

# Werken met groepen



Een basishandleiding  
voor startende begeleiders

# Inhoud

Pimento leert kinderen en jongeren omgaan met zichzelf en elkaar. We vertrekken daarbij altijd vanuit de groep, op een ervaringsgerichte manier. Een persoonlijke en sterke begeleidershouding is daarbij de belangrijkste vaardigheid om als leerkracht of begeleider een positieve impact te hebben op groepen. Deze publicatie geeft inzicht in onze visie over begeleidershouding.

Je begeleidershouding blijft evolueren, of je nog maar pas begint of al een oude rot in het vak bent. Om die evolutie te stimuleren, vind je in deze publicatie **relevante achtergrondinformatie, antwoorden op veelgestelde vragen, opdrachten en tips** die jou kunnen helpen om even stil te staan bij jouw begeleidershouding.

**Het goud en het stokpaardje**

P.3

**TOP  
modellen**

P.4

**VIJF  
basisprincipes**

P.21

**FAQ  
over werken met  
groepen**

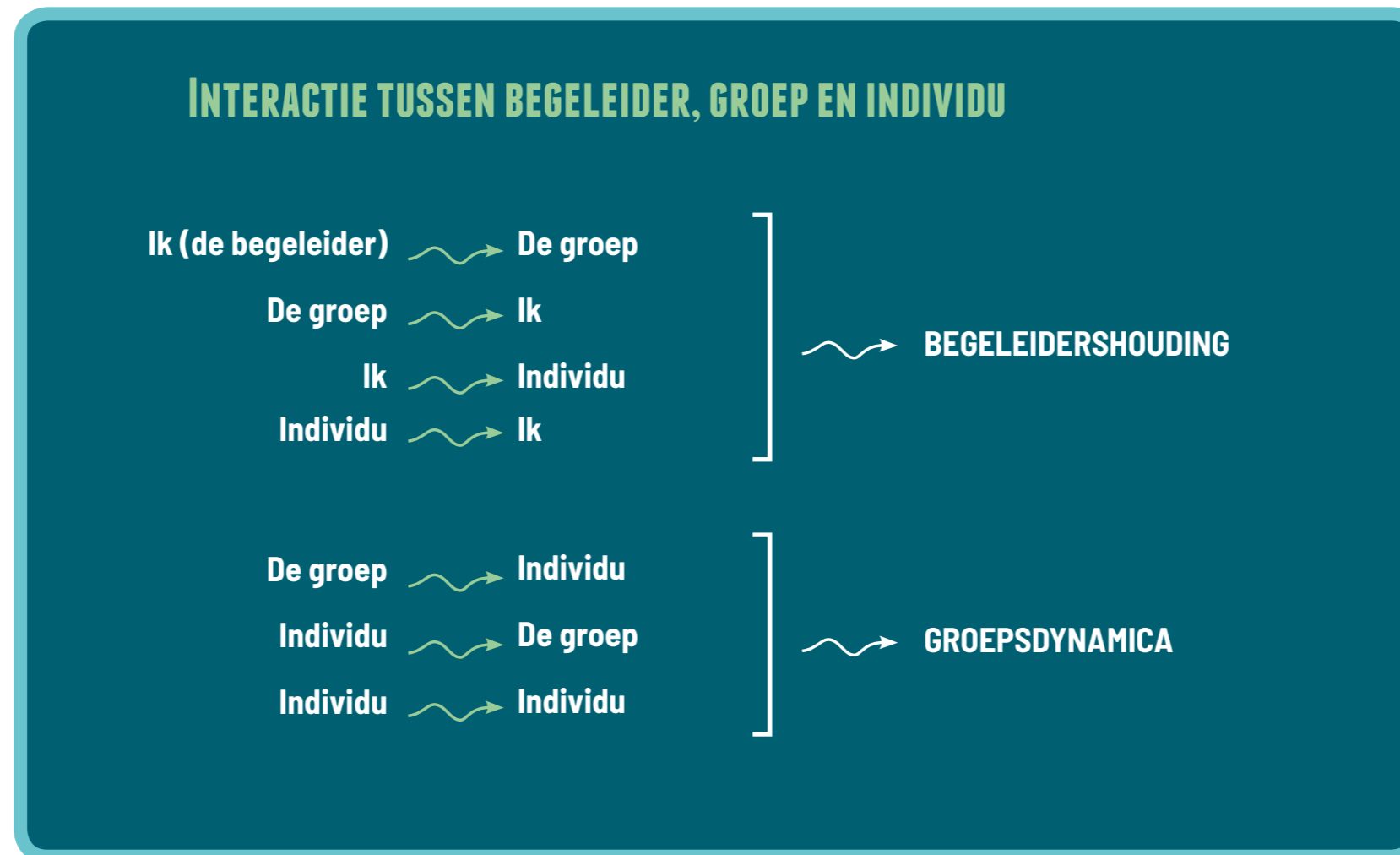
P.26

# Het goud en het stokpaardje van Pimento

We noemen onze begeleiders het 'goud' van onze organisatie. Ze beschikken over een uiteenlopend arsenaal aan interactieve werkvormen, die ze flexibel inzetten om bij elk individu en elke groep de best mogelijke respons naar boven te brengen. Maar werkvormen kunnen niet op zich bestaan en zijn eigenlijk ondergeschikt aan je begeidershouding.

Begeidershouding is dan ook het 'stokpaardje' van Pimento. Het is de rode draad in elke vorming, ongeacht de inhoud. Als begeleider ga je in interactie met de groep om de groep en haar individuen te lezen en vervolgens te helpen evolueren. Die interactie is complex. We kunnen niet spreken van een eenzijdig initiatief. Als begeleider zet je die wisselwerking in

gang maar er ontstaat al snel wederzijdse beïnvloeding. Het schema hiernaast toont dat kluwen van interactie tussen begeleider, groep en individu.



Alle interactie waar je als begeleider deel van uitmaakt, plaatsen we onder de noemer 'begeidershouding'. Dat is de interactie die je als begeleider bewust aangaat om de groep te lezen en te begrijpen. De interactie die individu en groep onderling met elkaar aangaan, noemen we groepsdynamica.

We kunnen dus stellen dat begeidershouding het middel is om de groep te lezen en te helpen ontwikkelen.

# TOP modellen

In de mode- en kunstwereld hebben ze namen als Bella, Kate of Gigi. In de wereld van Pimento zijn ze eerder bekend onder de naam 'situationeel leiderschap', 'comfort-stretch-panic' of de 'groepsfasen volgens Remmerswaal'. Hieronder bundelen we enkele topmodellen uit de wereld van de groepsdynamica en de sociale psychologie. Die modellen zijn de muzen van Pimento en ze helpen ons om beter in interactie te gaan met groep en individu.



## De groepsontwikkelingsfasen van Remmerswaal

In een vorming is het altijd belangrijk om de groep te lezen en te proberen hem te begrijpen.

Groepen volgen een herkenbaar patroon tijdens hun ontwikkeling. Een nieuwe groep is onveilig en onstabiel, een meer mature groep kenmerkt zich door autonomie en stabiliteit. Van die laatste groep kan je andere dingen vragen dan van een nieuwe groep.

Groepsontwikkeling is in zeer veel verschillende vormen vastgelegd in de literatuur. Wij kiezen voor de theorie van Jan Remmerswaal, vanwege de eenvoud en de aansluiting bij onze werking. Het onderstaande schema maakt je wegwijs in de drijfveren van de deelnemers en de acties die je er als begeleider aan kan koppelen. Die acties hebben we vrij vertaald naar de Pimento-context.

### Belangrijke kanttekeningen bij dit schema en bij groepsontwikkeling

Kennis van die fasen is interessant om je begeleidersstijl te kunnen aanpassen, te spelen met variatie, te werken aan veiligheid en andere basisvoorwaarden van groei, om deelnemers te laten stretchen en om te kunnen omgaan met weerstand.

Een groep stapt niet meteen collectief over naar een volgende fase. Sommige deelnemers blijven een nieuwe stap moeilijk vinden. Verlies dat niet uit het oog.

Een groep die al lang bestaat, kan nog altijd in de beginfase zitten. Het is afhankelijk van de maturiteit van de groep, de ervaring die de leden hebben in groepen of de stimulans van hun context. Ga er niet meteen van uit dat zo'n groep al heel stabiel is en dat er niet aan veiligheid gewerkt moet worden.

Telkens er een nieuw lid bij de groep komt of een ander lid vertrekt, herbegint de cyclus. De fasen kunnen dan wel sneller doorlopen worden.

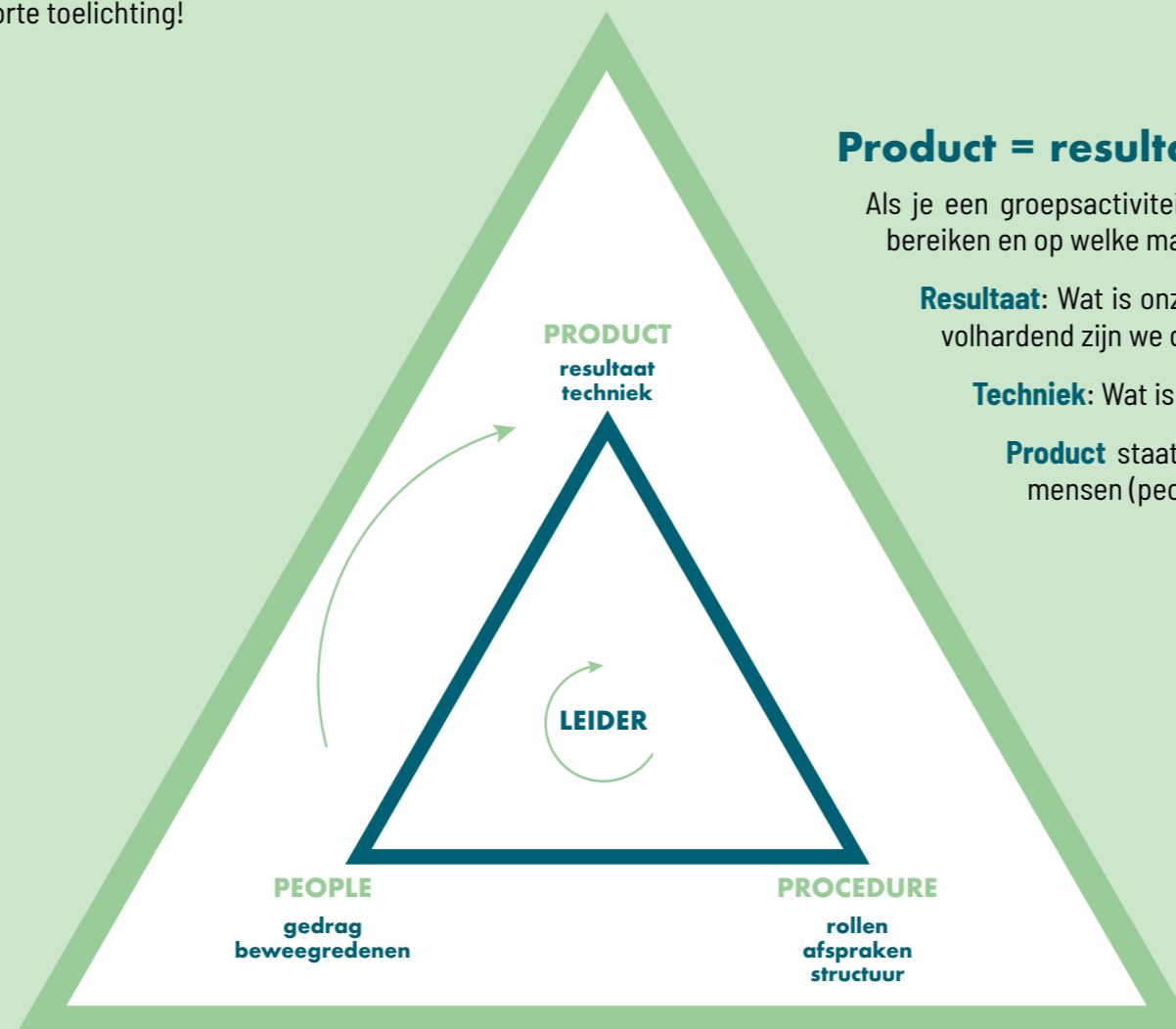


## GROEPSDYNAMICA - REMMERSWAAL

	VOORFASE	BEGINFASE ORIENTATIEFASE	MIDDENFASE INVLOEDS- EN AFFECTIEFASE	AUTONOME GROEP	AFSLUITINGSFASE
<b>BETEKENIS VOOR DEELNEMER</b>	Deelnemers creëren verwachtingen van de groep en de vorming.	Vormen eerste indruk, op zoek naar (h)erkenning van groep en deelnemers. Erbij willen horen en angst voor uitsluiting ...	Op zoek naar macht (hoe groot is mijn invloed op wie?) en affectie (wie vertrouw ik? aan wie toon ik mezelf, bij wie hou ik afstand?). Deelnemers gaan op zoek naar zichzelf binnen de groep.	Betrokkenheid staat centraal. Het ik in functie van de groep. Het wij-gevoel groeit als deelnemers elkaar erkennen voor hun 'commitment'. Evenwicht tussen eigenheid en democratie	Tijd voor afscheid. trots, angst, ontkenning van de deelnemers. ER worden plannen gemaakt om het groepsproces te verlengen na de vorming. Reality check.
<b>ONDERLIGGEND THEMA</b>		Inclusie	Invloed	Intimiteit	
<b>GROEPSSTRUCTUUR</b>		Losse individuen	Van duo's of trio's naar conflicterende subgroepen	Door uitwisseling naar een hecht netwerk	
<b>ROL VAN BEGELEIDER</b>	Ontwerper van de vorming	Stuurman/regisseur	Procesbegeleider Groep door crisismomenten helpen	Gids	Evaluator
<b>RELATIE TOT BEGELEIDER</b>		Afhankelijk van de begeleider	Tegenafhankelijk	Interafhankelijk	
<b>INTERVENTIES VAN BEGELEIDER</b>	Begeleider maakt voorlopige planning/opzet vorming. O.b.v. van verwachtingen klant/doel vorming.	Begeleider werkt aan veiligheid en vertrouwen. maakt het kader van de vorming duidelijk. start analyse identiteit van de groep.	Begeleider bewaakt het kader van de vorming. Gedrag en relaties kunnen worden benoemd in functie van de vorming.	Begeleider geeft ruimte aan de zelfsturing van de groep. Indien nodig wordt er nog ingegrepen om het kader te bewaken.	Begeleider evalueert en sluit mee af. Vat de vorming en de betekenis samen. Maakt een brug naar de buitenwereld.

## Het PPP-model van Hovelynck, Honey en Schein<sup>1</sup>

Het PPP-model is een model dat je kan gebruiken als bril om te kijken naar wat er in groepen gebeurt. Er zijn veel verschillende PPP-modellen, maar in de Pimento-context kiezen we voor: people, procedure en product. Een korte toelichting!



### People = gedrag en beweegredenen

'People' staat voor het feit dat we werken met mensen en we hun inzet en betrokkenheid nodig hebben. Het gaat over de interactie en de relatie tussen mensen. Hoe houden we mensen betrokken? Hoe reageren mensen?

**Gedrag:** Welk gedrag vertonen de mensen in de groep? Wie neemt veel het woord en wie weinig, wie neemt initiatief, wie neemt de leiding?

**Beweegredenen:** Wat is de motivatie van mensen? Waarom doet iemand vrijwilligerswerk, waarom willen mensen dat de activiteit lukt, waarom was iemand niet aanwezig op een vergadering?

Groepen zijn altijd op zoek naar een evenwicht tussen enerzijds 'product' en anderzijds 'people'. Dat is een vermoeiende zoektocht. Op een gegeven moment heeft een groep nood aan structuur en afspraken. Dat is de P van procedure.

### Product = resultaat en techniek

Als je een groepsactiviteit doet, denk je na over welk resultaat je wilt bereiken en op welke manier je dat aanpakt.

**Resultaat:** Wat is onze taak? Welke kwaliteit willen we bieden? Hoe volhardend zijn we om het resultaat te halen?

**Techniek:** Wat is onze aanpak? Hoe doen we het?

**Product** staat altijd in relatie met het feit dat we dat met mensen (people) doen.

### Procedure = structuur, rollen en regels

Als je een activiteit wilt organiseren, denk je na over hoe je met elkaar praat en hoe je beslissingen neemt. Het samenspel tussen 'product' en 'people' wordt meestal vastgelegd in de procedures. Het is de manier waarop je het werk (product) organiseert. Dat gaat over 'structuur', 'rollen' en 'regels'.

**Structuur:** hoe praten we met elkaar? Hoe nemen we beslissingen? Bijvoorbeeld: slechts enkele personen van de groep kunnen beslissingen nemen.

**Rollen:** we geven mensen een verantwoordelijkheid, een mandaat. Bijvoorbeeld: een timemanager, een leider, enz.

**Regels:** bijvoorbeeld: hoe wordt iemand gekozen, welk gedrag mag en welk gedrag mag niet?

<sup>1</sup> <https://afdelingsbegeleiding.socius.be/01-wat-is-het-ppp-model/>

## De balans en het leiderschap

Al die pijlers hangen samen. De ene bestaat niet zonder de andere. De kunst is om alles op een bepaald moment aandacht te geven, wanneer de nood er is, zelfs al ligt jouw primaire focus daar niet op.

Weet je niet zeker of je voldoende aandacht geeft aan alle pijlers? Neem onmiddellijk een blad papier! Maak drie kolommen: product, people en procedure. Vul de kolommen aan met acties die jij onderneemt in de begeleiding van groepen in functie van het product, in functie van het blootleggen van de dynamiek en de interactie (people) en in functie van het aanpassen of optimaliseren van de procedures.

Duid de pijler aan die vanuit jouw context het meest aandacht moet krijgen.

Welke lijst is het meest aangevuld? Degene die het meeste aandacht moet krijgen?

Denk na over welke acties je nog kan doen, binnen de tijd en ruimte die jij hebt, om meer aandacht te geven aan andere pijlers. Geen willekeurige acties, maar acties die effectief zouden bijdragen aan het bereiken van jouw doelen.

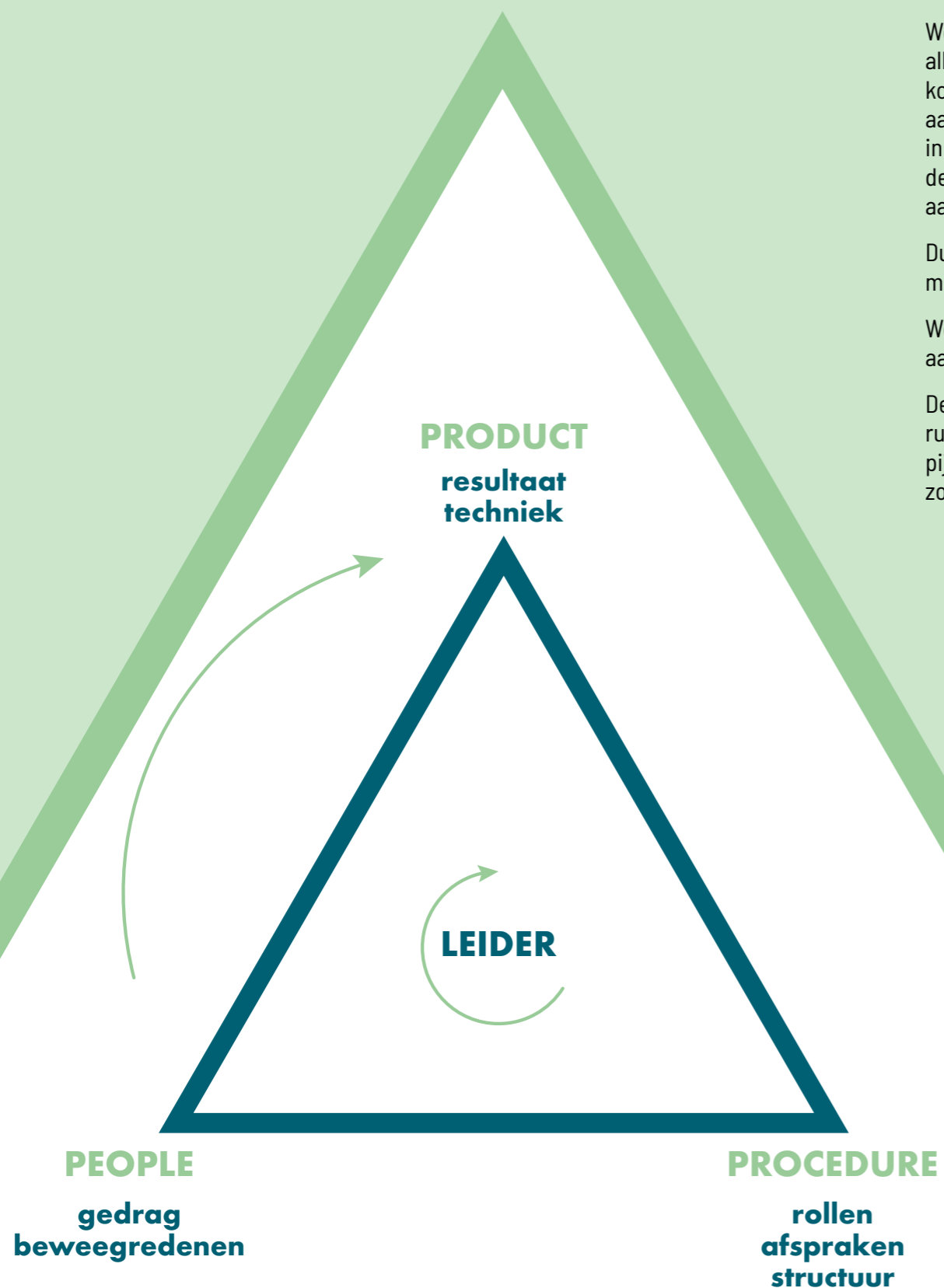
## Groepsontwikkeling

De gebogen pijl in het model staat voor de evolutie van groepsdiscussies. In de ontwikkeling van een groep zal het onderwerp vaak evolueren van praten over het product naar discussiëren over procedures tot het praten over gevoelens en groepsinteracties (people).

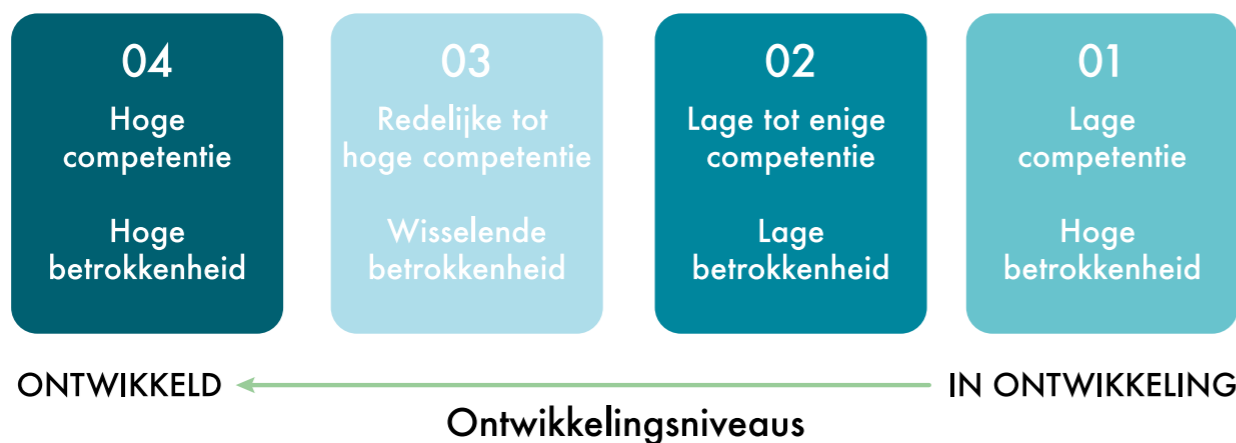
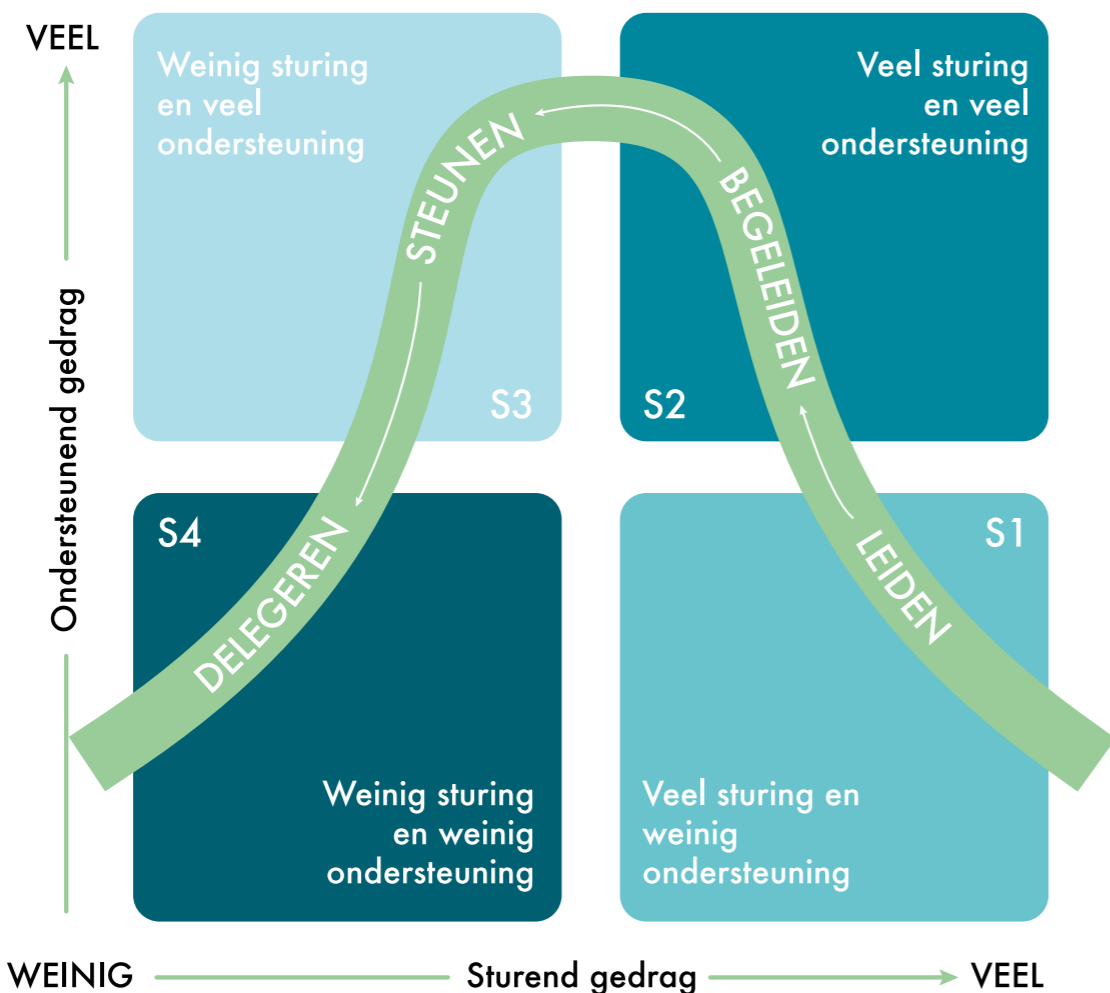
Je kan het model ook gebruiken om de groep en de deelnemers te laten nadenken over de rol die ze innamen tijdens een groepsopdracht.

Mogelijke stellingen

- Ik was betrokken
- We hebben elkaar geholpen
- Ik was vooral bezig met het neerzetten van een goed groepsresultaat
- Ik kon anderen vertrouwen tijdens de opdracht
- Ik had er zin in toen ik te horen kreeg wat we moesten doen
- We hadden een duidelijk plan
- We hadden een duidelijke rolverdeling
- ...







## Situationeel leiderschap

Als begeleider is het belangrijk om te vertrekken vanuit de noden van de groep. Bij Pimento gebruiken we daarvoor de theorie van situationele leiderschapsstijlen. 'Situationeel' geeft aan dat de begeleider wel een eigen voorkeur heeft maar toch zijn/haar/hun stijl moet kunnen aanpassen aan de groep en de situatie.

### Wat is situationeel leiderschap (SL)?

- Een managementtheorie, in de jaren 70 ontwikkeld door Paul Hersey en Ken Blanchard
- Een kader dat (bege)leiders aanmoedigt om flexibel om te springen met hun begeleidershouding
- Een prescriptief kader dat vertrekt vanuit de competenties van de mensen die je begeleidt en niet vanuit jouw persoonlijke voorkeur als begeleider

### Concreet?

Er zijn vier stijlen: leiden, begeleiden, steunen en delegeren.

Die stijlen verschillen van elkaar door de mate van sturing en/of ondersteuning die je geeft.

Alle stijlen zijn goed, zolang ze passen bij wat je groep wil en kan: je maakt een analyse van de competentie van je groep (op basis van hun leeftijd, ervaring, de context, enz.) en van hun betrokkenheid (hun motivatie). Je kiest de stijl die het beste bij de noden van de groep past. Je stelt je flexibel op en bereidt je voor om je stijl aan te passen als de noden veranderen.

Meer info over de zin en de onzin van situationeel leiderschap? Check onze publicatie 'Werken met groepen'!

## Opdracht

Welke begeidersstijl zou jij in de volgende situaties kiezen? Kruis aan!

Situatie	Steunen	Begeleiden	Delegeren	Leiden
Als je stress hebt				
Als je je op je gemak voelt				
Bij oudere groepen (met mensen ouder dan 20 jaar)				
Bij een nieuw samengestelde groep				
Bij een groep met voornamelijk meisjes/vrouwen				

### Vervolg vraag 1

De stijl die je het makkelijkst aanneemt, is

Welke eigenschappen van jezelf zorgen ervoor dat je die stijl makkelijk aanneemt?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Vervolg vraag 2

De stijl die je het minst makkelijk aanneemt, is

Met welke aspecten van die stijl worstel je het meest?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Welke persoon uit je omgeving zou jou hier in een gesprek tips over kunnen geven?

\_\_\_\_\_

Waarom die persoon? Wat wil je hem, haar of die vragen?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Vervolg vraag 3

Denk aan een begeleider naar wie je opkijkt. Welke stijl gebruikt die voornamelijk?

\_\_\_\_\_

Waarom kijk je naar die persoon op?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wat kun je van die persoon leren?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Vervolg vraag 4

Denk aan een begeleider van wie je niet zo tevreden was. Welke stijl gebruikt die voornamelijk?

\_\_\_\_\_

Waar knap je bij die begeleider op af?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wat zou jij anders doen?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Active reviewing

Als je een keer iets anders wilt doen dan een kringgesprek als nabespreking, lees dan zeker dit hoofdstuk over active reviewing.

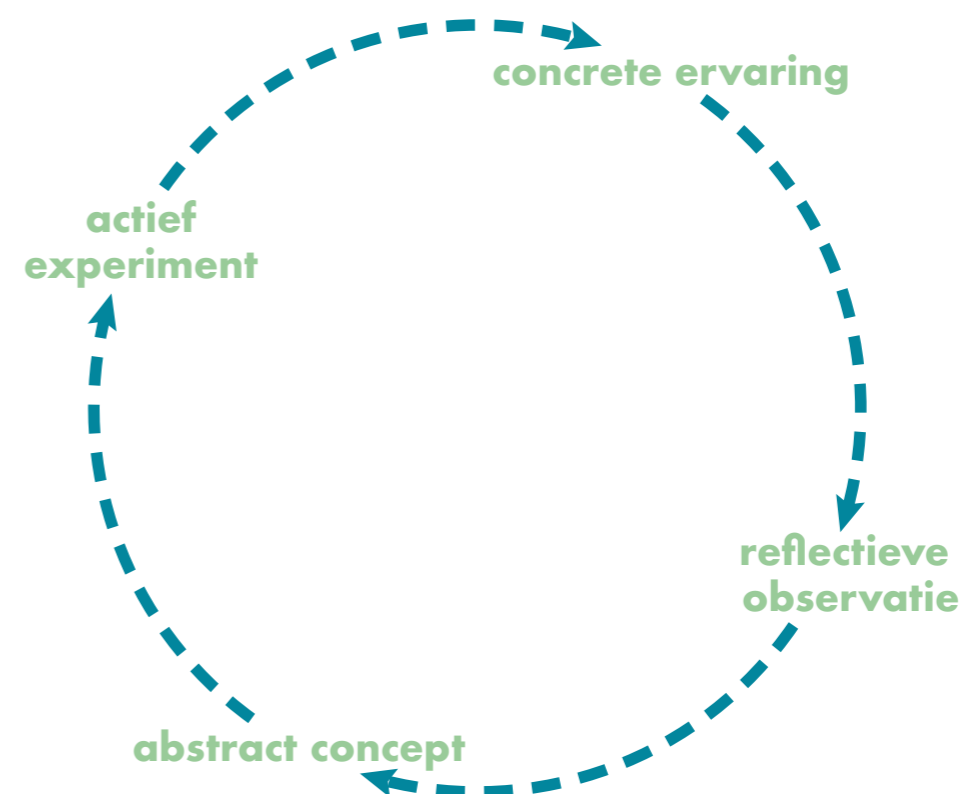
Een positieve groepssfeer ontwikkelen, empowerment, creatieve werkvormen, het bewustzijn van deelnemers versterken en het beoogde leerresultaat niet vastleggen, zijn belangrijke bouwstenen van deze methode. Active reviewing steunt op drie belangrijke pijlers:

- Eenheid tussen reflectie en ervaring
- Groepssfeer die leren en ontwikkelen ondersteunt
- Het vierstappenmodel van active reviewing

### Leercyclus van Kolb

Een proces op gang brengen, kan je doen aan de hand van de leercyclus van Kolb. Die bestaat uit vier fasen die zich voortdurend herhalen.

- **Concrete ervaring:** iedereen gaat aan de slag en voert de opdracht uit
- **Reflectieve observatie:** helder krijgen wat de lerende nodig heeft, als begeleiders samen met de lerende op zoek gaan (bv. stilstaan bij enkele vragen, bijvoorbeeld over de betrokkenheid van de deelnemers)
- **Abstract concept:** vanuit de observaties (waarnemingen, feiten, gevoelens, enz.) tot bevindingen komen, je kan ervoor kiezen om een alternatief na te streven of het bij de vertrouwde aanpak te houden (bv. nood aan meer structuur om chaos te vermijden)
- **Actief experiment:** de alternatieven worden toegepast in volgende (soortgelijke) situaties (bv. nieuwe samenwerkingsopdracht waarin chaos kan meespelen)



Een proces kan je in de hand werken door activiteiten aan te bieden waarbij de deelnemers 'gedwongen' in de fase van abstract concept komen. Ze krijgen het gevoel dat er iets moet veranderen omdat ze anders 'vast' blijven zitten in oude gewoonten. In vaktermen heet dat: 'sense of stuckness'.

Active reviewing is een werkbare manier om daarmee aan de slag te gaan.

### Eenheid tussen reflectie en ervaring

Vermijd als begeleider praten-om-te-praten! Mensen kunnen zich op nog zoveel méér manieren uitdrukken dan enkel verbaal.

Bewaar de band tussen activiteit en nabespreking:

- Doe het onmiddellijk erna, tijdens de activiteit al, in een freeze-moment, voor het starten van een activiteit
- Op dezelfde plek
- Met hetzelfde materiaal
- Hou het kort als het niet loopt, durf lang te blijven stilstaan als je groep dat wil
- Maak het visueel

Creativiteit is hier een must.

### Groepsfeer die leren en ontwikkelen ondersteunt

Een aangenaam leerklimaat stimuleert leren: als mensen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, leren ze beter. Dat is zowel tijdens de activiteiten als bij het terugblikken belangrijk.

Heb oog voor de ontwikkelingsnoden van de groep: ga op zoek naar datgene waar je deelnemers nood aan en deugd van hebben. Speel in op waar de groep echt mee bezig is. Maar ga ook op zoek naar de 'persoonlijke leeragenda' van je deelnemers, en bied daar in je review ruimte voor!

Het 'thema' dat onderhuids leeft, is zeker bij beginnende groepen niet per se ook de 'inhoudelijke focus' waar ze het met zoveel woorden over hebben! Doorgaans is eerst het 'product' of de groepstaak bespreekbaar, en wordt pas nadien de 'procedure' of taakaanpak en het 'proces' veilig genoeg als onderwerp in de groep.

Uiteraard is een veilig klimaat nodig om te werken aan die noden.



### Het vierstappenmodel van active reviewing

Roger Greenaway biedt met het vierstappenmodel vier ingangspoorten waarover de vraagstelling zou kunnen gaan. Dat wordt dan ondersteund door een begeleidende werkvorm.



Heb je bijvoorbeeld het gevoel dat het gesprek na een samenwerkingsopdracht voornamelijk over de feiten blijft gaan? Dan zoek je het beste een nieuwe ingangspoort via andere soorten vragen. Pols eens naar de emoties of ga naar de diepte door meer metavragen te stellen. Of maak een koppeling naar de toekomst. Zo vermijd je de valkuil dat je telkens weer dezelfde (comfortabele) conversatie voert.

### Vragen naar feiten

- Vertel het verhaal van de gebeurtenis in vijf hoofdstuktitels of steekwoorden.
- Maak een korte radioreportage over de situatie (één minuut, beeldend woordgebruik!).
- Wat gebeurde er dat verrassend of ongewoon was?
- Wat gebeurde er dat voorzien was?
- Wat was anders, interessant, memorabel?
- Wat waren de keerpunten of kritieke momenten?
- Wat gebeurde daarna, en daarvoor?
- Wat gebeurde er dat jou beïnvloedde (gedrag/houding)?
- Wat gebeurde er niet dat je wel hoopte/verwachtte?
- Beschrijf het gebeurde vanuit het perspectief van een kindje / je begeleider / de ander.
- Beschrijf jouw eigen rol.

### Vragen naar gevoelens

- Noem vijf gevoelens die je hebt ervaren.
- Wat waren de meest tegengestelde gevoelens?
- Welke deelnemers hadden volgens jou vergelijkbare emoties tijdens de oefening?
- Op welk moment was je je het meest bewust van je emoties/gevoelens?
- Wanneer verhulde je wat je voelde?
- Welke muziek of welk lied zou het beste passen bij jouw gevoelens (tijdens deze oefening)?
- Wanneer voelde je je het meest betrokken bij de oefening? Wanneer het minst?
- Als je een dier was geweest tijdens de oefening, welk dan?

### Vragen naar bevindingen

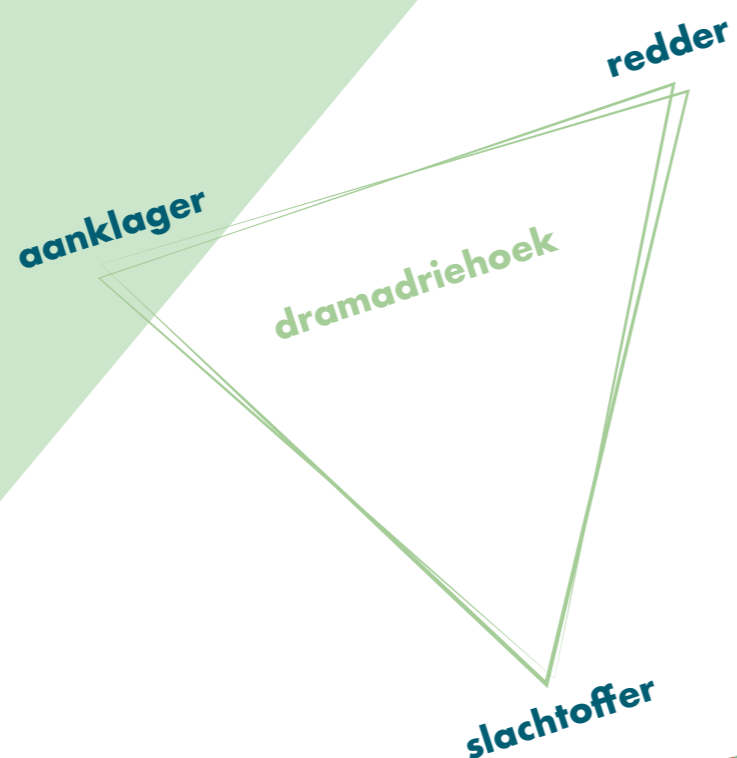
- Welke conclusies trek je over jezelf, de oefening, de ander(en), de situatie, het probleem, ...?
- Wat zou je achteraf anders hebben gedaan?
- Op welke manier hebben je gevoelens beïnvloed wat je zei of deed?
- Welke mening heb je nu over de situatie, jezelf, de oefening, de ander(en), ...?
- Wat was het meest waardevol? Wat het minst? Waarom?
- Welke resultaten zie je? Hoe heb je dat bereikt? Wat zijn de succesfactoren?
- Waarom deed je wat je deed?
- Welke verbanden zie je?
- Wat is de waarde van deze oefening?
- Wat helpt of hindert je om je doelen te bereiken?

### Vragen naar voornemens

- Waarover ben je optimistisch? Waarover pessimistisch?
- Waar wil je mee experimenteren? Waarom? Wanneer? Hoe?
- Wat ga je nu doen? Wat is jullie plan?
- Welke mogelijkheden zie je? Welke kansen?
- Wat ga je aanpakken en hoe?
- Waar stop je mee?
- Waarmee ga je beginnen? Wat zet je door?

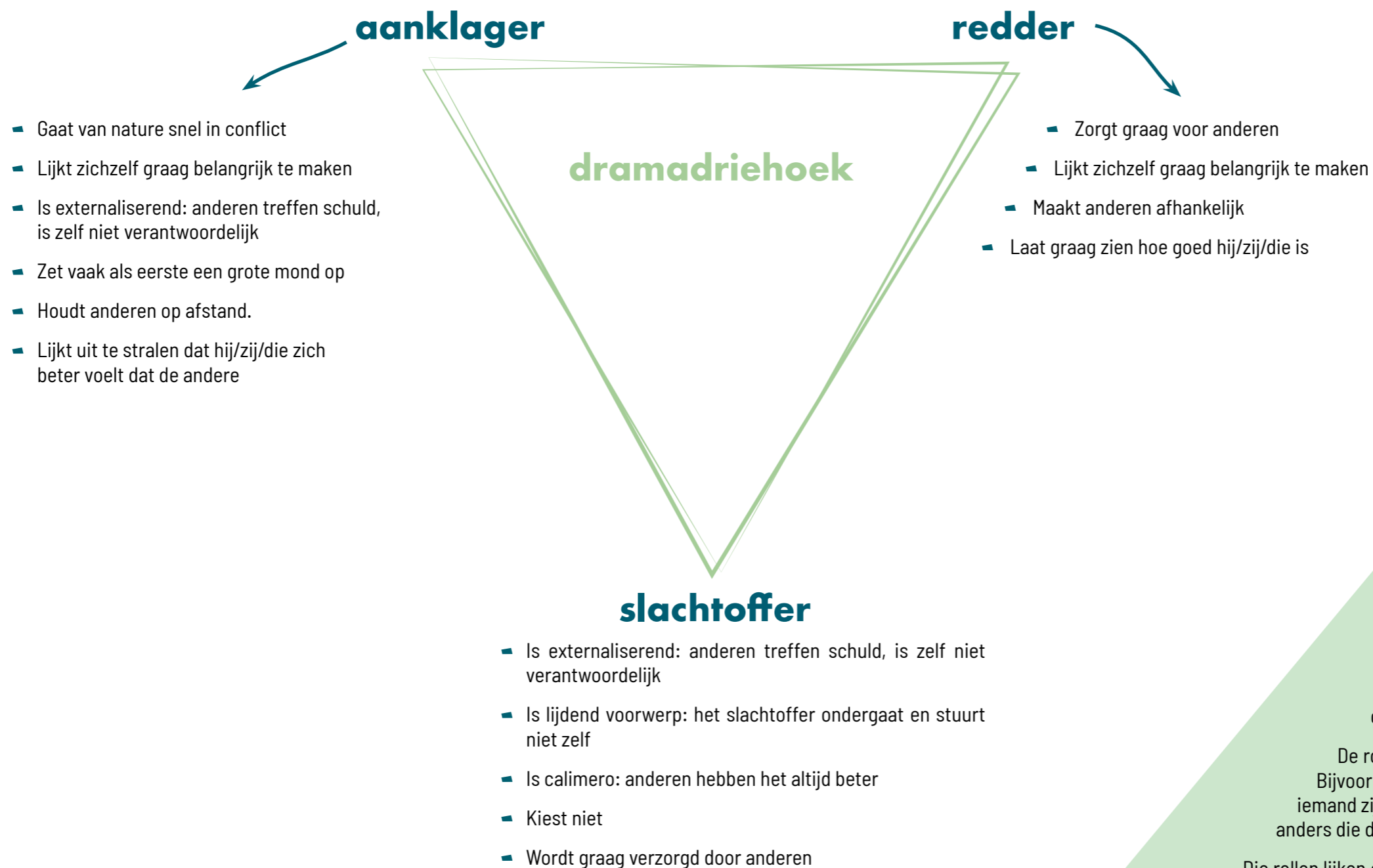
## Van dramadriehoek naar winnaarsdriehoek

Wat zou een lijstje van topmodellen zijn zonder wat drama? Het model van de drama- en winnaarsdriehoek kan je als begeleider richting geven in emotionele situaties of tijdens momenten van conflict. Het geeft je taal om bepaalde gedragingen van anderen of van jezelf te benoemen.



**Verduidelijking bij de figuur:** Als mensen in interactie gaan met elkaar nemen ze van nature een van de rollen op binnen enerzijds de dramadriehoek of anderzijds de winnaarsdriehoek.

**Dramadriehoek:** De drie rollen binnen de dramadriehoek zijn redder, aanklager en slachtoffer.



Als begeleider dreigen we vaak de rol van redder op te nemen. Als de dramadriehoek tot stand komt, helpt dat mensen niet echt vooruit. Het maakt iedereen afhankelijk van elkaar en de zelfredzaamheid wordt niet echt gestimuleerd.

De rollen binnen de driehoek houden elkaar ook in stand. Bijvoorbeeld: als er een redder is, zal er automatisch ook iemand zijn die de rol van slachtoffer op zich neemt en iemand anders die de rol van aanklager op zich heeft genomen.

Die rollen lijken erg negatief maar ze zijn wel erg menselijk. Iedereen neemt af en toe een rol op uit de dramadriehoek, of we nu willen of niet. In een moeilijke, frustrerende situatie schieten we vaak in een van die rollen. Dit model toont echter aan dat er ook nog een andere keuze is.

Los van het automatisme of de emotie kunnen we proberen bewust te kiezen voor een rol uit de winnaarsdriehoek.



**Winnaarsdriehoek:** De drie rollen binnen de winnaarsdriehoek zijn zorgende, kwetsbare en assertieve. Het is de kunst om als coach een rol in deze driehoek op te nemen. In de meeste gevallen zal dat een zorgende rol zijn.

- Is transparant over eigen emoties
- Durft te zeggen dat iets frustrerend of pijnlijk is zonder met de vinger naar iemand te wijzen
- Durft concreet feedback te geven en kijkt daarbij ook eerst in eigen boezem (bv. via geweldloze communicatie)

**kwetsbare**

**zorgende**

- Redt niet, lost zelf geen problemen op, helpt de anderen om tot een oplossing te komen
- Creëert geen afhankelijkheid
- Luistert
- Maakt duidelijke afspraken
- Is niet probleemgericht
- Bewaakt de eigen grenzen
- Houdt een spiegel voor

**winnaarsdriehoek**

**assertieve**

- Durft nee te zeggen
- Bewaakt eigen grenzen en die van anderen
- Stelt zich zichtbaar weerbaar op
- Durft concreet feedback te geven
- Houdt een spiegel voor

Door als begeleider een rol aan te nemen van de winnaarsdriehoek help je de deelnemers te groeien.

Om in de winnaarsdriehoek terecht te komen, is een flinke dosis zelfkennis en lef vereist. Het slachtoffer heeft realisme nodig om zijn/haar/hun eigen verantwoordelijkheid te nemen in plaats van anderen als de schuldige aan te wijzen.

Verder moet het slachtoffer zelf op zoek gaan naar oplossingen voor problemen. De aanklager kan zijn/haar/hun gedrag positief ombuigen door op een vriendelijke en constructieve manier feedback te geven. Grenzen aangeven is een zeer belangrijk middel voor de aanklager om in de winnaarsdriehoek te komen. De redder kan zijn/haar/hun gedrag ombuigen in hulp door

duidelijke afspraken te maken en nooit iets meer te doen dan dat. Zo kan de redder voorkomen dat er te veel hooi op zijn/haar/hun vork terecht komt en dat anderen misbruik maken van hem/haar/hen.

Het allerbelangrijkste voor alle communicerende partijen is dus eerlijkheid. Wees eerlijk tegen anderen, maar vooral ook tegen jezelf.



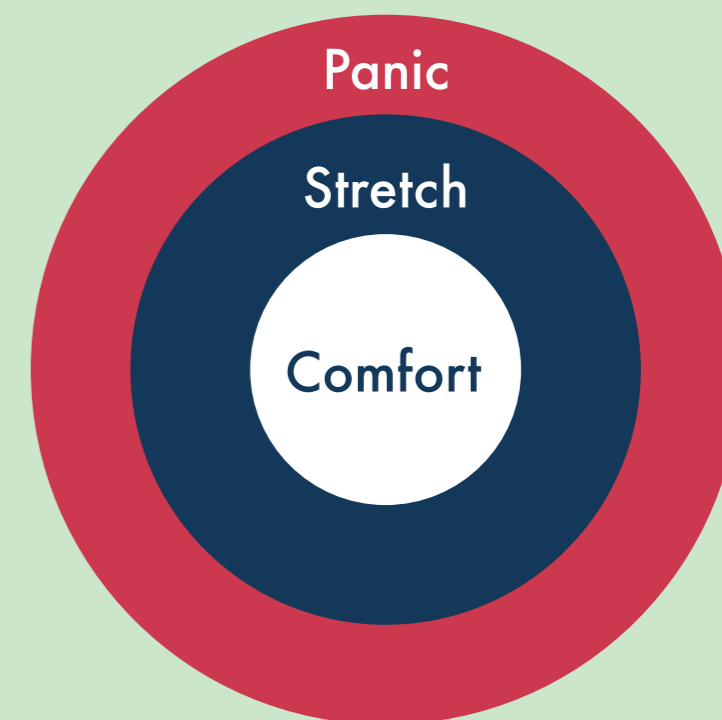
## Comfort-stretch-panic

Het is belangrijk dat je als begeleider je groep en de individuen in je groep genoeg uitdaagt. De competenties en de verwachtingen in een groep zijn vaak zeer verdeeld. Wat de ene heel vanzelfsprekend vindt, is voor de andere zeer complex of uitdagend.

Het onderstaande comfort-stretch-panic-model illustreert dat mensen pas leren als ze uitgedaagd worden en uit hun vertrouwde en bekende zone komen. Je zal niets nieuws bijleren als je enkel dingen doet die je al gedaan hebt en waarvan je weet dat je ze goed kan. Pas wanneer je iets nieuws voorgeschoteld krijgt waarvan je niet zeker weet of je het wel zal kunnen, iets dat spannend of vernieuwend is, iets wat je vaardigheden uitdaagt of gewoon iets geheel onbekend is, zal je uit je comfortzone gehaald worden en in de stretchzone terechtkomen. Dat is je leerzone. Je probeert nieuwe dingen en haalt daar nieuwe competenties en informatie uit. Denk terug aan het model van Kolb. In je stretchzone ga je pas dingen ervaren waaruit je echt iets kunt leren.

Het gevaar is dat je als begeleider je groep of individuen zo ver pusht dat ze in paniek raken. De nieuwe ervaring is zo onbekend of beangstigend of ligt zo ver weg van hun al vergaarde competenties dat ze je niets nieuws zal bijbrengen. De deelnemers zijn er namelijk nog niet klaar voor. Integendeel, ze zullen daar zo'n slechte ervaring aan overhouden dat het waarschijnlijk nog erg lang zal duren voor ze het opnieuw zullen proberen.

Als begeleider is het belangrijk om je groep en de individuen te stimuleren om hun stretchzone op te zoeken, zonder hen over de grens te duwen en zonder te verwachten dat ze zich de hele tijd stretchen. Dat kan niemand volhouden. Een mooie afwisseling tussen stretch en comfort is ideaal. Laat hen vooral bewust kiezen om iets te leren.



## Opdracht

Wees je ervan bewust dat het comfort-stretch-panic-model zowel over fysieke als over psychische zaken kan gaan.

Bedenk twee situaties uit een groepsgebeuren (een fysieke groepsopdracht, een reflectieopdracht in groep, enz.) die jij ooit meemaakte en die ervoor zorgden dat jij in de stretchzone kwam. Iets wat je fysiek uitdaagde en iets wat je psychisch uitdaagde. Leg ook kort uit wat deze opdracht met je deed.

### FYSIEKE UITDAGING

### PSYCHISCHE UITDAGING

## Modellen die de runway net niet gehaald hebben ...

Er zijn nog een aantal kaders, modellen en principes waar we bij Pimento zeker fan van zijn maar die in deze publicatie geen plaats hebben gekregen.

### Talent in actie

Wanneer we met kinderen en jongeren werken, kunnen we niet anders dan ons bewust te zijn van de krachten en talenten van de groep. Iedereen kan iets, niemand kan alles. Bij Pimento zijn we niet alleen fan van Luk Dewulf maar proberen we zijn concept 'talent in actie' ook in de praktijk te brengen wanneer we met kinderen en jongeren werken. Voor meer info over talentgericht werken: lees 'Schwung', onze publicatie over [talentgericht werken](#).

### Geweldloze communicatie

Als begeleider probeer je een omgeving te creëren waar je op een veilige manier feedback kan geven. Klassieke feedbackregels kan je nog 'misbruiken' om externaliserend en aanvallend te communiceren, geweldloze communicatie lost dat op. Benieuwd naar onze kijk op feedback? Check onze [website](#).

### Superdiversiteit en kruispuntdenken

Pimento heeft het niet meer over 'diversiteit', maar wel over 'superdiversiteit'. Dat is een 'nieuwe' manier om naar diversiteit in onze maatschappij te kijken, die we graag in onze werking opnemen. Want de diversiteit die nu in onze samenleving te zien is, is 'diverser' geworden. Meer lezen over superdiversiteit? Check onze publicatie ['What the Faq?!'](#).



# VIJF

## basisprincipes

Pimento formuleerde vijf basisprincipes van begeleidershouding. Die kernvaardigheden zijn de motor van je groepsbegeleiding. Door die principes bewust in te zetten, kan je de groep en de deelnemers laten groeien, en groei je uiteraard ook zelf als begeleider. In het volgende hoofdstuk bespreken we elk principe kort, waarna we ze in het volgende hoofdstuk verder gaan toelichten bij het beantwoorden van de FAQ's.

## BASISPRINCIPES VAN BEGELEIDERSHOUDING

### VERBALE INTERACTIE

#### Vraagstelling

- Doelgerichte/effectieve vragen
- Uitnodigende/open vragen stellen
- Suggestieve vragen vermijden
- Gericht inspelen op reacties
- Nieuwe invalshoeken (luie oen, AR)
- Kritische en confronterende vragen
- vragen terugspelen

#### Open interactie

- Actief luisteren: knikken, instemmen, herhalen, parafraseren, doorvragen
- Vooroordelen vermijden en doorprikken (niet stereotiep handelen)
- Tweerichtingsverkeer

#### Spreeken voor de groep

- Intonatie
- Stemgebruik
- Tempo
- Articulatie
- Stopwoorden
- Volume
- Taalgebruik

### NON-VERBALE INTERACTIE

- Oogcontact
- Lichaamshouding
- Gelijkwaardige positie
- Geloofwaardigheid
- Energie
- Observeren

### VARIATIE

#### In leermomenten

- Ervaren
- Observeren
- Conceptualiseren
- Experimenteren

#### In begeleidersstijl

- 4 stijlen: participatief, delegerend, overtuigend, directief
- Op maat van de groep

#### Comfort-stretch-momenten (groep en individu)

- Variatie in werkvormen
- Variatie in methode/aanpak
- Variatie in materiaal

### WEERBAARHEID

- Gegronde basishouding
- Zelfkennis- en reflectie
- Authenticiteit (blijf jezelf, geloofwaardig)
- Metacommunicatie (transparantie, kwetsbaarheid)
- Omgaan met weerstand (erkennen, benoemen, oplossingsgerichte aanpak)
- Groep in de hand hebben (controle vs loslaten, gezag hebben)

### STIMULEREN VAN GROEP EN INDIVIU

- Inspireren en activeren
- Motivatie (prikkel op maat, uitnodigen)
- Groep lezen (groepsontwikkeling, bewustzijn van doelgroep)
- Oplossingsgericht werken
- De lat realistisch leggen
- Doelgericht handelen (programmaopbouw)

## 1. Non-verbale interactie

Een groot deel van communicatie is non-verbaal. Mensen zeggen vaak dat je met je lichaam eerlijker communiceert dan met woorden. Sta stil bij wat je uitstraalt. Niet zo eenvoudig, want veel van die communicatie gaat onbewust. Gebruik de volgende tips om bewust met het non-verbale deel van je communicatie om te gaan.

- Hou oogcontact met (alle) deelnemers
- Ga voor een neutrale lichaamshouding
- Ga voor een gelijkwaardige positie
- Ga voor geloofwaardigheid



## 2. Verbale interactie

Naast je lichaamstaal heeft uiteraard ook je verbale interactie invloed.

De keuze van woorden is niet eenvoudig. Je woordenstroom is vaak een ad-hocgegeven. Het is dikwijls pas door achteraf na te denken over je vraagstelling dat je kan evalueren of je woordkeuze de groei van de groep diende, of averechts werkte.

De tips over verbale interactie clusteren we onder 'performante vragen stellen' en 'open interactie met de groep'.

### Performante vragen stellen

Met performantie bedoelen we doelgerichte en effectieve vragen stellen. Het gaat om vragen die de groep of de deelnemers meer zelfinzicht kunnen brengen, hen buiten hun comfortzone brengen en hen helpen groeien.

Je performantie verhoog je door:

- een doel voor ogen te houden en doelgerichte vragen te stellen
- suggestieve vragen te vermijden
- in te spelen op reacties
- actief op zoek te gaan naar nieuwe invalshoeken
- kritische en confronterende vragen te durven stellen
- je deelnemers met je vragen zelf aan het werk te zetten

### Open interactie met de groep

De open interactie kwam al aan bod bij het stuk non-verbale interactie. Maar in het licht van verbale interactie raken we dit ook nog even aan.

Met open interactie willen we opnieuw voornamelijk gelijkwaardigheid stimuleren tussen de begeleider en de groep. Dat doen we door:

- actief te luisteren
- vooroordelen te vermijden
- te spreken mét de groep, niet tégen hen

## 3. Variatie

"Verandering van spijs doet eten", zei de bomma altijd. En dat geldt evengoed voor het begeleiden van groepen. (Bedankt, oma!) Variatie zit bij Pimento in:

- Soorten leermomenten
- Spelen met begeidersstijlen
- Switchen tussen comfort en stretch
- Spelen met soorten materiaal

## 4. Weerbaarheid

### Ken jezelf en blij jezelf

In onze vormingen vragen we deelnemers om kritisch bij zichzelf stil te staan. Het is essentieel dat je dat als begeleider ook zelf doet. Voor een groep staan met maar een beperkte zelfkennis? Dat is vragen om problemen.

Binnen het thema weerbaarheid is het belangrijk om te weten wat je valkuilen en sterktes zijn. Wat je zwakke plekken en je stokpaardjes zijn. Wat je vreselijk demotiveert en wat je bakken energie geeft. Waar je verdrietig van wordt en wat je doet blinken van trots. Waarom? Omdat begeleiden ook omgaan met emoties is. Niet alleen met die van je groep maar ook met die van jezelf. Variëren in vorm en in begeleidersstijl is belangrijk. Voel je je ergens niet comfortabel bij? Doe het dan (nog) niet. Het is essentieel dat wat je brengt geloofwaardig is. Iets doen waar je echt niet achter staat, wat jou angstig of onzeker maakt, is contraproductief. Je deelnemers zullen het niet geloven.

### Kwetsbaarheid en metacommunicatie

Kwetsbaarheid en weerbaarheid zijn twee zijden van dezelfde medaille.

Als begeleider is het even belangrijk om te tonen dat je niet de waarheid in pacht hebt als dat je alles onder controle hebt. Stevig in je schoenen staan is dus ook: je kwetsbaar durven te laten zien.

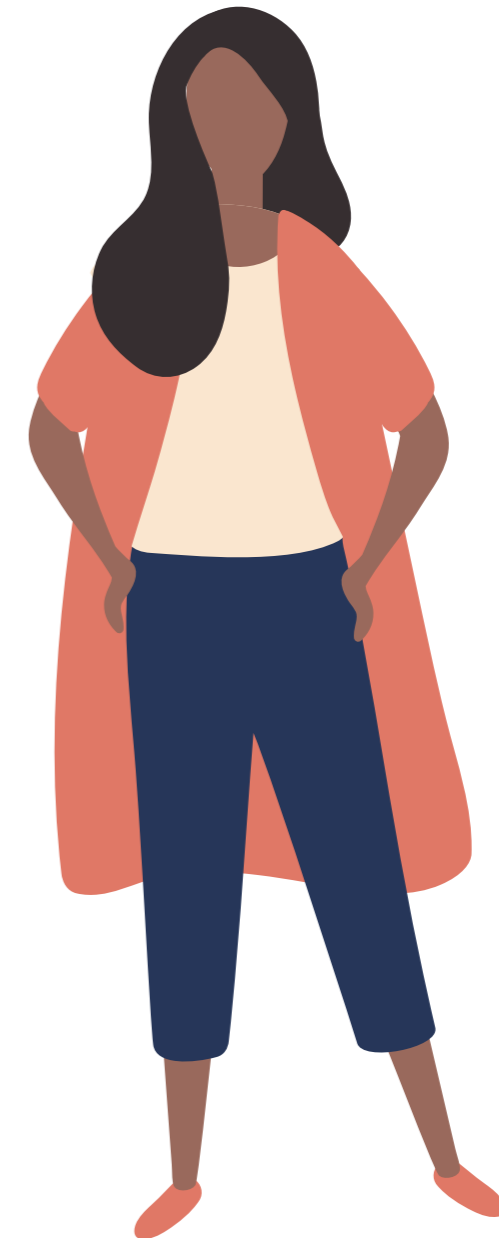
Bijvoorbeeld: je geeft een opdracht en de groep veegt er haar voeten aan. Je hebt het gevoel dat je de controle verliest, want het is niet de eerste keer die dag dat het gebeurt. Je verliest je moed, je energie en het vertrouwen dat het nog goed komt.

Je kan je dan kwetsbaar tonen door op metaniveau te benadrukken wat dit met jou doet. Bijvoorbeeld zo: "Sorry jongens, ik weet het even niet meer. Ik heb het gevoel dat wat we hier proberen niet lukt. Ik heb van jullie nodig dat jullie ook even eerlijk zijn. Wat scheelt er? En hoe kunnen we dat samen fiksen? Want de vorming is nog lang en zo werkt het voor niemand, denk ik. Of vergis ik me?"

Wees dus eerlijk en transparant, maar vergeet niet waarom je dat doet. Uiteraard niet om alleen je hart te luchten, maar omdat je hoopt dat je weer samen uit de impasse kunt geraken. Ongecontroleerd ventileren helpt dus niet, à la "dit gaat niet meer, ik heb al alles geprobeerd en jullie werken alleen maar tegen, als dat nog heel de dag zo gaat, dan stop ik er maar beter mee, ...".

### Gezag hebben zonder dictatuur

Weerbaarheid is een vaardigheid die je traint. Er zullen helaas ook altijd situaties zijn waarbij jij je onzeker voelt en doorschiet naar een 'dictatoriaal bewind' of de teugels helemaal loslaat (laisser-faire). Iedereen heeft zijn/haar/hun gevoeligheden die dat kunnen triggeren. We zijn geweldig, maar geen robots. Durf dus ook een stap terug te zetten en participatief te werken. Weerbaarheid is dus een vaardigheid die we bewust kunnen leren inzetten. In zoveel mogelijk situaties.



## 5. Stimuleren van groep en individu

De hoofdtaak van elke begeleider: de groep en het individu prikkelen om mee te stappen in de vorming.

Je moet iedereen namelijk mee krijgen om zich open te stellen om te groeien, iets nieuws bij te leren of met een bepaald thema aan de slag te gaan.

### Hoe doe je dat?

- Door op zoek te gaan naar de motivatie van de groep en de deelnemers
- Door oplossingsgericht te werken
- Door de groep te lezen
- Door de lat realistisch te leggen
- Door doelgericht te handelen via je programmaopbouw



## Opdracht

Op welke van de vijf principes focus jij momenteel het meeste?

---

---

---

---

Wat vind je van je eigen begeleidershouding?

---

---

---

---

Wat zijn jouw sterke punten als begeleider?

---

---

---

---

Wat zijn eerder werkpunten?

---

---

---

---

Wie of wat kan jou helpen om te groeien in je begeleidershouding?

---

---

---

---



# VIJF

basisprincipes

## Omgaan met weerstand

Weerstand in je groep is vaak echt vervelend. Je hebt vaak al van alles geprobeerd, maar een aantal deelnemers blijven in weerstand gaan.



### Wat nu?

### Tien wijsheden over weerstand!

# 10

- **Weerstand** = een poging tot zelfbescherming. Deelnemers voelen zich onveilig omdat verandering moeilijk is, omdat er iets van hen wordt gevraagd waarvan ze het gevoel hebben dat ze daar niet in kunnen meegaan, omdat ze niet weten waar de vorming hen naartoe zal brengen, ... Door weerstand hoopt de deelnemer dat de vervelende interventie zal stoppen.
- Bekijk weerstand als **deel van een groepsproces** en niet als de vervelende/weerbarstige eigenschap van één deelnemer. Zo niet, dan blijf je die persoon echt ongelofelijk irritant vinden. En dat maakt de weerstand alleen maar groter.
- Neem weerstand **niet persoonlijk**. Het gaat meer over de deelnemer dan over jou als begeleider. Weerstand is bovendien eigenlijk een teken van betrokkenheid bij jouw vorming. De vorming laat die persoon niet koud.
- Weerstand manifesteert zich als **fight** (discussiëren, manipuleren, ...), **flight** (weglopen, niet meedoen aan de opdracht, ...) of **freeze** (zich mentaal afsluiten, aan de kant staan, ...). Probeer de eerste signalen snel te herkennen.
- **Neem een stap terug**. Te veel stretch kan snel tot weerstand leiden. Las wat opdrachten in die voor je groep comfortabel en leuk zijn.
- Benoem wat je ziet op een **niet-veroordelende** manier en werk oplossingsgericht. "Ik zag dat je tijdens de opdracht aan de kant ging staan. Wat maakte dat dat gebeurde?"
- **Ga mee met de weerstand** in plaats van ertegen in te gaan. Dat zorgt anders voor serieuze frictie en meer onveiligheid. Participatief werken werkt meestal goed. Zoek samen naar een oplossing, veiligheid, enzovoort. "Hoe kunnen we ervoor zorgen dat iedereen zich oké voelt tijdens deze vorming?"
- **Gebruik humor**. Een te directe aanpak kan het gevoel van onveiligheid alleen maar vergroten. Dat wil uiteraard niet zeggen dat je je deelnemers moet uitlachen.
- Doe een **oefening** rond weerstand. Laat de deelnemers stilstaan bij wat hen kwaad/geïrriteerd/onzeker maakt tijdens de vorming. Zelfkennis helpt om weerstand te vermijden.
- **Neem weerstand ernstig maar vestig daar niet alle aandacht op**. Als een aantal deelnemers het moeilijk hebben, is het een valkuil om heel je programma voor hen aan te passen. Je focus blijft altijd bij de hele groep.

## Hoe bepaal ik de doelen van mijn programma?

Bij de opbouw van je programma zul je rekening moeten houden met het evenwicht tussen de verwachtingen van de opdrachtgever, die van de deelnemers en jouw eigen verwachtingen.

Begin met een brainstorm over thema's die aan bod moeten komen.

Vragen die je jezelf kan stellen:

- Welke informatie wil ik meegeven?
- Welke vaardigheden moeten er geoefend worden?
- Wat is het verhoopte resultaat?
- Wanneer komen welke doelen aan bod?
- Wanneer is de vorming voor mij geslaagd?
- ...

Formuleer van daaruit algemene doelen.

Goed geformuleerde doelen kunnen een goed uitgangspunt zijn voor het traject dat je aflegt met jouw groep. Laat daarnaast ook wat ruimte in je programma om het aan te passen aan de persoonlijke doelen van de deelnemers. Want vaak worden die persoonlijke doelen pas helder tijdens het programma.

## Hoe weet ik of ik genoeg werkvormen voorzien heb?

Hoeveel werkvormen je voorziet, is volgens ons niet belangrijk. Waar veel startende begeleiders het prettig vinden om een goed gevuld programma te voorzien, zullen evenveel ervaren begeleiders hun vorming beginnen met een leeg blad. Het is belangrijker dat je bij de opbouw van je programma de volgende puntjes in je achterhoofd houdt.

- Nieuw gevormde groepen hebben vaak nood aan expliciete kennismaking. Groepen die elkaar al kennen, moeten daar geen uren tijd meer in steken.
- Als je een groep begeleidt, is het cruciaal om genoeg te variëren. Door voldoende te variëren in soorten werkvormen en met verschillende materialen kun je meer individuen aanspreken.
- Sommige werkvormen vragen meer betrokkenheid, diepgang en/of psychische veiligheid.
- Hou er rekening mee dat elke indeling veranderbaar is en dat het groepsproces uiteindelijk de indeling van je programma bepaalt! Een ommekeer in je planning moet dus kunnen. Er zijn namelijk vele wegen die naar hetzelfde eindpunt leiden. Aan jou om het juiste spoor te vinden, en dat doe je zeker gaandeweg. Wees dus niet bang om af en toe bij te sturen of van koers te veranderen.

## Hoe zorg ik ervoor dat ik de lat niet te hoog leg?

Het gras groeit niet door eraan te trekken. Je kan wel een deur open zetten maar je kunt mensen niet dwingen erdoor te gaan. Die twee gevleugelde Pimento-uitspraken betekenen hetzelfde: als begeleider kan je alleen maar invloed hebben op je eigen aandeel. Je hebt maar beperkte invloed

op het resultaat. Leg je lat niet te hoog wat dat resultaat betreft. Dat is belangrijk om gemotiveerd te blijven. Groei en inzicht zijn vaak niet zichtbaar, komen later of manifesteren zich minder groots dan je verwacht. Bovendien is het resultaat afhankelijk van meer factoren dan jouw werk als begeleider; bijvoorbeeld van de competentie van de groep, de motivatie van de groep en de tijd.

Het onderstaande schema toont wat klanten/deelnemers kunnen verwachten bij verschillende soorten vormingen, van korte lezingen tot meerdaagse vormingen. Hetzelfde effect verwachten van een workshop van een halve dag als van een driedaagse vorming? Dat is gevaarlijk. Verwacht dus niet te veel van je groep en vooral niet van jezelf. Dat is namelijk het beste recept voor chronische teleurstelling.

## LEERRENDEMENT VAN VORMINGEN

	ROL VAN DE BEGELEIDER	VERHOOPTE REACTIE VAN DEELNEMERS	VERHOOPTE RESULTAAT	LEERRENDEMENT
<b>LEZING</b>	Luisteraars prikkelen met kennis van theorie en praktijk.	Interessant	Deelnemers hebben een notie van theorie en praktijk en begrijpen wat er gezegd is.	Laag
<b>WORKSHOP</b>	Deelnemers prikkelen met kennis en theorie en praktijk en met korte oefeningen.	Inspirerend	De deelnemers begrijpen wat er gezegd is en zijn geprikkeld meer te weten.	Gemiddeld
<b>EENDAAGSE</b>	Een boeket aan oefeningen om een thema beter te leren kennen of om een groep of een individu te laten groeien. De begeleider motiveert en stimuleert.	Inzichtsvol/stimulerend	De deelnemers hebben nieuwe vaardigheden geoefend en zijn gestimuleerd om die na de vorming verder te oefenen.	Bovengemiddeld
<b>MEERDAAGSE</b>	Verkennde en verdiepende opdrachten om vaardigheden binnen een bepaald thema te trainen of groep/individu te laten groeien. De begeleider traint en daagt uit.	Verrijkend	De deelnemers hebben uitgebreid nieuwe vaardigheden getraind en kunnen die na de vorming autonoom verder inzetten.	Hoog

## Wat doe ik als een groep niet luistert of niet stil te krijgen is?

Als duidelijk vragen om stilte niet werkt, kan je je kwetsbaar opstellen door op metaniveau te benadrukken wat dit met jou doet. Bijvoorbeeld zo: "Sorry jongens, als ik een hele dag zal moeten roepen om stilte, dan heb ik straks geen stem meer." Daarnaast kan je bevragen van waar dat komt: "Wat scheelt er? Waarom luisteren jullie niet? En hoe kunnen we dat samen fiksen? Want de vorming is nog lang en zo werkt het voor niemand, denk ik. Of vergis ik me?"

## Hoe vermijd ik suggestieve/gesloten vragen?

Doelgerichte vragen stellen is niet hetzelfde als vragen stellen zodat je deelnemers antwoorden wat jij wilt horen. Dat zijn suggestieve vragen. Bijvoorbeeld, een groepsgesprek over een samenwerkingsopdracht die moeilijk liep: "Denk je niet dat je dat op een betere manier had kunnen aanpakken?" De kans is groot dat de deelnemers gewoon ja zeggen, want het gewenste antwoord zit al in de vraag. Daar heb jij niets aan, en de deelnemers ook niet.

Stel eerder een vraag als: "Als je de opdracht mocht overdoen, wat zou je dan anders doen?"

Zo zet je de deelnemers aan het denken en vermijd je sociaal wenselijke antwoorden.

## Hoe zorg ik ervoor dat jongeren niet sociaal wenselijk gaan antwoorden?

In sommige groepen zullen jongeren geneigd zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven, bijvoorbeeld doordat er te weinig veiligheid is om te kunnen zeggen wat ze echt denken. Heb daar oog voor. Durf zelf ook eens de advocaat van de duivel te spelen. Om de 'brave' stellingen uit de groep te poneren, neem je zelf een mening in de mond die tegendraads is. Als je blijft doorvragen, kom je hun mening wel te weten. Let wel op dat je niet overkomt als een detective die een moordzaak wil oplossen. Je vraagt om verduidelijking uit nieuwsgierigheid en interesse, niet om hen uit te horen of af te schrikken. Misschien is het nodig om de vorming even opzij te schuiven en te werken aan veiligheid in de groep.

## Het zijn altijd dezelfde mensen die aan het woord zijn tijdens de vorming. Hoe kan ik de rest aan het woord laten?

Eerst en vooral: het is niet omdat deelnemers enkel luisteren dat ze niet meedoen aan de vorming. Je weet niet wat er in hun hoofd gebeurt. Als je het gevoel hebt dat de mening van de verbaal sterke mensen te zwaar doorweegt, vraag dan eens wat de anderen ervan denken. Je kunt de groep even opsplitsen in duo's of kleine groepjes en daarna (al dan niet) terugkoppelen naar de grote groep.

## Hoe ga ik om met een gesloten groep?

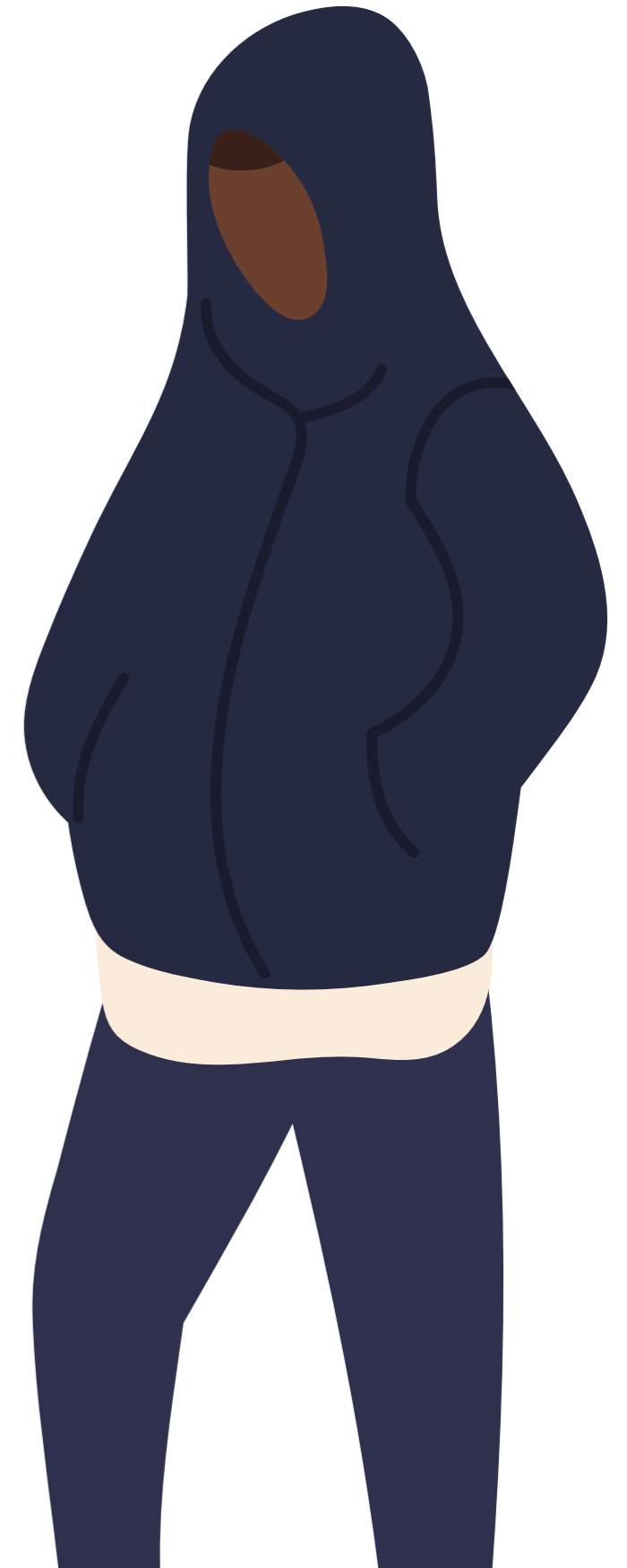
Probeer te achterhalen waarom de groep zo gesloten is. Pols naar de verwachtingen en noden. Besteed zeker aandacht aan een laagdrempelige opbouw. Geef voldoende structuur mee en werk aan de veiligheid: maak afspraken, werk niet de hele tijd in grote groep en besteed voldoende tijd aan kennismaking. Leg daarnaast je lat niet te hoog. Een gesloten groep veranderen in één dag lukt niet altijd.

## Is er een manier om goede afspraken te maken?

Voor je een specifieke situatie bespreekbaar maakt, zorg je het beste voor een aantal afspraken waar iedereen zich in het gesprek aan moet houden. Die afspraken maak je het beste in overleg met de deelnemers. Als je ze samen met de groep bepaalt, is de kans groter dat zij er ook effectief achter staan. Je kunt de lijst natuurlijk nog aanvullen met zaken die je zelf belangrijk vindt. Een centrale vraag bij het opmaken van de afspraken is: wat zorgt ervoor dat ik mijn mening uit? Wat heb ik nodig om mijn mening op een veilige manier te uiten?

Mogelijke afspraken zijn:

- Luisteren naar elkaar en elkaar laten uitspreken
- Op een respectvolle manier omgaan met de ervaring van anderen
- In de ik-vorm praten en enkel over eigen ervaringen spreken, het is niet de bedoeling andere mensen direct aan te vallen
- Alles wat gezegd wordt, blijft binnen deze groep



## Hoe kan je op een geloofwaardige manier een leiderschapsstijl opnemen die niet per se in je aard ligt maar wel nodig is voor je groep?

Iedereen heeft een bepaalde stijl en voorkeur en dat is net jouw meerwaarde als begeleider. Of je nu eerder directief moet zijn of delegerend, wees niet bang: doe dat vanuit jouw unieke stijl. Een concreet voorbeeld: je groep heeft veel structuur en een sterke leidershand nodig, en jij bent van nature eerder geneigd om een groep te enthousiasmeren of te overtuigen. Dat wil dan niet zeggen dat je de dictator moet spelen. Je kunt stevig de touwtjes in handen houden, structuur bieden en strakke regels opstellen vanuit je enthousiasme. Je moet als begeleider gewoon duidelijke grenzen afbakenen voor je groep en bewaken dat ze er niet over gaan.

Het meest essentiële is dat je zelf moet geloven, en dat je overtuigd moet zijn van wat je vertelt, van wat je aan het doen bent en van de manier waarop je dat aan het doen bent. Als jij weet waarom je iets zegt of doet, dan zal je groep je daarin volgen. Als je het soms even niet weet, mag je dat uiteraard tonen. Je bent in de eerste plaats menselijk, en dat tonen, is echt authentiek.

## Hoe kwetsbaar en open moet ik mij opstellen als begeleider?

Zoals in het vorige hoofdstuk al werd vermeld: wees eerlijk en transparant, maar vergeet niet waarom je dat doet. Soms kan je door zelf te tonen wat een oefening met jou doet de deelnemers ertoe aanzetten om mee te stappen in de oefening. Je moet zelf je eigen grenzen bepalen en aangeven. Misschien vind je het geen probleem om persoonlijke ervaringen te delen. Een monoloog afsteken is echter geen goed idee. Als deelnemers vragen stellen waar je liever niet op antwoordt, kan je dat altijd aangeven.



## Wat als het lijkt dat de deelnemers niet geïnteresseerd zijn?

Misschien daag je je groep niet voldoende uit, gaat het voor hen te traag, hebben ze dit al te veel gedaan. Varieer voldoende. Als je het gevoel hebt dat je al voldoende dingen geprobeerd hebt, maar niets lukt, leg dan de verantwoordelijkheid bij de groep. Jij als begeleider moet niet de alwetende God zijn. Je kunt hen gerust vragen wat hen zou helpen om niet helemaal weg te zakken. Laat hen weten dat het ook aan hen is om de sfeer en motivatie er weer in te krijgen. Pas wel op met een te delegerende stijl, hou de touwtjes voldoende in handen.

Zoals we al veel benadrukten: variatie is belangrijk! Om daar wat concreter op in te gaan, vind je hieronder een handige, concrete leidraad om genoeg variatie in je begeleiding te brengen.

### Wissel af!

rustig → actief

individueel → groep

afstand → lijfelijk

bekend → onbekend

eenvoudig → ingewikkeld

oppervlakkig → persoonlijk

comfort → stretch

## Hoe ga je je positioneren als begeleider? "One of the guys" of "I am your teacher"

Als begeleider vertrek je niet vanuit je eigen behoeften maar vanuit de behoeften en noden van de groep. Het is daarom belangrijk om je groep goed te lezen. Je maakt een analyse van je groep (op basis van hun leeftijd, ervaring, PPP-model, context, enz.). Daarna kies je de stijl die het beste past bij de noden van de groep. Hangt de groep al wat aaneen maar ontbreekt het hen vaak aan motivatie, dan is het mogelijk dat de positie 'one of the guys' goed kan helpen om de groep te motiveren. Het model van situationeel leiderschap kan je hierbij richting geven.

## Hoe ga je om met deelnemers die emotioneel worden tijdens een vorming?

In de context van Pimento zijn onze begeleiders geen hulpverleners. We raden dus aan om therapeutische uitspraken en de nodige dramatiek achterwege te laten. Reageer echter wel empathisch en respectvol. Luister naar hun noden en pols naar hun verwachtingen. Geef hen eventueel de tijd om even pauze te nemen. Denk ook aan het vervolg. Probeer als begeleider een positieve omwenteling te genereren. Hoe gaan we bijvoorbeeld samen naar een sterkere groep?



## Wat is een gepaste reactie als je zelf zeer emotioneel wordt in een moeilijke situatie (bv. een deelnemer zegt iets wat je kwetst)?

Je kan je eigenheid niet achterlaten als begeleider. Maar goed ook. Soms botsen je eigen normen en waarden echter met die van de mensen met wie je werkt en dan kunnen er weleens harde woorden vallen. Ga in gesprek en ga op zoek naar de nuance. Waarom zegt de deelnemer dat? Zou die persoon dat ook zeggen tegen familie? Als dat niet helpt, zeg dan dat dat gedrag over je grens ging. Je kan hierbij ook verwijzen naar de groepsafspraken.

Meer info over werken met grenzen? Check onze publicatie 'Werken met groepen. Eigenaarschap stimuleren en omgaan met weerstand en grenzen'.

## Hoe kan je verbinding creëren met een groep?

Begeleiden, dat is in de eerste plaats verbinding zoeken. Zonder verbinding ben je geïmmobiliseerd. Je groep vastpakken, oprecht geïnteresseerd zijn, tijd nemen om te luisteren, empathisch zijn, je inleven in hun situatie, de vijf principes bewust inzetten: het zijn allemaal elementen die ervoor kunnen zorgen dat er verbinding is met jouw groep. Verbinding kan groeien in de loop van de vorming, maar het kan er evengoed al van bij het eerste contact met de groep zijn en het kan ook even vlug verdwijnen. Meer inspiratie nodig over dat onderwerp? Check onze publicatie 'Werken met groepen. Eigenaarschap stimuleren en omgaan met weerstand en grenzen'.

## Hoe stel je op een goede manier verdiepende vragen?

Eerst en vooral: hou jezelf een doel voor ogen.

Om het gesprek wat dieper te brengen en foute interpretaties te vermijden, gedraag je je het beste als een luie oen. "Excuseer?!" Een luie OEN: Open, Eerlijk en Nieuwsgierig.

Hoe werkt het? Heel simpel. Steek zelf niet te veel werk in achterhalen wat mensen bedoelen, vraag het hen gewoon. Dit zinnetje doet echt wonderen: "En wat bedoel je daar nu precies mee?" Het zorgt ervoor dat mensen zelf moeten stilstaan bij hun antwoorden. Je krijgt vervolgens een veel bedachtzamer en genuanceerd antwoord. Niet alleen handig voor jou en die deelnemer, maar ook voor de hele groep. Die weet beter wat er gezegd wordt en wordt daardoor ook gestimuleerd eens twee keer na te denken.

*Bijvoorbeeld: een deelnemer zegt: "Deze groep is echt een goede groep." Als begeleider antwoord je dan het beste niet meteen met "En vindt de rest dat ook?" maar met "Wat wil dat dan precies zeggen voor jou, een goede groep?"*

Heb je het gevoel dat er te veel sociaal wenselijke antwoorden zijn? Speel dan eens de advocaat van de duivel: om de 'brave' stellingen uit de groep te pareren, neem je zelf een mening in de mond die tegendraads is.

## Hoe ga je om met een groep deelnemers die elkaar heel de tijd uitschelden?

Durf in zo'n geval de groep confronterende vragentestellenoverhunedrag. Als begeleider uitdagende vragen stellen, is echter niet eenvoudig. Je neemt een risico. Je weet niet wat er achter de deur schuilt die je opent. Kies confronterende vragen daarom altijd in functie van je doel. Dat helpt je om je sterker te voelen. Je hebt dan bovendien iets achter de hand als je groep in weerstand gaat. Leg dan uit waarom je dat vroeg. Werk ook oplossingsgericht. Blijf niet te lang focussen op het negatieve gedrag maar oefen op vaardigheden als luisteren. Daarnaast kan variatie in werkvorm of methode ervoor zorgen dat je hun gedrag makkelijker bespreekbaar kan maken. Het is bijvoorbeeld veiliger om je mening te zeggen in een kleine groep. Via werkvormen kan je hen meermaals confronteren met hun gedrag. Afspraken maken samen met de groep kan ook helpen.

## Wat doe ik als ik een begeleidende leerkracht of opvoeder de vorming zie overnemen?

Je spreekt die persoon daar het beste over aan tijdens een pauzemoment en niet tijdens de vorming. Bevraag hoe de leerkracht de vorming ziet en ga op zoek naar een gezamenlijke rol. Waar willen we samen naartoe met onze groep? Geef aan hoe jij de rolverdeling ziet en waarom je al bepaalde keuzes hebt gemaakt. Maak daarover afspraken. Blijf daarbij klantgericht werken en wees zeker niet betuttelend.

## Stel: je begeleidt met een minder ervaren animator. Hoe blijf je gelijkwaardig?

Als een van de begeleiders zich in een minderwaardige positie zet, kan al vlug het beeld ontstaan dat voor de echte deskundigheid maar één van de co-begeleiders aanspreekbaar is. De inbreng van de andere co-begeleider krijgt dan minder gewicht. Ook hier geldt de regel: twee voorbereide mensen zijn er vier waard. Bespreek in je voorbereiding je aanpak, de rolverdeling, enzovoort. Misschien vinden jullie het niet erg dat er één de expert speelt. Dan is er op zich geen probleem. Toets tijdens de vorming voldoende af hoe het zit met elkaars betrokkenheid en hoe de ander de vorming ziet evolueren. Durf ruimte te nemen en laat ook voldoende ruimte. Als je merkt dat er een onnodig onevenwicht is, bespreek dat dan.

## Stel: je staat samen in co-begeleiding. Hoe verzoen je twee verschillende begeleidershoudingen die weleens botsen?

Wees eerlijk en transparant. Verschillen zullen er altijd zijn. Maskeer die verschillen niet tijdens je vorming. Elke stijl heeft sterktes en zwaktes. Durf elkaar daarover aan te spreken. Waar moet de ander voor oppassen volgens jou? Op welk begeleiderstalent van de ander ben jij jaloers? Ga op die manier tijdens de voorbereiding al op zoek naar jullie complementariteit. Kennis daarvan kan zorgen voor een betere rol- en taakverdeling. Hoe vroeger je dat gesprek aangaat, hoe beter je de verschillende begeleidershoudingen zal kunnen verzoenen. Blijf vooral tijdens de vorming feedback geven en geef in de samenwerking aandacht aan de grote dingen. Stel dat je collega tijdens de vorming iets doet wat jij nooit zou doen maar het heeft geen negatieve invloed op het proces of het vormingsblok, dan hoef je er niet per se aandacht aan te geven.



## Hoe ga ik om met grote groepen?

Is er een begeleidende leerkracht of opvoeder aanwezig? Zet die dan zeker in en bespreek met die persoon waar hij/zij/die eventueel kan ondersteunen. Daarnaast maken goede afspraken die van de groep zelf komen ook goede groepsgenoten. Een thema bespreken in grote groep is zeker nuttig, maar in zeer grote groepen is dat niet zo eenvoudig. Hieronder lijsten we een aantal vormen op die je naar eigen goeddunken kunt gebruiken. Elke werkvorm kun je op honderd verschillende manieren aanpakken. Wees ook niet bang om de vorm te wijzigen en te werken op maat van je groep.

**Cafévorm:** Verdeel je groep in kleine groepjes (vier à vijf personen) en laat hen per groepje een beetje apart zitten in het lokaal. Laat hen zich inbeelden dat ze op café zitten en op een ongedwongen manier over een bepaald onderwerp met elkaar praten. Je kunt hen na een tijdje vragen om op kroegentocht te gaan en van café te wisselen, zodat ze niet telkens met dezelfde mensen samen blijven zitten.

**Overleg in kleine groepjes, gesprek in grote groep:** Soms is het gemakkelijker om eerst te overleggen in kleine groepjes om dan je mening te verkondigen in grote groep. Zet de deelnemers eerst apart in kleine groepjes met een opdracht om over na te denken en overloop dan de resultaten in grote groep.

**Per twee (al wandelend):** Laat de deelnemers per twee een onderwerp bespreken. Zeg dat ze daar best wat tijd voor krijgen (geen speeddate) en dat ze zeker ook mogen doorvragen. Zet iedereen ook wat apart in de ruimte zodat ze niet gestoord worden door andere paren. Het is vaak interessant om beste vrienden niet bij elkaar te zetten. Als het mogelijk is, is het erg fijn om met z'n allen een stukje te wandelen en ondertussen per twee met elkaar te discussiëren. Als ze echt uitgepraat zijn, kunnen ze wisselen.

**Anoniem:** De deelnemers moeten hun eigen mening anoniem op een briefje schrijven. Daarna geven ze dat af aan jou. Jij leest de briefjes voor, zodat ze ook elkaars handschrift niet kunnen herkennen. Deze gespreksvorm is ideaal als er echt weinig veiligheid is.

## Hoe ga je aan de slag met weerstand?

Naast de tips die we je in het vorige hoofdstuk gaven over omgaan met weerstand geven we je hieronder enkele do's-and-don'ts.

### Wat je kunt doen bij weerstand

Samen zoeken naar een oplossing (oplossingsgericht)

Je eigen gevoel benoemen (kwetsbaarheid/metacommunicatie)

Weerstand zien als een handig signaal

Variatie brengen in werkvormen

Deelnemers persoonlijk aanspreken op een rustig moment

Rustig blijven

Interesse tonen

Ik-boodschap gebruiken en waargenomen gedrag benoemen

Verbinding zoeken tussen jou en de deelnemers

Verantwoordelijkheid bij de groep leggen (samen ervoor zorgen dat iedereen zich goed voelt)

Ruimte geven

Humor gebruiken

Zoeken naar intrinsieke motivatie (wat geeft je energie, wat houdt je tegen?)

### Wat je het beste vermijdt bij weerstand

Blijven vasthouden aan het 'probleem' (probleemgericht)

Te veel vragen stellen (aanvallend)

Weerstand zien als een irritante eigenschap van deelnemers

Negeren en gewoon verderdoen alsof er niets aan de hand is

Interpreteren ("Jij doet lastig omdat je waarschijnlijk onzeker voelt")

Overdramatiseren

In herhaling vallen

Medelijden opwekken ("Dit is ook niet leuk voor mij")

Kinderlijke aanpak, betuttelen

De groep het 'probleem' alleen laten oplossen

Te veel rekening houden met de weerstand en heel je programma aanpassen om weerstand te vermijden

Uitlachen

Zoeken naar extrinsieke motivatie ("Als jij dit doet, dan doe ik dat voor jou")



Op basis van jarenlang opgebouwde kennis en ervaring, én eigen onderzoek, versterkt Pimento kinderen, jongeren en hun begeleiders in thema's die de leefwereld van kinderen en jongeren bepalen: teambuilding, weerbaarheid en pesten, identiteitsontwikkeling, relaties en seksualiteit, en jongerenparticipatie.

Onze vormingen, workshops en trajecten dompelen jouw team, je klas- of jeugdgroep onder in een wereld vol inspiratie, motivatie en zelfs confrontatie. Altijd op een participatieve manier, op jouw maat. Alles kan, zolang het maar iets in beweging zet!

En met onze informatieve publicaties en educatieve materialen maak je pittige onderwerpen op een positieve manier bespreekbaar.

Meer info lees je via [pimento.be](http://pimento.be).

Kijk op [pimento.be/update](http://pimento.be/update) voor aanpassingen of eventuele updates.

# PIMENTO

**Redactie** Vincent Engelbos en Sarah Joos **Taalcorrectie** Bart Boone **Vormgeving** Jan Van Bostraeten en Annelies Follaets.  
**Met dank aan** alle begeleiders van Pimento voor de FAQ's.

ISBN 9789491850356 **Wettelijk Depot** D/2019/13.233/1

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden (d.m.v. druk, fotokopie, microfilm of welke andere wijze dan ook) zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

