

# Veerkracht in je werk



Werkboek voor  
zelfonderzoek en actie

# Welkom

## Veerkracht in je werk

### Werkboek voor zelfonderzoek en actie

Leren heeft een persoonlijk karakter. Wij vinden dat daar een persoonlijke aanspreekvorm bij past. Daarom zijn wij zo vrij om u in ons werkboek aan te spreken met 'je/jij.' Mee eens? Dan heten we je allereerst van harte welkom!

#### Leren kijken naar je persoonlijke effectiviteit

Weinig vakgebieden zijn zo sterk en constant onderhevig aan veranderingen als het onderwijs. Ook zijn er weinig maatschappelijke velden waar zoveel spelers/belanghebbenden hun posities op het veld laten gelden en claimen. In dit veelkleurige werkgebied heb je als professional met al die krachten,

wensen, invloeden en regelgevingen te maken. Daar heb je voor gekozen. Want je houdt van je vak: het daagt je steeds weer uit om tot betere leerresultaten te komen.

Dat neemt niet weg dat dat boeiende werk(veld) je soms voor prangende vragen stelt. Het kan voorkomen dat al die veranderingen en spelers een dermate grote invloed op je werk uitoefenen, dat je het idee krijgt geleefd te worden in je werk. De meest essentiële vraag die zich dan opdringt is: doe ik de dingen nog goed of – sterker nog - de dingen die ik doe, zijn dat wel de goede dingen?

Een essentiële stap naar een werkzaam antwoord op die vragen is om te leren kijken naar je persoonlijke effectiviteit. Daarvoor moet je ruimte creëren in je werk om te reflecteren op jezelf, op dat wat je doet. Wanneer je aan de hand van dit werkboek onderzoekt – en anderen bij dat onderzoek betreft - of dat wat je doet bijdraagt aan een beter leer- en leefklimaat, dan levert dat resultaten op die een positieve invloed hebben op jouw veerkracht, het succes van je leerlingen, collega's en de onderwijsorganisatie waarin je werkt.

#### Voor wie is dit werkboek?

*Veerkracht in je werk* is in eerste instantie gericht op uitvoerende professionals: docenten, leerkrachten, interne begeleiders, mentoren. Ook als je een leidinggevende of adviserende taak hebt in het onderwijs kun je je voordeel

met dit boek doen. In de eerste plaats bij het onderhouden van je eigen veerkracht en effectiviteit en vervolgens om uitvoerende professionals te coachen bij de professionalisering in hun werk. Verder zal iedereen die niet beroepsmatig werkzaam is in het onderwijs in ons werkboek ontdekken dat de geboden aanpak, de tips en leervragen van toepassing zijn op veel bedrijfstakken en branches.

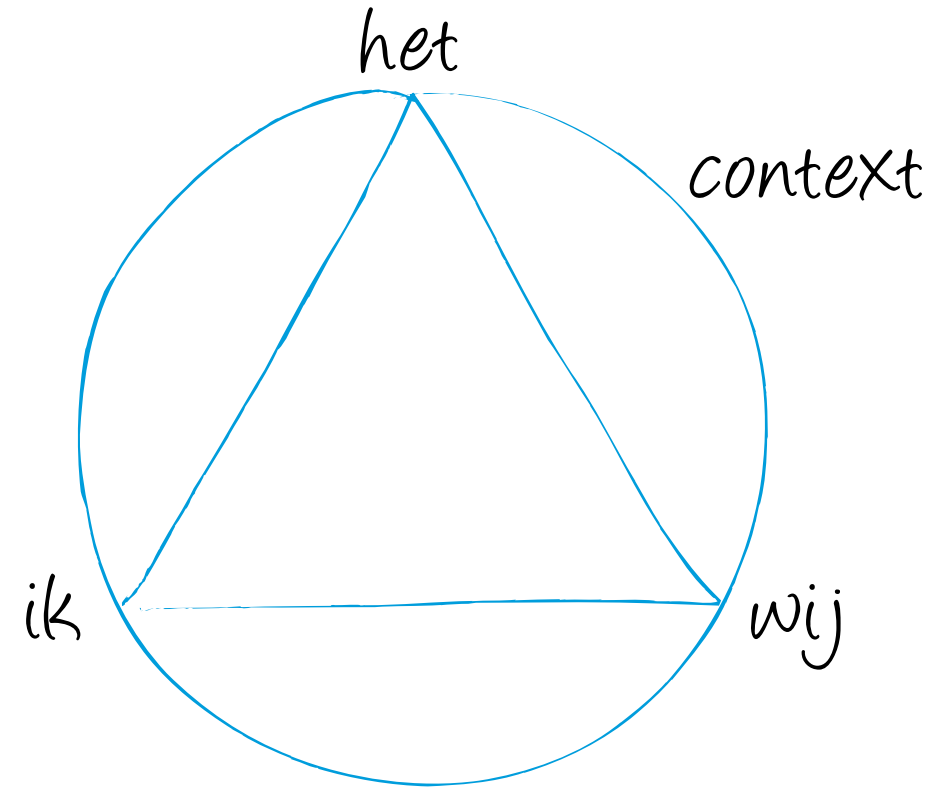
### **'Der Mensch is ein Eckensteher' - Friedrich Wilhelm Nietzsche**

In het onderwijs gaat het over leren en het samen doen. Ervaring leert echter dat je van oudsher in het onderwijs niet zo snel dát wat je bezighoudt deelt met je collega's en/of de mensen die met jou te maken hebben. De vraag is dan hoe we in gesprek met elkaar kunnen komen vanuit verschillende perspectieven. De mens heeft namelijk de neiging de werkelijkheid voortdurend vanuit zijn eigen hoek – Nietzsche's Eckensteher – te bekijken en te beoordelen. In dit werkboek prikkelen we je om op zoek te gaan naar die verschillende perspectieven om zo tot een echte ontmoeting, een echt 'samen doen' te komen.

### **Ik, wij en het**

Voor het zoeken naar antwoorden op je vragen heb je drie aangrijpingspunten: jezelf, het 'het' (de stof die je overbrengt, het klassenmanagement, de pedagogische en didactische uitgangspunten die je hanteert) en het 'wij' (het team, de klas, de ouders, het grotere systeem waarvan de school deel uit-

maakt). Alle drie aangrijpingspunten zijn belangrijk en vormen het startpunt voor ontwikkeling op de andere gebieden.



*'Good teaching cannot be reduced to technique; Good teaching comes from the identity and integrity of the teacher.'*

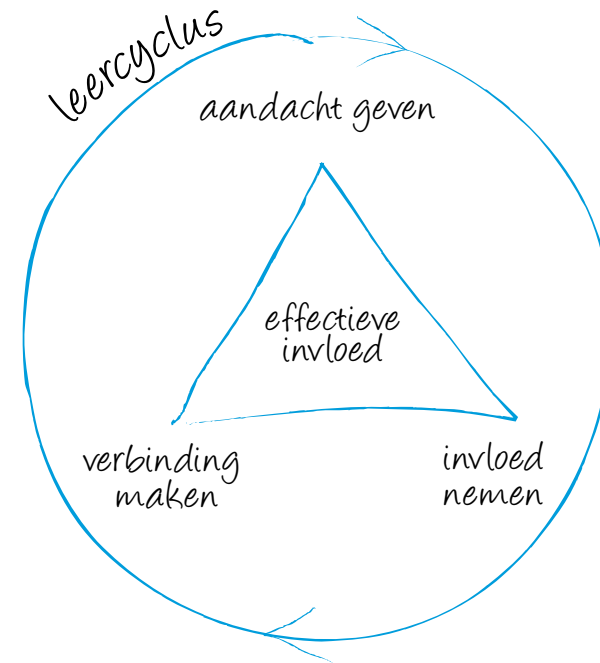
Parker J. Palmer

Citaat uit F. Korthagen, B. Lagerwerf, *Leren van binnenuit* (Boom Lemma; Soest 2009) p.51.

Geïnspireerd door bovenstaand citaat bieden wij je in dit werkboek handvatten voor professionalisering op het niveau van jezelf. Hoe kun je je duurzaam en evenwichtig ontwikkelen als instrument ten behoeve van het leren van je leerlingen en het onderwijsklimaat op school?

Die vraag beantwoorden vergt een levenslang leerproces. Maar wanneer je dit bewust doet, word je niet alleen effectiever, je leert ook over leren. Dit is bij uitstek relevant voor mensen die in het onderwijs werken. Je leerlingen leren vormt namelijk een cruciaal onderdeel van je beroep. Op het moment dat jij bewust hebt geleerd effectiever te leren, ben jij beter in staat het leerproces van je eigen leerlingen te begeleiden. Wij noemen dat het *coach the coach*-principe. Je ontwikkelt je niet alleen als mens, maar ook als professional.

Wat dit boek je leert is vanuit een ander perspectief vooral naar mogelijkheden te kijken, niet louter problemen. Het is onze ambitie je te helpen je veerkracht op peil te houden en tegelijkertijd een stimulans te bieden voor je professionalisering als docent: een dubbelinvestering in jezelf en in je werk.



#### Vier werkwoorden

*Veerkracht in je werk* wil jou inspireren en ondersteunen om effectief en met plezier te werken. Dat kan zijn als onderdeel van een coachingstraject of een training. Je kunt ook zelfstandig met ons werkboek aan de slag. Vier werkwoorden staan centraal in even zoveel hoofdstukken: aandacht geven, invloed nemen, verbinding maken en leren. Deze werkwoorden staan als volgt met elkaar in verbinding:

### Aandacht geven

Professionaliseren begint met waarnemen en interpreteren. Wat neem je waar met je zintuigen en welke gedachten en gevoelens ontstaan daarbij? Hoe spelen (voor)oordelen een rol? Hoe leeg of vol is je hoofd? Wat heb je te leren: gevoeliger worden voor de omgeving, jezelf of beide?

### Invloed nemen

Cruciaal in professioneel werken is het steeds weer bepalen van je reactie op wat je in jouw werkomgeving waarneemt aan wensen, eisen, problemen, mogelijkheden en risico's. Hoe bepaal je je keuzes? Welke persoonlijke en professionele waarden zijn daarbij voor jou belangrijk, waar koers je op?

### Verbinding maken

Effectiviteit wordt uiteindelijk bepaald in contact met anderen. Dat geldt voor alles in het onderwijs waar relaties met leerlingen, ouders, collega's, BPV-opleiders en leiding essentieel zijn. Hoeveel ruimte is er in het contact voor jezelf en voor de ander? Hoe duidelijk ben je? Hoe bouw je vertrouwen op? Hoe ga je om met afspreken en aanspreken?

### Leren

Professionaliseren en effectiever worden in je werk is een bewust leerproces. Van (on)bewust onbekwaam naar onbewust bekwaam. Dit gaat via bewust worden, positieve en concrete doelen stellen, blijven oefenen en bijstellen,

signaleren en het vieren van vooruitgang. Dit boek is geschreven vanuit de ervaring dat – ook voor volwassenen – professionele en persoonlijke ontwikkeling mogelijk is door bewust leren.

In dit boek ben je-zelf het eerste aangrijpingspunt: hoe kun jij jezelf als instrument benutten ten behoeve van het onderwijs?

**Daarom: nogmaals welkom.**

*Ella ten Barge - NHL/ECNO*



*Mieke Voogd - Coachkwadraat*

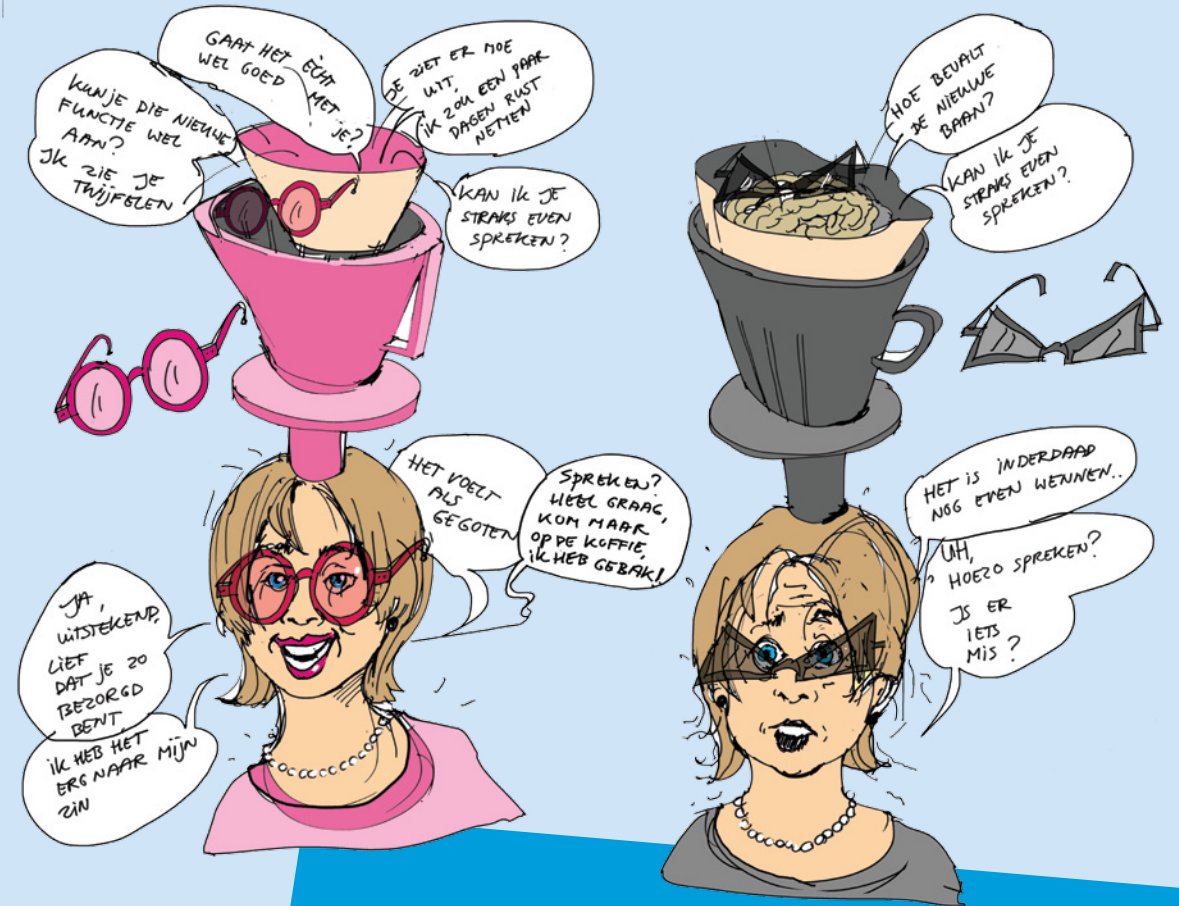


## Leeswijzer – maak je keuze

Dit werkboek heeft vier hoofdstukken: aandacht geven, invloed nemen, verbinding maken en leren. Elk hoofdstuk bestaat uit paragrafen. Elke paragraaf biedt zijn eigen invalshoek op het hoofdthema en reikt handvatten aan om mee te werken. Elke paragraaf bestaat uit een korte beschrijving van een theorie of een model. Daarop volgen telkens enkele oefeningen, meer lezen tips en leervragen om je de stof eigen te maken. Het gaat hierbij steeds om jouw ervaringen, de sturing die jij wilt geven en de toepassing ervan op jouw werk en relaties, met andere woorden de verbinding met het 'het' en het 'wij'.

De laatste paragraaf van elk hoofdstuk nodigt je uit om de inzichten die je hebt opgedaan in het hoofdstuk te clusteren en te verwerken. Ook vragen we je hoe je je inzichten kan overdragen op je leerlingen of collega's: het *coach-the-coach*-principe.

Je kunt dus zelf een keuze maken uit de verschillende paragrafen. Je kunt je aandacht geven aan die paragrafen die jou aanspreken in de volgorde die jou past.



# Inhoudsopgave

# Inhoud

## 1. Aandacht geven

- 1.1. Een ruim perspectief
- 1.2. Aandachtig waarnemen (mindfulness)
- 1.3. Mentaal, Emotioneel, Fysiek en Spiritueel
- 1.4. Filters in de waarneming
- 1.5. Stress
- 1.6. In je hoofd zitten
- 1.7. Jouw verhaal
- 1.8. Zon – en schaduwkanten
- 1.9. Veerkracht

## 2. Invloed nemen

- 2.1. Op de grens van maakbaarheid
- 2.2. Eigenschappen van effectieve leiders
- 2.3. Invloed en betrokkenheid
- 2.4. Route van waarden naar gedrag
- 2.5. Invloed op je emoties
- 2.6. Invloed op je veerkracht
- 2.7. Invloed op je tijd
- 2.8. Veerkracht

## 3. Verbinding maken

- 3.1. Ruimte voor jezelf en de ander
- 3.2. Contact en communicatie
- 3.3. Actief luisteren
- 3.4. De intentie van feedback
- 3.5. Vormen van Feedback geven
- 3.6. Kernkwaliteiten
- 3.7. Transactionele Analyse
- 3.8. Veerkracht

## 4. Leren

- 4.1. Levenslang leren
- 4.2. Een hart onder de riem: autobiografie in vijf hoofdstukken
- 4.3. Denken over leren
- 4.4. Leerstijlen
- 4.5. Bewust bekwamen
- 4.6. De U-curve van het leren
- 4.7. Leerdoelen en indicatoren
- 4.8. Veerkracht

### Tot slot

Over Coach<sup>2</sup>

Over auteur Mieke Voogd

Over NHL/ECNO

Over auteur Ella ten Barge

Colofon

1.



# Aandacht geven



## 1.1. Een ruim perspectief

Om effectief te werken is het van cruciaal belang dat je een goed contact hebt met jezelf en met je omgeving. Dat vraagt om een open aandacht voor wat er speelt bij jezelf en in je werkomgeving ([paragraaf 1.2](#)).

Daarbij kun je je bewust worden van je denken, emoties, lichaam of spiritualiteit en je zelfbeeld verder ontwikkelen ([paragraaf 1.3](#)).

Ook kom je op het spoor van de filters waardoor je waarneemt ([paragraaf 1.4](#)). Deze filters helpen je de werkelijkheid te ordenen, maar kunnen ook een open, effectieve communicatie met jezelf en de ander in de weg staan.

Veel zelfkennis is opgeslagen in je lichaam. Ervaar je stress ([paragraaf 1.5](#))? En is dat voor jou gezonde of ongezonde stress? Om gevoeliger te worden voor signalen van je lichaam zijn bio-energetische oefeningen een hulpmiddel ([paragraaf 1.6](#)).

Aandacht geven aan jezelf is luisteren naar je eigen levensverhaal ([paragraaf 1.7](#)) en je zon- en schaduwkant ontdekken ([paragraaf 1.8](#)): wat mag je wel en niet zijn of doen? Je echt verbinden met jezelf is in potentie een ontdekkingsreis naar de/ het vreemde in jezelf. Het is een spannende tocht met als winst dat jouw arsenaal aan invloedmogelijkheden, en daarmee jouw veerkracht, toeneemt.

Keer op keer dagen we je in dit hoofdstuk uit de verbinding te maken tussen waar je je bewust van geworden bent en jouw functioneren in het onderwijs. Wellicht

kun je bepaalde technieken toepassen in je werk met leerlingen. Of misschien helpt het toegenomen zicht op jezelf jou om je collega's of ouders beter te begrijpen.

## 1.2. Aandachtig waarnemen (mindfulness)

Het werkelijk zien van jezelf en je omgeving is boeiend en spannend. Werkelijk zien vormt een wezenlijk onderdeel van leren. Het begint met gevoeligheid voor wat er is, zowel het (sociaal) wenselijke als het niet geaccepteerde deel van jezelf - en alles wat daarbij komt aan verlangens en innerlijke worstelingen: gedachten, gevoelens, wensen van jezelf in relatie tot anderen, tot de wereld en mogelijk tot God of het hogere.

Dit waarnemen kan spannend zijn, omdat je jezelf beoordeelt en op sommige fronten misschien veroordeelt. Het naar buiten brengen van gevoelens of gedachten is het begin van leren. Maar het roept angst op voor afwijzing. Daarom is het belangrijk om op een open en niet oordelende manier te leren waarnemen wat er is.

Een wetenschappelijk onderbouwde methode om dit te leren is *mindfulness* (zie: Meer lezen: P. Grossmana et alii). Uitgangspunt bij deze methode is een trainingsperiode van 8 weken, waarin je dagelijks minimaal 15 minuten oefent met aandachtstraining.

## Bewustwordingsoefening

Een kleine bewustwordingsoefening die je overal en meerdere keren per dag kunt doen gaat als volgt. Houd je ogen open en realiseer je dat je op een stoel zit. Zonder je hoofd te bewegen word je je dan bewust van je ademhaling, je spierspanning, jouw gewicht op de stoel. Iedere keer dat je merkt dat je aandacht afdwaalt, ga je rustig terug naar het waarnemen van je ademhaling.

## Aandachtstraining

Proef van één maaltijd per dag de eerste hap met volle aandacht. Dit is een training om in de hectiek van alledag je aandacht bij het moment te brengen.

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

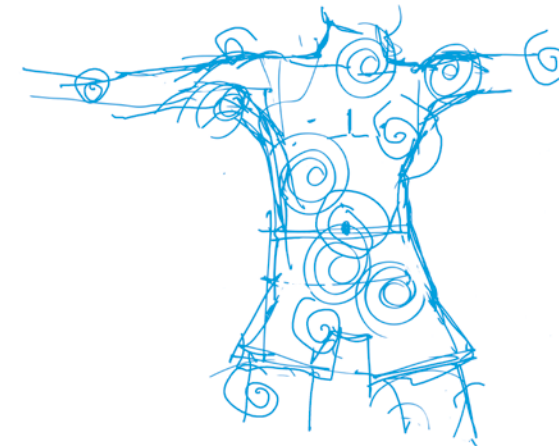
- » Wat ervaar je tijdens de aandachtsoefeningen?
- » In hoeverre kun je je aandacht sturen?
- » Hoe kun je gebruiken
  - » tijdens je les?
  - » in relatie tot je collega's?
  - » in verband met je taken in het onderwijs?
- » Welke vragen wil je jezelf nog meer stellen over dit onderwerp?

## Meer lezen

P. Grossmana, L. Niemann, S. Schmidt & M. Walach, 'Mindfulness-based stress reduction and health benefits, a meta-analysis' in: *Journal of Psychosomatic Research* (2004; nr. 57) 35–43.

## Links

- Bodyscan 15 minuten: [www.youtube.com/watch?v=7FnFB8SL-KM](http://www.youtube.com/watch?v=7FnFB8SL-KM)
- Mindfulness-meditaties van 8 minuten of meer: [www.mbcttrainingen.nl/audiobestanden.html](http://www.mbcttrainingen.nl/audiobestanden.html)
- Bovenstaand artikel is te downloaden via: [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022399903005737/](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022399903005737/)



### 1.3. Mentaal, emotioneel, fysiek en spiritueel

Je bent niet je gedachten. Je bent niet je gevoelens of je lichaam. Je bent niet je ziel of je geschiedenis. Je bent meer dan de optelsom van deze delen. Om je bewust te worden van je ontwikkelmogelijkheden kan het verhelderend zijn om deze delen eens apart te bekijken.

Steven Covey (2005) onderscheidt fysieke intelligentie, mentale intelligentie, emotionele intelligentie en spirituele intelligentie (zie: Meer lezen).

Ontwikkelen van fysieke intelligentie

- Verstandig voedingspatroon
- Regelmatige en evenwichtige lichaamsbeweging
- Genoeg rust, ontspanning, stressmanagement en preventief denken.

Als vervolg hierop kunnen de oefeningen uit [paragraaf 1.6](#) jou helpen meer contact te krijgen met je lichaam en je fysieke intelligentie te ontsluiten.

Ontwikkelen van mentale intelligentie

- Studie en scholing
- Zelfbewustzijn ontwikkelen
- Leren door lesgeven en doen

Ontwikkelen van emotionele intelligentie

- Zelfbewustzijn
- Persoonlijke motivatie
- Zelfbeheersing
- Empathie
- Sociale vaardigheden

De componenten van emotionele intelligentie corresponderen met de zeven plus één eigenschappen van effectieve leiders. Uit onderzoek is gebleken dat emotionele intelligentie meer bepalend is voor uitmuntende prestaties dan cognitief vermogen.

Ontwikkelen van spirituele intelligentie

- Integriteit (eerlijk zijn ten opzicht van je waarden en geweten)
- Betekenis (het gevoel hebben ertoe te doen)
- Innerlijke stem (je leven en werk stroomlijnen; meet je unieke talenten)

[Paragraaf 2.4](#) van dit boek kan je helpen je waarden te verhelderen.

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Vitaal leven en werken: wat zou dat voor jou betekenen?
- » Hoe zijn de vier intelligenties daarmee gemoeid?
- » Welke inspanningen zijn daarvoor nodig? Zijn er belemmeringen?
- » Wat merkt je omgeving ervan als je vitaliteit toeneemt?
- » Hoe zou je de vier intelligenties willen inzetten als docent?
- » Wat wil je hierin betekenen voor je leerlingen en collega's?

### Meer lezen

- S. R. Covey, *De 8ste eigenschap; van effectiviteit naar inspiratie* (Business Contact; Amsterdam, 2005).
- D. Goleman, *Emotionele Intelligentie in de praktijk* (Contact; Amsterdam, Antwerpen, 2000).

### Links

- Gezonde voeding: [www.voedingscentrum.nl](http://www.voedingscentrum.nl) of [www.voedselzandloper.com](http://www.voedselzandloper.com)
- Test je EQ op [www.123test.nl](http://www.123test.nl)

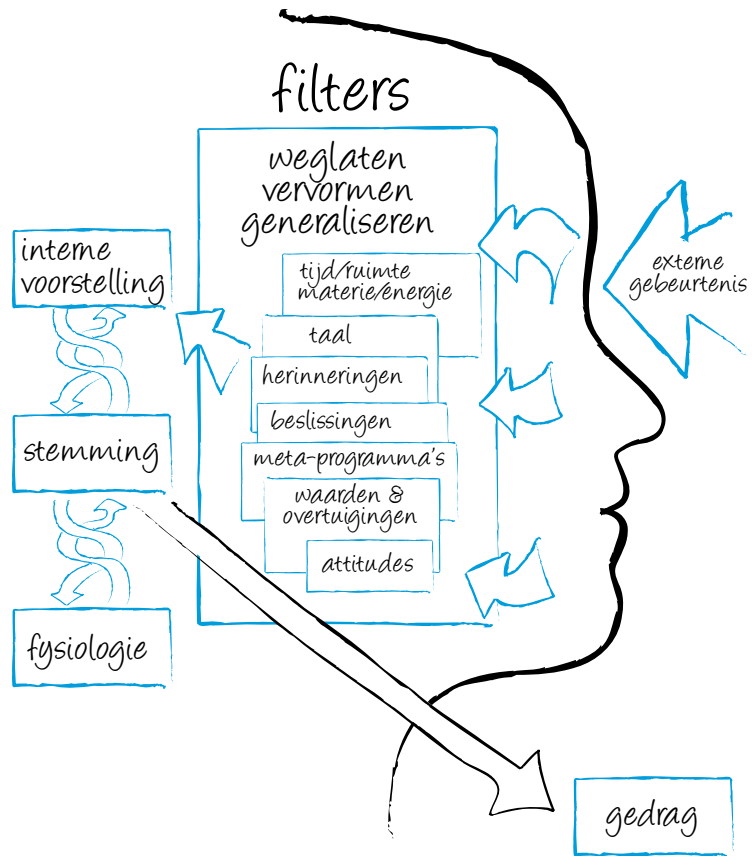
## 1.4. Filters in de waarneming

Tussen waarnemen en interpreteren ligt een wereld van verschil. Je kijkt buiten op de thermometer en neemt waar dat het 27°C is. Je ziet de thermometer, je voelt met je huid de omgeving en je hoort iets, ruikt en/of proeft iets. Al deze informatie gaat door vele filters; er vindt een samenspel plaats tussen jouw interne weergave, je stemming, je fysieke reactie en je gedachte hierover. Je zou kunnen denken, wat een heerlijk weer, ik ga naar het zwembad of: tjonge, dat is me te heet, ik ga in de kelder zitten of...

Je ziet dit proces schematisch weergegeven in het communicatiemodel op de [volgende pagina](#).

Het model laat zien dat er buiten ons om allerlei gebeurtenissen plaatsvinden die wij waarnemen via onze zintuigen. Vanaf het moment dat wij die externe prikkels (een beeld, een geluid of een woord, een aanraking, een geur, een smaak) waarnemen, beginnen onze hersenen een proces van verwerking. Daarbij passeert die informatie filters, die onder andere te maken hebben met ons wereldbeeld en de wijze waarop wij zijn gevormd.

# communicatiemodel



## Drie manieren om informatie te filteren

- **Weglaten** van bepaalde informatie. Dat doen we onbewust. Zonder het weglaten van informatie voelen wij ons overladen met indrukken die wij bewust niet kunnen verwerken.
- **Vervormen** van informatie. Vervorming treedt op wanneer wij onze huidige ervaring baseren op een verkeerde representatie van zintuiglijke indrukken. Je schrikt ergens van, maar als je beter kijkt zie je dat er niets aan de hand was. In eerste instantie was de informatie vervormd en de 'schrik' was het resultaat.
- **Generaliseren** van informatie. Op basis van één of twee gebeurtenissen trekken wij globale conclusies die wij vervolgens voor waar aannemen. In het beste geval is generalisatie een van de methoden waarmee wij mensen leren. In het slechtste geval bepaalt één enkele gebeurtenis de ervaring voor een heel leven.

## Door een slang gebeten

Als filters kunnen we onderscheiden: taal, herinneringen, beslissingen, meta-programma's, attitudes, waarden en overtuigingen. Deze filters spelen een belangrijke rol in wat een externe gebeurtenis met ons doet. Zo zal iemand die ooit door een slang is gebeten anders reageren op het zien van een slang dan iemand die deze dieren als huisdier ziet.

Degene die ooit is gebeten heeft dus een andere interne voorstelling in zijn geest dan degene die niet gebeten is. Deze voorstelling of gedachten(patroon) beïnvloedt onze stemming en ons gedrag.

Het communicatiemodel geeft dus inzicht in de interne communicatie én in het effect daarvan op ons eigen gedrag. Het geeft tevens inzicht in de sturing van het gedrag van anderen. Wie zich dit eenmaal realiseert kan - als hij daarvoor kiest en dit wil - zijn gedrag veranderen. Het gaat daarbij niet om goed of fout, het gaat om functionaliteit.

Mislukken bestaat niet, er is alleen maar feedback.



### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Welke filters ken je van jezelf? Hoe ga je daarmee om?
- » Bij mindfulness-oefeningen kom je je eigen filters tegen. Welke merk je op bij jezelf?
- » Als je blij wordt van een leerling/collega, welke filters zijn dan actief?
- » Als een leerling/collega je irriteert, welke filters zijn dan actief?
- » Als je een keuze maakt voor lesinhoud, welke rol spelen de verschillende filters?
- » Wat is je visie op het onderwijs en welke filters zijn daarin voor jou belangrijk?

### Meer lezen

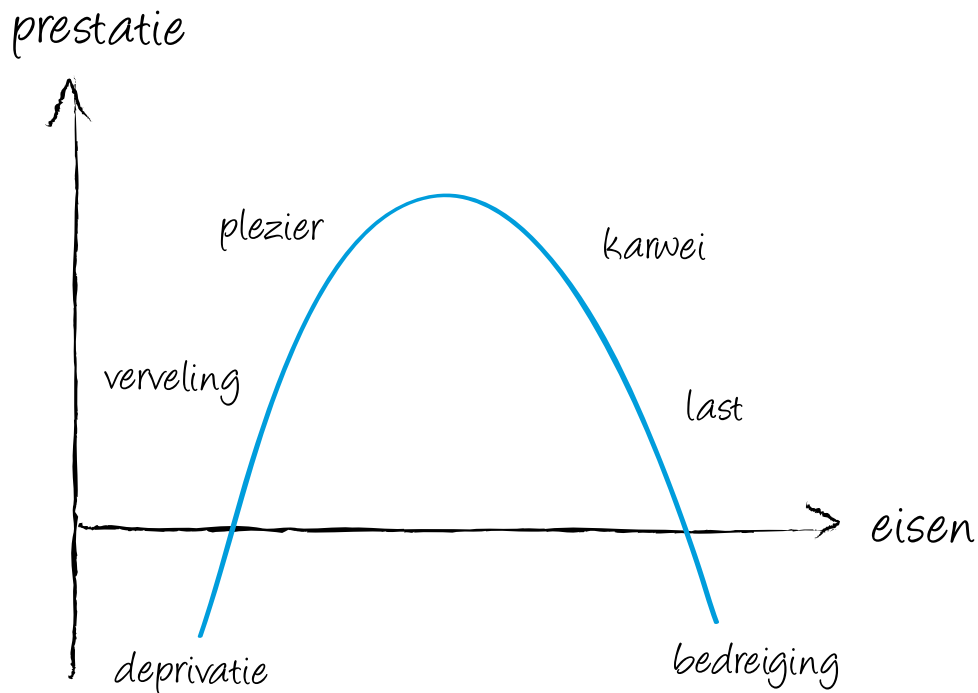
K. Burton & R. Ready, *NLP voor Dummies* (Pearson Benelux; Amsterdam, 2011).

### Links

[www.mindacademy.nl/nlp/nlp-communicatiemodel](http://www.mindacademy.nl/nlp/nlp-communicatiemodel)

## 1.5. Stress

Van een boog die niet gespannen is, kun je geen pijlen wegschieten. Stress is nodig om tot prestaties te komen; te veel stress leidt echter tot afname van prestaties. Stress wordt daarom wel vriend én vijand genoemd.



### Een boog is ook een prestatiecurve (zie plaatje)

De meeste mensen functioneren het beste en beleven ook het meeste plezier aan hun werk net voor de piek van hun curve. Vlak voorbij de piek presteren ze ook nog goed, maar het plezier gaat verloren. Het presteren kost meer moeite, het wordt een karwei. Bij nog hogere eisen wordt het zelfs een last en uiteindelijk een bedreiging: de weegschaal raakt uit balans. Ook aan de andere kant van de curve - bij (te) lage eisen - is de beleving negatief. Mensen raken verveeld en onvoldoende gestimuleerd. Ook hier is de situatie uit balans.

Bij de boog is het draaipunt van de curve juist het punt van de grootste spanning. Je levert een piekprestatie aan de top van je mogelijkheden: een situatie met maximale uitdaging en spanning, soms met onzekerheid en angst. Veelal is dit een situatie waar je van leert en waardoor je groeit. Dit brengt ons bij een belangrijk punt: door regelmatige blootstelling aan hanteerbare stress oefenen mensen en doen ze ervaring op, hun veerkracht neemt toe. Binnen de boogmetafoor kun je zeggen dat de spanningsboog van iemand hoger en krachtiger wordt.



## Signalen van ongezonde stress

Wanneer je gedurende langere tijd te weinig of te veel belasting ervaart, ga je signalen van ongezonde stress ervaren. Deze signalen kunnen zich op drie manieren voordoen:

### Als lichamelijke klachten en signalen

Verhoogde bloeddruk, slapeloosheid, hartkloppingen en/of een onregelmatige hartslag, spierpijn en andere klachten als gevolg van een verhoogde spierspanning, duizeligheid, hoofdpijn, lichamelijke vermoeidheid, maag- en darmstoornissen.

### Als psychische signalen

Geestelijke vermoeidheid, lusteloosheid, somberheid, neerslachtigheid, verminderde draag- en spankracht, machteloosheid, rusteloosheid, gejaagdheid en gespannenheid, snel geëmotioneerd zijn, geïrriteerd zijn, schrikachtigheid, fobische klachten.

### Als gedragsmatige signalen

Te veel eten, toenemend alcoholgebruik, toenemend gebruik van medicijnen, denk- en concentratiestoornissen, piekeren en 'malen', zich terugtrekken en isoleren, druk en veel praten, niet kunnen genieten of ontspannen, toenemend klagen en verwijten, cynisme en verbittering.

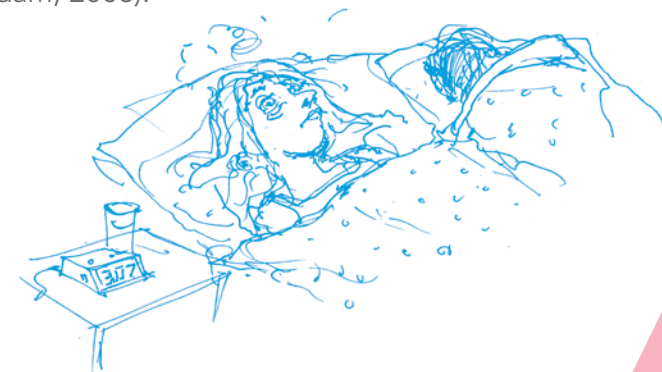
## Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Welke van de bovenstaande stresssignalen herken je?
- » Welke zijn voor jouw leerlingen of collega's merkbaar?
- » Hoe ziet jouw boog eruit en wat is je positie op de boog op dit moment (probeer te tekenen)?
- » Welke factoren zijn van invloed op je stressbeleving?
  - » Welke invloed kunnen leerlingen hierop hebben?
  - » Welke invloed kunnen collega's hierop hebben?
  - » Welke invloed kan de organisatie hierop hebben?
  - » Welke invloed kun je er zelf op hebben?

## Meer lezen

T. Compernelle, *Stress; vriend en vijand*. De aanpak van stress, thuis en op het werk (Scriptum; Schiedam, 2006).





## 1.6. In je hoofd zitten

*'The fastest way to still the mind is to move the body.'*

Gabrielle Roth

Wat is voelen? Voor sommige mensen is dat iets heel natuurlijk. Er zijn ook mensen die moeite hebben met de vraag: 'Wat voel je?' Het antwoord is dan vaak: 'Ik denk dat ik ... voel.'

Doe de volgende oefeningen op momenten dat je te veel 'in je hoofd zit' of moeilijk bij je gevoel kunt komen. Zorg ervoor dat je de oefeningen ongestoord kunt doen. Harde muziek kan je helpen om je vrij te voelen geluid te maken bij de oefeningen.

### Enkele oefeningen

#### Gronden

Ga zonder schoenen staan, voeten op heupbreedte, knieën los (niet op slot). Kantel je bekken iets naar voren en maak je ruggengraat van stuit tot kruin lang, alsof iemand je met een draad door je kruin omhoog trekt. Houd je ogen ontspannen gericht op een plek voor je op de grond. Adem een paar keer goed in en uit. Zak tijdens een inademing door de knieën, maar houd je ruggengraat recht. Ga tijdens de uit-

ademing weer omhoog, alsof je je voeten de grond in drukt. Herhaal dit 10-15 keer. Sluit je ogen en voel hoe je voeten op de grond staan.

#### Reiken

Ga op je tenen staan en reik beurtelings zo hoog je kunt met je linker- en rechterhand, alsof je appels probeert te plukken. Blijf goed ademen. Sluit het reiken af door met beide voeten op de grond te staan, bekken iets gekanteld, ogen gesloten. Neem waar wat er op dit moment in je lichaam is. Hoe is je ademhaling, hoe voelen je armen en benen, wat voel je nog meer?

#### Schoppen

Schop beurtelings met je linker en rechtervoet voor je. Flex je voet en schop je hak weg. Maak geluid of roep er woorden bij als die in je opkomen (bijvoorbeeld: Weg jij! Nee!). Blijf ademen. Sluit de oefening af als bij het reiken. Ogen gesloten: neem waar wat de oefening met je doet.

#### Ellebogen

Ga gegrond staan, ogen ontspannen gericht op een plek voor je op de grond. Ellebogen op schouderhoogte. Duw beide ellebogen beurtelings naar achteren, alsof je iemand of iets van je af duwt. Maak geluid of roep woorden die in je opkomen, blijf ademen. Sluit af met gesloten ogen: voel wat de oefening met je doet?

## Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Hoe is het voor je deze oefeningen te doen, wat kom je tegen?
- » In hoeverre merk je verschil in je gevoelens voor en na de oefeningen?
- » Hoe ga je deze vormen inzetten in je dagelijks leven?
- » Wat ga je doen in een lessituatie?
- » Wat en hoe ga je het inzetten in contact met een collega?

## Meer lezen

A. Lowen, *Bio-energetica* (Servire; Utrecht, 1975 – NL vertaling 1994).



## 1.7. Jouw verhaal

Stilstaan bij je levensloop en loopbaan, oftewel je levensloopbaan, kan waardevol zijn bij het leren. Door op een rij te zetten wat je hoogte- en dieptepunten waren op verschillende levensgebieden krijg je inzicht in hoe en wat je hebt geleerd. Want je leert van je plussen en minnen. Je kunt ook gedrag ontwikkeld hebben dat in die periode onmisbaar was en dat zich in een later stadium tegen je keert.

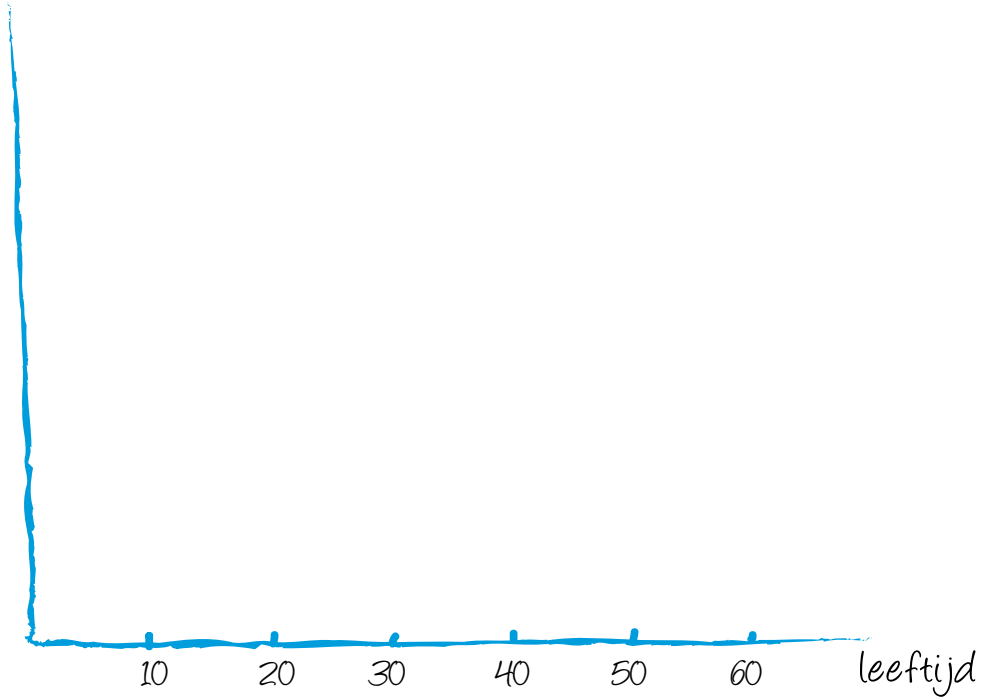
In de figuur op de [volgende pagina](#) kun je je leeftijd en intensiteit tegen elkaar afzetten.

Teken in de figuur vier lijnen (in vier verschillende kleuren):

- Leerlijn (ontwikkeling)
- Lijflijn (gezondheid)
- Liefdeslijn (relaties)
- Loopbaanlijn (werk/carrière)

Wanneer beleefde je op die gebieden jouw toppen en dalen? Geef dat aan door de lijn respectievelijk omhoog of omlaag te laten gaan. Markeer de toppen en dalen met - als dat kan - het benoemen van gebeurtenissen (bijvoorbeeld: diploma, ernstige ziekte, huwelijk of reorganisatie).

intensiteit



### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

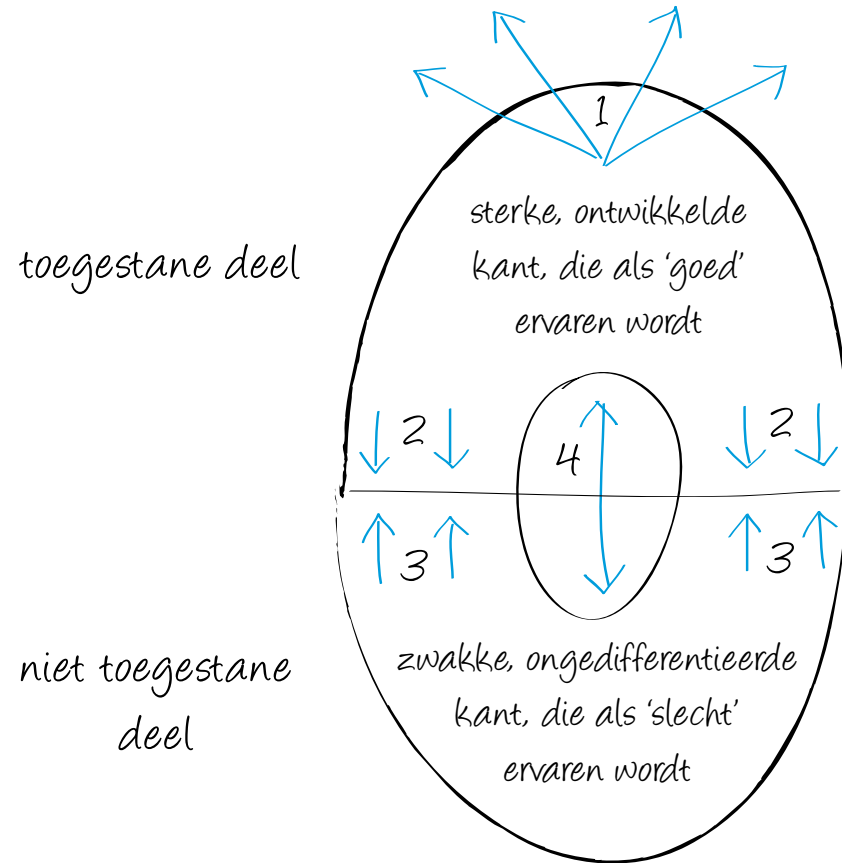
- » Wat kwam je tegen, welke ontdekkingen heb je gedaan?
- » Welke onderdelen uit je levensverhaal zijn - in het licht van je leerdoelen - van waarde voor je?
- » Op welke manier hebben ze met elkaar te maken?
- » Hoe wil je je inzichten meenemen in je werk (met leerlingen, collega's, je positie in het team)?

### Meer lezen

W. Soer, *Autobiografisch schrijven*  
(Christofoor; Zeist, 2013).



## 1.8. Zon- en schaduwkanten



- 1 = zonzijde: gedrag dat uitdrukt wat er in ons leeft en toegestaan wordt
- 2 = gedrag dat het niet toegestane deel in ons onderdrukt
- 3 = schaduwzijde: gevoelens, gedachten die niet toegestaan worden
- 4 = innerlijke dialoog (veroordeling versus vaag verzet)

### Zonzijde

De kanten van jezelf die je graag laat zien, vormen samen je sterke kant. Omdat je deze zonzijde graag laat zien is ze goed ontwikkeld. Het is jouw manier om je weg te gaan door het leven. Deze kant noemen we ook wel het toegestane deel. Het bevat gedrag of eigenschappen die zijn gestimuleerd door je omgeving in de tijd dat je opgroeide en geschoold werd (socialisatie). Je zult je sterke kanten zelf meestal als 'goed' bestempelen.

### Schaduwzijde

Elk mens heeft ook een niet toegestaan deel, dat we ook wel schaduwkant noemen. Dit deel laat je bij voorkeur niet zien en bevat gedrag dat, toen je opgroeide, je omgeving niet als niet wenselijk beschouwde. Je hebt het niet ontwikkeld en zelden aan de realiteit getoetst. Het is je zwakke kant die je ook als 'slecht' kunt bestempelen. Wat regelmatig voorkomt is dat mensen niet toegestaan gedrag 'uit-besteden' bij één of meerdere van hun belangrijke relaties. Bijvoorbeeld, iemand die zelf niet op de voorgrond mag treden wordt verliefd op iemand die dat juist wel doet. Zo kan iemand via de partner het niet toegestane gedrag uitleven. Later in de relatie kan dit juist een breekpunt worden.

## Innerlijke dialoog

Tussen de zon- en schaduwzijde bestaat een relatie: een innerlijke dialoog. Enerzijds zijn daar gevoelens en gedachten die vragen om uitdrukking. Anderzijds is daar de veroordeling van die gevoelens en gedachten.

Op het moment dat je zokant je niet (meer) helpt op een gezonde manier te leven, kun je ontdekken dat je schaduwzijde een sleutel bevat tot een meer evenwichtig en gelukkig leven, dichterbij jezelf. Bijvoorbeeld, iemand die zich altijd staande heeft gehouden door alles zo goed mogelijk te doen en daarbij zijn eigen behoeften negeerde, kan zich bij toenemende eisen over de kop werken, doodmoe worden en fouten gaan maken. Hij of zij komt in een negatieve spiraal terecht. De weg naar boven kun je vinden door je eigen behoeften, zoals moeheid en de behoefte om te luieren, te onderkennen en toe te staan.



## Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Omschrijf je gezin van herkomst: wat werd belangrijk gevonden?
- » Hoe werd er bij jullie thuis over leren gesproken?
- » Welke zinnestjes werden/worden vaak gebruikt?
- » Wat waren jouw behoeften, wensen en verlangen?
- » Wat doe je om succesvol te zijn in het dagelijks leven (toegestane deel)?
- » Welk gedrag vind je onwenselijk of irritant bij jezelf of een ander?
- » Hoe is de toon van jouw innerlijke dialoog?
- » Wat is de invloed van het bovenstaande op je huidige functioneren?
- » Hoe kun je ontdekkingen op dit gebied toepassen in je relaties met leerlingen, collega's, ouders, leiding?

## Meer lezen

- [Paragraaf 3.6](#) Kernkwaliteiten.
- R. Bouwkamp & S. Bouwkamp, *Handboek psychosociale therapie* (De tijdstroom; Utrecht, 2006).

## 1.9. Veerkracht

In dit hoofdstuk ben je in aanraking gekomen met aandacht geven als aanzet om je veerkracht te vergroten. Vanuit een milde open aandacht neemt je zelfkennis toe en word je gevoeliger voor hoe een ander in elkaar zit. Je wordt sensitiever, ontwikkelt meer empathie en je sociale vaardigheden nemen toe. Op basis daarvan zul je je mogelijkheden uitbreiden om om te gaan met de dagelijkse werkelijkheid op school: als docent, leerling, leiding of andere betrokkene.

### Reflectie

Zoek een verhaal, gedicht, beeld, tekening, muziek, beweging of iets anders, dat aangeeft hoe jouw veerkracht door aandacht geven gegroeid is.

### Coach-the-coach-principe

In hoeverre kun je de oefeningen en jouw ervaringen op het gebied van aandacht geven gebruiken in je werk, bijvoorbeeld bij bepaalde leerlingen, in een klas of bij collega's?



# Invloed nemen

## 2.1. Op de grens van maakbaarheid

*Het leven is moeilijk.  
Dit is een grote waarheid, één van de allergrootste.*

M. Scott Peck.

We schrijven dit hoofdstuk over invloed nemen in het besef dat de maakbaarheid van het leven beperkt is. Er gebeurt van alles in het leven waar je geen invloed op hebt. Deze gebeurtenissen kunnen zorgen voor verdriet, pijn, boosheid of ander lijden. Het kan zijn dat dit lijden blijvend is, bijvoorbeeld bij verlies van gezondheid of een geliefde. Waar je wel invloed op kunt uitoefenen is de manier waarop je omgaat met die gebeurtenissen en de mensen die daarbij betrokken zijn. De eerste, moeilijkste stap is acceptatie van de werkelijkheid en het erkennen van de daarbij horende emoties. Daarover hebben we in het eerste hoofdstuk (onder andere in [paragraaf 1.7](#): Jouw verhaal) geschreven. Vervolgens ontstaat ruimte voor eigen invloed.

Mensen die effectief functioneren hebben een aantal gemeenschappelijke eigenschappen. Eén van de belangrijkste is dat zij invloed nemen. Zij handelen pro-actief ([paragraaf 2.2](#)). Pro-actief handelen betekent kiezen hoe je met een situatie omgaat in plaats van op de automatische piloot te reageren ([paragraaf 2.3](#)).

Wordt je gedrag vooral bepaald door je omgeving of je innerlijke drijfveren? Hoe helderder je voor je ziet wat je missie en waarden zijn, hoe meer jouw gedrag je in staat stelt je eigen stempel op een situatie te drukken ([paragraaf 2.4](#)). Maar stel dat je innerlijke drijfveren je in de weg zitten en dat je geen goed gevoel hebt bij je eigen gedrag? Dan is het tijd voor een onderzoek naar je overtuigingen en de daarmee gepaard gaande emoties ([paragraaf 2.5](#)). De basis van invloed nemen is zorgen voor jezelf en je eigen veerkracht, zeker wanneer je - zoals mensen die in het onderwijs werken - verantwoordelijkheid en zorg draagt voor anderen ([paragraaf 2.6](#)). Tijd is hét domein bij uitstek dat laat zien in hoeverre jij zelf stuurt of gestuurd wordt. Eén van de kenmerken van effectief leiderschap is namelijk het maken van onderscheid tussen belangrijke taken en urgente taken ([paragraaf 2.7](#)). In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk bieden wij je handvatten voor het invloed nemen in jouw onderwijspraktijk.

### Meer lezen

M. Scott Peck, *De andere weg. Naar een psychologie van spirituele groei* (Servire Uitgevers; Katwijk aan Zee, 1987).

## 2.2. Eigenschappen van effectieve leiders

Steven Covey heeft één van de belangrijkste managementboeken over effectiviteit geschreven (zie: Meer lezen). Covey onderscheidt zeven eigenschappen plus één van effectieve leiders.

### Wees pro-actief

Iedereen kan kiezen hoe hij op een bepaalde situatie reageert. Een pro-actieve houding is 'laat ik eens naar alternatieven kijken' of 'ik kan het ook anders aanpakken.' Dit is een essentieel andere houding dan de reactie van 'zo is het nu eenmaal.' ([paragraaf 2.3](#))

### Begin met het einde voor ogen

Wat zou je willen dat anderen over je zeggen op je begrafenis? Door hierover na te denken, kom je erachter wat je werkelijk belangrijk vindt. Niemand denkt op zijn sterfbed: had ik maar meer gewerkt. Bepaal de visie en richting van je leven, voordat je teveel energie in voor jou onbelangrijke dingen investeert ([paragraaf 2.4](#)).

### Stel prioriteiten

*'Dingen die belangrijk zijn moeten nooit worden overgeleverd aan de willekeur van dingen die minder belangrijk zijn'* (Goethe).

Maak een schema van je belangrijkste doelen en stem daar je tijdsindeling op af. Zeg vaker nee tegen zaken die wel urgent zijn, maar niet belangrijk ([paragraaf 2.7](#)).

### Denk in termen van win-win

Bij een win-win mentaliteit gaan wij ervan uit dat er genoeg is voor iedereen. Succes hoeft niet ten koste te gaan van iets of iemand anders. De meeste mensen hebben echter een win-verlies mentaliteit ontwikkeld: verliest de ander, dan winnen wij. Maar, is dat waar?

### Eerst begrijpen en dan begrepen worden

Al snel hebben we onze mening klaar. We luisteren vaak niet om te begrijpen. We luisteren om antwoord te geven en filteren alles door onze eigen zienswijze en ervaringen als referentiepunt te gebruiken. Echt leren luisteren is een cruciale eigenschap voor effectieve communicatie ([zie hoofdstuk 3](#)).

### Streef naar synergie

Er is sprake van synergie als het geheel meer is dan de som der delen ( $1+1=3$ ). Voorwaarden hiervoor zijn vertrouwen, openheid en veiligheid. Pas als wij in anderen de kwaliteit en potentie kunnen zien, kan een werkelijk creatieve samenwerking ontstaan ([paragraaf 3.4](#)).



### Houd de zaag scherp

Zorg dat je je lichamelijke, spirituele, geestelijke en sociaal-emotionele vaardigheden vernieuwt en ontwikkelt. Of je nu sport, goed eet of inspiratie vindt in klassieke muziek, het is belangrijk jezelf te blijven voeden ([paragraaf 1.3](#)).

### Ontdek je eigen stem

Ontdek je eigen stem oftewel je passie en talent. En help anderen die te ontdekken en te ontwikkelen. Cruciaal is dat we mensen tegenkomen die onze kwaliteiten benoemen en ons stimuleren die verder te ontwikkelen. Dat kan een ouder zijn, een leraar, collega of vriend. Bovenal kunnen we zelf diegene zijn voor een ander.

### Meer lezen

- S. R. Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (Business Contact; Amsterdam, 2010).
- S. R. Covey, *De 8ste eigenschap: van effectiviteit naar inspiratie* (Business Contact; Amsterdam).



### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Laat de zeven plus één eigenschappen op je inwerken, denk er een tijdje over na.
- » In hoeverre accepteer je de eigenschappen van Covey?
- » In hoeverre ben jij op weg geholpen door iemand die in je geloofde, wat is je eigen aandeel hierin geweest?
- » Kies één of twee eigenschappen die je het meest aanspreken.
- » Wat zou je willen leren op dat gebied?
- » Welke concrete veranderingen kun je daarbij bedenken in je huidige leven?
- » Als je deze eigenschappen legt naast je docent zijn, hoe zet je ze in?
- » Welke eigenschappen zet je gemakkelijk in in relatie tot je leerlingen/collega's en organisatie. En welke eigenschappen vind je lastig om in te zetten?

## 2.3. Invloed en betrokkenheid

Waar heb je invloed op en waarop niet? Dat is de hamvraag als het gaat om pro-activiteit.

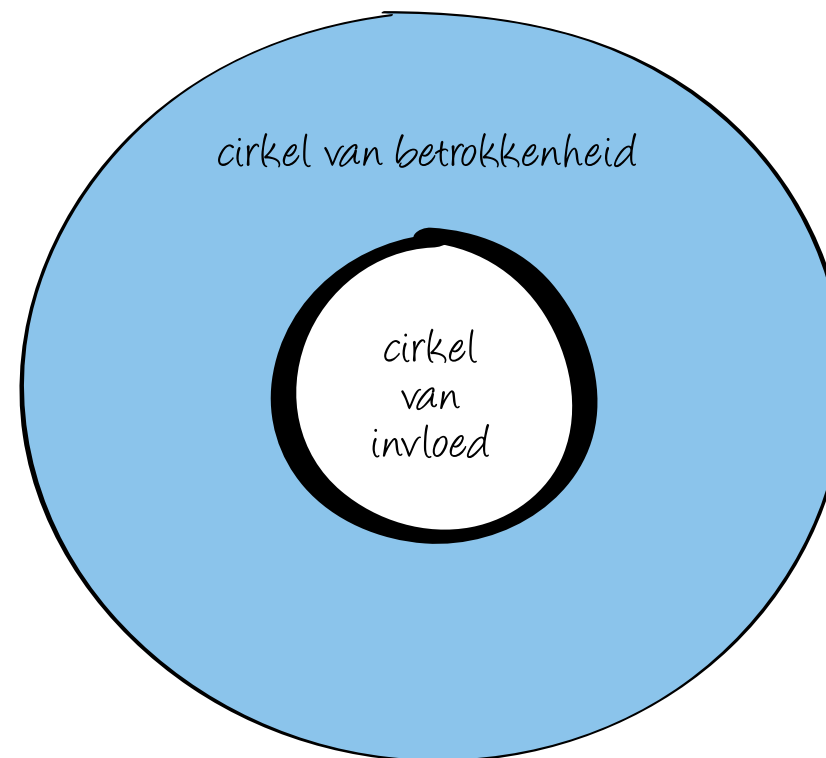
Jouw cirkel van betrokkenheid bevat alles waarbij je betrokken bent: je gezondheid, kinderen, werk, het weer, de politiek. Kortom, alles wat je raakt (emotioneel, lichamelijk, financieel) en alles waar je belangstelling voor hebt. Deze cirkel kan heel groot zijn.

Nu is het zo dat je niet op alles invloed hebt wat zich in je cirkel van betrokkenheid voordoet. Neem bijvoorbeeld het weer: of het regent of niet, daarop heb jij geen invloed. Het is zoals het is. Waar je wél invloed op hebt, is hoe je omgaat met de gegeven omstandigheden, zoals het weer. Als het regent, kun je dat constateren (het is zoals het is) en een paraplu opdoen. Zo is het met vrijwel alles in je cirkel van betrokkenheid. Jouw invloed is de manier waarop je ermee omgaat: dat is jouw keus.

Het gebied binnen de cirkel van betrokkenheid waarop jij invloed hebt, noemen we de cirkel van invloed.

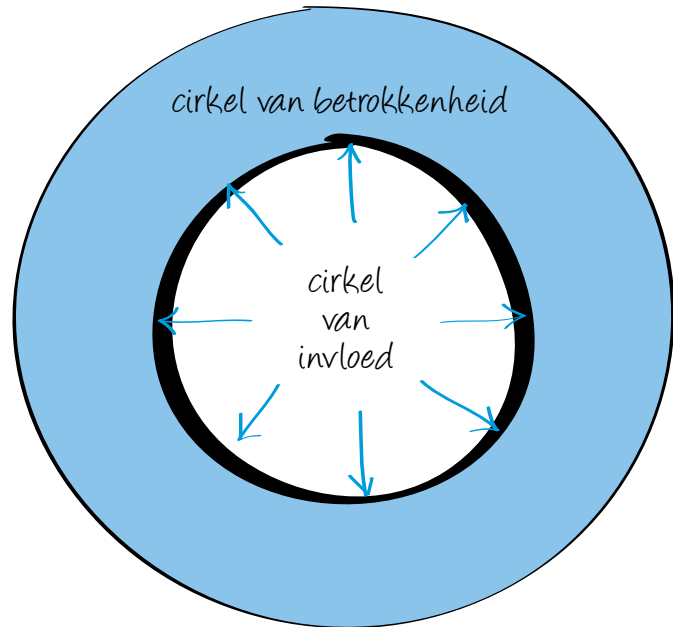
De rand om de cirkel van invloed is dik. Op wat buiten je cirkel van invloed ligt, heb je géén invloed. Zelfs niet een beetje. Als je collega bijvoorbeeld op

een bepaalde manier in elkaar zit, dan is dat zoals het is. Dát gegeven is niet te veranderen. Wat binnen je invloed ligt, is wat jij ermee doet! Net als bij het weer.



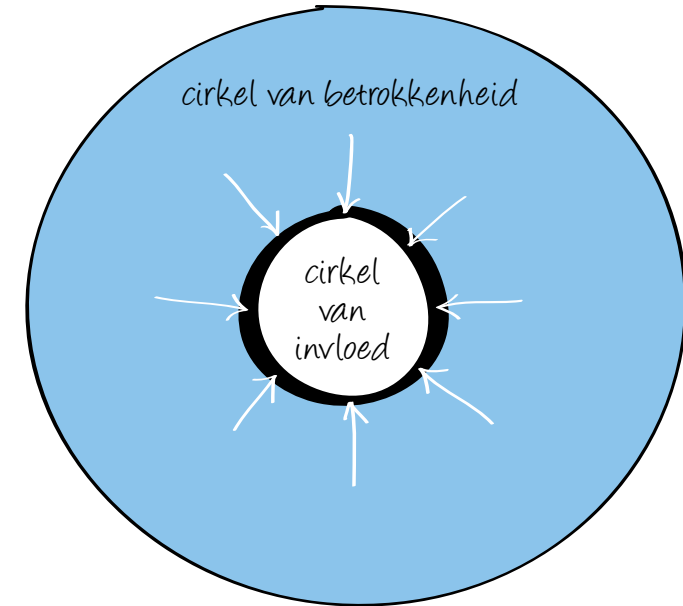
### Pro-actieve aandacht

Mensen met pro-actief gedrag richten zich vooral op de cirkel van invloed. Ze zetten zich in voor zaken waar ze echt iets aan kunnen doen. Daardoor voelen ze zich actief en positief. De belangrijkste vraag die deze mensen zich stellen is: wat kan en wil ik hieraan doen? Hun gedrag kenmerkt zich door het waarnemen van de gegeven situatie, het nadenken erover en voornemens vormen. Maar het belangrijkste kenmerk van hun pro-actief gedrag is: doen! Hierdoor wordt hun invloed steeds groter. De cirkel van invloed breidt zich uit.



### Reactieve aandacht

Reactief gedrag richt zich vooral op de cirkel van betrokkenheid. Iemand met reactieve aandacht let in eerste instantie op anderen, op problemen in de omgeving en op omstandigheden waar weinig of niets aan gedaan kan worden. Gevoelens die daarbij horen zijn: machteloosheid, negativiteit en een gevoel van slachtoffer zijn. Een dergelijke gerichtheid kan iemand zo in beslag nemen, dat hij of zij geen aandacht meer heeft voor zaken die wél beïnvloedbaar zijn. En zo neemt de invloed van iemand met reactieve aandacht juist af.



Je kunt ervoor kiezen je energie te blijven richten op zaken die liggen in je cirkel van betrokkenheid. Je kunt ook je aandacht verleggen naar zaken die zich bevinden in je cirkel van invloed. Het eerste kost je energie en levert je niets op. De zaken waaraan je energie besteedt liggen immers buiten je invloedssfeer en je kunt er dus niets aan veranderen. Het is daarom belangrijk je energie te richten op je cirkel van invloed. En je bij gegeven omstandigheden telkens af te vragen: hoe wil ik hiermee omgaan? Je zult merken dat je daar verder mee komt. Het zorgt in ieder geval voor een beter humeur!

### Oefening

Dit is een oefening om het onderscheid tussen pro-actieve en reactieve aandacht bij jezelf en anderen te leren zien. Wij noemen dat ook wel het onderscheid tussen 'het lukt' en 'het lukt niet'. Of je in de stand staat van 'het lukt' of 'het lukt niet' is vaak zichtbaar in je houding (instelling, uitstraling) en gedrag (manier van bewegen, taal, acties). In de onderstaande tabel geven we een aantal voorbeelden. Wil jij de uitingen van 'het lukt niet' omzetten naar 'het lukt', vul dan de tabel verder aan.

Het Lukt niet	Het lukt
Afwachten/niks doen	Actie, initiatief nemen, eerste stap zetten
Onverschillige of cynische uitstraling	Blijje, opgeruimde uitstraling
Benoemen van beren op de weg, 'ja maar'	Denken en praten in kansen, wat wél kan...
Het ligt aan iemand anders. Als... dan...	...
Snel beledigd, kort lontje	...
Direct ergens iets van vinden, (ver-)oordelen, klagen, zeuren	...
Dubbele boodschap of niets zeggen, ontevreden, roddelen	...
'Misschien', '... proberen...'	...
Op het verleden gericht, blijven hangen	...
Weet je nog meer voorbeelden?	

### Reflectievragen

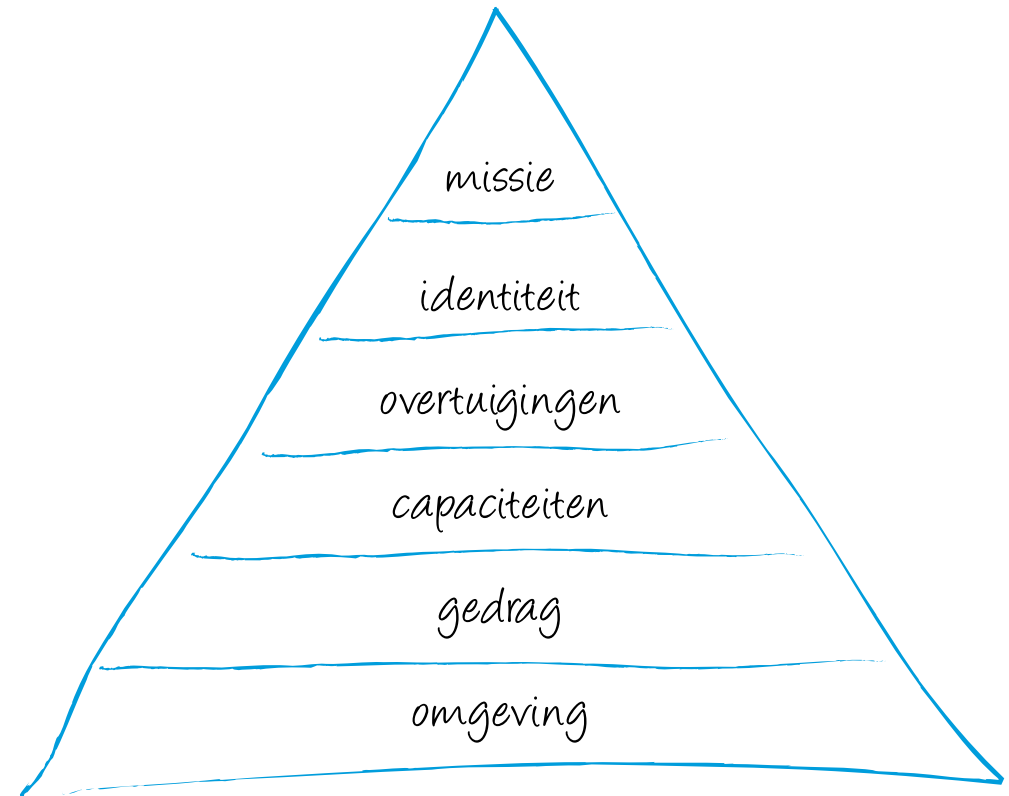
Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Welke aspecten van jouw leerlingen zitten in de zone van invloed en welke niet?
- » Welke aspecten van jouw collega's zitten in de zone van invloed en welke niet?
- » Welke aspecten van jouw lessen zitten in de zone van invloed en welke niet?
- » Welke aspecten van de organisatie zitten in de zone van invloed en welke niet?
- » Aan welke van beide cirkels besteed jij de meeste tijd en energie?
- » Wat helpt je om de vraag 'hoe wil ik hiermee omgaan' te stellen en te beantwoorden?
- » Bedenk situaties waarin je zou willen oefenen met proactieve aandacht.

### Meer lezen

S. R. Covey, *De 8ste eigenschap: van effectiviteit naar inspiratie* (Business Contact; Amsterdam, 2005).

## 2.4. Invloed op je gedrag



Gedrag wordt enerzijds veroorzaakt van buitenaf: je reageert op je omgeving. Anderzijds wordt je gedrag van binnenuit bepaald: door wat je kunt, belangrijk vindt, wie je bent en wat je wilt bereiken. Hoe meer deze niveaus op één lijn zijn (congruent), des te gemakkelijker bereik je jouw doelen. En hoe helderder je voor je ziet wat je missie, identiteit en waarden zijn, hoe meer je door je gedrag je eigen stempel kunt drukken.

De volgende vragen kun je gebruiken als hulpmiddel bij het nadenken over wat jouw gedrag beïnvloedt, bijvoorbeeld op het werk. Je kunt achterhalen wat je - op welk logisch niveau - in de weg staat om je doelen te bereiken. Stel dat je graag wilt afvallen en het lukt steeds niet. Dan zou het zo kunnen zijn dat een (belemmerende) overtuiging als 'dat lukt me toch nooit' een rol speelt. Of misschien vind je andere waarden - zoals gezelligheid en meedoen - belangrijker, waardoor je niet aan je dieet toekomt. Dan is het zaak je belangen tegen elkaar af te wegen en keuzes te maken.

### Oefening

Beantwoord de volgende vragen voor jezelf.

<b>Missie</b> Ik dien	Wat wil ik bereiken? Wat motiveert mij? Waar doe ik het voor? Wat is mijn bijdrage aan het grotere geheel?
<b>Identiteit</b> Ik ben	Hoe wordt duidelijk wie ik ben in deze situatie? Op welke momenten ben ik mijzelf? Ik ben als een ... (METAFOOR)
<b>Overtuigingen</b> Ik mag	Welke stokpaardjes hanteer ik? Welke normen hanteer ik? Waar let ik op? Wat vind ik belangrijk in deze situatie? Wat zijn mijn waarden?
<b>Vermogens</b> Ik kan	Welke sterke kanten worden zichtbaar? Welke vaardigheden zet ik in? Welke methoden hanteer ik? Welke kennis? Wat is mijn houding?
<b>Gedrag</b> Ik doe	Hoe is mijn gedrag/handelen? Welke acties heb ik ondernomen? Hoe geef ik samenwerking vorm?
<b>Omgeving</b> Ik bevind mij	Onder welke omstandigheden werk ik graag? Op welke omstandigheden reageer ik? Wanneer/waar/met wie/hulpmiddelen?

## Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Neem een concrete werksituatie in gedachten en stel jezelf de vragen uit de tabel. Stel de vraag vanuit een omgevingscontext (bijvoorbeeld in gesprek met een lastige leerling): welk gedrag zie je je zelf doen, welke vaardigheden zet je in, welke waarde, overtuiging, etcetera?
- » Onderzoek welke vraag je gemakkelijk kunt beantwoorden en waar je wat langer over moet nadenken.
- » Wat zijn voor jou de hoogste waarden in het leven en hoe geef je die vorm in je werk?
- » Op welk niveau en op welke manier belemmer je jezelf te bereiken wat je wilt?
- » Hoe zou je dat kunnen doorbreken?

## Meer lezen

R. Claassen, *IK. Gezond egocentrisme, meer effectiviteit* (Het Spectrum; Houten, 2005).

## Links

- Google logische niveaus.
- Op [www.bepaaljerichting.nl](http://www.bepaaljerichting.nl) kun je stap voor stap je belangrijkste waarden bepalen, je missie formuleren en per levensgebied (mentaal, sociaal, emotioneel, fysiek, financieel en spiritueel) een plan maken.



## 2.5. Invloed op je emoties

Je gedachtenstroom lijkt soms een eigen leven te leiden: hij is niet stop te zetten. Ook je gevoelsleven lijkt soms een autonome grootheid. Toch hebben denken en voelen alles met elkaar te maken. Hoe je over iets denkt heeft effect op je gevoelens en anders om. En dáár ligt jouw beïnvloedingsmogelijkheid: met RET.

RET staat voor Rationele Effectiviteit Training. Het is een hulpmiddel om - stap voor stap - grip te krijgen op je gedachten en gevoelens naar aanleiding van situaties die een ongewenst gevoel of gedrag bij je oproepen.

### Oefening

Neem een actuele werksituatie waar je op de één of andere manier last van hebt en pas de stappen van RET daar op toe.

#### Stap 1

Beschrijf de gebeurtenis of de situatie die het ongewenst gevoel of gedrag oproept.

#### Stap 2

Beschrijf het ongewenste niet productieve gevoel en het daarmee samenhangende gedrag.

#### Stap 3

Wat zijn de gedachten waarmee je het bovenstaande (stap 2) gevoel en gedrag veroorzaakt? Beschrijf de interpretaties en evaluaties (van jezelf).

#### Stap 4

Formuleer de gewenste gevoelens en gedrag. Hoe wil je je voelen wanneer dergelijke situaties zich voordoen? Hoe wil je je gedragen?

#### Stap 5

Daag de irrationele gedachten (stap 3) uit, waarmee je het ongewenste gevoel en gedrag veroorzaakt. Stel ze ter discussie. Zijn ze waar? Geldt het tegenovergestelde ook?

#### Stap 6

Vervang de irrationele gedachten (die bij stap 3 zijn gevonden) door rationele gedachten (het resultaat van stap 5 helpt daarbij).

#### Stap 7

Beproof het resultaat. Test uit hoe het voelt om de meer rationele gedachten te hebben. Hoe voelt het om er zo tegen aan te kijken?

#### Stap 8

Maak een oefenprogramma en voer het uit om de meer rationele en productieve denkwijze in je gedrag in te voeren.



### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Wat levert het je op om de oefening te doen?
- » Hoe kun je deze manier van benaderen in je dagelijks werk inbouwen?

### Meer lezen

C. Dirx & T. IJzermans, *Beren op de weg, spinsels in je hoofd. Omgaan met emoties op het werk: de rationele effectiviteit training* (Thema; Zaltbommel, 1995).



## 2.6. Invloed op je veerkracht

Veerkracht heb je nodig om op de langere termijn te kunnen (blijven) voldoen aan de eisen die aan je gesteld worden. De eisen worden gevormd door de taken die er op je bord liggen, zoals jij ze interpreteert ([paragraaf 1.4](#): Filters in de waarneming) en de omstandigheden waaronder je die moet uitvoeren.

Veerkracht wordt gevormd door jouw gezondheid, motivatie en kwalificatie. Iedereen kent periodes dat er een disbalans ontstaat, bijvoorbeeld doordat je takenpakket of de eisen die aan je worden gesteld veranderen of doordat je belastbaarheid wijzigt (bijvoorbeeld door ziekte, belangrijke levensgebeurtenissen, opleiding of incidenten op het werk). Het is belangrijk in die periodes je veerkracht te behouden door dingen te doen die je energie geven, door je situatie bespreekbaar te maken en te kiezen voor (tijdelijke) maatregelen om de balans te herstellen.

### Aan welke maatregelen kun je dan denken?

Voor ieder mens zijn er vier bronnen van zelfbevestiging:

- Liefde geven en krijgen.
- Je gevoel van eigenwaarde versterken door dingen te doen waar je goed in bent.
- Genieten van schoonheid.
- Lichaamsbeweging.

Deze bronnen hebben voor ieder mens een andere invulling. Voor het op peil houden van je energie is het belangrijk dat jij op jouw manier een structurele plek geeft aan dat op peil houden.

Algemene tips om bij te tanken:

- Niet haasten.
- Geen twee dingen tegelijk doen.
- Maak dat wat je doet niet onnodig lang.
- Vertraag je tempo.
- 's Avonds 'opslomen.'
- Veel wandelen (in de buitenlucht zijn).
- Siësta houden.
- Leven vanuit je zintuigen.
- Dingen doen waar je zin in hebt.
- Afstand nemen van je gedachten ([paragraaf 1.2](#)).

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Ken je periodes waarin je veerkracht te laag was? Wat waren de oorzaken en hoe heb je de balans hersteld?
- » Bedenk welke activiteiten jou in het algemeen helpen je energiebalans te herstellen.
- » Maak je eigen lijst (en bewaar de lijst, zodat je die kunt gebruiken wanneer dat nodig is).
- » Hoe kun je een structurele plek geven aan bronnen van zelfbevestiging in je leven?



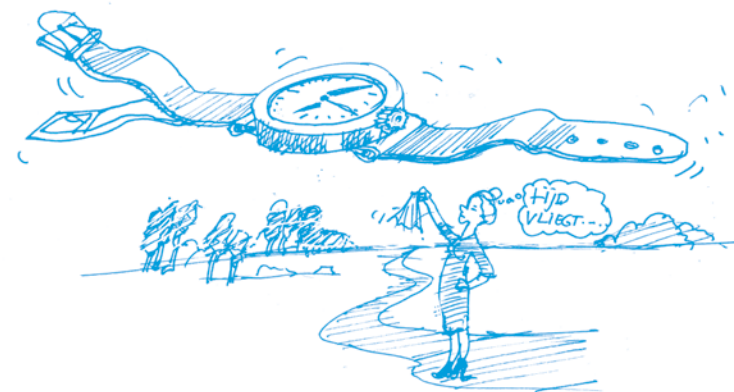
## 2.7. Invloed op je tijd

	urgent	niet urgent
belangrijk	crisis dringende problemen projecten met een deadline, vergaderingen, voorbereidingen	voorbereiding preventie opheldering waarden planning opbouwen van relaties werkelijkheid recreëren empowerment
niet belangrijk	onderbrekingen, sommige telefoongesprekken bepaalde post, sommige verslagen sommige vergaderingen veel quasi-dringende zaken veel populaire bezigheden	onbeduidende zaken sommige telefoongesprekken tijdverspilling dagdromerij irrelevante post overmatig televisie kijken

Op het moment dat je te veel stress voelt, heb je teveel taken die je op dat moment urgent en belangrijk vindt. Het moet allemaal en het moet allemaal nu. Dit is het moment om kritisch naar de takenlijst te kijken. Klopt het dat het in het kader van jouw werk een belangrijke klus is en dat die klus urgent is? Je kunt je ook nog afvragen: klopt het dat dit mijn taak is?

Daarnaast is er een verschil tussen beleefde tijd en reële tijd. Sinds de invoering in 1884 van het internationaal ijkpunt voor tijd kunnen we spreken over dat iets zoveel tijd kost. Hoe je de periode ervaart is aan jou. Soms kan een minuut wachten heel lang duren, terwijl als je bijna te laat bent een minuut heel kort lijkt.

De kunst is te zorgen dat je voldoende tijd hebt voor belangrijke, niet urgente zaken en dat je taken die je kunt delegeren zorgvuldig én op tijd delegeert. Op deze manier blijft het kwadrant urgent-belangrijk behapbaar en jouw stress beheersbaar.



## Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Ervaar jij voldoende tijd te hebben voor belangrijke, niet urgente taken?
- » Welke maatregelen zouden je helpen om je tijd effectiever in te delen?
- » Heb je een takenlijst: deel je taken eens in naar urgentie en belang.
- » In hoeverre kun je je taken een plek geven in je agenda (plannen of delegeren)?
- » In hoeverre kan je computer je daarbij helpen?
- » Hoe ga jij om met je reële tijd en beleefde tijd?
- » Welke lessen duren heel lang en welke lessen vliegen om?
- » Welke vergaderingen duren lang en welke overleggen zijn te kort?
- » Hoeveel invloed heb jij hier zelf op?

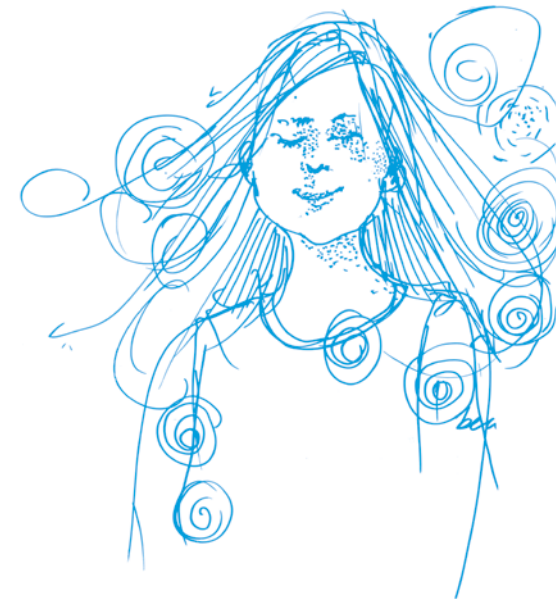
## Meer lezen

S.R. Covey, *Time-management* (Business Contact; Amsterdam, 2010).

Dit boek lezen helpt je gaandeweg helder te krijgen wat écht belangrijk voor je is en hoe je dat in je planningen kunt verwerken.

## Links

Op <http://lifelifehacking.nl/download-zen-to-done/> vind je een gratis e-book over slimmer werken, slimmer leven (ook in verband met internet, computer, e-mail, etcetera.).



## 2.8. Veerkracht

In dit hoofdstuk heb je geleerd dat je in elke situatie je reactie kunt kiezen door elke keer weer de vraag te beantwoorden: 'Hoe wil ik hiermee omgaan?' In je werk in het onderwijs kom je dat tegen op het vlak van het 'het' (de onderwijsstof, de richtlijnen en regels), het 'wij' (samenwerking met collega's, leerlingen, leiding, andere betrokkenen) en het 'ik' (je eigen rol, houding en gedrag).

Soms staan innerlijke overtuigingen, oordelen en/of emoties je in de weg bij het kiezen van je reactie. Via zelfonderzoek van de logische niveaus of RET kun je erachter komen welke dat zijn en hoe je die kunt vervangen door meer helpende overtuigingen. Op deze manier kun je op je werk bezig zijn met die dingen waarmee je bezig wilt zijn. Je bent aan het sturen, in plaats van gestuurd te worden. Resultaat: je veerkracht neemt toe.

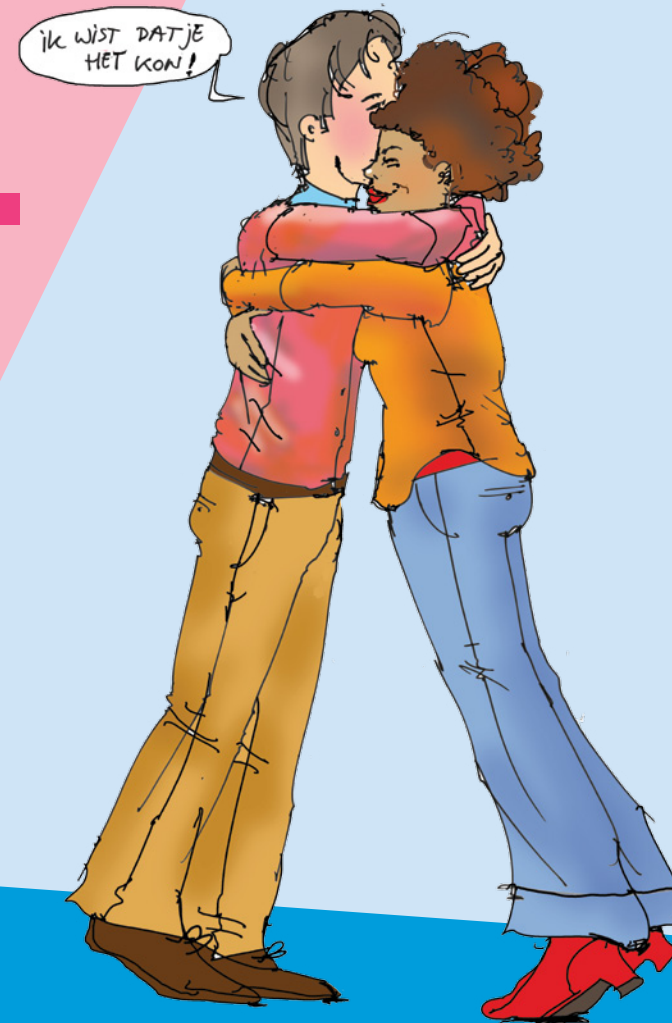
### Reflectie

Zoek, schrijf, maak een verhaal, beeld, muziek, beweging of iets anders waarin jij duidelijk maakt hoe jij bent gegroeid in het nemen van invloed en wat dat betekent voor je veerkracht.

### Coach the coach principe

In hoeverre heb je datgene wat jij geleerd hebt op het gebied van invloed nemen vertaald naar je leerlingen of team? Welke mogelijkheden zie je daarvoor nog meer?

# 3.



# Verbinding maken

## 3.1. Ruimte voor jezelf en de ander

Invloed nemen wordt pas echt effectief wanneer je dat doet in verbinding met anderen. Want zeker wanneer je in het onderwijs werkt wordt je effectiviteit voor het grootste deel bepaald in interactie met anderen.

### Samen richting geven aan jouw eigen invloed

Verbinding maken begint met contact maken. Hoe doe je dat, hoe verhoud je je tot de ander, hoe neem je ruimte in? ([paragraaf 3.2](#))

Belangrijk is dat je je realiseert dat datgene wat je zegt maar 5% is van de boodschap die overkomt. De rest gaat via je lichaamstaal en intonatie. Daarom is het erg belangrijk om actief te luisteren: hoor ik wel wat jij bedoelt te zeggen? ([paragraaf 3.3](#))

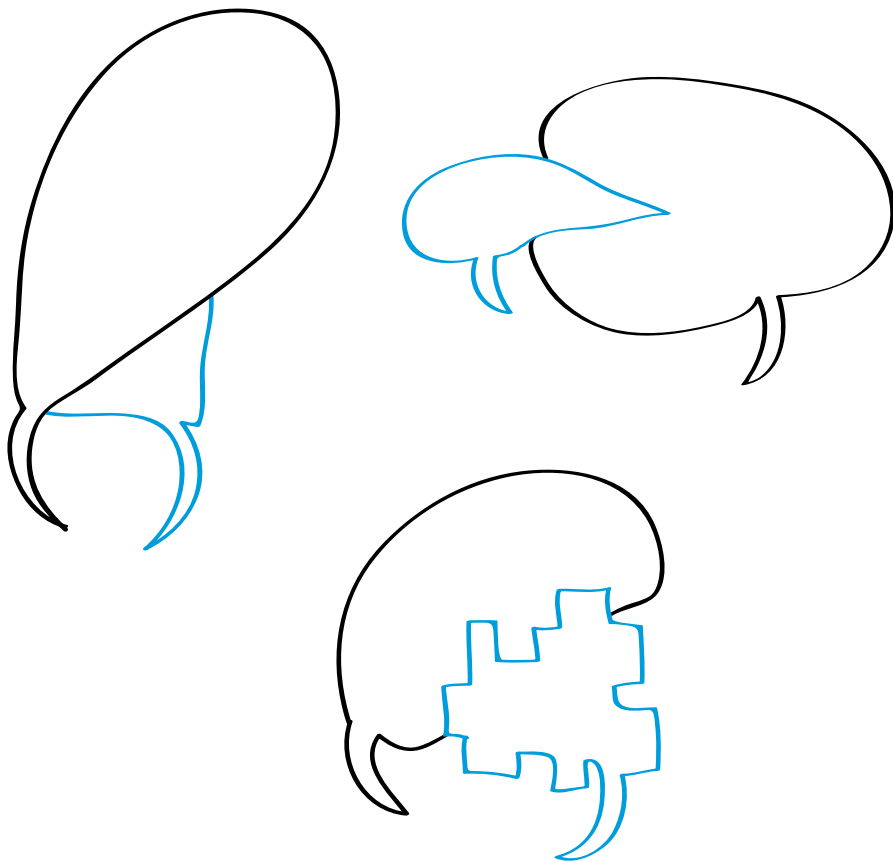
Actief luisteren is een belangrijke vaardigheid voor iemand die met mensen werkt: je helpt een ander zijn of haar verhaal te vertellen en eigen behoeftes te formuleren. Actief luisteren betekent de ander aandachtig volgen, afstemmen op en aansluiten bij de ander. Met als effect dat je samen richting geeft aan jouw eigen invloed.

De volgende stap in het nemen van invloed in verbinding is het geven en ontvangen van feedback ([paragraaf 3.4](#)). Feedback geven en ontvangen is een proces waarin geveer en ontvanger gezamenlijk investeren in de relatie en in elkaars ontwikkeling.

Soms lukt het niet (meer) om in verbinding te komen of te blijven met de ander(en). Er is sprake van weerstand. [Paragraaf 3.5](#) beschrijft hoe je weerstand kunt zien en hoe je ermee kunt omgaan, bijvoorbeeld door op zoek te gaan naar de positieve intentie achter het gedrag en door te herkaderen. Andere instrumenten die je kunnen helpen om via je eigen gedrag een effectievere verbinding te realiseren zijn Kernkwaliteiten ([paragraaf 3.6](#)) en de Transactionele Analyse ([paragraaf 3.7](#)).

De laatste paragraaf van dit hoofdstuk ([3.8](#)) is in feite een hulpmiddel om datgene wat in dit hoofdstuk aan de orde is gekomen te verwerken. We leggen de verbinding met het onderwijs en jouw functioneren in relatie tot je leerlingen, collega's, leidinggevende en andere betrokkenen.

## 3.2. Contact en communicatie



De tekstballonnen illustreren hoe twee mensen – los van inhoud - met elkaar in gesprek kunnen zijn. Zeker bij een conversatie die mensen persoonlijk raakt, bestaat de boodschap maar voor 5% uit wát er gezegd wordt - lichaamstaal (75%) en intonatie (20%) bepalen de rest.

Verder is belangrijk hoe beide gesprekspartners zich ten opzichte van elkaar verhouden. Spreektijd, stemvolume en lichaamshouding spelen een prominente rol in het contact. Zeker als er spanning is. Spanning roept onzekerheid op. De één reageert door zich groter te maken dan de ander, de ander maakt zich juist klein.



Een definitie van contact is je openstellen voor elkaar met als doel elkaar wederzijds te beïnvloeden. Een eenvoudig hulpmiddel hierbij is dat je er steeds rekening mee houdt dat er evenwicht blijft tussen de ruimte die jij inneemt en de ruimte die de ander inneemt. Je kunt je eigen ruimte vergroten door bijvoorbeeld rechtop te staan of zitten, de tijd nemen om je punt uit te leggen, rustig, luid en duidelijk te spreken, de ander geregeld aan te kijken en

handgebaren te maken. Je kunt de ruimte van de ander groter maken door een uitnodigende lichaamshouding, door vragen te stellen, stiltes te laten vallen, de ander aan te moedigen door te knikken of te hummen of een korte samenvatting te geven.

### Metacommunicatie

Een gesprek bevat boodschappen op meerder niveaus:

- **Inhoud:** waar het over gaat.
- **Procedure:** hoe erover gepraat wordt (volgorde, vorm, met wie).
- **Relatie:** hoe de gesprekspartners zich tot elkaar verhouden.
- **Gevoel:** hoe de spreker zich voelt in de situatie.

Effectieve communicatie over de inhoud is niet mogelijk als er op het niveau van gevoel, relatie en procedure geen overeenstemming is. Het elkaar niet kunnen bereiken op inhoudsniveau is dus een krachtig signaal om de andere niveaus te onderzoeken. Het met elkaar praten over de procedure, relatie en gevoel in de situatie noemen we metacommunicatie. Metacommunicatie kan enorm helpen elkaar op inhoudsniveau weer te begrijpen.

Een hulpmiddel om effectiever te gaan communiceren is leren tijdens een gesprek mentaal van positie te wisselen:

**1ste positie** = je eigen positie (ik)

**2de positie** = de positie van je gesprekspartner (jij)

**3de positie** = je kijkt als het ware van een afstandje  
of van bovenaf naar het gesprek

Vanuit de 2de positie kun je checken wat jij waarneemt bij je gesprekspartner. Voorbeeld: 'Je raakt de draad kwijt, hè.'

Vanuit de 3de positie kun je de metacommunicatie aangaan. Voorbeeld: 'Kijk ons hier nou eens zitten: net twee kemphanen.'





Realiseer je dat elke boodschap een zender en ontvanger heeft. Tussen zender en ontvanger kunnen allerlei vervormingen van de boodschap ontstaan (zie ook [paragraaf 1.4](#) over filters in de waarneming). Denk alleen al eens aan de taal en de verschillende associaties die je bij een willekeurig woord kunt hebben. Waar denk jij aan bij het woord vrijheid? Vraag dat maar eens aan vijf willekeurige anderen. Dan verzamel je hoogstwaarschijnlijk totaal verschillende beelden van vrijheid. Pas dus op met invullen wat de ander denkt of bedoelt. Maak er een gewoonte van om het na te vragen.

### Oefening

Kies een week lang elke dag één contact of afspraak in het onderwijs om bewust te oefenen met de mentale posities (1ste, 2de en 3de). Je hoeft er nog niets mee te doen. Het gaat eerst om de oefening en bewustwording.

Probeer in de daarop volgende week elke dag in één contact/afspraak te werken met de mentale posities: check bij je gesprekspartner of het klopt wat jij waarneemt in de 2de positie. Maak bespreekbaar wat jij ziet in de 3de positie.

Reflecteer op je ervaringen. Hoe was het om van de inhoud in de communicatie af te stappen en het over interactie te hebben? Wat leverde het op, wat vind je nog lastig, hoe zou je daarmee verder kunnen oefenen?

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Welke ervaring heb je met ruimte geven en nemen in contact?
- » Als de communicatie niet loopt, reflecteer dan op procedure, relatie en gevoel.
  - » Hoe is het voor jou en hoe denk je dat je leerling/collega de communicatie ervaart?
  - » Teken de aard van de communicatie door middel van tekstballonnen.
  - » Waar zou de angel kunnen zitten?
  - » Hoe kun je het knelpunt bespreekbaar maken met je leerling of collega?

### Meer lezen

J. Beavin & P. Watzlawick, *De pragmatische aspecten van menselijke communicatie* (Bohn, Stafleu, van Loghum; Houten, 1991).

### 3.3. Actief luisteren

De meest effectieve manier om een ander aan de praat te krijgen is je mond houden. Het belangrijkste doel van vragen stellen en luisteren is de gesprekspartner tot zelfstandig denken en handelen te stimuleren. Dit principe - eerst begrijpen, dan begrepen worden - is één van de zeven eigenschappen van effectieve leiders ([paragraaf 2.2](#)).

#### De maieutiek van Socrates (470 – 399 v. Chr.)

Actief luisteren, present zijn sluit aan bij de socratische wijze van communiceren. Socrates noemde zijn manier van gesprekken voeren de maieutiek: de kunde van de vroedvrouw, dat je naar buiten haalt wat er al in zit. Je begeleidt de ander als het ware in zijn denken – maar geeft daar ook richting aan - door middel van present te zijn.

In hun boek *Narratieve begeleidingskunde* verwoorden Banning en Banning het als volgt: *'Present zijn; in wezen gaat het om een aandachtige betrokkenheid, om het je onbevooroordeeld laten beroeren door de ander en het andere ook al kan je dat vreemd voor komen.'*

#### Socratische basisregels:

1. Ervan overtuigd zijn dat de mens deskundig is over zichzelf.
2. De deskundigheid van de ander naar buiten halen.
3. Eerder vragen dan vertellen.
4. Doen ontdekken.

Je helpt de ander als het ware haar of zijn eigen inzichten te baren.

#### Hoe stel je vragen?

Om je gesprekspartner uit te nodigen tot uitleg en het verstrekken van uitgebreide informatie gebruik je bij voorkeur open vragen. Dit zijn vragen met bepaalde sleutelwoorden: beschrijf, leg eens uit, hoe, in hoeverre. Een ezelsbruggetje voor open vragen is: vijf vragen die beginnen met W - Wat, Wie, Welke, Waarom, Waar en één vraag die begint een H - Hoe.

Vragen die beginnen met waarom zijn open vragen, maar wees er voorzichtig mee! Waarom? Mensen voelen zich door waaromvragen sneller aangevallen. Ze gaan zich verdedigen. Pas je toon aan of probeer de vraag anders te stellen. Voorbeeld: 'Zou je willen uitleggen hoe jij daarover denkt?' Of: 'Wat maakt dat jij hiervoor kiest' in plaats van: 'Waarom wil je het zo doen?'

Houd - wanneer je informatie van een ander wilt krijgen - bij het vragen stellen twee dingen in de gaten: ruimte en toon. Geef door je formulering,

houding en toon de ander de ruimte zijn of haar verhaal te doen. Perk het gesprek niet van tevoren in door suggestieve vragen, of-of vragen, eigen meningen of een ongeduldige houding.

Een tweede ezelsbruggetje is LSD (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen). Een gesloten vraag (waarop je met 'ja' of 'nee' kunt antwoorden) kan zinvol zijn, wanneer je van de ander een keuze of een besluit wilt horen.

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Wat ervaar je tijdens actief luisteren?
- » In welke context zet je actief luisteren in en in welke context luister je bijvoorbeeld oppervlakkig of inhoudelijk?
- » Wanneer zet jij actief luisteren gemakkelijk in?
- » Bij welke leerling, collega, ouder is het moeilijk om actief te luisteren?
- » Welke overtuiging en waarde heb je nodig om actief luisteren in te zetten?
- » Welke vragen wil je jezelf nog meer stellen over dit onderwerp?

### Meer lezen

M. Banning & H. Banning-Mul, *Narratieve begeleidingskunde. Hoe het gebroken verhaal professioneel te waarderen* (Boom; Meppel, 2005). Het citaat in de tekst vind je terug op p. 82.

### Links

- Google: 'effectief vragen stellen.'
- [www.socratischgesprek.be](http://www.socratischgesprek.be)



## 3.4. De Intentie van Feedback

### **Vooraf: onderscheid tussen persoon en gedrag**

Het gedrag van iemand kan heel negatief en destructief zijn voor zichzelf en zijn omgeving. Dat betekent nog niet dat de intentie achter dat gedrag ook negatief is. Stel dat je als uitgangspunt neemt dat de intentie die het gedrag stuurt positief is. Intentie betekent dat iets belangrijk en waardevol voor je is. Elk gedrag levert de persoon hoe dan ook iets op. Anders zou hij/zij dit gedrag niet vertonen. Dit wordt ook wel probleemwinst genoemd. Als je bijvoorbeeld ziek bent, krijg je vaak veel aandacht. En als je aandacht heel belangrijk vindt, kan het zijn dat ziek zijn deze behoefte vervult. Het kan dan best zijn, dat je daarom ziek blijft. Ook al wil de persoon natuurlijk niet bewust ziek zijn! Dit gedrag zie je ook vaak bij kinderen. Kinderen willen aandacht, goedschiks of kwaadschiks.

### **Voorkom weerstand**

Wat iemand doet betekent niet dat iemand altijd en overal ook zo is. Dit is een belangrijke regel bij het geven van feedback. Je geeft feedback op het gedrag in een bepaalde situatie en niet op de hele persoon altijd en overal. Wij gaan ervan uit dat je als persoon in zijn geheel oké bent. Maar soms doe je dingen die niet handig of effectief zijn, je vertoont gedrag dat tegen de gangbare regels ingaat of dat andere mensen kan kwetsen.

Vooral bij kinderen of jongeren is het belangrijk dat je niet zegt: 'Wat ben jij dom' of: 'Wat ben jij vervelend' maar dat je zegt: 'Wat doe jij dom' of: 'Wat doe jij vervelend.' Dan spreek je namelijk het gedrag van de persoon aan, niet de persoon als geheel.

Hiermee voorkom je veel weerstand. En omdat je onderliggende boodschap is dat de ander wel oké is, geef je de ander ook meer (zelf)vertrouwen en waardering.

### **Investering in de relatie**

Feedback geven en ontvangen zijn flinke investeringen in een relatie. Wanneer je feedback op een goede manier geeft en ontvangt, leidt dat tot een toename van vertrouwen tussen de gesprekspartners. Feedback geven is één van de belangrijkste hulpmiddelen van een leerbegeleider. Heel letterlijk is feedback 'voeding' voor persoonlijke ontwikkeling.

Feedback geven en ontvangen maakt gesprekspartners echter ook kwetsbaar. Brené Brown formuleert in haar boek *De kracht van kwetsbaarheid* daarom een aantal basisvoorwaarden:

- Ik ben bereid om naast je te komen zitten, in plaats van tegenover je.
- Ik ben bereid om het probleem voor ons neer te leggen, in plaats van tussen ons in (of het naar je toe te schuiven).
- Ik ben bereid om te luisteren, vragen te stellen en te accepteren dat ik het probleem mogelijk niet helemaal doorzie.
- Ik heb oog voor wat je goed doet en niet alleen voor je fouten.
- Ik zie je sterke punten en hoe je die kunt gebruiken om je zwakke punten aan te pakken.
- Ik kan je aanspreken op je gedrag zonder je schaamte of schuldgevoelens te bezorgen.
- Ik wil verantwoordelijkheid nemen voor mijn eigen aandeel.
- Ik kan je oprecht bedanken voor je inspanningen in plaats van je aan te vallen op je tekortkomingen.
- Ik kan met je praten over hoe het oplossen van dit probleem kansen biedt om te groeien.
- Ikzelf kan de kwetsbare opstelling en openheid laten zien die ik van jou verwacht.

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Welke intenties van feedback kom je tegen bij jezelf en bij anderen? Hoe ervaar je die?
- » Als je werkt vanuit de aanname dat elk gedrag een positieve intentie heeft, hoe geef je dat vorm in je feedback?
- » Bij welk gedrag/uitspraak van een leerling/collega kun je dat gemakkelijk inzetten en bij wie vind je dat moeilijk?
- » Welke vragen wil je jezelf nog meer stellen over dit onderwerp?

### Meer lezen

B. Brown & M. Horst, *De kracht van kwetsbaarheid: Heb de moed om niet perfect te willen zijn* (A.W. Bruna, LeV; Utrecht, 2013).

### Link

- De Engaged Feedback Checklist van Brown en Horst is te downloaden op haar site.
- [www.compassionforcare.com/compassie-concreet-33-feedback.htm](http://www.compassionforcare.com/compassie-concreet-33-feedback.htm)

## 3.5. Vormen van feedback

De krachtigste vorm van feedback is de ik-boodschap:

1. Ik zie, ik hoor, ik merk ... (omschrijving van het gedrag)
2. Het effect op mij is ... (consequenties van het gedrag)
3. Ik zou graag willen dat ... (omschrijving van het gewenste gedrag)

Het toevoegen van de derde stap is een concrete vorm van invloed nemen. Je maakt duidelijk hoe de ander jou tevreden kan stellen. Belangrijk is vervolgens dat je jouw gesprekspartner de ruimte geeft te reageren, om daarna samen oplossingen of achtergronden te verkennen.

### Feedback ontvangen

Bij het ontvangen van feedback is het de kunst niet in de verdediging te gaan. Je bouwt vertrouwen op bij de ander door hem of haar te helpen een volledige ik-boodschap aan jou te brengen. Hieronder volgen een aantal handvatten.

- Vermijd: ja, maar!
- Luister actief: laat de ander merken dat je hem hoort.
- Vraag om toelichting: luisteren, samenvatten, doorvragen.

Doorvraagsuggesties:

- Welk gedrag van mij stoort jou?
- Hoe stoort dat jou? Welke effecten heeft mijn gedrag op jou?
- Wat zou je willen?

Toon waardering: voor de ander is het moeilijk jou feedback te geven. Denk na over de feedback: wat vind je ervan, wat moet je ermee? Vertel de gever wat jij hebt besloten met de feedback te doen.

### Vormen van feedback

Sandwich feedback kun je gebruiken om een kritische opmerking te maken over het gedrag van de ander. In een sandwichformule is zo'n opmerking vaak lichter verteerbaar.

- Maak eerst een positief statement: 'Wat ik goed vind aan je gedrag is ....'
- Dan de kritiek: 'Wat beter zou kunnen is ....'
- Om af te sluiten met een positieve stap naar de toekomst: 'Als je Z zou integreren in X dan is het in de toekomst helemaal oké.'

Interactie feedback kun je gebruiken om een heel persoonlijke/gevoelige opmerking te maken over de houding van de ander. Deze vorm past ook in een hiërarchisch ondergeschikte situatie en lijkt op de ik-boodschap.



- Weergave van objectief waarneembaar gedrag: 'Ik hoor /ik zie...'
- Wat het met je doet: 'Ik voel / ik denk ...'
- Wat voor effect het heeft op je gedrag: 'Ik neig / ik doe ...'
- Vragen: 'Is dit wat je wilt/bedoelt?'

Stretching is net iets meer doen, verder gaan dan je kunt.

'Wat ik bij jou observeerde was ..., wat ik er goed aan vind was ..., probeer nu eens wat meer/minder...'

Op het moment dat de ander zich stretcht, kun je weer feedback en stretching geven en zo de ander stimuleren verder te gaan totdat het doel bereikt is.

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Welke vorm van feedback geven hanteer jij?
- » Op welke wijze vind jij het fijn om feedback te krijgen?
- » Schrijf een feedback uit in de genoemde verschillende vormen om aan een leerling of collega te geven.
- » Evalueer je eigen feedback.
- » Waar ben je tevreden over?
- » Wat wil je graag veranderen?
- » Welke vragen wil je jezelf nog meer stellen over dit onderwerp?

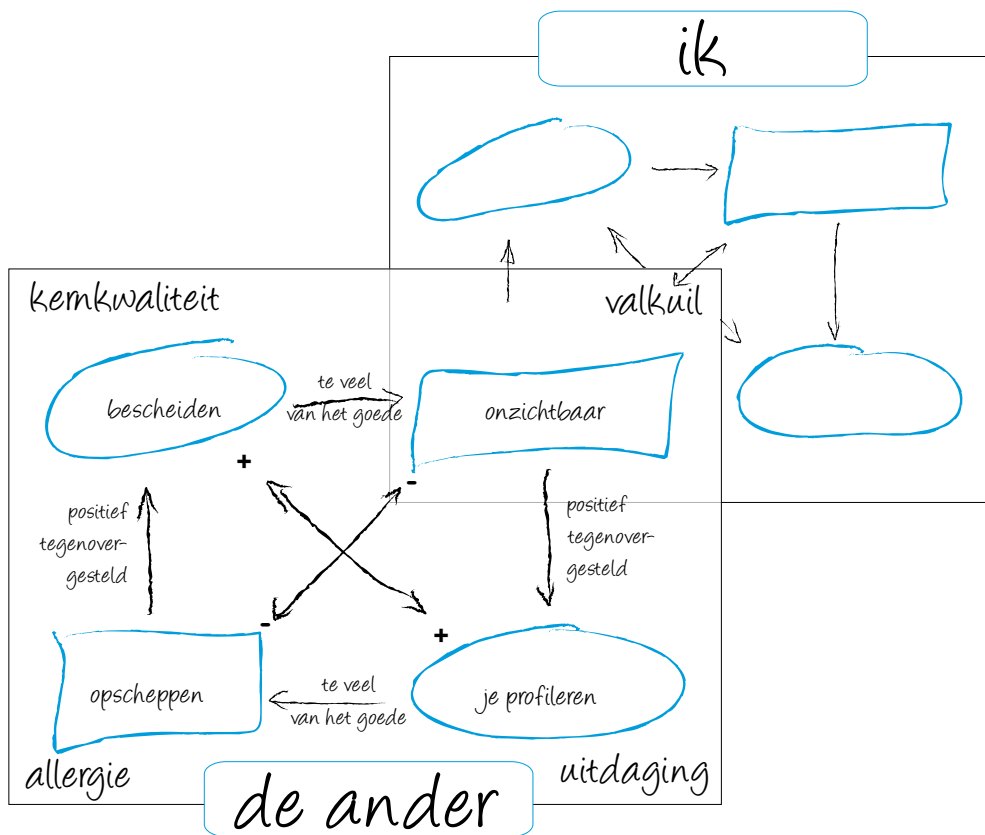
### Meer lezen

B. Brown & M. Horst, *De kracht van kwetsbaarheid: Heb de moed om niet perfect te willen zijn* (A.W. Bruna, LeV; Utrecht, 2013).

### Links

- Filmpje: Validation over de kracht van waardering: [www.youtube.com/watch?v=Cbk980jV7Ao](https://www.youtube.com/watch?v=Cbk980jV7Ao)

### 3.6. Kernkwaliteiten



Elk mens heeft een aantal kernkwaliteiten die zichtbaar worden in alles wat hij of zij doet. Iemand die bijvoorbeeld zorgzaam is, laat dat zien op diverse manieren in de meest uiteenlopende omstandigheden. Onder stressvolle omstandigheden val je terug op die kwaliteiten en zul je geneigd zijn ze te overdrijven.

#### Bescheiden - profileren

Onder stress wordt een kwaliteit mogelijk een valkuil. De kwaliteit Bescheidenheid kan zo bijvoorbeeld vervormen tot Onzichtbaar zijn. Om dit te voorkomen is het je uitdaging om te leren je meer te profileren (positief tegenovergestelde van Bescheidenheid).

Het zich teveel profileren - op het opschepperige af - ervaart iemand met bescheidenheid als kernkwaliteit als irritant. Het is zijn allergie. Dat geeft meteen ook aan waarom het voor een bescheiden mens moeilijk - een uitdaging - is te leren zich meer te profileren. Hij of zij heeft er geen positief gevoel bij en zal zichzelf misschien ook irritant vinden als hij of zij zich profileert. Het ontwikkelen van je minder sterke kant vraagt om een grondige reflectie op je eigen normen over goed en slecht gedrag.

#### De clou van het kernkwadrant

De clou van het kernkwadrant is, dat je iets kunt leren van mensen aan wie je je ergert en ook van mensen die je bewondert. Het gedrag dat je bewondert



bij een ander laat zien wat voor jou de uitdaging is. Misschien kun je het voor een deel kopiëren? Jouw ergernissen verwijzen ook naar jouw uitdaging: datgene waar jij je aan ergert bij een ander zou je zelf wel iets meer mogen doen. Met behulp van het dubbel kernkwadrant kun je vanuit jouw bewondering of irritatie de achterliggende kwaliteit bij jezelf en de ander opsporen.

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Wat ervaar je met betrekking tot je kernkwaliteiten?
- » Pas het kernkwadrant eens toe op gedrag van een leerling/collega aan wie jij je ergert.
- » Welke kwaliteit schuilt er achter het voor jou irritante gedrag van de ander?
- » Vul jouw deel van het dubbel kernkwadrant eens in.
- » Welke vragen kun je jezelf stellen over je normen en waarden voor het gedrag van jezelf en de ander?
- » Hoe zou jij je anders kunnen opstellen om positiever te kunnen omgaan met leerling of collega waaraan jij je ergert?

### Meer lezen

D. Ofman, *Bezieling en kwaliteit in organisaties* (Servire; Antwerpen/ Utrecht, 2004).

### Links

App kernkwadrant? Ga naar Apple store en zoek op: Core Quality (€ 4,49)).



### 3.7. Transactionele analyse

In elk mens huizen kind, volwassene en ouder. Eigenlijk staan deze zijns- wijzen voor toestanden van je ego: nuchter, uitgelaten, bazig en ga zo maar door. Heel simpel gezegd staat de ouder voor wat hoort en wat (niet) mag, de volwassene voor bewustzijn en denken en het kind voor voelen en eigenheid.

OUDER 'Ik heb het beste met je voor!'	
Regelen voor een ander	Oordelen
Zorgen voor een ander	Grenzen stellen
Bemoedigen	Confronteren
Betuttelen	Regels opstellen
Gastheer/vrouw zijn	Verbieden
Oplossen door opleggen van normen aan de ander.	

VOLWASSENE 'Wat is er hier aan de orde?'	
Wat en hoe vragen stellen	Luisteren
Informatie vragen en geven	Analyseren
Verantwoordelijkheid nemen en geven	Kiezen
Conflicten aangaan en oplossen	Hier en nu
Oplossen door gelijkwaardige communicatie en afspraken.	

KIND 'Ik heb er (geen) zin in.'	
Creativiteit	Meegaan
Spontaan	Aanpassen
Humor	Gehoorzaam
Lol maken	Bevestiging vragen
Zintuigen gebruiken	Rebelleren tegen
Reageren vanuit eigenheid, niet gericht op oplossingen.	

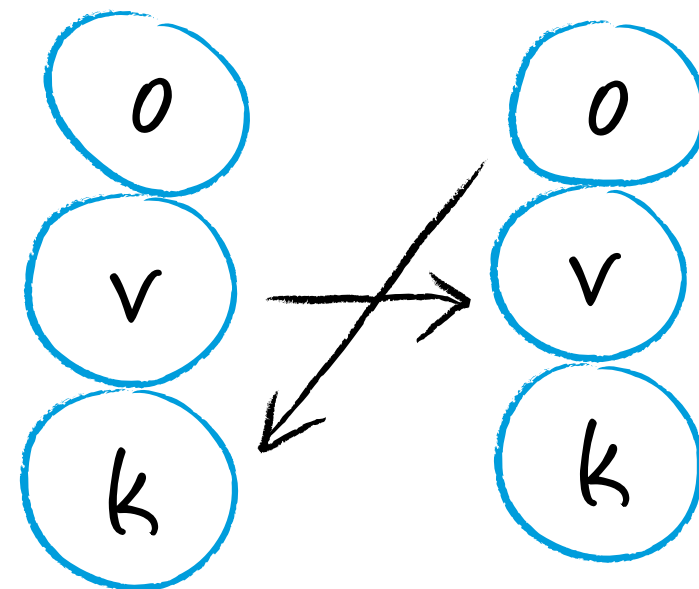
## Interactiepatronen

Bij interactie met anderen kan het helpen je bewust te worden van de interactiepatronen tussen ouder-volwassene-kind in jezelf en van die in de ander. Realiseer je dat interactie verbaal en non-verbaal plaatsvindt, waarbij non-verbale communicatie vaak meer invloed heeft.

Je kunt de volgende patronen tegenkomen:

- **Parallele interactie:** van ouder naar ouder en terug, van kind naar kind en terug, van volwassene naar volwassene en terug. De communicatie kabbelt gewoon door.
- **Complementaire interactie:** van ouder naar kind weer naar ouder enzovoort.
- **Kruistransactie:** (zie tekening) er is sprake van miscommunicatie, langs elkaar praten.

## Voorbeeld van een kruistransactie



Je kunt tekenen hoe je jezelf ziet door de drie cirkels groter of kleiner voor te stellen. Dat biedt vaak al veel aanknopingspunten voor leren.

## Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Wat ervaar je in je communicatie met betrekking tot transactionele analyse?
- » In hoeverre kun je jouw communicatie door middel van transactionele analyse verbeteren?
- » Bij het reflecteren op ouder, volwassene en kind in jezelf kun je proberen te luisteren of je in je innerlijke dialoog ouder, volwassene en kind kunt herkennen:
  - » Hoe klinkt het ouder-deel in jou (accepterend, kritisch)?
  - » Wat komt er vanuit het kind-deel (vrij, aanpassend, rebels)?
  - » Wat brengt het volwassen-deel in?
- » In welke situatie ontstaat er een conflict tussen de verschillende delen. Heeft dat te maken met het onderwerp of met de leerling/collega?
- » In welke situatie is er harmonie?
- » Wat zou je vanuit transactionele analyse anders kunnen doen?
- » Bedenk zinnen die je zou kunnen zeggen die passen bij de interactie zoals jij die wilt.

## Meer lezen

T. Harris & E. Swildens, *Ik ben ok, jij bent ok* (Ambo; Amsterdam, 2001).  
Thomas Harris is de grondlegger van de transactionele analyse.

## Links

- Google: "transactionele analyse". Plaats de zoekopdracht tussen de dubbele aanhalingstekens.
- Voor een vragenlijst waarmee je inzicht krijgt in de mate waarin jij de posities van ouder, kind en volwassene inneemt, mail: [info@coachkwadraat.nl](mailto:info@coachkwadraat.nl).

## 3.8. Veerkracht

In dit hoofdstuk ben je in aanraking gekomen met jouw veerkracht rondom het thema verbinding maken.

Door contact en communicatie, actief luisteren, intentie van feedback, vormen van feedback, kernkwaliteiten en transactionele analyse heb je verschillende ontdekkingen gedaan.

### Reflectie

Zoek, schrijf, maak een verhaal, beeld, muziek, beweging of iets anders waarin jij duidelijk maakt hoe jij gegroeid bent in het maken van verbinding en wat dit betekent voor jouw veerkracht..

### Coach the coach principe

In hoeverre heb jij datgene wat jij geleerd hebt op het gebied van verbinding maken vertaald naar je leerlingen of team? Welke mogelijkheden zie je daarvoor nog meer?

# 4.



# Leren

## 4.1. Levenslang leren

Hoe leer jij, van wie wil je leren en wat wil je leren? Wat is de beste manier van leren? Bestaat er een beste manier van leren? Want wat is beter? In- of uitademen? Contextloos of in een context? Uit een boek of van een iPad? Of is het zo dat er verschillen bestaan en overeenkomsten en dat we ze allebei nodig hebben?

In zijn boek *Goed onderwijs en de cultuur van het meten* schrijft Gert Biesta (zie: Meer lezen) dat het leren in relatie staat tot kennis, kunde en persoonsvorming. Of anders geformuleerd: onderwijs heeft de functies van kwalificatie, socialisatie en subjectvorming.

Een leerling krijgt kennis en kunde van een bepaald vak en/of beroep. Daarnaast heeft hij ook te leren hoe te leven en zich zelf staande te houden in de samenleving.

*'Bewust onderwijzen we wat we weten, onbewust onderwijzen we wie we zijn.'*

Don Hamachek

Je werk effectiever doen zien wij daarom niet alleen als een persoonlijk leerproces over wat je weet en doet, maar vooral ook over wie je bent. Dat is een

langdurig proces, waarin je geregeld het idee kunt krijgen dat je terug bent bij af. Sommige persoonlijke thema's komen in de loop van je leven enkele keren terug als een zevenkoppig monster. [Paragraaf 4.2](#) steekt je een hart onder de riem.

In essentie kun je wie je bent niet veranderen; de meeste mensen willen dat ook niet. Maar in hoeverre kun je je dan ontwikkelen of is datgene wat je kunt en wie je bent vooraf via je DNA bepaald? In [paragraaf 4.3](#) presenteren wij onderzoek dat hierop antwoorden geeft en je bewust maakt van hoe jij denkt over leren.

Elk mens leert op zijn eigen manier. Het is belangrijk inzicht te krijgen in jouw leerstijl en de barrières die je hierbij ervaart. Je kunt nog een stap verder gaan door bewust de effectiviteit van je leren te vergroten ([paragraaf 4.4](#)). Dat is een diepte-investering in je professionaliteit. Je kunt de manier van leren beter waarnemen en begeleiden.

Een leerproces kost tijd en bestaat uit een aantal fasen.

De kracht van een leertraject (of: het traject persoonlijke effectiviteit) is de afwisseling tussen het ervaren van de praktijk en het beschouwen van de praktijk (reflecteren). Door deze pendel een tijd bewust toe te passen en te experimenteren met nieuw gedrag komt integratie van het geleerde tot stand ([paragraaf 4.5](#)).

De dynamiek van het integreren van nieuwe inzichten en het (werk-)gedrag is schematisch weer te geven met behulp van de begrippen bekwaamheid en bewustzijn ([paragraaf 4.5](#)).

### Meer lezen

- G. Biesta, *Goed onderwijs en de cultuur van het meten: ethiek, politiek en democratie* (Boom Lemma; Meppel, 2012).
- D. Hamachek, 'Effective teachers: what they do, how they do it and the importance of self knowledge' in: T. M. Brinthaupt, R.P. Lipka (eds.), *The role of self in teacher development* (State University of New York Press; Albany, 1999) p. 189 – 224.

## 4.2. Hart onder de riem

Autobiografie in 5 hoofdstukken:

1. Ik loop over een straat. Er zit een diep gat in de bestrating. Ik val er in. Ik ben verloren. Het is niet mijn fout. Het kost tijd om er weer uit te komen.
2. Ik loop over een straat. Er zit een diep gat in de bestrating. Ik ontken het te zien. Ik val opnieuw. Ik kan niet geloven dat ik op dezelfde plaats ben. Maar het is niet mijn fout. Het vergt een lange tijd om eruit te komen.
3. Ik loop over een straat. Er zit een diep gat in de bestrating. Ik zie dat het er is. Toch val ik er in. Het is een gewoonte. Maar mijn ogen zijn nu open. Ik weet waar ik ben. Het is mijn fout. Ik ga er onmiddellijk uit.
4. Ik loop over een straat. Er zit een diep gat in de bestrating. Ik loop eromheen...
5. Ik loop over straat.

### Meer lezen

Portia Nelson, *Het Tibetaanse boek van leven en sterven* (Servire; Cothen, 1994).

### 4.3. Denken over leren

In haar boek *Mindset, de weg naar een succesvol leven* schrijft Carol Dweck (zie: Meer lezen) over een stroming in de psychologie die uitgaat van de kracht van overtuigingen van mensen. Eén van die overtuigingen heeft te maken met de ontwikkelbaarheid van menselijke capaciteiten, intelligentie en persoonlijkheid.

*Nature – nurture* is een oud vraagstuk waar experts het maar niet eens over kunnen worden. Dweck is tot de conclusie gekomen dat je opvattingen over de manier waarop je je leven leidt in sterkte mate beïnvloeden. Zij heeft deze opvattingen ingedeeld in twee afzonderlijke mindsets over leren.

#### Twee mindsets over leren.

**‘Als het er niet in zit, zit het er niet in.’**

De overtuiging dat je intelligentie, persoonlijkheid en karakter een vast gegeven zijn, noemt Dweck de statische mindset. Mensen met deze overtuiging zijn sterk gericht op het bereiken van succes, het vermijden van falen en het beoordelen op geleverde prestaties. Ze hebben bewijsdrang ten opzichte van anderen en gaan er vanuit dat je niet al te veel moeite hoeft te doen; juist vanwege het aangeboren talent. Ze zien fouten als een teken van falen en raken uit balans bij tegenslag.

**‘Een dag niet geleerd, is een dag niet geleefd.’**

De op groei gerichte mindset is gestoeld op het geloof dat je je kwaliteiten kunt ontwikkelen door er (veel) moeite voor te doen. Mensen met deze mindset zijn veel meer gefocust op de geleverde inspanning. Ze waarderen getoonde inzet en houden van nieuwe uitdagingen en risico's om zo tot verbetering te kunnen komen. Ze zijn gefocust op het leerproces, zien fouten als een kans om te leren en gaan bij tegenslag nog harder werken.

#### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Wanneer leer jij met plezier?
- » Wanneer stop je met leren?
- » Hoe leer jij?
- » Wat is je overtuiging op je eigen leren?
- » Als je kijkt naar je eigen leerlingen: hoe benader je hen met betrekking tot hun leerbaarheid?
- » Als je kijkt naar je leerstofkeuze: van waaruit kies jij?
- » Van welke collega leer je gemakkelijk?
- » Van welke collega leer je (bijna) niet?
- » Onderzoek je overtuiging ten opzichte van de collega's in beide situaties.

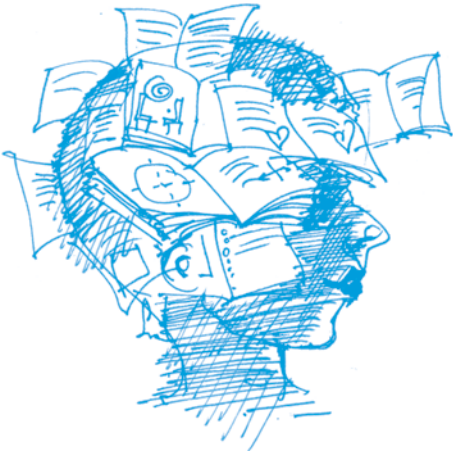


### Meer lezen

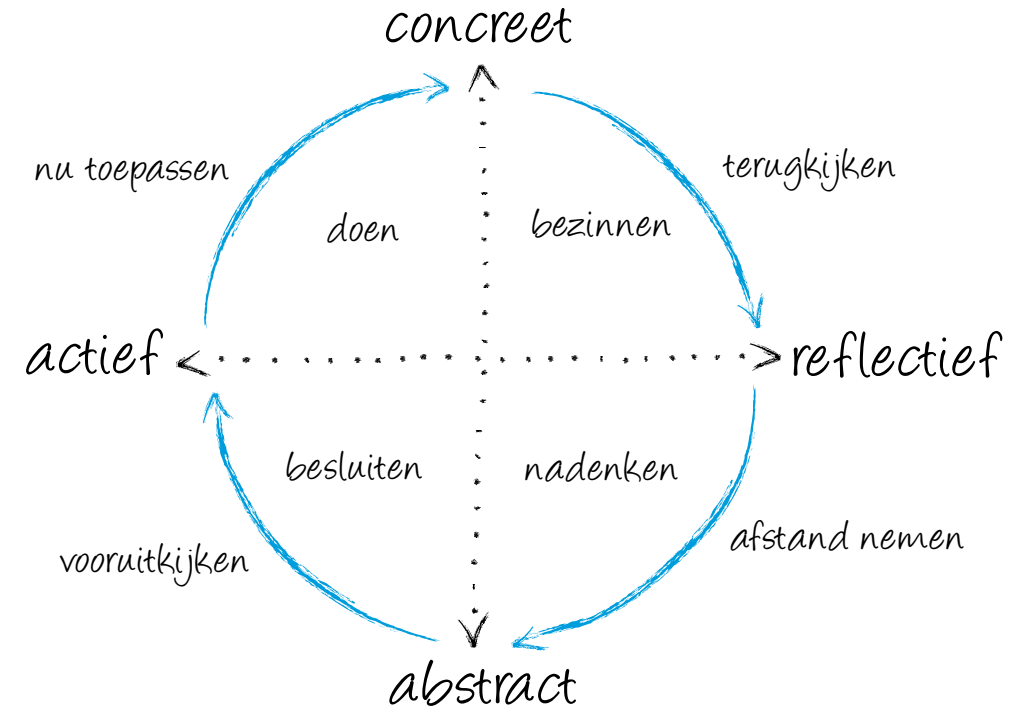
C. S. Dweck, C. Heuvel en Y. Swart, *Mindset - de weg naar een succesvol leven: ouderschap, bedrijfsleven, sport, school, relaties* (SWP; Amsterdam, 2011).

### Links

- Mindset test in het Engels <http://mindsetonline.com/testyourmindset/step1.php>
- filmpje over onderzoek: effect van mindset op motivatie en zelfvertrouwen: [www.youtube.com/watch?v=TTXrV0\\_3UjY](http://www.youtube.com/watch?v=TTXrV0_3UjY)
- Over de werking van feedback bij het aanleren van een groeimindset: <http://artikelencoertvisser.blogspot.nl/2012/04/introductie-mindset.html>



## 4.4. Leerstijlen



Mensen verschillen in de manier waarop ze leren: de doener begint met doen, de bezinner begint met voelen en ervaren, de denker begint met nadenken (of een boek lezen), de beslisser begint met het maken van een plan. Wat daarop volgt is door Kolb (1990) beschreven als een cyclus, die verloopt via twee dimensies: concreet versus abstract en actief versus reflectief. Iedereen heeft zo zijn of haar eigen stijl als het gaat om het leren en elke stijl heeft zijn sterke en zwakke punten. Voor een effectief leerproces moeten alle onderdelen van de cyclus worden doorlopen. Waar je start maakt niet uit.

Om te bepalen hoe je effectiever kunt leren kun je kijken naar welke onderdelen van de cyclus je meer en minder aandacht geeft. Op de onderdelen die je minder aandacht geeft ligt je kans effectiever te gaan leren. Stel je bent een actieve doener, dan heeft jouw leercyclus waarschijnlijk een rechtopstaande ovale vorm. Je gaat effectiever leren en werken door meer tijd en aandacht te besteden aan het reflectieve onderdeel.

Een aansluitende leerbevorderende benadering is te kijken welke overgangen in de cyclus voor jou het lastigst zijn: daar zit een leerbarrière en tegelijk ook de mogelijkheid om te groeien in je functioneren.

De overgangen zijn:

- Van doen naar stilstaan bij de ervaring.
- Van bezinnen (inzoomen) naar nadenken (uitzoomen, rode draden zien).

- Van nadenken naar besluiten en een plan maken.
- Van besluiten naar overgaan tot daadwerkelijke actie.

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Vanuit welk kwadrant van de leercyclus start vaak jouw leren?
- » Welke overgangen in de leercyclus vind je lastig?
- » Wat betekent dit voor jouw leeropgave in verband met effectiever leren?
- » Wat heb je nodig om daaraan te werken?
- » Neem een leerling in gedachten:
  - » Hoe leert hij of zij?
  - » En hoe zou hij of zij effectiever kunnen gaan leren?
  - » Hoe zou je hem of haar daarin kunnen begeleiden?
- » Neem een collega in gedachten met wie je gemakkelijk samenwerkt aan een werk gerelateerde taak en onderzoek waar zijn leren start. En neem een collega in gedachten met wie je minder gemakkelijk samenwerkt en onderzoek waar zijn leren start?
- » Wat heb je nodig om bij een andere leerstijl aan te sluiten?

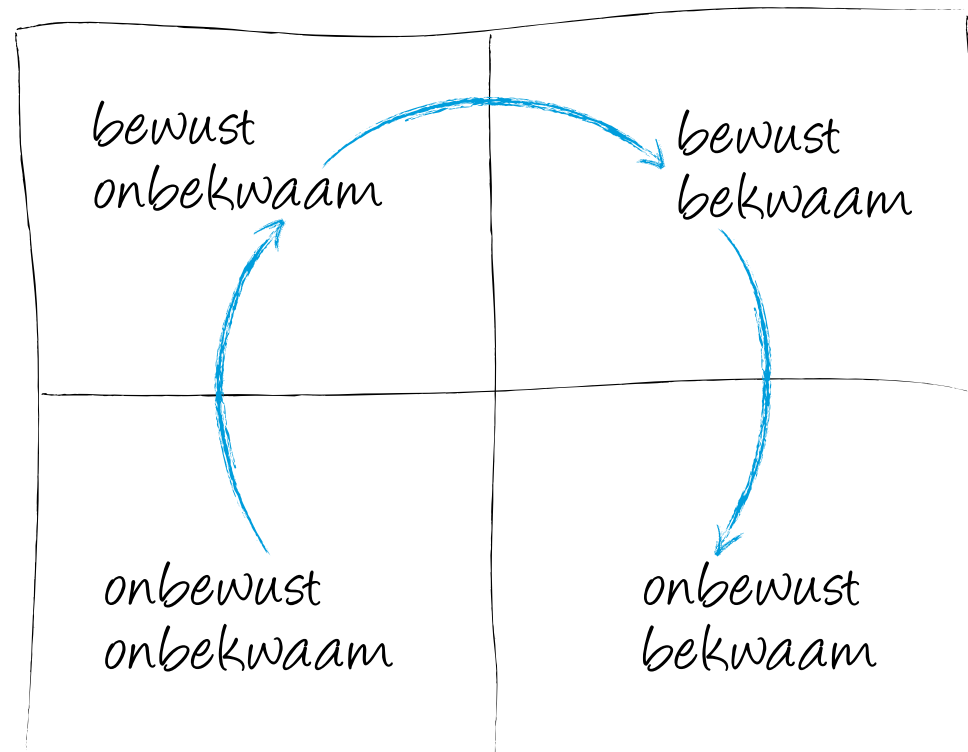
### Meer lezen

- E. Haan, *Leren met collega's: praktijkboek intercollegiale consultatie* (Koninklijke van Gorcum; Assen, 2006).
- L. van Kessel, 'Kolbs typology van leerstijlen. Een hulpmiddel voor het begeleiden van het leren van supervisanten', in: W. Regouin en F. Siegers, *Supervisie in opleiding en beroep* (Stafleu Van Loghum; Houten, 2005).

### Links

- Google/Wikipedia: Leercyclus van Kolb
- Een eenvoudige leerstijlentest: [www.123test.nl/leerstijl/](http://www.123test.nl/leerstijl/)
- Meer uitgebreide gratis tests via Google Leerstijlentest

## 4.5. Bewust bekwamen



Bij aanvang van een leertraject zit je op de grens van bewust en onbewust onbekwaam. Dit kan veroorzaakt worden door feedback van anderen of doordat je zelf merkt dat je minder functioneert dan je zou willen. Het kan ook zijn dat de eisen die aan je gesteld worden veranderd zijn en dat hetzelfde gedrag dat voorheen adequaat was nu onvrede oproept. Bij het leren van nieuw gedrag vinden de meeste mensen bewust onbekwaam zijn geen prettige fase. Je voelt je onbeholpen en onzeker. Je vraagt je af: zal ik het ooit leren?

Veel mensen willen wel leren, maar niet oefenen. Toch is onze aanbeveling: OEFEN, probeer en geef jezelf de tijd. Iemand vertelde eens hoe hij had leren schaatsen. Het gevoel dat hij had toen hij de slag nét te pakken had geeft aan hoe de overgang van bewust onbekwaam naar bewust bekwaam voelt. Natuurlijk zal de schaatser nog vaak vallen, maar hij voelt dat hij het kan en gaat nu verder met bewust bekwaam.

Op die gebieden waarin je onbewust bekwaam bent is er sprake van geautomatiseerd gedrag. Je staat er niet meer bij stil, totdat je in andere of nieuwe situaties komt, waarin het gedrag niet (meer) voldoet. Eigenlijk is dat jammer: bewust worden van je bekwaamheden is een bron van zelfvertrouwen en voldoening. Je kunt veel meer dan waar je je bewust van bent!

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Heb je een eigen voorbeeld van een leerproces dat via de bovenstaande dynamiek is verlopen? Hoe waren jouw gevoelens en ervaringen in de verschillende fasen?
- » Heb je op dit moment iets waarin je je bewust onbekwaam voelt? Wat helpt jou te oefenen en bewust bekwaam te worden?
- » Wat zijn je bekwaamheden, waar je wellicht nooit meer bij stilstaat? Als je het moeilijk vindt dit te benoemen kun je het aan mensen in je omgeving vragen.
- » Vul aan/maak af als docent ben ik in relatie tot:
  - » Mijn leerlingen bekwaam in
  - » Tot mijn lesstof bekwaam in....
  - » Mijn collega's bekwaam in
  - » Tot de organisatie bekwaam in....

## Meer lezen

M. Groen, *Reflecteren: de basis. Op weg naar bewust en bekwaam handelen* (Noordhoff; Groningen/Houten, 2011).

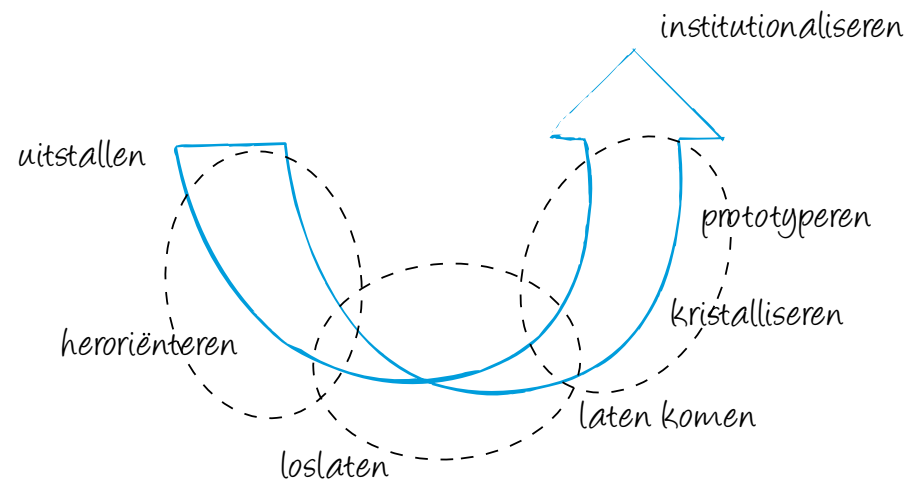
## Links

- Je kunt hoofdstuk 1 van Groen, Reflecteren, 2011 ook downloaden:
- <http://reflecterenactiepagina.noordhoff.nl/pdf/Reflecteren-de-basis-hoofdstuk-1.pdf>



## 4.6. U-curve van het leren

Een leerproces volgt in grote lijnen een U-curve, zoals hieronder getekend. Het lijkt een chronologisch proces met fasen die elkaar opvolgen. In de praktijk werkt dat natuurlijk niet zo. Teruggrijpen op vorige fasen en alvast vooruitlopen op wat er komt gebeurt aan de lopende band. Dat is natuurlijk en hoort bij het leerproces. Denk aan een balletje dat in de U-curve rolt. Zorg er voor dat het balletje vaart houdt en niet in het midden stil komt te liggen.



### Fase 1: Uitstallen – laten zien wat er is

De spannende fase van diepgaand kennismaken. Veiligheid, vertrouwen en ontspannen zijn belangrijk om de kastdeuren écht open te doen. Dit is belangrijk om tot leervragen te komen die breed én specifiek genoeg zijn om het leerproces in gang te zetten.

### Fase 2: Heroriënteren – zien vanuit het geheel en vanuit het hart

De fase van onderzoek. Hoe zien anderen mij, welke verwachtingspatronen liggen er? Welke mogelijkheden? Welke verlangens en wensen heb ik? Dit is ook de fase waarin eerlijke constructieve feedback welkom is. Je kunt dat zelf vragen en wordt 'bewust onbekwaam' op een bepaald gebied ([paragraaf 1.5](#)). De leervragen verdiepen zich naar het niveau van zingeving.

### Fase 3: Loslaten – de stilte in

Vanuit de stilte ruimte geven aan je innerlijke weten. Je hebt alle bagage die je nodig hebt. Je hebt stilte nodig om je dit te herinneren en opnieuw eigen te maken.

### Fase 4: Laten komen – mogelijkheden ontvouwen zich

Er tekenen zich contouren af van antwoorden op je leervragen en wel op een manier die je van tevoren niet had kunnen bedenken. Je bent in een corridor

van dromen: je ziet flitsen, maar kunt het nog niet pakken. Je droomt en fantaseert vanuit jezelf. In deze fase is het belangrijk de tijd te nemen en jezelf niet onder druk te zetten.

### Fase 5: Kristalliseren – keuzes maken, invulling geven

De contouren worden geleidelijk ingevuld tot mogelijkheden. Je gaat zien hoe je het anders kunt en wilt doen. Je ziet een ruimer veld aan mogelijkheden en maakt daarin keuzes. Door het visualiseren van deze mogelijkheden bereid je je voor op de volgende stap.

### Fase 6: Prototypen – uitproberen van nieuwe vormen

Er is moed en wil voor nodig om nieuw gedrag uit te proberen. Dit is een essentiële fase in het leerproces. Van denken, fantaseren, reflecteren, conceptualiseren naar experimenteren: DOEN! Bereid dit goed voor, moedig jezelf aan, complimenteer jezelf voor de poging en zorg ervoor dat het experiment leidt tot een nieuw experiment.

### Fase 7: Institutionaliseren ofwel belichamen

Het kan soms jaren duren voordat je nieuwe, hervonden waarden belichaamt. Je bent onbewust bekwaam ([paragraaf 1.5](#)) geworden, dat wil zeggen je staat er niet meer bij stil, je kunt/weet/bent gewoon.

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Beschrijf jouw eigen ervaringen met de verschillende fasen in dit proces. Met welke fase heb je ervaring? Met welke niet en welke vind je lastig?).
- » In hoeverre herken je als docent de fasen in het leerproces?
- » Wat zijn jouw interventies in de verschillende fasen als een proces voor jou prettig loopt?
- » En hoe zijn jouw interventies in de verschillende fasen als een proces stopt of moeizaam verloopt?
- » Hoe doorloop je deze fasen als er een onderwijsverandering is?
- » Hoe doorloop je deze fasen als je een nieuwe klas start?

### Meer lezen

- B. Flowers, J. Jarowski, O. Scharmer en P. Senge, *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties* (SDU; Den Haag, 2006).
- O. Scharmer, *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient* (Christofoor; Zeist, 2009).

### Links

Nederlandse websites: [www.theoryu.nl/](http://www.theoryu.nl/)

## 4.7. Leerdoelen en indicatoren

Je wilt iets leren en gaat daarmee aan de slag. Soms is je startpunt dat je iets niet meer wilt, bijvoorbeeld je werk mee naar huis nemen of je laten overrulen door collega's tijdens vergaderingen.

Voor een effectief leerproces zijn twee zaken essentieel:

- Vaststellen wat je wél wilt; dus je doelen positief formuleren. Een voorbeeld is: 'Ik wil me thuis ontspannen' of: 'Ik wil mijn visie tijdens vergaderingen duidelijk overbrengen op mijn collega's'.
- Omschrijven waaraan je wilt merken dat je je ontwikkelt. Wij noemen dat het vaststellen van indicatoren voor een effectief leertraject.

Omdat je vaststelt wat je wilt bereiken, dit concreet maakt en bijhoudt wordt de kans groter dat je daadwerkelijk tot gedragsverandering komt.

### Het vaststellen van indicatoren en gebruik van n=1 methode

In hoeverre is er daadwerkelijk voortgang in je leertraject? Het is mogelijk om dit vast te stellen met de N=1 methode voor de praktijk. Deze methode is afgeleid van de wetenschappelijke N=1 methode die ook wel single case research wordt genoemd. (zie: Meer lezen)

### Stap 1.

Je stelt (eventueel in overleg met je leidinggevende) de doelen van het leertraject vast. Een voorbeeld van een doel kan zijn: 'ik gedraag me meer ontspannen voor de klas' en/of 'ik doe mijn werk effectiever'.

De doelen moeten gaan over zichtbaar gedrag. Dat wil zeggen dat er voor het bereiken van doelen gedragsverandering plaats moet vinden die door omstanders, bijvoorbeeld collega's of leiding, zichtbaar moet zijn.

### Stap 2.

Je werkt je doel uit in acht tot tien gedragsindicatoren die gaan over waarneembaar gedrag. Stel dat je doel is: 'Effectiever werken', dan geven gedragsindicatoren aan waar je aan kunt merken dat je effectiever werkt, bijvoorbeeld:

- leuke, extra dingen doen in het werk
- open staan voor contact met collega's
- duidelijke grenzen aangeven

Een indicator als 'een ontspannen gevoel' voldoet niet, want hoe jij je voelt is niet altijd zichtbaar voor anderen. Wat wel zou voldoen is de indicator: 'een ontspannen uitstraling of houding'.



Wanneer je een vragenlijst wilt maken dan bestaan de indicatoren uit het volgende type vragen: 'In hoeverre heeft [je naam] de afgelopen periode op een schaal van 1 tot 10 [gedrag x] laten zien?' Op de 10-puntsschaal kunnen bij twijfel ook meerdere cijfers worden omcirkeld.

Zo krijg je een korte vragenlijst met 8 tot 10 vragen en een 10-puntsschaal.

### Stap 3.

Je bepaalt welke mensen in je omgeving dit gedrag bij je kunnen waarnemen. Dit zijn mensen die zicht hebben op je gedrag, bijvoorbeeld collega's, je leidinggevende of mensen uit je privésfeer.

Je vraagt hen of ze jou feedback willen geven over de indicatoren die je hebt vastgesteld (dat kan door middel van een vragenlijst en/of een gesprek).

Het geven van feedback gebeurt in ieder geval - wanneer je een leertraject volgt - bij aanvang, halverwege het leertraject, na afloop en mogelijk ook 4-6 maanden na afronding, zodat je zicht krijgt op je ontwikkeling.

Het gebruik van vragenlijsten maakt het mogelijk je voortgang in beeld te brengen door middel van een grafiek. Ook kan de voortgang statistisch getoetst worden.

### Reflectievragen

Om je deze stof eigen te maken kun je jezelf vragen stellen, daarop reflecteren en tot een persoonlijk antwoord komen. Bijvoorbeeld:

- » Welke ervaring heb je met het stellen van leerdoelen en indicatoren?
- » Welke leerdoelen stel jij je?
- » Welke indicatoren horen daarbij?
- » Wat maakt dat je je leerdoelen haalt
- » Hoe zorg je er zelf voor om je leerdoelen niet te halen.
- » Hoe verbind je jouw indicatoren aan je docent zijn?
- » Hoe verbind je jouw indicatoren aan je relatie met de leerlingen en collega's?
- » Hoe verbind je jouw indicatoren aan de lesinhoud en de organisatie waarin je werkt?

### Meer lezen

- V. Heininga, E. Schuringa en M. Spreen, 'De N=1 statistiek achter het patiënt volgsysteem in het FPC Dr. S. van Mesdag' in: *GGzet Wetenschappelijk* (2011, jaargang 15, nummer 2).
- GGzet kan gedownload worden van het internet.

## 4.8. Veerkracht

In dit hoofdstuk ben je in aanraking gekomen met jouw manier van leren. Door denken over leren, leerstijlen, bewust bekwamen, U-curve van het leren, leerdoelen en indicatoren heb je wellicht verschillende ontdekkingen gedaan en op die manier je veerkracht uitgebreid.

### Reflectie

Zoek, schrijf, maak een verhaal, beeld, muziek, beweging of iets anders, waarin jij duidelijk maakt hoe jouw veerkracht is uitgebreid door te leren.

### Coach the coach principe

In hoeverre kun je datgene wat je geleerd hebt op het gebied van leren vertalen naar je leerlingen en collega's?

### Meer lezen

- M. Groen, *Reflecteren: de basis. Op weg naar bewust en bekwaam handelen* (Noordhoff; Groningen/Houten, 2011).
- E. de Haan, *Leren met collega's: praktijkboek intercollegiale consultatie* (Koninklijke van Gorcum; Assen, 2006).
- M. Ruyter, *Liefde voor leren: over diversiteit van leren en ontwikkelen in een en van organisaties* (Kluwer; Deventer, 2006).

### Links

Of downloaden hoofdstuk 1 van <http://reflecterenactiepagina.noordhoff.nl/pdf/Reflecteren-de-basis-hoofdstuk-1.pdf>



# Tot slot

Het is tijd om de balans op te maken. Je bent bewust aan het leren geweest over jezelf in relatie tot je werk. Je hebt je bewust bekwaamd, bent jezelf meer gaan waarderen en je gedragsrepertoire is uitgebreid. Dat betekent dat je zelfbewuster en met meer veerkracht in je werk staat! En dat maakt je effectiever in je werk als docent, leidinggevende of adviseur.

Naast leren over jezelf heb je geleerd over leren. Om het in jargon uit te drukken: je hebt een professionaliseringslag gemaakt. Door zelf te leren en je daarbij steeds weer af te vragen: wat werkt bij mij wel en niet, hoe komt dat en hoe vertaal ik dat naar mijn houding ten opzichte van mijn leerlingen en collega's?

Uiteraard zullen niet alle onderdelen van dit werkboek voor jou aan de orde zijn geweest. Mocht je nog eens begeleiding zoeken bij een specifiek thema of hoofdstuk: je bent van harte welkom!

Wij wensen je veel plezier en resultaat in het onderwijs!

## Over Coachkwadraat

Coachkwadraat is een praktijk voor supervisie, coaching en organisatieontwikkeling voor mensen die met mensen werken. Vandaar de naam: Coach the coach. We werken individueel, op team- en organisatieniveau en hebben veel ervaring in de maatschappelijke dienstverlening en MKB. Een specifieke doelgroep wordt gevormd door coaches en consultants.

In onze leertrajecten draait het om uw vermogen om invloed te nemen in uw werk, uw persoonlijke effectiviteit en coachend vermogen. Dat komt direct ten goede aan uzelf, uw cliënten, uw team en organisatie.

Voor meer informatie: [www.coachkwadraat.nl](http://www.coachkwadraat.nl)

Of mail: [info@coachkwadraat.nl](mailto:info@coachkwadraat.nl)



## Mieke Voogd

Mieke Voogd is arbeids- en organisatiepsycholoog, geregistreerd supervisor en heeft ruim 17 jaar als organisatieadviseur en manager gewerkt in de zakelijke dienstverlening, zorg, onderwijs en overheid. Sinds 2006 werkt zij als zelfstandig ondernemer in Coachkwadraat. Zij legt zich toe op het coachen van mensen en organisaties die met mensen werken en professionalisering van coaches en consultants.



### Meer informatie

LinkedIn [nl.linkedin.com/in/miekevoogd/](https://nl.linkedin.com/in/miekevoogd/)  
en @MiekeVoogdCoach op Twitter

Mieke Voogd  
Esweg 90  
9761 ES Eelde  
telefoon: 050-3080699  
mobiel: 06-53542691  
e-mail: [mieke@coachkwadraat.nl](mailto:mieke@coachkwadraat.nl)

## Over NHL/ECNO

Het ECNO is een organisatie voor advies, opleiding en training, coaching, mediation en onderzoek. Wij zijn voornamelijk gericht op het onderwijs. Het ECNO is verbonden aan het Instituut Educatie en Communicatie van de NHL Hogeschool.

Het ECNO werkt vanuit een visie van verbinding. Kernpunt van de visie is dat wij persoonlijke ontwikkeling binden aan teamontwikkelingen, onderwijskundige ontwikkeling, managementontwikkeling en aan organisatorische ontwikkeling. Van persoonlijk meesterschap naar een lerende organisatie. Het ECNO gaat daartoe vaak een langdurende partnerschap aan.

Het ECNO staat voor een praktische aanpak van organisatievraagstukken en onderwijsontwikkelingen én voor opleidingen en trainingen die aansluiten bij het primaire proces en de mensen die er rechtstreeks bij betrokken zijn: leerkrachten, onderwijs ondersteuners, managers, leerlingen en hun ouders.



## Ella ten Barge

Trainer en coach – Streven naar efficiënte gepassioneerde professionals. Inspirerend en motiverend.

Ella ten Barges' deskundigheid, haar creativiteit en authenticiteit brengen mensen in beweging richting een gewenste situatie.



Haar aanpak leidt tot nieuwe inzichten en vaardigheden zowel bij individuele personen als bij groepen. Nieuwe keuzemogelijkheden ontstaan die zowel professioneel als persoonlijk kunnen worden ingezet.

Haar doel is mensen te stimuleren om deze nieuwe inzichten en vaardigheden te ontplooiën in hun dagelijkse werkzaamheden en er echt voldoening uit te kunnen halen. Vanzelfsprekend gekoppeld aan de visie en doelstellingen van de organisatie.

Vanaf 1985 is zij actief op de arbeidsmarkt zowel in het onderwijs, overheid en in het bedrijfsleven. Voor meer informatie zie [www.linkedin.com/in/ellatenbarge](https://www.linkedin.com/in/ellatenbarge).

## Colofon

Uitgave	NHL/ECNO en Coachkwadraat
Auteurs	Mieke Voogd en Ella ten Barge
Eindredactie	Jo Willems
Vormgeving	Sanne Slopsema
Figuren	Mieke van Kapel
Illustraties	Corien Bögels

Rechthebbenden die menen aanspraak te kunnen ontlenen aan deze uitgave worden verzocht via e-mail contact op te nemen met [mieke@coachkwadraat.nl](mailto:mieke@coachkwadraat.nl)