

Handleiding

Vaardighedenspel

Peter Gerrickens

INHOUDSOPGAVE

	pag.
VOORWOORD	5
1. ALGEMENE TOELICHTING OP HET SPEL	
1.1. Introductie	7
1.2. De toepassingsmogelijkheden van het spel	11
1.3. Tips bij het werken met het Vaardighedenspel	14
2. SPELVORMEN	
1. Bewustwording I: betekenis van vaardigheden	17
2. Bewustwording II: vaardighedenprofiel	19
3. Bewustwording III: vaardighedenmatrix	21
4. Bewustwording IV: gewenste vaardigheden	24
5. Bewustwording V: vaardigheden-veiling	25
6. Bewustwording VI: vaardigheden en kwaliteiten	26
7. Feedback I: vaardigheden waarnemen	27
8. Feedback II: hoe anderen jouw vaardigheden zien	28
9. Feedback III: vergelijking zelfbeeld met het beeld van anderen	29
10. Feedback IV: vaardigheden van anderen inschatten	32
11. Samenwerken I: teamfeedback	33
12. Samenwerken II: balans in een team onderzoeken	35
13. Samenwerken III: teamnormen	37
14. Samenwerken IV: vaardighedenprofiel team	38
15. Samenwerken V: creatief knelpunten oplossen	41
16. Samenwerken VI: het favoriete team	43
17. Trainingsinstrument I: interventies	44
18. Trainingsinstrument II: vaardigheden oefenen	45
19. IJsbreker I: vaardigheden uitbeelden	47
20. IJsbreker II: een groep verlevendigen	48
21. IJsbreker III: organisatiecultuur	49
22. IJsbreker IV: praktische tips	50
23. Discussie I: onzekerheid bespreekbaar maken	51
24. Discussie II: competenties, vaardigheden en kwaliteiten	52
25. Discussie III: meningsvorming over functie	53
26. Discussie IV: kwartetten	55
27. Discussie V: grote groepen	57
28. Kennismaking	58
29. Evaluatie	60
30. Functioneringsgesprekken	61

BIJLAGEN

Bijlage I	Lijst met vaardigheden	63
Bijlage II	Vaardigheden aanleren en toepassen	67
Bijlage III	Vaardigheden, kwaliteiten en vervormingen	71
Bijlage IV	Vaardigheden en karakterstructuren	81
Bijlage V	Lijst met vaardigheden te gebruiken bij 'kwartetten'	83
Bijlage VI	Oplossing spelvorm 'Kwartetten'	85
Bijlage VII	Overzicht spelvormen	88
LITERATUUR EN NOTEN		89

HOOFDSTUK 1

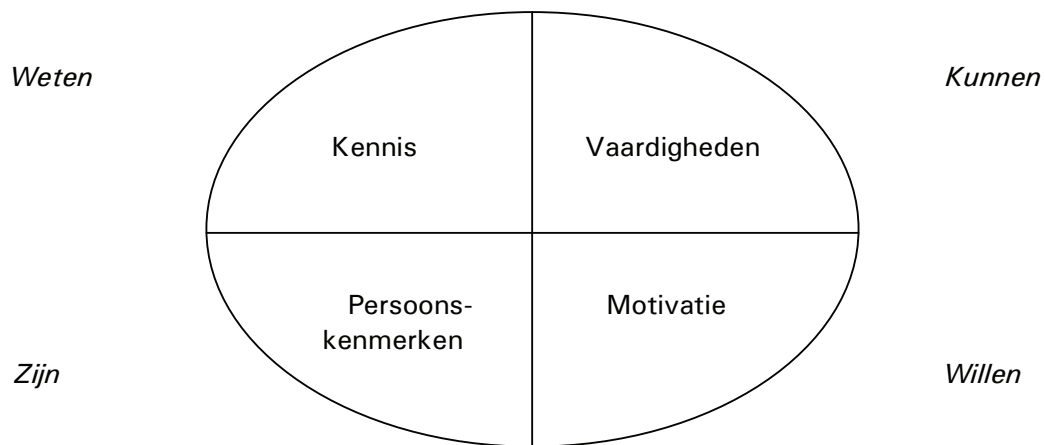
ALGEMENE TOELICHTING OP HET SPEL

1.1. INTRODUCTIE

Ieder van ons wordt in het dagelijks leven veelvuldig met situaties geconfronteerd waarin een beroep wordt gedaan op specifieke vaardigheden. Het ene moment moet je kunnen inspelen op wensen en behoeften van een ander, het andere moment is het van groot belang duidelijke afspraken te kunnen maken of prioriteiten te stellen. Het resultaat van hetgeen je doet is sterk afhankelijk van jouw vaardigheden. Voor elke functie zijn een aantal vaardigheden aan te geven die noodzakelijk zijn om deze functie naar tevredenheid te kunnen uitoefenen.

Competenties

Alvorens in te gaan op het Vaardighedenspel, lijkt het mij zinvol het bezig zijn met vaardigheden in een breder kader te plaatsen: dat van competenties. Een competentie is datgene wat iemand succesvol maakt in een bepaalde functie of rol (1).



Figuur 1. Vier componenten van een competentie (Berenschot).

Een competentie is opgebouwd uit vier elementen (zie figuur 1):

1. Kennis (het 'weten').
2. Vaardigheden (het 'kunnen').
3. Persoonskenmerken (het 'zijn').
4. Motivatie (het 'willen').

Voorbeelden van competenties zijn: kwaliteitsgerichtheid, besluitvaardigheid en ondernemerschap. Voor een medewerker van een drukkerij bijvoorbeeld houdt de competentie 'kwaliteitsgerichtheid' in de eerste plaats in, dat hij het belangrijk vindt om kwaliteit te leveren (motivatie). Daarnaast moet hij o.a. weten welke kwaliteitseisen het bedrijf stelt (kennis). Persoonlijke kwaliteiten zoals zorgvuldigheid en behulpzaamheid (persoonskenmerken) zijn ook van essentieel belang. Tenslotte moet hij beschikken over vaardigheden zoals 'actief luisteren', 'duidelijk uitleggen' en 'advies geven'.

Voor elke functie is het mogelijk de gewenste competenties te omschrijven in de vorm van een competentieprofiel. Het zal daarbij niet zo zijn dat alle componenten in elke competentie even zwaar vertegenwoordigd zijn. Daarnaast zal de inhoud van een competentie per organisatie en per functie verschillen. De competentie 'ondernemerschap' bijvoorbeeld heeft een andere invulling voor een kleine zelfstandige in kruidenierswaren dan voor een IT-specialist.

Kwaliteiten en vaardigheden

De component 'persoonskenmerken' bestaat voornamelijk uit kwaliteiten en vervormingen (valkuilen). Kwaliteiten en vaardigheden worden vaak met elkaar verward. Het is dus zinvol het verschil tussen deze twee nader toe te lichten. Kwaliteiten zijn onze meest 'eigene' eigenschappen. Ze vormen het potentieel aan persoonlijke mogelijkheden dat wij tot onze beschikking hebben en ze zijn één van de belangrijkste drijfveren voor ons handelen. Het zijn persoonskenmerken die los staan van wat we aangeleerd hebben. Ieder mens heeft een eigen set aan kwaliteiten, die net zo uniek is als zijn vingerafdruk. Voorbeelden zijn: geduld, moed, humor en openheid (2). Kwaliteiten zijn in aanleg aanwezig en kunnen aangeboord en ontwikkeld worden.

Vaardigheden kun je aanleren, kwaliteiten daarentegen niet. Kwaliteiten vormen echter vaak wél een vruchtbare voedingsbodem voor het aanleren van bijbehorende vaardigheden. Meestal bestaat er dus een duidelijke relatie tussen de kwaliteiten van iemand en het gemak waarmee die persoon bepaalde vaardigheden aanleert. Meer hierover kunt je lezen in bijlage III.

Kwaliteiten zijn kennis-onafhankelijk: je hoeft er niets voor te weten, je bent het gewoon. Vaardigheden zijn meestal kennis-afhankelijk: je moet bepaalde dingen weten om ze te kunnen aanleren. Als je bijvoorbeeld wilt leren opbouwende kritiek te geven, moet je op z'n minst enkele feedbackregels kennen. Daarbij is de kwaliteit 'openheid' nuttig.

Als je wilt leren confronteren, moet je weten op welke manieren dat gedaan kan worden, en wanneer je welke vorm moet kiezen. Confronteren vraagt om 'moed'. En als je wilt leren een visie uit te dragen, is het noodzakelijk te weten aan welke kenmerken een correct geformuleerde visie moet voldoen. De kwaliteit 'idealistisch' is daarbij onontbeerlijk.

Vaardigheden als hulpmiddel

Een belangrijk uitgangspunt dat voor mij ten grondslag ligt aan het werken met sociale en communicatieve vaardigheden, en dus ook met het Vaardighedenspel, is dat vaardigheden hulpmiddelen zijn om de communicatie tussen mensen beter te laten verlopen, maar dat ze niet de kern zijn van het contact tussen mensen. Ze vormen wèl de smeerolie van hetgeen mensen met elkaar verbindt.

Vaardigheden worden soms gebruikt als 'trucs' om contact tot stand te brengen. Als de echte intentie tot contact ontbreekt, kan dat leiden tot 'misbruik' van vaardigheden. Een voorbeeld is een verkoper die alleen geïnteresseerd is in het verkopen van zijn product en niet in de relatie met de klant. Hij heeft dan maar één doel: geld binnen te halen. Hij gebruikt al zijn vaardigheden om dat te bereiken. Deze eenzijdige gerichtheid maakt hem onoprecht en manipulatief (3). De kans is groot dat de klant het product niet koopt, omdat deze aanvoelt dat er iets niet klopt in het gedrag van de verkoper.

Als de verkoper daarentegen dezelfde intentie heeft als de klant, namelijk om te onderzoeken of een product geschikt is voor die klant, ontstaat er een heel ander gesprek. De verkoper gebruikt dan grotendeels dezelfde vaardigheden, maar vanuit een heel andere houding.

Opbouw Vaardighedenspel

Vaardigheden kunnen worden verdeeld in technische vaardigheden enerzijds en sociale en communicatieve vaardigheden anderzijds. In het vervolg van deze handleiding bedoel ik met 'vaardigheden' 'sociale en communicatieve vaardigheden'. Het Vaardighedenspel bestaat uit 140 kaarten met daarop vaardigheden die van belang zijn in het omgaan met anderen en met uzelf, zowel in het werk als in het privéleven. Ook zijn er vier lege kaarten voor het geval je aanvullingen op het spel hebt.

Het spel bevat zowel enkelvoudige vaardigheden zoals 'gerichte vragen stellen' of 'samenvatten', als samengestelde of complexe vaardigheden zoals 'onderhandelen' of 'anderen motiveren'. Complexe vaardigheden zijn samengesteld uit verschillende enkelvoudige vaardigheden.

Het bovenstaande heeft twee gevolgen. Ten eerste vormen enkelvoudige vaardigheden vaak een onderdeel van meerdere complexe vaardigheden. Zo is 'actief luisteren' bijvoorbeeld zowel van belang bij 'onderhandelen' als bij 'anderen motiveren'.

Ten tweede kunnen complexe vaardigheden soms op verschillende manieren worden uitgelegd. Men legt verschillende accenten omdat deze vaardigheden 'breed' zijn. Enkelvoudige vaardigheden zijn 'smaller' en meestal eenduidiger. Dat neemt niet weg dat het bij elke vaardigheid van belang is te weten wat een ander er onder verstaat.

Bij het samenstellen van de lijst met vaardigheden heb ik twee uitgangspunten gehanteerd:

1. De vaardigheden moeten betrekking hebben op het omgaan met anderen én met uzelf in zeer uiteenlopende situaties.
2. De woordkeus dient zo eenvoudig mogelijk te zijn, zodat het spel bruikbaar is voor een zo breed mogelijke doelgroep. De vaardigheden zijn zo omschreven, dat je er 'ik kan' voor kunt zetten.

De vaardigheden zijn ingedeeld in 16 groepen. De groepsindeling is als volgt (de nummers van de bijbehorende kaarten staan tussen haakjes):

1. Communicatie (1-22).
2. Samenwerken (23-45).
3. Zelfmanagement (46-60).
4. Leidinggeven (61-72).
5. Coachen (73-80).
6. Klantgerichtheid (81-88).
7. Feedback (89-93).
8. Assertiviteit (94-98).
9. Conflicthantering en onderhandelen (99-104).
10. Time-management (105-108).
11. Stressmanagement (109-112).
12. Probleemoplossing (113-116).
13. Besluitvorming (117-121).
14. Presenteren (122-125).
15. Omgaan met informatie (126-129).
16. Verandermanagement (130-140).

Sommige vaardigheden zijn in te delen bij meerdere groepen. Je kunt deze groepsindeling naar eigen inzicht wijzigen.

Op de kaarten in het spel is de groepsindeling niet aangegeven. De reden daarvan is dat het voor de spelers erg leerzaam is zélf de vaardigheden te selecteren die van belang zijn in een bepaalde functie of situatie, zonder daarbij gehinderd te worden door een vastgestelde groepsindeling.

Symboliek op het ontwerp van de kaarten

Op elke kaart met een vaardigheid erop staan drie gekleurde balkjes: groen, oranje en rood. De symboliek van deze balkjes is vergelijkbaar met een verkeerslicht:

- Groen betekent doorrijden: je beheerst deze vaardigheid goed.
- Oranje betekent stoppen of vlug doorrijden: je beheerst deze vaardigheid redelijk ('het kan ermee door').
- Rood betekent: je beheerst deze vaardigheid onvoldoende. Er is dus werk aan de winkel.

Door tijdens het spelen van het spel de kaarten op een bepaalde manier over elkaar heen te leggen, ontstaat een duidelijk beeld van de categorie (groen, oranje of rood)

waartoe de betreffende vaardigheden voor jou behoren. De exacte beschrijving hiervan vind je bij de spelvormen.

1.2. TOEPASSINGSMOGELIJKHEDEN VAN HET SPEL

In het algemeen kan het spel worden gebruikt om in nagenoeg *alle* werk- en privé-situaties een analyse te maken van de wijze van functioneren én communiceren. Immers, alle relevante vaardigheden zijn vertegenwoordigd in het spel. Voor elke situatie gelden daarbij vier basisvragen:

- a. Welke vaardigheden zijn in deze situatie van belang?
- b. Welke van de onder a. genoemde vaardigheden beheersen een of meer betrokkenen goed?
- c. Welke van de onder a. genoemde vaardigheden beheersen een of meer betrokkenen onvoldoende? Wat is het effect daarvan?
- d. Hoe kunnen de onder c. genoemde vaardigheden worden aangeleerd? In bijlage II wordt op deze vraag verder in gegaan.

Meer specifiek aangegeven zijn de gebruiksmogelijkheden van het spel::

- Bewustwording van de mate waarin men vaardigheden beheerst.
- Bewustwording van de eigen manier van communiceren.
- Feedback geven en ontvangen.
- Kennismaking en evaluatie in groepen.
- Verbetering van de communicatie in teams.
- Meningsvorming ten aanzien van functies.
- Discussie opstarten (bv. over het omgaan met klanten of de wijze van leidinggeven).
- Sollicitatiegesprekken.
- Vaststellen van de opleidingsbehoefte (bv. in het kader van competentiegericht leren).
- Functioneringsgesprekken.
- Loopbaanplanning.
- Individuele coaching.
- Afwisseling in trainingen (ijsbreker).
- Analyse van communicatieproblemen.
- Interventies doen in trainingsgroepen.

Je kunt Bijlage VII ('Overzicht spelvormen') gebruiken bij het kiezen van een geschikte spelvorm voor de situatie die je voor ogen hebt. Voor het opdoen van ideeën is het daarbij raadzaam ook spelvormen te bekijken buiten de groep van jouw voorkeur, omdat sommige spelvormen in meerdere groepen passen.

Het Vaardighedenspel is ook te gebruiken in combinatie met het Kwaliteitenspel / Kwaliteitenspel *PLUS*. Voorbeelden daarvan kunt je vinden bij de spelvormen 6 en 24.

SPELVORM 22: IJSBREKER IV

Praktische tips

DOEL

Elkaar tips geven over het toepassen van vaardigheden.

RANDVOORWAARDEN

1. Aantal deelnemers: 5 - 15.
2. Nodig: het gehele spel.
3. Speelduur: 10 - 20 min.

WERKWIJZE

1. Selecteer die vaardigheden die zich lenen om praktische tips over te geven en die relevant zijn voor de deelnemers.
2. De groep gaat in een kring staan. De trainer pakt een kaart en leest hardop voor welke vaardigheid erop staat. De persoon die vindt dat hij/zij de betreffende vaardigheid goed beheerst, gaat midden in de kring staan en geeft in maximaal één minuut praktische tips over het gebruik van die vaardigheid. Bijvoorbeeld: in welke situatie(s) is deze vaardigheid nuttig en wat zijn de randvoorwaarden daarbij? Wat zijn de positieve effecten? Wat zijn valkuilen bij het toepassen van deze vaardigheid? Als niemand zich aangesproken voelt bij een bepaalde vaardigheid, neemt de trainer een volgende kaart.
3. Dit gaat zo door totdat iedereen één keer aan de beurt is geweest.

SPELVARIANT

Voorwaarde: de deelnemers kennen elkaar redelijk goed.

- a. Een deelnemer gaat in het midden staan, trekt een kaart en vraagt zich af wie van de anderen deze vaardigheid in zijn ogen goed beheerst.
- b. De gekozen persoon gaat in het midden staan in plaats van de eerste persoon en geeft in maximaal één minuut praktische tips over het gebruik van die vaardigheid.
- c. Stap 1 en 2 kunnen desgewenst een aantal malen worden herhaald.

SPELVORM 23: DISCUSSIE I

Onzekerheid bespreekbaar maken

DOELEN

1. Meer bewust worden van het effect van onzekerheid op jouw eigen vaardigheden.
2. Nagaan of anderen onzekerheid bij jou herkennen.

RANDVOORWAARDEN

1. De deelnemers dienen elkaar (redelijk) goed te kennen en te vertrouwen.
2. Aantal deelnemers: 2 - 10.
3. Nodig: een selectie van maximaal 40 vaardigheden die deelnemers soms lastig vinden. Voor iedere speler pen en papier.
4. Speelduur: 45 - 60 min.

WERKWIJZE

1. Leg de kaarten open op tafel. Kies 3 kaarten uit op basis van de vraag: welke vaardigheden gebruik jij minder of raken op de achtergrond als jij je onzeker of onprettig voelt? Sommige mensen communiceren bijvoorbeeld niet meer duidelijk of stellen geen prioriteiten meer als ze zich onzeker voelen.
2. Vertel om de beurt welke vaardigheden jij gekozen hebt en geef een toelichting. Wat is het effect hiervan op jouw werk en op jezelf?
3. De andere deelnemers geven aan of ze het gedrag van de persoon die centraal staat, herkennen. Omschrijf ook wat je in die situatie (van anderen) nodig hebt om beter te kunnen functioneren.

TOELICHTING

1. Veranderingen roepen vaak onzekerheid op bij mensen. Velen vinden het moeilijk om hierover te praten. Bovenstaande spelvorm kan het bespreken van onzekerheid vergemakkelijken.
2. Als deze spelvorm in een team wordt gespeeld, is het zeer raadzaam dat de (eventuele) leidinggevende ook meedoet. Dat kan echter alleen als de aanwezigheid van de leidinggevende de medewerkers niet onzeker maakt.

OPDRACHT

Ga na of de situaties waarin jij je onzeker voelt, te maken hebben met één van de karakterstructuren (zie hoofdstuk 5 van het boek 'Kwaliteiten'). Bekijk vervolgens aan de hand van bijlage IV of de vaardigheden die je bij stap 2 hebt genoemd, onder invloed van de betreffende karakterstructuur in de knel komen.

SPELVORM 25: DISCUSSIE III

Meningsvorming over een functie

DOEL

Meningsvorming ten aanzien van de vaardigheden die in een bepaalde functie het meest relevant zijn.

RANDVOORWAARDEN

1. De deelnemers hebben allen eenzelfde functie of bereiden zich daarop voor.
2. Aantal deelnemers: max. 25.
3. Nodig: een selectie van maximaal 50 vaardigheden die voor de functie van de deelnemers van belang kunnen zijn. Voor iedere speler pen en papier.
4. Speelduur: 60 min.

WERKWIJZE

1. Deelnemers worden verdeeld in groepjes van 2 - 5 personen.
2. De kaarten worden open op tafel gelegd.
3. Kies voor jezelf 8 vaardigheden uit die jij essentieel vindt voor de functie die centraal staat. Schrijf deze vaardigheden op een lijstje. Geef ook aan waarom je dat vindt.
4. Om de beurt maakt iedere deelnemer zijn lijstje inclusief de motivatie bekend aan de anderen. De vaardigheden die door niemand worden genoemd, worden aan de kant gelegd.
5. Het subgroepje probeert tot consensus te komen over het ideale vaardighedenprofiel voor de betreffende functie. Gaandeweg de discussie worden de kaarten met vaardigheden erop die afvallen, verwijderd, totdat uiteindelijk 10 vaardigheden blijven liggen.
6. Schrijf het resultaat op en rangschik dit profiel zo dat de vaardigheid die jij het best beheerst bovenaan komt te liggen en die jij het minst beheerst onderaan.
7. Vertel aan de andere groepsleden met welke vaardigheden jij wilt gaan oefenen.
8. Elk subgroepje presenteert zijn uiteindelijke keuze aan de hele groep. De overeenkomsten en verschillen worden besproken.

TOELICHTING

1. De trainer kan evt. een voorselectie maken uit de kaarten door de vaardigheden die zeker niet relevant zijn voor een bepaalde functie eruit te halen.

2. Deze spelvorm is in verschillende situaties bruikbaar:

- a. Groepen waarvan de deelnemers dezelfde functie uitoefenen (bv. managers, commercieel medewerkers of voorzitters).
- b. Groepen waarin de deelnemers zich voorbereiden op een bepaalde functie (bv. studenten in het beroepsonderwijs).
- c. Bij het bespreken van het imago of de identiteit van een organisatie.
- d. Ter voorbereiding op het vaststellen van een functieprofiel voor een vacature of een nieuwe functie. Daarbij is het soms nuttig om ook vast te stellen in welke mate iemand bepaalde vaardigheden minimaal moet beheersen om te kunnen starten in een functie: welke vaardigheden moeten 'groen' zijn? Welke mogen 'oranje' zijn? Welke mogen 'rood' zijn?

3. Deze spelvorm kan ook worden gebruikt om een groep mensen die binnen een organisatie dezelfde functie uitoefenen, meer op één lijn te krijgen.

SPELVARIANT

Deze spelvariant is bruikbaar als vorm van kennismaking in een onderwijsgroep. De werkwijze is als volgt:

- a. Bij stap 3 kiezen leerlingen 8 vaardigheden op basis van de vraag: wat is voor jou het profiel van de ideale leerkracht?
- b. Stap 4 - 6.
- c. De leerkracht vertelt welke de 8 belangrijkste vaardigheden zijn die hij of zij goed beheerst, en vergelijkt deze met het door de leerlingen gewenste profiel.