

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	10
1.3. Tips bij het werken met het Vaardighedenspel	13
2. SPELVORMEN	
1. Bewustwording I: het belang van vaardigheden	16
2. Bewustwording II: vaardighedenprofiel	18
3. Bewustwording III: vaardighedenmatrix	20
4. Bewustwording IV: gewenste vaardigheden	23
5. Bewustwording V: vaardigheden-veiling	24
6. Bewustwording VI: vaardigheden en kwaliteiten	25
7. Feedback I: vaardigheden waarnemen	26
8. Feedback II: hoe anderen je vaardigheden zien	27
9. Feedback III: vergelijking zelfbeeld met het beeld dat anderen van jou hebben	28
10. Feedback IV: vaardigheden van anderen inschatten	30
11. Samenwerken I: feedback geven binnen een team	31
12. Samenwerken II: de balans in een team onderzoeken	33
13. Samenwerken III: teamnormen	35
14. Samenwerken IV: vaardighedenprofiel van een team	36
15. Samenwerken V: teamcommunicatie verbeteren	39
16. Samenwerken VI: creatief knelpunten oplossen	41
17. Samenwerken VII: het favoriete team	43
18. Trainingsinstrument I: interventies	44
19. Trainingsinstrument II: vaardigheden oefenen	45
20. Energizer I: vaardigheden uitbeelden	47
21. Energizer II: het energiepeil van een groep verhogen	48
22. Energizer III: organisatiecultuur	49
23. Energizer IV: praktische tips geven	50
24. Discussie I: onzekerheid bespreekbaar maken	51
25. Discussie II: competenties, vaardigheden en kwaliteiten	52
26. Discussie III: meningsvorming over een functie	53
27. Discussie IV: grote groepen	55
28. Kennismaking	56
29. Evaluatie	58
30. Functioneringsgesprekken	59

BIJLAGEN

Bijlage I	Lijst met vaardigheden	61
Bijlage II	Vaardigheden aanleren en toepassen	65
Bijlage III	Vaardigheden, kwaliteiten en vervormingen	68
Bijlage IV	Vaardigheden en karakterstructuren	79
Bijlage V	Overzicht spelvormen	81

LITERATUUR EN NOTEN	82
---------------------	----

HOOFDSTUK 1

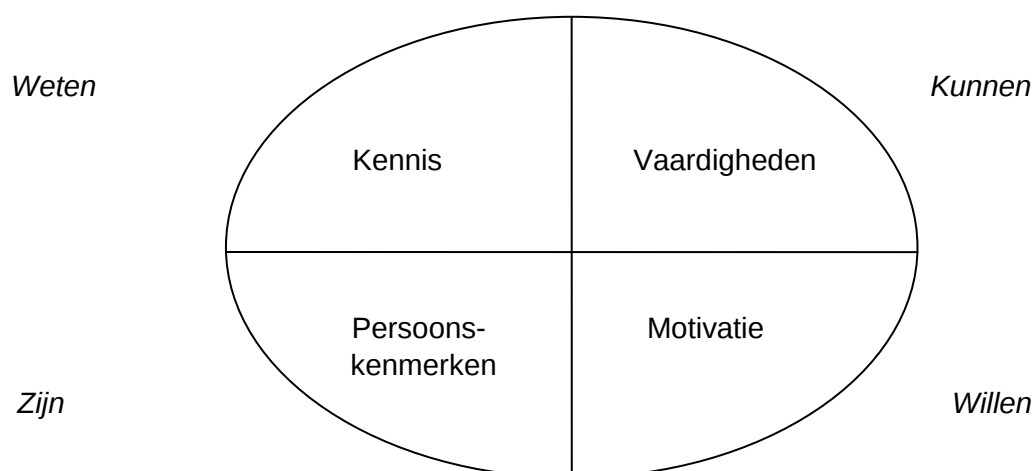
ALGEMENE TOELICHTING OP HET SPEL

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 de wensen en behoeften van een ander, het andere moment is het belangrijk om duidelijke afspraken te kunnen maken of prioriteiten te stellen. Het resultaat van wat je doet is sterk afhankelijk van je vaardigheden. Elke functie kent een aantal vaardigheden die noodzakelijk zijn om de functie naar tevredenheid te kunnen uitoefenen.

Competenties

Voordat ik in ga op het Vaardighedenspel, is het zinvol om 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. De 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 onder andere weten welke kwaliteitseisen het bedrijf stelt (kennis). Persoonlijke kwaliteiten zoals zorgvuldigheid en behulpzaamheid (persoonsskenmerken) zijn ook van 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 elementen in elke competentie even zwaar vertegenwoordigd zijn. Daarnaast zal de inhoud van een competentie per organisatie en per functie verschillen. De competentie 'ondernemerschap' heeft bijvoorbeeld een andere invulling voor een kleine zelfstandige die kruidenierswaren verkoopt dan voor een IT-specialist.

Kwaliteiten en vaardigheden

De component 'persoonsskenmerken' bestaat voornamelijk uit kwaliteiten en vervormingen (valkuilen). Kwaliteiten en vaardigheden worden vaak met elkaar verward. Het is dus zinvol om het verschil tussen deze twee nader toe te lichten.

Kwaliteiten zijn onze positieve eigenschappen. Ze vormen het potentieel aan persoonlijke mogelijkheden dat wij tot onze beschikking hebben en ze zijn een van de belangrijkste drijfveren voor ons handelen. Het zijn persoonsskenmerken die los staan van wat we aangeleerd hebben. Ieder mens heeft een eigen set aan kwaliteiten, die net zo uniek is als zijn vingerafdruk. Deze kwaliteiten kunnen in de loop van het leven verder ontwikkeld worden. Voorbeelden van kwaliteiten zijn: geduldig, moedig, humoristisch en open (2).

Vaardigheden kun je aanleren, kwaliteiten daarentegen niet. Meestal bestaat er echter wel een duidelijke relatie tussen de kwaliteiten van iemand en het gemak waarmee die persoon bepaalde vaardigheden aanleert. Meer hierover kun je lezen in bijlage III.

Kwaliteiten zijn kennis-onafhankelijk: je hoeft er niets voor te weten, je hebt ze gewoon. Vaardigheden zijn meestal kennis-afhankelijk: je moet bepaalde dingen weten om ze te kunnen aanleren. Als je bijvoorbeeld wilt leren om 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 van confronteren moet kiezen. Dat vraagt om de kwaliteit 'moedig'.

Vaardigheden als hulpmiddel

Een belangrijk uitgangspunt bij 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.

Vaardigheden worden soms gebruikt als ‘trucs’ om een bepaald resultaat te bereiken. 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 halen. Hij gebruikt al zijn vaardigheden om dat te bereiken. Deze eenzijdige gerichtheid maakt hem onoprecht en manipulatief (3), hij ‘misbruikt’ zijn vaardigheden. De kans is groot dat de klant het product niet koopt, omdat hij 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 deze 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 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 jezelf, zowel in het werk als in het privéleven. Ook is er een blanco kaart voor het geval je een aanvulling 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 jezelf 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 (126-130).
16. Verandermanagement (131-140).

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

Op de kaarten is de groepsindeling niet aangegeven. De reden daarvoor is dat het voor de spelers erg leerzaam is om 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 alle kaarten 'vaardigheden' staan drie stapels 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.

De drie gekleurde categoriekaarten (groen, oranje en rood) kun je gebruiken om je eigen vaardigheden te beoordelen.

1.2. DE TOEPASSINGSMOGELIJKHEDEN VAN HET SPEL

Het Vaardighedenspel kan in vrijwel alle werk- en privé-situaties worden gebruikt om een analyse te maken van de wijze van 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 deze vaardigheden beheersen een of meer betrokkenen goed?

SPELVORM 23: ENERGIZER IV

Praktische tips geven

DOEL

Elkaar tips geven over het toepassen van vaardigheden.

RANDVOORWAARDEN

1. Aantal deelnemers: 5 - 15.
2. Nodig: alle kaarten.
3. Speelduur: 10 - 20 min.

WERKWIJZE

1. Kies de 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 neemt een kaart en leest hardop voor welke vaardigheid erop staat. De persoon die vindt dat hij de betreffende vaardigheid goed beheerst, gaat midden in de kring staan en geeft in maximaal één minuut praktische tips over het gebruik van deze vaardigheid. Bijvoorbeeld: In welke situatie(s) is deze vaardigheid nuttig en wat zijn de randvoorwaarden daarbij? Wat zijn de positieve effecten van deze vaardigheid? 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, neemt 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 deze vaardigheid.
- c. Stap a en b kunnen desgewenst een aantal keren worden herhaald.

SPELVORM 24: DISCUSSIE I

Onzekerheid bespreekbaar maken

DOELEN

1. Je meer bewust worden van het effect van onzekerheid op je 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 om in te zetten. Voor iedere deelnemer 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 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 je gekozen hebt en geef een toelichting. Wat is het effect hiervan op je werk en op jezelf?
3. De andere deelnemers geven aan of ze het gedrag van de persoon die centraal staat, herkennen.

TOELICHTING

1. Veranderingen roepen vaak onzekerheid op bij mensen. Veel mensen vinden het moeilijk om hierover te praten. Bovenstaande spelvorm kan het bespreken van onzekerheid makkelijker maken.
2. Als deze spelvorm in een team wordt gespeeld, is het zinvol dat de leidinggevende ook meedoet. Voorwaarde daarbij is wel dat alle teamleden het daarmee eens zijn en zich dan niet geremd voelen.

VERVOLGOPDRACHT

Ga na of de situaties waarin jij je onzeker voelt, te maken hebben met een van de karakterstructuren (zie hoofdstuk 4 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 26: 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 dezelfde functie of bereiden zich daarop voor.
2. Aantal deelnemers: 4 - 25.
3. Nodig: een selectie van maximaal 40 vaardigheden die voor de functie van de deelnemers van belang kunnen zijn. Voor iedere deelnemer pen en papier.
4. Speelduur: 40 - 70 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 belangrijk vindt voor de functie die centraal staat. Schrijf deze vaardigheden op een lijstje. Noteer ook 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 weggelegd.
5. Het subgroepje probeert tot overeenstemming te komen over het ideale vaardighedenprofiel voor de betreffende functie. Tijdens de discussie worden de vaardigheden afvallen verwijderd, totdat uiteindelijk 10 vaardigheden overblijven.
6. Schrijf het resultaat op en rangschik dit profiel zo dat de vaardigheid die je het beste beheerst bovenaan staat en die je het minste beheerst onderaan.
7. Vertel aan de andere groepsleden 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 eventueel 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 (bijvoorbeeld managers, commercieel medewerkers of voorzitters).
 - b. Groepen waarin de deelnemers zich voorbereiden op een bepaalde functie (bijvoorbeeld 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 kan het soms nuttig zijn 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: welke vaardigheden heeft de ideale leraar? De leraar schrijft ondertussen voor zichzelf zijn belangrijkste 10 vaardigheden op.
- b. Doe stap 4 en 5.
- c. De leraar vertelt wat zijn 10 belangrijkste vaardigheden zijn en vergelijkt deze met de wensen van de leerlingen.