



Mindful Managers Training Programma

Module 3: TAKE NOTICE

Handboek voor trainers Bijlage 3



CARDET



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. [Project Number: 2017-1-UK01-KA202-036546]

Inhoud

Onderwerp 1 - ZELBEWUSTZIJN EN INTERPERSOONLIJK ZELBEWUSTZIJN	3
Doelstellingen van de module Take Notice	4
Doelstellingen van het onderwerp Zelfbewustzijn en interpersoonlijk bewustzijn	4
Activiteiten.....	4
Activiteit A/1 - Sterkte-inventarisatie	5
Activiteit A/2 - Krachtgericht coachen en leren.....	8
Activiteit A/3 - Mindmap van het actieplan.....	9
Activiteit A/4 - Herkennen van positiviteit op de werkplek.....	10
Activiteit B/1 - 3 delen van de hersenen.....	11
Activiteit B/2 - Vragenlijst	13
Activiteit B/3 - Meditatie	13
Activiteit B/4 - Discussie.....	14
Activiteit C/1 - Energiegevende Oefening.....	15
Activiteit C/2 - Invloedrijksirkel	16
Activiteit C/3 - Verander hun dag	17
Activiteit C/4 - Plan je dag.....	18
Onderwerp 2 - De juiste vragen stellen	20
Doelstellingen van de module Take Notice	20
Doelstellingen van het onderwerp De juiste vragen stellen.....	21
Activiteiten.....	21
Activiteit D/1 – Neurolinguïstische programmering.....	21
Activiteit D/2 – Rug-aan-rug-communicatie	24
Activiteit D/3 - Metamodeloefening.....	25
Activiteit D/4 - Groepsdiscussie over rug-aan-rug-communicatie.....	27
Activiteit E/1 - Coleman Raiders Formule van Herkadering	27
Activiteit E/2 - Coleman Raider in de praktijk.....	29
Activiteit E/3 - Concrete ervaring Coleman Raider	33
Activiteit E/4 - Groepsdiscussie over de Coleman Raiders Formule van Herkadering	37
Activiteit F/1 - Ladder van de Inferentietheorie	37
Activiteit F/2 - Met betrekking tot de Inferentieladder.....	38
Activiteit F/3 - Ladder van de Concrete Inferentie-ervaring.....	39
Activiteit F/4 – Reflectie op de Inferentieladder	40

Module 3 – Take Notice

Onderwerp 1 - ZELFBEWUSTZIJN EN INTERPERSOONLIJK
ZELFBEWUSTZIJN

Doelstellingen van de module Take Notice

Aan het einde van deze module moeten gebruikers in staat zijn om:

1. hun eigen sterke punten als managers op te merken en om op deze vaardigheden voort te bouwen.
2. de sterke punten van hun collega's te leren kennen en op deze vaardigheden voort te bouwen.
3. de instrumenten van de module met hun team te gebruiken om potentiële uitdagingen in het team aan te pakken.

Doelstellingen van het onderwerp Zelfbewustzijn en interpersoonlijk bewustzijn

Aan het einde van dit thema moeten de gebruikers in staat zijn:

1. om zich bewust te zijn van hun interpersoonlijke vaardigheden.
2. om zich bewuster te worden van hun vermogen om aan hun interpersoonlijke vaardigheden te bouwen en een meer bewuste manier van werken.
3. om kennis van de sterke punten en behoeften van hun collega's op te doen.

Activiteiten

Kolb cyclus A	• A/1 - Reflecteren over sterke punten
	• A/2 - Theorie
	• A/3 - Actieplan
	• A/4 - Op sterkte gebaseerde coaching
Kolb cyclus B	• B/1 - 3 hersenen
	• B/2 - Mindfulness-vragenlijst
	• B/3 - Meditatie
	• B/4 - Groepsdiscussie
Kolb cyclus C	• C/1 - Energiegevende oefening
	• C/2 - Invloedscirkel van Colvey
	• C/3 - Verander je dag
	• C/4 - Plan je dag om energiek te zijn

Activiteit A/1 - Sterkte-inventarisatie

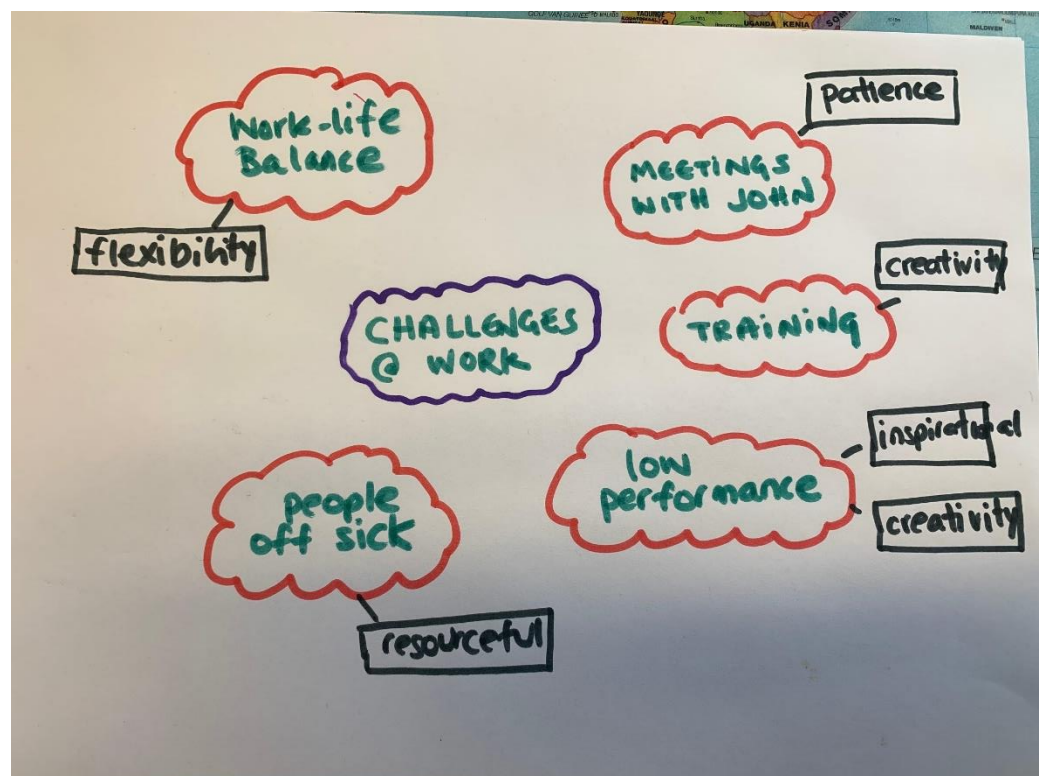
Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	25-45 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: • om hun leerbehoeften te visualiseren om zo een bewustere manager van de publieke sector te worden. • om zich meer bewust te zijn van hun sterke punten en hoe deze kunnen worden gebruikt om hun uitdagingen aan te gaan. • om hun uitdagingen op de werkplek te bekijken vanuit een nieuw, bewuster perspectief.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	• A3-papier • Gekleurde pennen		
Inhoud	Dit is een geweldige oefening om na te denken over de sterke punten van de deelnemers en hoe deze sterke punten hen kunnen helpen om de uitdagingen op de werkplek te overwinnen. De deelnemers ontvangen een lijst met sterktes en worden gevraagd om alle sterktes die ze hebben te markeren. U kunt ook gebruikmaken van sterktekaarten of de deelnemers vragen hun eigen lijst aan te maken.  Daarna wordt de deelnemers gevraagd om een mindmap te tekenen op basis van de uitdagingen waar ze voor staan op de werkvloer en de dingen waaraan ze willen werken om		

een meer 'mindful' manager te worden.

Een 'mindmap' is 'een diagram dat een tak- of wortelstructuur bevat dat vertrekt vanuit een centraal beeld op de pagina. Met behulp van lijnen en kleuren worden relaties, groeperingen en verbanden tussen woorden, ideeën en beelden getoond' (Tony Buzan, maker van de mindmap). Het zal uw deelnemers helpen om duidelijk te visualiseren wat ze precies willen leren en verbeteren als het gaat om een publieke sector manager zijn. Visualisatie stelt de deelnemers in staat om een open geest te behouden en inspireert tot out-of-the-box denken en het overwegen van mogelijkheden/oplossingen waar ze misschien nog niet eerder aan dachten.

Facilitatoren moeten de deelnemers altijd de vrijheid geven om hun eigen mindmap te ontwikkelen. U kunt echter wel wat begeleidend advies geven om uw managers te helpen aan de slag te gaan en/of verder te gaan als ze vast komen te zitten. Dit advies is opgenomen in bijlage II en kan worden gebruikt als een hand-out.

Nadat elke deelnemer zijn mindmap heeft gemaakt, vraag je deze persoon of hij aan elke uitdaging een paar sterke punten wil koppelen die hij al eerder heeft genoemd. Zie voorbeeld hieronder:



Wanneer de deelnemers hun uitdagingen en sterktes hebben zullen de deelnemers een sterkte-inventarisatie maken. Ze evalueren dan of ze moeten werken aan een specifieke sterkte of of ze tevreden zijn over hoe ze die specifieke sterkte al gebruiken in relatie tot bepaalde uitdagingen. Zie onderstaand voorbeeld:

	Challenges	Patience	Better listening	Understanding needs of others	Creativity	Flexibility	Resourceful
	Meeting with John						
	Work-life B						
	Low performance						
Activiteit	1. Geef elke deelnemer een blanco stuk A3-papier en gekleurde pennen. 2. Vraag de deelnemers om alle sterke punten die ze hebben te verzamelen. 3. Vraag elke deelnemer om een mindmap te maken met de uitdagingen waar hij of zij voor staat op de werkplek. 4. Vraag de deelnemers om hun sterke punten te koppelen aan elke uitdaging. 5. Vraag de deelnemers om de sterkte-inventarisatie te doen.						
Beoordeling	Vraag de deelnemers: 1. Heb je ideeën opgedaan waar je niet eerder aan gedacht hebt? 2. Heeft het visualiseren van je ideeën geholpen bij het organiseren van je doelen en acties?						

Bijlage I

- Begin met je belangrijkste sleutelwoord in het midden van de pagina en zorg ervoor dat het een duidelijk en sterk visueel beeld geeft dat het thema van de mindmap duidelijk laat zien;
- Werk vanuit dit centrale punt naar buiten toe, met behulp van pijlen, lijnen, vormen, enz. - doe wat natuurlijk aanvoelt;
- Gebruik sleutelwoorden, afbeeldingen, tekeningen, enz. om je inhoud te creëren;
- Met de ontwikkeling van je mindmap zal je je realiseren dat de managementvaardigheden die je wilt verbeteren kunnen worden onderverdeeld in subdeelen - creëer subcentra voor deze subthema's en werk naar buiten toe vanuit deze nieuwe minicentra;
- Zorg ervoor dat je duidelijk schrijft, zodat je je eigen handschrift nog steeds kunt lezen als je een paar dagen/weken/maanden later terugkijkt naar je mindmap;
- Vergeet niet dat alles wat opvalt op de pagina ook zal opvallen in je hoofd;
- Zet alles neer wat in je opkomt, hou je niet in, geen enkel idee is te gek;
- Sloop je eigen grenzen en blijf trouw aan je creatieve zelf - als je ruimte tekort komt, begin dan niet aan een nieuw vel, maar plak gewoon meer papier op de reeds bestaande mindmap;
- Wees niet bang om vast te lopen. Als dat zo, is ga je gewoon naar een ander deel van de mindmap gaat of laat je het even liggen - soms hebben we gewoon wat tijd nodig om nieuwe inzichten te krijgen;
- Gebruik kleur!

Activiteit A/2 - Krachtgericht coachen en leren

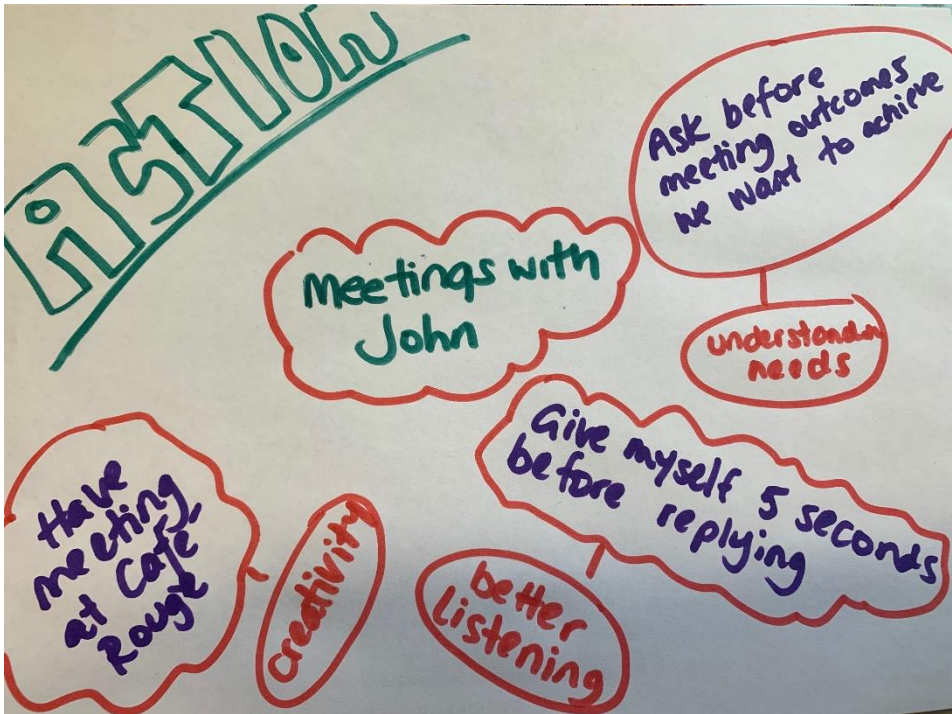
Fase	Abstracte conceptualisering	Tijd	Ongeveer 30 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om het belang van op kracht gebaseerde coaching en leren te begrijpen. 2. om deel te nemen aan duo- en groepsdiscussies met betrekking tot de theorie. 3. om te verkennen hoe de verworven kennis op de werkplek kan worden toegepast.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	PowerPoint-presentatie		
Inhoud	Deze activiteit zal de groep bewust maken van de voordelen van op kracht gebaseerde coaching en leren. Het doel is om de groep inzicht te geven in de vaardigheden die ze kunnen gebruiken in hun dagelijks werk. Krachtgerichte coaching heeft tot doel de prestaties en de positiviteit van de deelnemers te verbeteren. Deze methode is gegroeid uit het inzicht dat elk individu de kennis heeft om het beste uit zichzelf te halen op het werk. Daarom heeft deze methode tot doel de deelnemers de middelen te geven om dit te bereiken op dagelijkse basis. De deelnemers moeten hun sterke punten beginnen te benutten om risico's en problemen op het werk het hoofd te bieden. <pre> graph TD A((Set Goals)) --> B((Identify Talent)) B --> C((Manage Weaknesses)) C --> D((Develop Talent into Strengths)) D --> E((Monitor against Performance)) E --> A </pre> 1		
Activiteit	1. De facilitator zal de informatie over krachtgericht coachen en leren presenteren.		

¹Sterktebegeleiding, *The Small Business Site*, <https://www.thsmallbusinesssite.co.za/2016/05/25/strength-based-coaching/> [laatst bezocht op ¹⁷ juni 2019].

	2. Neem de tijd om elke sectie duidelijk door te nemen, want sommige deelnemers hebben misschien nog niet eerder gehoord van op kracht gebaseerde coaching. 3. Laat tijd voor vragen en verduidelijkingen van de deelnemers. 4. De activiteit zal worden afgesloten met een groepsdiscussie over op kracht gebaseerde coaching en leren.
Beoordeling	De beoordeling van deze taak zal de vorm aannemen van een duo-/groepsdiscussie terwijl de deelnemers de concepten van op kracht gebaseerd coachen en leren met hun collega's verkennen. De deelnemers worden aangemoedigd om vragen te stellen over de theorie.

Activiteit A/3 - Mindmap van het actieplan

Fase	Actief experimenteren	Tijd	Ongeveer 25 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn om: 1. gebruik te maken van een actieplan om een bewustere manager van de publieke sector te worden. 2. zich meer bewust te zijn van hoe ze hun sterke punten kunnen gebruiken om uitdagingen aan te gaan. 3. een bewuster perspectief te ontwikkelen.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Papier Pennen		

Inhoud	Wanneer de deelnemers klaar zijn met hun sterkte-inventarisatie, zullen ze hun mindmap opnieuw bekijken voor de specifieke acties die ze willen ontwikkelen en de specifieke sterktes die ze willen gebruiken op hun werkplek. Zie voorbeeld hieronder: 
Activiteit	1. Geef elke deelnemer papier en pen. 2. Vraag hen om hun mindmap te herzien voor de specifieke acties die ze willen ontwikkelen en gebruik te maken van een kracht op hun werkplek. 3. Geef de deelnemers 15 minuten om deze taak uit te voeren. 4. Vraag hen om in duo's te werken en hun actieplan te delen. 5. Faciliteer een groepsdiscussie over de taak.
Beoordeling	Vraag aan de deelnemers: 1. heeft het opstellen van het actieplan je geholpen om je te focussen op het ontwikkelen van sterke punten op de werkplek? 2. Zou je een pad kunnen visualiseren om jouw doel op de werkplek te bereiken?

Activiteit A/4 - Herkennen van positiviteit op de werkplek

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 25 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze activiteit moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om dankbaarheid uit te drukken en in te oefenen. 2. de voordelen van het erkennen van de positieve aspecten op hun werkplek in te zien.		

	3. de positieve aspecten op hun werkplek te delen.
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Papier Pennen
Inhoud	Deze activiteit zal gericht zijn op het verkennen van de huidige positiviteit op de werkplek. Het erkennen en herkennen van wat reeds goed werkt op de werkvloer is belangrijk voor alle 'mindful managers'. Het delen van goede praktijken met andere managers heeft veel voordelen, waaronder het opbouwen van vertrouwen tussen managers en medewerkers.
Activiteit	1. De facilitator geeft elke deelnemer een stuk papier en een pen. 2. Leg uit dat ze zes positieve ervaringen op de werkplek moeten opschrijven (bijvoorbeeld regelmatige personeelsvergaderingen die productief zijn). 3. Het verkennen van wat momenteel goed werkt op de werkplek kan helpen bij het vinden van nieuwe oplossingen voor meer uitdagende situaties. 4. Vraag de deelnemers om een lijst te maken van dingen die al goed werken op hun werkplek. 5. Vraag aan de groep of er iemand bereid is om zijn positieve ervaringen met de groep te delen. 6. Faciliteer een groepsdiscussie.
Beoordeling	De beoordeling van deze taak zal plaatsvinden in de vorm van een groepsdiscussie, aangezien de deelnemers hun positieve ervaringen op de werkplek zullen delen. Vragen om te stellen: 1. Heb je genoten van deze activiteit? 2. Hoe voelde je je bij het schrijven van je positieve ervaringen? 3. Vind je het makkelijk/moeilijk om ze te delen? 4. Ga je de ideeën van de andere deelnemers in de praktijk brengen?

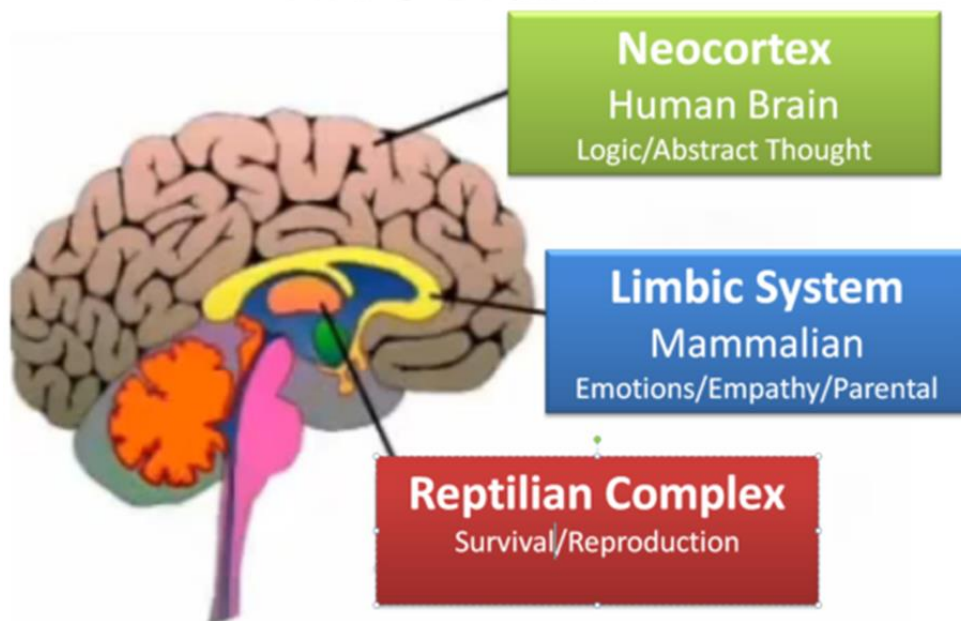
Activiteit B/1 - 3 delen van de hersenen

Fase	Abstracte conceptualisering	Tijd	Ongeveer 30 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om de drie delen van de hersenen te begrijpen. 2. om te begrijpen hoe de hersenen zich verhouden tot mindfulness.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	PowerPoint-presentatie		
Inhoud	Het menselijk brein is verdeeld in drie delen: 1. De reptielachtige (achterhersenen): dit gebied is verantwoordelijk voor automatische functies zoals het reguleren van de ademhaling en de hartslag.		

Wanneer we in gevaar zijn, is het dit deel van de hersenen dat reageert op de dreiging.

2. De limbische (middenhersen): dit gebied beheerst al onze emoties en zorgt ervoor dat we ons zorgen maken over andere leden van onze soort. Daarom is het limbische brein een integraal onderdeel van het teamwerk waar veel zoogdieren op vertrouwen.
3. De neocortex (voorhersen): deze zone wordt gebruikt voor redeneren en rationeel denken en werd als laatste ontwikkeld in de mens. De neocortex is essentieel om de handelingen die om je heen gebeuren te begrijpen.

The 3 Brains



2

Activiteit

1. De facilitator zal de PowerPoint over de drie hersenhelften presenteren.
2. Neem de tijd om elke sectie duidelijk door te nemen, aangezien dit voor sommige leden een nieuw concept kan zijn.
3. Geef tijd om vragen te stellen.

Beoordeling

De beoordeling van deze taak zal plaatsvinden in de vorm van een groepsdiscussie, waarbij de deelnemers de concepten van het brein met hun collega's zullen verkennen. Het kan zijn dat de facilitator de deelnemers in groepen moet verdelen en de discussie moet beginnen. Wat staat mindfulness in de weg? Onze emoties en de vecht-/vluchtreactie. Bied eventueel een vraag aan om de discussie op gang te brengen als het onderwerp van de discussie te breed blijft.

² We hebben drie hersenen in één: de Reptilian, Mammalian en Neo-Cortex', *Soul Guru Holistic Living*, <http://soulguru.com/triune-brain/> [laatst bekeken op ¹⁰ juni 2019].

Activiteit B/2 - Vragenlijst

Fase	Actief experimenteren	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om nieuwe technieken toe te passen waarbij ze de verschillende gebieden van hun hersenen gebruiken in de werkomgeving.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Pennen Papier		
Inhoud	Verken situaties in je beroepsleven waarbij je gebruik maakte van vechten en vluchten (een van elk). Werk per 2 en deel je voorbeelden. Wat had je anders kunnen doen? Hoe hebben je eigen ervaringen in het beroepsleven jou als manager geholpen? Hoe kan het aanleren van mindful-technieken je eigen managementvaardigheden verbeteren? Voorbeeld: Er wordt je gevraagd om op korte termijn een conferentie met 200 deelnemers te faciliteren. Wat doe je? Hoe voel je je? Verken de verschillende gebieden van de hersenen die leiden tot hoe je zo'n situatie beheert.		
Activiteit	1. Vraag de deelnemers om voorbeelden van de vecht- en vluchtervaringen in hun beroepsleven te delen. 2. Ontdek emoties en gevoelens voor een meer bewuste benadering.		
Beoordeling	De beoordeling van deze taak zal plaatsvinden in de vorm van een groepsdiscussie, waarbij de deelnemers de resultaten met hun collega's zullen bespreken.		

Activiteit B/3 - Meditatie

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 25 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om hun emoties op een meer bewuste manier te begrijpen en te controleren. 2. om de emoties van hun collega's op een meer bewuste manier te begrijpen. 3. om stress in hun teams efficiënter te beheren. 4. Om de eigen veerkracht te ontwikkelen en de veerkracht van anderen te ondersteunen.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Scherm om een YouTube clip af te spelen.		
Inhoud	https://www.youtube.com/watch?v=wGFog-OuFDM		

Activiteit	1. De facilitator zal de groep leiden 2. "Richt je aandacht op het geluid van de bel." 3. "Concentreer je, maar zonder je in te spannen." 4. "Blijf bij het geluid als het vervaagt tot stilte." 5. "Sluit je ogen als je klaar bent." 6. Neem deel aan de meditatie 7. De deelnemers krijgen een moment van zelfreflectie over de activiteit. 8. De volgende activiteit zal een groepsdiscussie zijn waarbij de deelnemers kunnen reflecteren over de activiteit.
Beoordeling	De beoordeling van deze taak zal de vorm aannemen van zelfreflectie, aangezien de deelnemers het effect van de activiteit zullen overschouwen.

Activiteit B/4 - Discussie

Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om zich meer bewust te zijn van hun emoties. 2. om enkele tips te ontdekken om met stress om te gaan.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Geen		
Inhoud	De deelnemers bespreken hun ervaringen tijdens de meditatie. Ze zullen de aspecten die ze positief vonden en de aspecten die negatief waren, belichten.		
Activiteit	1. Vraag alle leden om groepen te vormen voor deze activiteit. 2. Je deelt best je eigen persoonlijke reflectie over de activiteit om de discussie op gang te brengen. 3. De deelnemers delen hoe de meditatie hen deed voelen. 4. De deelnemers bespreken de aspecten die ze leuk vonden en de aspecten die ze niet leuk vonden.		
Beoordeling	De beoordeling van deze activiteit vindt plaats in het kader van een groepsdiscussie. Vraag de deelnemers om in groepen te bespreken hoe ze zich tijdens de meditatie hebben gevoeld en wat ze van deze ervaring hebben geleerd, enz.		

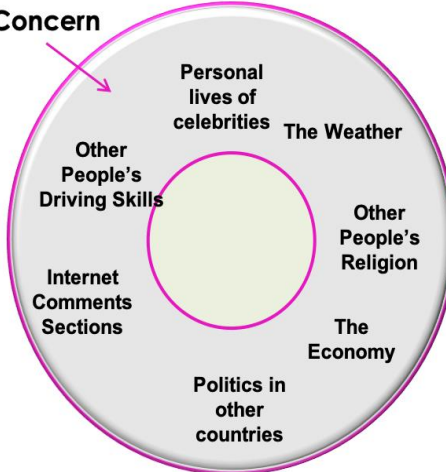
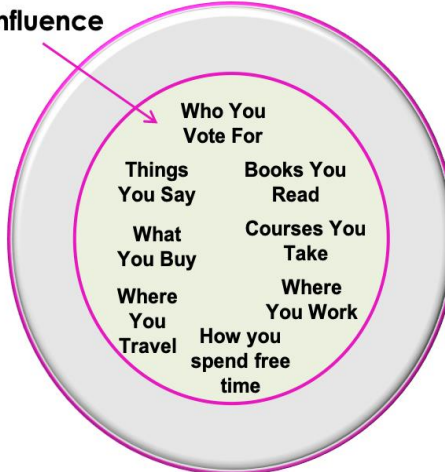
Activiteit C/1 - Energiegevende Oefening

Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten gebruikers: 1. zich meer bewust zijn van hun energiegevers en -nemers. 2. zich meer bewust zijn van hoe dagelijkse activiteiten jouw welzijn en het welzijn van je team beïnvloeden. 3. zich meer bewust zijn van hun productiviteitsniveau op basis van de activiteiten die ze hebben ondernomen. 4. zich meer bewust zijn van de kwaliteit en de standaard op basis van je reflectie en beoordeling.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	A4-papier Pennen		
Inhoud	Het doel van deze oefening is om managers in de publieke sector te laten nadenken over de activiteiten die ze in een week doen en te zien of deze hen energie geven of deze juist wegnemen. Elke persoon doet dagelijks veel activiteiten, op het werk en thuis, als onderdeel van zijn of haar dagelijkse routine. Mensen denken zelden na over de hoeveelheid energie die ze voor bepaalde activiteiten gebruiken of de hoeveelheid energie die ze uit die activiteiten halen. Het is belangrijk dat managers aandacht hebben voor de activiteiten die hen energie geven. Hierdoor zullen ze meer oog hebben voor de activiteiten die ze doen en kunnen ze ook nadenken over het energieniveau van hun teamleden. Deelnemers inventariseren alle activiteiten die ze gedurende een week doen en beoordelen of deze activiteiten energiegevers of -nemers zijn door een (+) naast de energiegevers te zetten, een (-) naast de energienemers en een (?) naast de activiteiten waar ze niet zeker van zijn. Hierna houden de deelnemers een groepsdiscussie om na te denken over de lijst die ze hebben opgesteld. De facilitator kan de discussie op gang brengen met enkele vragen en elke deelnemer deelt zoveel hij wil van zijn lijst. Vragen: • Heb je meer activiteiten gemarkeerd met (+) dan met (-)? ◦ Wat kun je doen om meer energiegevende activiteiten te hebben? • Heb je veel neutrale (?) activiteiten opgesomd? • Wat maakt een activiteit leuk? Zijn deze activiteiten productief of kwalitatief? • Heb je zowel thuis als op de werkplek energiegevende en energienemende activiteiten? • Hoe vaak voel je je aan het eind van de dag energiek? • Hoe vaak voel je je aan het eind van de dag uitgeput? De vragen die niet in het kader van de activiteit kunnen worden behandeld, kunnen evaluatievragen zijn.		

Activiteit	1. Geef elke deelnemer een blanco A4-papier 2. Vraag de deelnemers om alle activiteiten die ze in een week doen op een rijtje te zetten zonder er al te veel over na te denken. 3. Geef de deelnemers 10 minuten de tijd om zoveel mogelijk activiteiten op te sommen. 4. Vraag de deelnemers na 10 minuten om voor elke activiteit te markeren of het hen energie geeft (+), of het hun energie wegneemt (-), of indien het neutraal is (?). 5. Vraag de deelnemers om het aantal activiteiten te tellen dat ze met (+), (-), (?) hebben gemarkeerd. 6. Vraag de deelnemers of er deelnemers zijn die bereid zijn om de resultaten van deze oefening te delen (hoeveelheid energieverstrekters en -nemers). 7. De trainer moet de groepsdiscussie faciliteren met de beoordelvragen die in de volgende paragraaf worden genoemd.
Beoordeling	Heb je in totaal meer activiteiten gemarkeerd met + dan - ? Heb je al eens eerder een gevoel van flow meegemaakt op je werkplek? Ervaar je regelmatig flow?

Activiteit C/2 - Invloedrijkskierkel

Fase	Abstracte conceptualisering	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening, moeten de gebruikers: 1. in staat om Covey's invloedssfeer te begripen. 2. zich meer bewust zijn van de Cirkel van invloed en de Cirkel van zorg. 3. in staat zijn om te onderzoeken hoe ze hun Cirkel van invloed kunnen vergroten (proactief) en de Cirkel van zorg kunnen verkleinen (reactief).		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	PowerPoint		
Inhoud	Wanneer de deelnemers de analyse van hun routine hebben afgerond, leren ze over de theoretische onderbouwing. Dit schetst de invloedscirkel van Covey die een combinatie is van de cirkel van zorg (zaken die buiten onze controle vallen) en de invloedscirkel (zaken die we kunnen controleren). We winnen energie als we proactief zijn en ons richten op concepten die binnen onze invloedscirkel liggen. Aan de andere kant is het focussen op zaken waar we geen controle over hebben een eigenschap van een reactief persoon en het onttrekt energie.		

	Circle of Concern  Reactive: • Large circle of concern, small circle of influence • Energy is wasted on issues outside of a persons control Circle of Influence  Proactive: • Large circle of control, small circle of concern • Energy is focused on issues inside a persons control 3
Activiteit	1. De facilitator zal de PowerPoint presenteren over Covey's invloedssfeer. 2. Focus op het effect van meer aandacht voor de Cirkel van Zorg en ook meer aandacht voor de Cirkel van Invloed. 3. Benadruk de voordelen van het bewust zijn van deze theorie. 4. Laat tijd over voor vragen.
Beoordeling	Vraag de deelnemers om het concept te verkennen, inclusief: • De voordelen en mogelijke nadelen van Covey's theorie. • De toepassing van deze theorie op hun beroepsleven.

Activiteit C/3 - Verander hun dag

Fase	Actief experimenteren	Tijd	Ongeveer 25 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers: 1. In staat zijn om proactiever te handelen en hun invloedssfeer te vergroten. 2. In staat zijn om Covey's theorie te implementeren in hun dagelijkse leven.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	De persoonlijke routine die werd gecreëerd tijdens de reflectieve observatie. Pen		
Inhoud	In deze oefening werken de deelnemers op basis van hun persoonlijke agenda. Ze worden gevraagd om hun dagelijkse activiteiten te veranderen op basis van Covey's theorie om hun lijst van activiteiten meer in evenwicht te brengen, zowel wat		

³Chris Bergen, 'How to Identify Priorities with a Circle of Influence Exercise', (2018)
<https://www.chrisbergen.blog/circle-of-influence-exercise/> [laatst geraadpleegd op ¹⁰ juni 2019].

	betreft hun energiegevers en -nemers als hun invloedssfeer. Bestudeer de taken in je Cirkel van Zorg om problemen aan te pakken en oplossingen te vinden.
Activiteit	1. Vraag de deelnemers om een kijkje te nemen in de routine die ze hebben gecreëerd tijdens de reflectieve observatie. 2. Vraag de deelnemers om hun dag aan te passen op basis van de invloedssfeer van de Covey. De deelnemers moeten ernaar streven om die evenwichtiger te maken. Hoe kun je je energie kanaliseren om productiever te zijn op het werk? 3. Vraag de deelnemers in het kader van de beoordelingsactiviteit na te denken over de veranderingen die zij in hun cirkels hebben aangebracht. 4. Vraag of er deelnemers zijn die de resultaten van de oefening willen delen. 5. De trainer faciliteert de groepsdiscussie aan de hand van de beoordelvragen die in de volgende paragraaf worden vermeld.
Beoordeling	De beoordeling van deze activiteit vindt plaats in het kader van een groepsdiscussie. Vraag de deelnemers om in groepsverband te bespreken wat ze in hun schema hebben veranderd en welke oplossingen ze hebben gevonden. Bespreek met elkaar de veranderingen die zijn aangebracht.

Activiteit C/4 - Plan je dag

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 25 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening, moeten de gebruikers: 1. in staat om veerkrachtiger te zijn bij het uitvoeren van moeilijke taken. 2. zich meer bewust zijn van de elementen in hun leven die ze wel degelijk kunnen controleren voor meer positieve energie. 3. zich meer bewust zijn van de activiteiten die hen proactiever maken.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	A4-papier Pennen		
Inhoud	De deelnemers moeten nieuwe persoonlijke routines creëren door gebruik te maken van de concepten die ze hebben geleerd van Covey's theorie tijdens de abstracte conceptualisatie. Ze moeten ernaar streven om zoveel mogelijk energiegevers in hun schema op te nemen en tegelijkertijd moeilijke taken te beheren en positieve oplossingen te vinden. Bouw hun activiteiten in hun invloedssfeer en identificeer proactieve oplossingen voor jouw aandachtsgebieden. Daarom moet deze routine hoog in het vaandel staan en de proactiviteit ondersteunen.		
Activiteit	1. De facilitator zal de groep onderrichten om een dagelijkse/wekelijkse routine in te plannen met zoveel mogelijk energiegevers en zich meer te richten op de activiteiten in hun invloedscirkel. 2. Geef de deelnemers 10 minuten om hun dagelijkse/wekelijkse routine te plannen. De routine moet zo veel mogelijk energiegevers omvatten om een schema op te stellen dat stimulerend is.		

	3. Vraag de deelnemers na te denken over de activiteiten die ze hebben opgesomd. Hoeveel liggen er binnen hun Cirkel van Invloed en hun Cirkel van Zorg? Wat kunnen ze doen om dit te veranderen als het nodig is? 4. Vraag of er deelnemers zijn die hun resultaten van de oefening willen delen. 5. De trainer faciliteert de groepsdiscussie aan de hand van de beoordelvingsvragen die in de volgende paragraaf worden genoemd.
Beoordeling	De deelnemers bespreken hun aangepaste routine met hun collega's om te begrijpen of ze voldoende energiegevers hebben ingepland en of ze in staat waren om hun invloedssfeer te vergroten en het beheer van hun Cirkel van Zorg te verbeteren. Hoe voelde het om de oefening te doen? Hoe gemakkelijk/moeilijk was het om een nieuwe planning te maken? Zullen ze deze theorie gebruiken in hun dagelijks leven?

Module 3 – TAKE NOTICE

Onderwerp 2 - De juiste vragen stellen

Doelstellingen van de module Take Notice

Aan het einde van deze module moeten gebruikers in staat zijn:

1. om hun eigen sterke punten als managers op te merken en om op deze vaardigheden voort te bouwen.
2. om de sterke punten van hun collega's te leren kennen en om op deze vaardigheden voort te bouwen.
3. om de instrumenten van de module met hun team te gebruiken om potentiële uitdagingen in het team aan te pakken.

Doelstellingen van het onderwerp De juiste vragen stellen

Aan het einde van dit thema moeten de gebruikers in staat zijn:

1. nadenken over het belang van mindful communication
2. zich bewust zijn van de manier waarop zij in hun team communiceren
3. zich bewust zijn van de verschillende communicatiestijlen en hoe deze effectief kunnen worden gebruikt in hun professionele en persoonlijke leven

Activiteiten

Kolb-cyclus D	• D/1 - Neurolinguïstische programmering
	• D/2 – Rug-aan-rug-communicatie
	• D/3 - Metamodeloefening
	• D/4 - Groepsdiscussie over rug-aan-rug-communicatie
Kolb-cyclus E	• E/1 - Coleman Raider Formule van Herkadering
	• E/2 - Coleman Raider in de praktijk
	• E/1 - Coleman Raider concrete ervaring
	• E/1 - Groepsdiscussie over Coleman Raider's formule van de herkadering
Kolb-cyclus F	• F/1 – Ladder van de inferentietheorie
	• F/2 - Met betrekking tot de inferentieladder
	• F/3 - Ladder van concrete interferentie-ervaring
	• F/4 - Ladder van de Inferentiereflectie

Activiteit D/1 – Neurolinguïstische programmering

Fase	Abstracte conceptualisering	Tijd	Ongeveer 30 minuten
------	-----------------------------	------	---------------------

Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om het hoofdidee achter NLP begrijpen. 2. om NLP-vragen te stellen.
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	De NLP-vragenlijst
Inhoud	Het NLP-communicatiemodel wordt ook wel het Metamodel van NLP genoemd. De manier waarop we de wereld ervaren via onze zintuigen (bijvoorbeeld wat we zien, ruiken of horen) wordt gefilterd door onze ervaringen uit het verleden en beïnvloedt ons gedrag. Het NLP Metamodel beschrijft dat in de manier waarop mensen spreken drie processen op natuurlijke wijze plaatsvinden: weglaten, vervormen en veralgemenen. Dit stelt ons in staat om onze ervaringen makkelijker in woorden uit te drukken - anders zouden we wel heel lang bezig zijn! Drie tabellen zijn beschikbaar in bijlage.
Activiteit	1. Aanwezige neurolinguïstische programmering 2. Deel de NLP-vragen uit aan de deelnemers en bespreek ze met hen. 3. Als onderdeel van de beoordeling vraag je aan de deelnemers om een rollenspel te spelen per 2.
Beoordeling	Vraag de deelnemers om per 2 te werken en op basis van de NLP-handout een rollenspel te spelen. Eén deelnemer moet een fictief of reëel probleem met betrekking tot stressmanagement en welzijn op het werk delen. De andere deelnemer moet NLP-vragen stellen op basis van de voorbeelden.

Bijlage I

Vervormingen - veranderende betekenis

Oppervlaktestructuur	Vraag/diepe structuur	Resultaat
Let op: Lezen (Iemands mentale staat kennen - maar niet zeggen hoe) Bijvoorbeeld, "Ze houdt niet van mij."	➤ Hoe weet je dat ze je niet mag?	Herstelt de bron van informatie
Verloren Performatief (Waardeoordelen - waarbij de persoon die oordeelt buiten beschouwing wordt gelaten) Bijvoorbeeld, "Het is slecht om rijk te zijn."	➤ Wie zegt dat het slecht is? ➤ Volgens wie? ➤ Hoe weet je dat het slecht is?	Verzamelt de bewijscriteria Herstelt gemiste info
Oorzaak - Gevolg Waar de oorzaak ten onrechte buiten zichzelf wordt geplaatst Bijvoorbeeld, "Hij maakt me gek."	➤ Hoe zorgt wat hij doet ervoor dat je je gek voelt? ➤ Of - hoe specifiek?	Herstelt de keuze

Complexe Gelijkwaardigheid Twee ervaringen worden als synoniem geïnterpreteerd Bijvoorbeeld, "Ze schreeuwt altijd tegen me, ze houdt niet van me."	➤ Waarom betekent haar geschreeuw dat ze je niet mag? ➤ Heb je ooit tegen iemand geschreeuwd die je leuk vindt?	Geeft een tegenvoorbeeld
Veronderstellingen Bijvoorbeeld, "Als mijn man wist hoeveel ik leed, zou hij dat niet doen."	➤ Hoe kies je ervoor om te lijden? ➤ Hoe reageert hij? ➤ Hoe weet je dat hij dit niet weet?	Focust terug op oorzaak Wat doet hij? Verbreekt het gedachtelezen.

Veralgemeningen

Universele kwantificatoren Alles, iedereen, nooit, niemand, enz. Bijvoorbeeld, "Hij praat nooit met mij."	Overdrijf de universele kwantificator en vind tegenvoorbeelden ... ➤ Nooit? ➤ Wat zou er gebeuren als hij dat deed?	Herstel van het tegenvoorbeeld – gevolgen - resultaten
Gemodificeerde operatoren Bijvoorbeeld: "Ik moet hard werken, of "Ik kan niet stoppen met roken."	➤ Wat zou er gebeuren als je dat niet deed? ➤ ...Of? ➤ Wat houdt je tegen? ➤ Wat zou er gebeuren als je dat wel deed?	Herstel van de gevolgen/resultaten Oorzaken herstellen

Generalisaties zijn belangrijk - ze lijken op stereotypen - we hebben ze nodig om de wereld te begrijpen.

Weglatingen

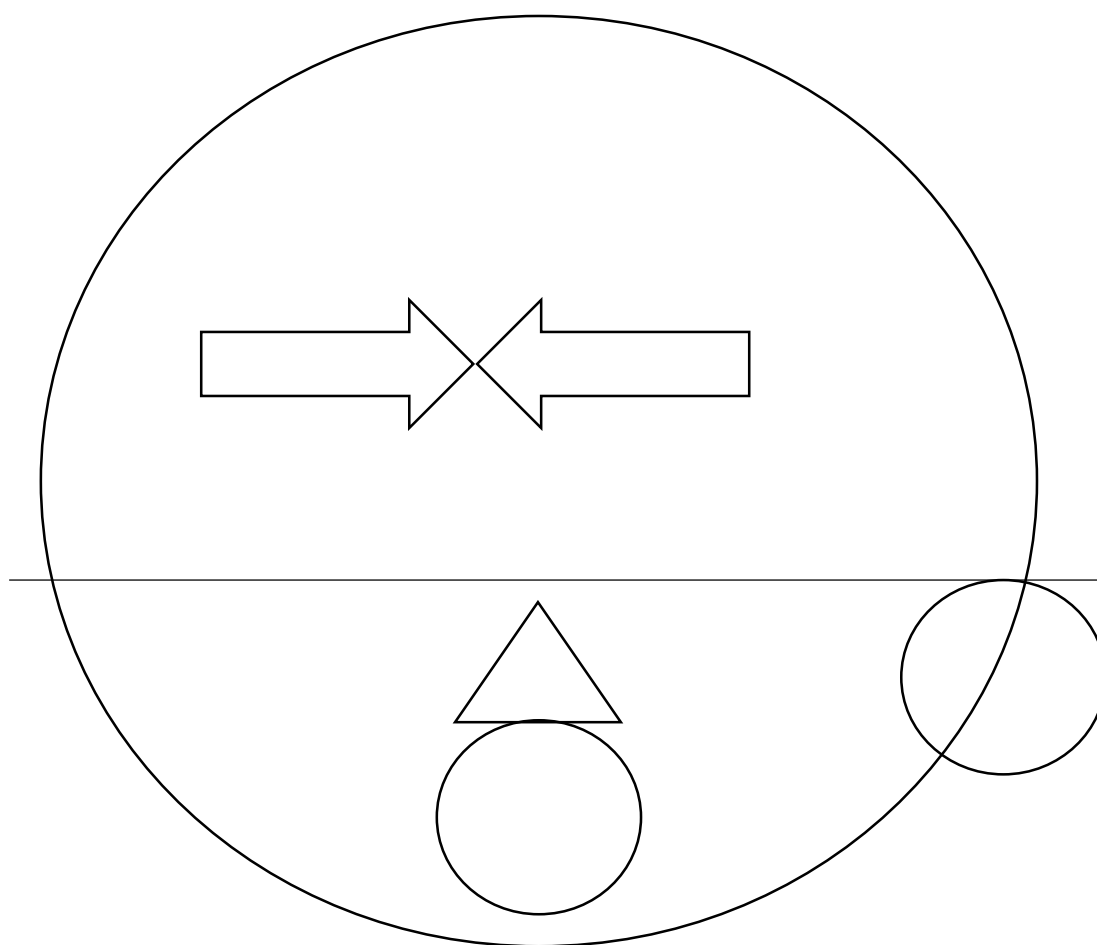
Nominalisaties: Woorden verwerken, werkwoorden in zelfstandige naamwoorden omzetten Bijvoorbeeld, "We hebben een probleem met onze communicatie."	➤ Wie communiceert niet wat met wie? ➤ Hoe wil je communiceren?	Zet het werkwoord terug in een proces, haal de weglating terug.
Niet-gespecificeerde werkwoorden: Bijvoorbeeld, "Hij heeft me afgewezen."	➤ Hoe specifiek heeft hij je afgewezen?	Verduidelijk het werkwoord
Vergelijkende weglating: Bijvoorbeeld, "Dat is duur!"	➤ Vergelijken met wat?	Herstel vergelijking

Weglaten wordt ook wel selectieve aandacht genoemd. We laten belangrijke details weg om onze efficiëntie te verbeteren. Dit kan echter een probleem opleveren als we de gewoonte krijgen om bepaalde informatie altijd te verwijderen, bijvoorbeeld door altijd aandacht te besteden aan kritiek en geen rekening te houden met complimenten. Bewustwording van het weglaten van informatie kan ons ook helpen om communicatieproblemen beter te verklaren.

Activiteit D/2 – Rug-aan-rug-communicatie

Fase	Actief experimenteren	Tijd	Ongeveer 25 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. Om hun boodschap duidelijk over te brengen in hun communicatie 2. Om goed te luisteren naar de details		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Pen, potlood, een eenvoudige afbeelding (hand-out)		
Inhoud	Deze activiteit richt zich op het belang van effectief communiceren. Op de werkplek delegeren managers vaak taken aan hun team door het geven van instructies en kunnen ze ook taken ontvangen van hun lijnmanagers. Het is erg belangrijk om de boodschap die we willen overbrengen duidelijk over te brengen en ook goed te luisteren naar alle details. Deze oefening helpt bij het inoefenen van effectieve communicatie.		
Activiteit	1. Verdeel de deelnemers in duo's 2. Vraag hen om achterover te leunen 3. Geef de ene deelnemer de hand-out (foto) en de andere deelnemer een leeg papier en pennen. 4. Vraag de deelnemer met de hand-out om de foto zo duidelijk mogelijk te beschrijven, terwijl de andere deelnemer de foto moet tekenen (de persoon die de foto tekent mag geen vragen stellen. Als je genoeg tijd hebt, kun je een tweede ronde met een andere foto maken waar de deelnemers wel vragen kunnen stellen. Daarna kan besproken worden hoe anders die ervaring was).		
Beoordeling	Denk na over de ervaring van de deelnemers: Hoe voelde het om de oefening te doen? Was het moeilijk om zeer duidelijke instructies te geven? Hoe voelde het om geen vragen te kunnen stellen?		

Bijlage I – Rug-aan-rug-communicatiehandleiding



Activiteit D/3 - Metamodeloefening

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 10 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om het NLP-model in de praktijk gebruiken. 2. om na te denken over hoe ze hun zinnen voor zichzelf of voor anderen verwoorden ...		
Materialen	Pennen, metamodel-handout		

die nodig zijn voor de activiteit	
Inhoud	Metamodeluitreiking 1. Kijk naar de volgende zinnen en noteer een aantal van de uitspraken die je de afgelopen week hebt gedaan (zowel voor jezelf als voor anderen) die met deze woorden beginnen: • Ik heb altijd. . .' • Ik moet wel. . .' • Dat zou ik moeten doen. . .' • Ik heb nooit. . .' • Dat zou ik moeten doen. . .' • Ik moet wel. . .' 2. Stop nu. 3. Ga terug naar je lijst en stel jezelf voor elke verklaring drie vragen: • Wat zou er gebeuren als ik dat niet deed. . . . ?' • Wanneer heb ik dit besloten? • Is deze uitspraak correct en nuttig voor mij? 4. Bekijk je lijst in het licht van de vragen die je hebt gesteld. 5. Maak voor jezelf een herziene lijst die de woorden 'altijd', 'moet', 'moet', 'nooit', 'zou moeten', en 'moet' vervangt door de woorden • Ik kies ervoor om. . . Door deze oefening af te ronden onderzoek je enkele van de soorten veralgemeningen die je maakt (die NLP modale operatoren noemt - zoals in 'zou moeten', 'had moeten' en 'moeten' - en universele kwantificatoren - zoals in 'altijd' en 'nooit'. Vervolgens stel je in stap 3 vragen aan het Metamodel om de mogelijkheden voor jezelf te verkennen. Door de stellingen in stap 5 te herzien, zet je jezelf weer in controle over je eigen beslissingen en gedrag.
Activiteit	1. Geef elke deelnemer een metamodeluitgave. 2. Vertel de deelnemers dat ze in deze oefening de theorie die ze in abstracte conceptualisatie hebben geleerd nu in de praktijk zullen gebruiken. 3. Vraag de deelnemers om de handout aan te vullen. 4. Bespreek het resultaat van de activiteit.
Beoordeling	Hoe voelde het om de oefening te doen? Hoe gemakkelijk/moeilijk was het om de uitspraken te herformuleren?

Activiteit D/4 - Groepsdiscussie over rug-aan-rug-communicatie

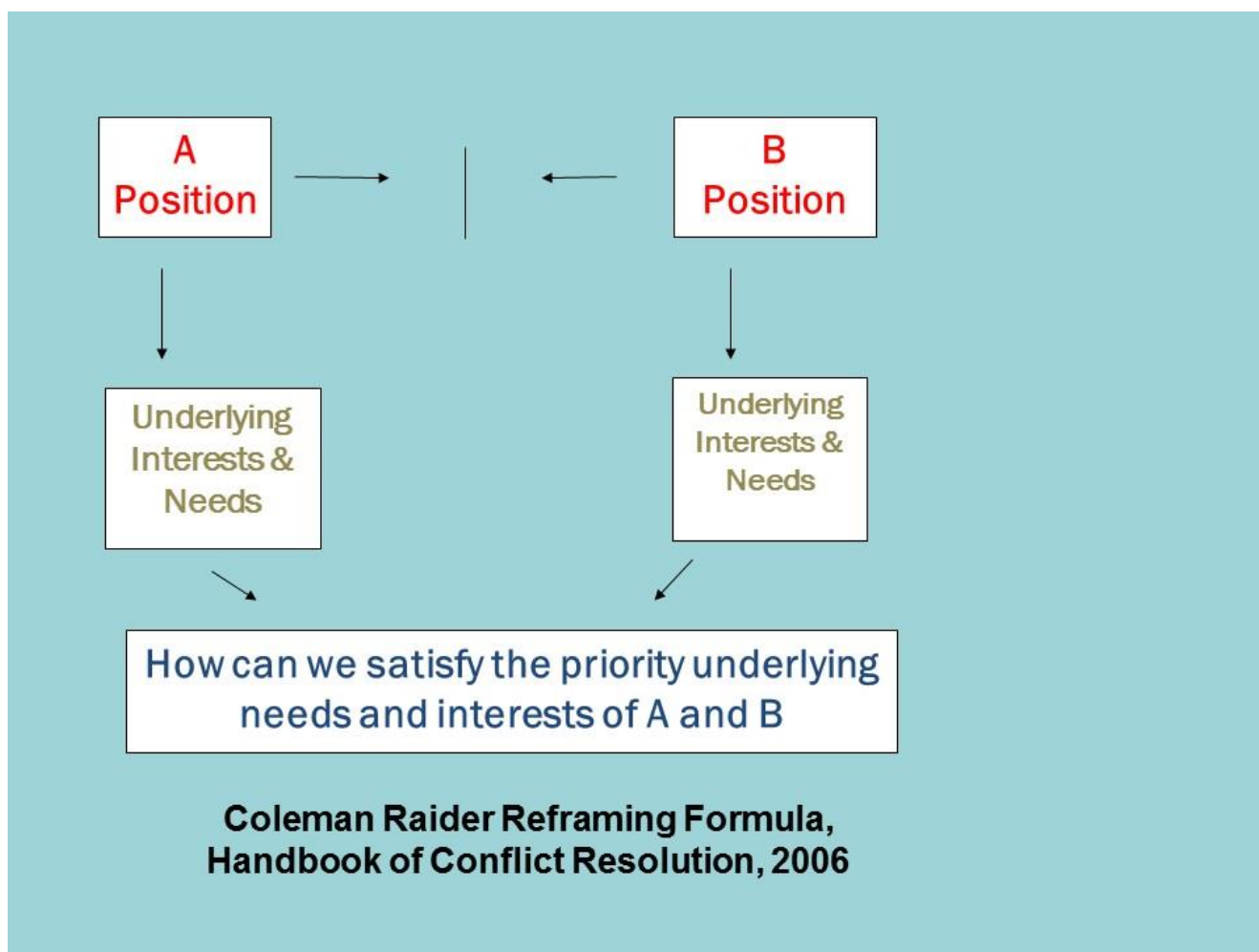
Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om na te denken over hoe effectief ze communiceren. 2. om zich bewust te zijn van de manier waarop ze communiceren.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Handouts van de vorige oefeningen		
Inhoud	Vraag de groep om na te denken over hun ervaring met de rug-aan-rug-communicatie. Hoe voelde het om alleen instructies te krijgen en geen vragen te kunnen stellen? Vraag hen om te reflecteren over NLP en of ze het gevoel hebben dat NLP hen zal helpen om hun boodschap gemakkelijker en duidelijker over te brengen. Als er tijd is, kan je als onderdeel van de discussie de oefening opnieuw laten doen, en deze keer mogen de deelnemers vragen stellen. Dit helpt hen om de twee ervaringen te vergelijken, alsook de verschillen in de oefeningen.		
Activiteit	1. Vraag de deelnemers om na te denken over hoe het voelde om de rug-aan-rug-communicatieoefening te doen. 2. Bespreek hoe het NLP-model en de metamodeloefening hen bewuster heeft gemaakt van de manier waarop ze communiceren.		
Beoordeling	De beoordeling maakt deel uit van de groepsdiscussie.		

Activiteit E/1 - Coleman Raiders Formule van Herkadering

Fase	Abstracte conceptualisering	Tijd	Ongeveer 30 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om het kernconcept van de Coleman Raider Herkadering Theorie te begrijpen 2. om het voordeel van het genereren van coöperatieve oriëntatie op conflicten te zien. 3. om de voordelen te begrijpen van het herformuleren van conflicten als een gedeeld probleem.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	- Handout met het diagram van Coleman Raider's formule van herkadering. - Handout/PowerPoint-slide met de informatie in de inhoudssectie (optioneel).		
Inhoud	De Coleman Raider Formule van Herkadering is een nuttig hulpmiddel bij het oplossen van conflicten. De Coleman Raider Formule van Herkadering is ontwikkeld door Ellen Raider en Susan W. Coleman in de jaren tachtig om een model voor bemiddeling te		

	ontwikkelen dat het inzicht in de perspectieven en behoeften van alle partijen vergemakkelijkt. Dit, om tot een gezamenlijke, goede oplossing voor alle betrokkenen te komen. Hieronder presenteren we de belangrijkste implicaties van deze theorie: Coöperatieve oriëntatie • Constructieve conflictoplossing vereist een coöperatieve (win-win) oriëntatie om positieve resultaten te bereiken. • Concurrerende (win-verlies) oriëntatie zal een constructieve oplossing in de weg staan. • Coöperatieve oriëntatie kan het beste worden gehandhaafd wanneer deze door iedereen op de werkplek wordt ondersteund. • Managers die een coöperatieve aanpak van conflicten willen faciliteren, moeten niet alleen de medewerkers hierover opleiden, maar ook andere managers en leidinggevendenden binnen de organisatie, zodat ieders handelen de win-win-houding weerspiegelt. Herkaderen • Herkaderen gaat over het veranderen van het verhaal rond conflict. • Het maakt van het conflict een wederzijds, gemeenschappelijk probleem dat moet worden opgelost. • Door er een gemeenschappelijk probleem van te maken, is het noodzakelijk dat de gemaakte afspraken voldoen aan de behoeften van alle betrokken partijen. • Dit zal de samenwerking en de win-win oriëntatie op het conflict vergemakkelijken. <i>Bron: Deutsch, Coleman en Marcus - The Handbook of Conflict Resolution (2006)</i> Diagram van Coleman Raiders Formule van Herkadering in bijlage.
Activiteit	1. Presenteer de Coleman Raiders Formule van Herkadering. 2. Deel het schema van de Coleman Raiders Formule van Herkadering uit aan de deelnemers. De Facilitator moet de discussie over de besproken ideeën op gang brengen.
Beoordeling	Vraag de deelnemers om het concept te verkennen, inclusief: - De voor- en nadelen van een gezamenlijke aanpak van conflicten. - De voor- en mogelijke nadelen van het omvormen van conflicten tot gedeelde problemen.

Bijlage I



Beeldbron: Consensusbemiddeling (2017) **Proberen het conflict op te lossen? Stelt u de juiste vraag?**
<https://www.consensusmediation.ie/trying-resolve-conflict-asking-right-question/>

Activiteit E/2 - Coleman Raider in de praktijk

Fase	Actief experimenteren	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om Coleman Raiders Formule van Herkadering toe te passen op het onderstaande werkplekscenario. 2. om de onderliggende behoeften van Emily en Richard te identificeren, evenals de problemen die zich voordoen. 3. om een oplossing voor Emily en Richard te bereiken en uit te werken hoe ze elkaar verder kunnen helpen.		
Materialen die nodig zijn	Pen, papier, werkblad (bijlage I).		

voor de activiteit	
Inhoud	In deze activiteit kunnen de deelnemers de formule verkennen door deze toe te passen op een scenario met fictieve karakters. Dit moet hen in staat stellen om het scenario met een objectieve geest te benaderen en beter in staat te zijn om de voordelen van het volledige proces te zien. Leg het volgende scenario voor aan de deelnemers: Een manager leidt een bemiddelingssessie tussen twee van zijn medewerkers: Emily, die werkt in de financiële sector, en Richard, die werkt in de marketing. Emily en Richard werken samen op vele projecten, dus de manager wil dit geschil zo snel mogelijk oplossen. De laatste tijd is het voor Emily en Richard onmogelijk geworden om samen te werken door dit geschil, dat ook een impact begint te hebben op de rest van het team. Bron: Raider en Coleman (1988) - Collaborative Negotiation Skills Training: Onderhandelingsfasen
Activiteit	1. Deel het werkblad (tabel in bijlage I) uit aan de deelnemers. 2. Vraag hen om groepjes van 3 of 4 te vormen en het bovenstaande scenario stap voor stap te bespreken, waarbij ze met behulp van het werkblad de juiste handelswijze uiteenzetten. 3. De deelnemers moeten elke fase bekijken vanuit het perspectief van Emily, Richard en de bemiddelaar (de manager).
Beoordeling	Na afloop van de activiteit nodigen we de deelnemers uit om een discussie te voeren: - Hoe hebben ze elke fase benaderd? - Wat waren de belangrijkste domeinen voor potentiële problemen? - Wat zouden ze anders doen, als ze zelf zouden bemiddelen in deze situatie?

Bijlage I

Het onderhandelingsproces: De vier stadia

Gebruik het onderstaande 4-fasen proces om het conflict op te splitsen in kleinere, hanteerbare fasen. Je moet een fase voltooien voordat je naar de volgende gaat, om ervoor te zorgen dat het conflict effectief wordt opgelost!

De fases & hoe te implementeren	Jouw acties
1. De rituele fase van het delen Deze fase gaat over het opbouwen van een band met de betrokkenen - sla deze fase niet over! Je moet proberen meer te begrijpen over de betrokken partijen, met inbegrip van hun waarden en belangen. Dit zal later helpen bij de onderhandelingen in het kader van de samenwerking. <i>Bevestig bijvoorbeeld de juiste spelling/uitdrukking van namen.</i> <i>Stel bijvoorbeeld een gemeenschappelijke basis vast - "beide partijen zijn vastbesloten om een oplossing te vinden".</i> <i>Ga ermee akkoord om eerlijk en respectvol te zijn in de communicatie, zonder te onderbreken.</i>	Hoe moet de manager de sessie beginnen? Welke gemeenschappelijke basis moet de manager hier vaststellen?
2. Definieer de kwesties Posities - Elke partij moet zijn of haar openingspositie/verzoek aangeven. Dit zal nuttig zijn als kader voor het onderhandelingsproces. Behoeften/belangen – Je moet proberen om de behoeften te identificeren die ten grondslag liggen van hun positie. Dit kan lastig zijn - mensen zijn zich vaak niet bewust van hun onderliggende behoeften. Alleen door aan deze behoeften te voldoen kan een positieve conclusie worden getrokken.	Wat zouden de onderliggende behoeften/belangen van Richard en Emily kunnen zijn? Wat zijn de belangrijkste punten die de manager had moeten vaststellen?

<i>Bijvoorbeeld Richard's positie: "Je geeft me altijd het saaie werk om te doen en neemt het makkelijke werk voor jezelf. Het is niet eerlijk."</i> <i>Emily's positie: "Je maakt nooit je deel van het werk op tijd af. Ik moet je er altijd aan herinneren, wat mij een slechte reputatie geeft!"</i>	
3. Reframing en prioritering van kwesties Herkaderen- Probeer bij enkelvoudige problemen het probleem opnieuw te kaderen in een op te lossen gezamenlijk probleem. Identificeren en prioriteren van kwesties - Bij complexe geschillen met meerdere kwesties moet je deze opsplitsen in kleinere, hanteerbare kwesties. Probeer neutraal te blijven bij de besluitvorming hierover. Geef prioriteit aan deze kwesties, en begin eerst te onderhandelen over de gemakkelijkste. Probeer voor elk probleem de onderliggende behoeften te identificeren en deze opnieuw in te vullen voordat het probleemoplossingsproces in de volgende fase wordt voortgezet.	Moet het probleem worden opgesplitst in meerdere, kleinere problemen? Hoe moet de manager dit prioriteit geven?
4. Probleemoplossing en het bereiken van overeenkomst Probleemoplossing - Alle partijen moeten zich in de brainstormfase engageren door verschillende mogelijke oplossingen te verkennen. Houd een klimaat van samenwerking in stand door een flip-over te gebruiken om ideeën te genereren (creëer een gedeelde ruimte voor gedachten). Focus op het genereren van een hoeveelheid ideeën zonder ze te diepgaand te bespreken, dit zal hen in staat stellen om meerdere ideeën te	Hoe moet de manager de brainstormsessie benaderen?

verkennen.

In dit creatieve probleemoplossingsproces bestaat er niet zoiets als een 'dom' idee. Houd een open geest en laat herhaling toe, dit kan leiden tot een andere variatie van een idee of een sterkere nadruk op een idee.

Stimuleer partijen om na de eerste drukte ideeën te blijven genereren. Soms volgen de beste ideeën op een moment van stilte!

Overeenstemming bereiken – Haal hieruit de ideeën om de optimale oplossing voor beide partijen te vinden.

Door de onderliggende behoeften te onthouden, moet je in staat zijn om tot een oplossing te komen die beide partijen tevreden stelt.

Zijn er 'onderhandelings*tactieken*' (manieren waarop de partijen elkaar kunnen helpen)? Door deze te ontdekken tijdens de gezamenlijke onderhandelingen, lost u niet alleen het huidige probleem op, maar maakt u ook de weg vrij voor een betere werkrelatie en voorkomt u verdere conflicten!

Welke mogelijke onderhandelingsacties zou de manager kunnen gebruiken? Hoe kunnen Emily en Richard elkaar helpen?

Bron: Raider en Coleman (1988) - **Collaborative Negotiation Skills Training: Onderhandelingsfasen**

Activiteit E/3 - Concrete ervaring Coleman Raider

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 45 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: 1. om de Coleman Raider Formule van Herkadering toe te passen op een levensechte conflictsituatie vanuit het perspectief van een manager. 2. om de onderliggende behoeften van anderen te identificeren aan de hand van hun opgegeven posities. 3. om de voordelen te begrijpen van het omvormen van de problemen van de werknemers tot een gemeenschappelijk doel.		
Materialen	Pennen, papier en werkblad (bijlage I).		

die nodig zijn voor de activiteit	
Inhoud	Gebruik de Coleman Raider Formule van Herkadering om een probleem te onderzoeken dat je als manager bent tegengekomen. Door de theorie toe te passen op je eigen ervaringen, krijg je een betere kennis van de theorie en hoe je deze in de toekomst met je medewerkers kunt implementeren. Opmerking voor de facilitator: De deelnemers hebben in deze fase al minder begeleiding nodig, omdat ze proberen te implementeren wat ze in de vorige fasen hebben geleerd. De formule: 1. De fase van het ritueel delen 2. Definieer de kwesties 3. Herkaderen en prioriteren van kwesties 4. Probleemoplossing en het bereiken van overeenstemming
Activiteit	1. Vorm groepjes van ongeveer 3 personen voor een rollenspelactiviteit (bemiddelaar + 2 medewerkers). 2. Gebruik nu de Herkadering-formule in bijlage I (zonder voorbeelden) en speel dit scenario in groepjes. 3. De deelnemers moeten de scenario's zelf bedenken, vanuit hun eigen ervaringen. 4. De deelnemers moeten de rollen wisselen, zodat elke deelnemer ten minste één keer de rol van bemiddelaar kan spelen.
Beoordeling	De deelnemers moeten feedback geven aan de groep: - Voorbeelden van wat goed werkte en wat niet goed ging. - Hoe ze de volgende keer de Formule van Herkadering zullen benaderen.

Bijlage I

Het Onderhandelingsproces: De Vier Stadia

Gebruik het onderstaande 4-fasen proces om het conflict op te splitsen in kleinere, hanteerbare fasen. U moet een fase voltooien voordat u naar de volgende gaat, om ervoor te zorgen dat het conflict effectief wordt opgelost!

De fases & hoe te implementeren	Jouw acties
1. De rituele fase van het delen	



Deze fase gaat over het opbouwen van een band met de betrokkenen - sla deze fase niet over! U moet proberen om meer te begrijpen over de betrokken partijen, met inbegrip van hun waarden en belangen. Dit zal later helpen bij de onderhandelingen in het kader van de samenwerking.	
2. Definieer de kwesties Posities - Elke partij moet zijn of haar openingspositie/verzoek aangeven. Dit zal nuttig zijn als kader voor het onderhandelingsproces. Behoeften/belangen - Je moet proberen om de behoeften te identificeren die ten grondslag liggen aan hun positie. Dit kan lastig zijn - mensen zijn zich vaak niet bewust van hun onderliggende behoeften. Alleen door aan deze behoeften te voldoen kan een positieve conclusie worden getrokken.	
3. Herkaderen en prioritering van kwesties Herkadering - Probeer bij enkelvoudige problemen het probleem opnieuw in te kaderen in een op te lossen gezamenlijk probleem. Identificeren en prioriteren van kwesties - Bij complexe geschillen met meerdere kwesties moet u deze opsplitsen in kleinere, hanteerbare kwesties. Probeer neutraal te blijven bij de besluitvorming hierover. Geef prioriteit aan de kwesties, en begin met de gemakkelijkste onderhandelingen. Probeer voor elk probleem de onderliggende behoeften te identificeren en deze opnieuw in te vullen voordat het	

probleemoplossingsproces in de volgende fase wordt voortgezet.	
4. Probleemoplossing en het bereiken van overeenstemming Probleemoplossing - Alle partijen moeten zich in de brainstormfase begeven door verschillende mogelijke oplossingen te verkennen. Houd een klimaat van samenwerking in stand door een flip-over te gebruiken om ideeën te genereren (creëer een gedeelde ruimte voor gedachten). Focus op het genereren van een hoeveelheid ideeën zonder ze al te diepgaand te bespreken, dit zal de deelnemers in staat stellen om meerdere ideeën te verkennen. In dit creatieve probleemoplossingsproces bestaat er niet zoiets als een 'dom' idee. Behoud een open geest en laat herhaling toe, dit kan leiden tot een andere variatie van een idee of een sterkere nadruk op een idee. Stimuleer partijen om na de eerste drukte ideeën te blijven genereren. Soms volgen de beste ideeën op een moment van stilte! Overeenstemming bereiken – Haal hieruit de ideeën om de optimale oplossing voor beide partijen te vinden. Door het onthouden van de onderliggende behoeften moet je in staat zijn om tot een oplossing te komen die beide partijen tevreden stelt. Zijn er 'onderhandelings<i>tactieken</i>' (manieren waarop de partijen elkaar kunnen helpen)? Door deze te ontdekken tijdens de gezamenlijke onderhandelingen, lost u niet alleen het huidige probleem op, maar maakt u ook de weg vrij voor een betere werkrelatie en voorkomt u verdere conflicten!	

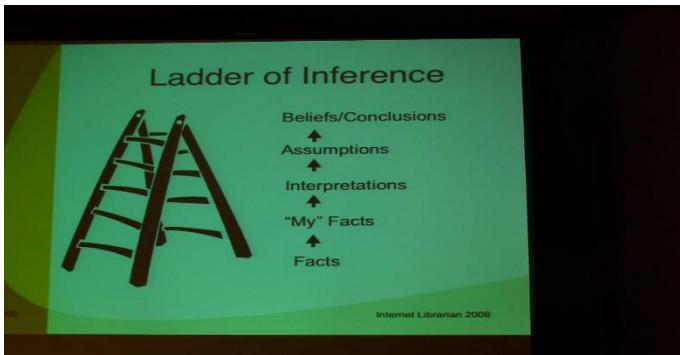
Bron: Raider en Coleman (1988) - **Collaborative Negotiation Skills Training: Onderhandelingsfasen**

Activiteit E/4 - Groepsdiscussie over de Coleman Raiders Formule van Herkadering

Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: - om te identificeren wat ze hebben geleerd van het model. - om na te denken over wat nuttig is aan dit model. - om na te denken over wat minder nuttig is - wat zijn de beperkingen?		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	Handouts van de vorige oefeningen.		
Inhoud	Vraag de groep om na te denken over hun ervaringen met het gebruik van de Coleman Raider Formule van Herkadering. Laat een groepsdiscussie op gang komen over hoe deelnemers dit model in hun werkomgeving zouden kunnen integreren - wat zou werken en wat niet? Hoe voelde het om de rol van de werknemer in de bemiddelingssessie te spelen? Hoe gemakkelijk was het om een 'gemeenschappelijke basis' en een 'gemeenschappelijk probleem' te vinden?		
Activiteit	- Vraag de deelnemers om na te denken over de bemiddelingsoefening. - Bespreek de formule van Herkadering en hoe deze hen in staat heeft gesteld om de onderliggende behoeften van werknemers te zien en negatieve zaken om te zetten in positieve zaken, door het bevorderen van betere werkrelaties.		
Beoordeling	De discussie met en reflectie van de deelnemers zal aantonen hoe goed zij het model al dan niet reeds begrijpen.		

Activiteit F/1 - Ladder van de Inferentietheorie

Fase	Abstracte conceptualisering	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn: - om de basistheorie te begrijpen van de Inferentieladder. - om te begrijpen wanneer de Inferentieladder kan worden gebruikt in de communicatie.		

Materialen die nodig zijn voor de activiteit	-
Inhoud	Chris Argyris (1970), een voormalig hoogleraar aan de Harvard Business School, ontwikkelde het kader voor de Inferentieladder die kijkt naar de gegevens of informatie die we hebben die van invloed zijn op onze overtuigingen - en die soms het gevolg kunnen zijn van een verkeerde interpretatie. Wat we vaak als een feit of echt zien, is niet altijd correct. De Inferentieladder helpt ons om onze eigen overtuigingen en misvattingen in twijfel te trekken. Het kan ons helpen om in moeilijke of uitdagende situaties tot een oplossing te komen. Het kader helpt ook om reflectie te stimuleren en om op een positievere manier over onze gevoelens te communiceren terwijl we de gevoelens van anderen begrijpen.  Deze foto van Onbekende Auteur is gelicenseerd onder CC BY-SA-NC.
Activiteit	Het presenteren van de theorie bijvoorbeeld: Heb je eerder al eens gehoord van De Inferentieladder? Heb je de Inferentieladder al eens eerder gebruikt om de communicatie te bevorderen? Hoe kon je de Inferentieladder gebruiken om de communicatie te bevorderen?
Beoordeling	Beoordeling op basis van groepsdiscussie en oefenen

Activiteit F/2 - Met betrekking tot de Inferentieladder

Fase	Actief experimenteren	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn om:		

van de activiteiten	1. storingen in de communicatie te herkennen. 2. te herkennen wanneer de Inferentieladder moet worden gebruikt.
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	-
Inhoud	Een voorbeeld van het gebruik van de Inferentieladder in een moeilijke situatie zou kunnen zijn als je partner voortdurend iets deed wat je van streek maakte en ruzie of wrijving in de relatie veroorzaakte. Voordat u de ruziefase ingaat, kunt u ervoor kiezen om de <i>Ladder of Inference</i>-benadering te gebruiken. Uw partner komt voortdurend laat thuis en geeft u hiervoor geen reden (feit). "Mijn" feit of overtuiging is dat hij dit expres doet en mijn interpretatie is dat hij dit doet om ergernis te veroorzaken. De veronderstelling is dat hij zich volledig bewust is van de manier waarop dit ergernis veroorzaakt. Zijn realiteit is dat hij vaak de bus mist omdat hij te laat werkt en dan, als hij weet dat je je ergert, belt naar een vriend om te praten over de stress van de werkdag, wetende dat je sowieso al boos zult zijn - dus hij vertraagt de confrontatie. De 2 realiteiten, interpretaties en aannames zijn zeer verschillend en er is een storing in de communicatie. Het gebruik van verschillende benaderingen in de communicatie helpt elke partner om de <i>realiteit</i> van de andere persoon te begrijpen. Als je denkt aan het bovenstaande voorbeeld, welke communicatiestijl zou je kunnen gebruiken om deze situatie op te lossen a. Passief b. Assertief c. Agressief Welke communicatie zou elke betrokken persoon bovendien ondersteunen om de feiten voor beide kanten van het verhaal te begrijpen en om veronderstellingen en misvattingen te doorbreken?
Activiteit	1. Leerlingen lezen het gegeven voorbeeld. 2. Analyseer in duo's de tekst in het gegeven voorbeeld. 3. De cursisten bespreken de communicatiestijlen. 4. De cursisten bespreken hoe de Inferentieladder kan worden gebruikt voor een beter resultaat.
Beoordeling	Help de discussies in duo te vergemakkelijken, die vervolgens zullen leiden tot een hele groepsdiscussie.

Activiteit F/3 - Ladder van de Concrete Inferentie-ervaring

Fase	Concrete ervaring	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn om:		

van de activiteiten	1. de Inferentieladder te gebruiken terwijl je leiding geeft. 2. om de eigen overtuigingen, misinterpretaties en misvattingen uit te dagen.
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	-
Inhoud	Terwijl ze per 2 werken, denkt elke deelnemer aan een voorbeeld uit zijn werkervaring als manager toen de communicatie werd afgebroken of was vastgelopen in een negatieve spiraal. Beschrijf de situatie, wat waren de resultaten?
Activiteit	1. De activiteit introduceren 2. Per 2 werken cursisten aan het gebruiken van de Inferentieladder. 3. De trainer faciliteert de groep om hun eigen misvattingen, aannames en misinterpretaties te onderzoeken.
Beoordeling	De trainer beoordeelt door middel van observatie, vraagstelling en antwoord.

Activiteit F/4 – Reflectie op de Inferentieladder

Fase	Reflectieve waarneming	Tijd	Ongeveer 20 minuten
Doelstellingen van de activiteiten	Tegen het einde van deze oefening moeten de gebruikers in staat zijn om: 1. na te denken over hun communicatieve vaardigheden 2. na te denken over manieren waarop ze hun communicatievaardigheden kunnen verbeteren.		
Materialen die nodig zijn voor de activiteit	-		
Inhoud	Denk aan de vorige activiteit, wat zou je anders doen als je opnieuw in die situatie zat? Als je nadenkt over de Inferentieladder, hoe zou je de situatie dan kunnen oplossen voor een positiever resultaat?		
Activiteit	1. Leerlingen werken in duo om alternatieve manieren te bespreken om de storingen in communicatievoorbeelden aan te pakken en maken hierbij reflectieve aantekeningen. 2. De docent faciliteert de discussie.		
Beoordeling	De docent beoordeelt door middel van observatie, en vraagstelling en antwoord.		