te doen.

Plaatjes opdracht

Bril: Ik heb op sommige dingen een andere kijk gekregen.
Snelrein: De lessen gingen heel snel voorbij
De klok en de koffie: Daar was ik wel aan toe bij deze lessen.
Stoel: Kom uit die stoel!
Cowboy met masker: omdat het voor veel mensen lastig was om hun echte ik te laten zien.
Tol: Veel indrukken.
Tafel + stoelen: Overleggen met anderen om bepaalde dingen te bereiken in je leven, bijvoorbeeld onderhandelen.
Bril: Omdat het gaat over hoe andere mensen je zien.
Wesp: Omdat veel dingen je wel prikkelden als je ermee werd geconfronteerd.

6. *Gemiddelde waardering van de lessen in een schaal van 1 tot 10*

7,1

Voor en Na de training

7. *Ik heb inzicht in mijn kwaliteiten en mijn leerpunten*

	Voor de training	Na de training
Helemaal niet	0%	0%
Matig	24%	3%
Voldoende	55%	14%
Goed	21%	80%
Zeer goed	0%	3%

8. *Ik ben me bewust van wanneer iemand mijn grens over gaat.*

	Voor de training	Na de training
Helemaal niet	0%	0%
Matig	14%	0%
Voldoende	48%	31%
Goed	28%	52%
Zeer goed	10%	17%

9. *Als ik voel dat iemand mijn grens over gaat, kan ik iemand hier op aanspreken.*

	Voor de training	Na de training
Helemaal niet	0%	0%
Matig	28%	3%
Voldoende	28%	35%
Goed	41%	48%
Zeer goed	3%	14%

10. *Ik heb een duidelijke visie als ondernemer*

	Voor de training	Na de training
Helemaal niet	0%	0%
Matig	14%	3%
Voldoende	31%	14%
Goed	52%	73%
Zeer goed	3%	10%

11. Ik ben me bewust van hoe ik overkom op andere mensen

	Voor de training	Na de training
Helemaal niet	0%	0%
Matig	17%	7%
Voldoende	52%	21%
Goed	28%	69%
Zeer goed	3%	3%

12. Ik kan mijn ideeën en gevoelens onder woorden brengen.

	Voor de training	Na de training
Helemaal niet	0%	0%
Matig	31%	31%
Voldoende	38%	14%
Goed	28%	48%
Zeer goed	3%	7%

Waardering docent

13. De docent is duidelijk en helder in haar uitleg.

Helemaal niet	0%
Matig	0%
Voldoende	0%
Goed	41%
Zeer goed	59%

14. De docent geeft voldoende inzicht in het doel en het nut van de oefeningen.

Helemaal niet	0%
Matig	7%
Voldoende	17%
Goed	62%
Zeer goed	14%

<i>15. De docent toont zich inhoudelijk deskundig.</i>	
Helemaal niet	0%
Matig	0%
Voldoende	7%
Goed	55%
Zeer goed	38%

<i>16. De docent biedt voldoende veiligheid om te werken met de praktische werkvormen.</i>	
Helemaal niet	0%
Matig	0%
Voldoende	7%
Goed	58%
Zeer goed	35%

<i>17. De docent stimuleert en begeleid me bij de praktische oefeningen.</i>	
Helemaal niet	0%
Matig	0%
Voldoende	17%
Goed	28%
Zeer goed	55%

Toelichtingen:

‘Anke is vooral enthousiast en dat motiveert’

‘Leuke meid, goed in begeleiden en zeker in voor een grapje’

Bijlage D



Uit: G. Morgan 'Imaginatie' isbn 90 71542 810