

# Empowerment van Jongerenleiders

TRAININGSMETHODOLOGIE



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Dit document wordt gepubliceerd door het APEL-projectconsortium, gevormd door vier organisaties : Celjski Mladinski Center (Slovenië), National Management School (Bulgarije), BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH (Oostenrijk) en International School of Entrepreneurship (Nederland).

APEL staat voor Active Youth Participation through Empowered Leadership (februari 2020 - januari 2022), uitgevoerd in het kader van erasmus+-programma, subsidieovereenkomst nr. 2019-3-SI02-KA205-015282 door het Nationale Agentschap van Slovenië, Zavod MOVIT. Ga voor meer informatie over het project naar de projectwebsite <http://www.apel-project.eu/> of de Facebookpagina van het project @apelproject.

Auteurs van de trainingsmethodologie: Katja Kolenc, M.A., Samanta Hadžić Žavski, Helmut Kronika, Lachezar Afrikanov, Yonko Bushnyashki, Demian Burgenik, Frédérique te Dorsthorst – de Muij en Martijn Meima

Vertaling en redactie in het Nederlands: Frédérique te Dorsthorst - de Muij.

Grafisch ontwerp: Sabina Tržan.

Uitgever: Celjski mladinski center, javni zavod za mladinsko kulturo, izobraževanje, informiranje in šport  
Toegankelijk op: <https://www.mc-celje.si/APEL/>  
Celje, 2021

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
COBISS.SI-ID 66851075  
ISBN 978-961-94272-6-2 (PDF)

Gebruikte afbeeldingen en afbeeldingen zijn met open en premium licentie van: Freepik.  
Reproductie is toegestaan op voorwaarde dat de bron wordt erkend.

Copyright © 2021 APEL Consortium vertegenwoordigd door de coördinerende partner Celjski mladinski center, javni zavod za mladinsko kulturo, izobraževanje, informiranje in šport, Mariborska 2, 3000 Celje, Slovenië.

Dit document weerspiegelt alleen de standpunten van de auteurs en de Europese Commissie kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor enig gebruik, dat kan worden gemaakt van de daarin vervatte informatie.

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2. Theoretische achtergrond en oefeningen</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Leiderschap van Jongeren versterken</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Zelfbewustzijn bevorderen</b>	<b>8</b>
2.2.1. Oefening – Zelfreflectie	11
2.2.2. Oefening – Bewust worden van jezelf	12
2.2.3. Oefening – Een plan omzetten in acties	13
<b>2.3. Systemebewustzijn bevorderen</b>	<b>14</b>
2.3.1. Oefening - Systemensing	19
2.3.2. Oefening – Gebruik je lichaam	20
<b>2.4. Actief Luisteren Verbeteren</b>	<b>21</b>
2.4.1. Oefening – De geluiden om je heen	22
2.4.2. Oefening – Luisteren in Stilte	23
2.4.3. Oefening - Feiten, emoties, associaties	24
<b>2.5. Creatieve experimenten koesteren</b>	<b>25</b>
2.5.1. Oefening – Creatieve visie	27
2.5.2. Oefening – Empathiekaart	28
2.5.3. Oefening – Creatieve brainstorming	29
<b>2.6. Pro-activiteit stimuleren</b>	<b>30</b>
2.6.1. Oefening – Levenspad	32
<b>2.7. De dialoog met beleidsmakers structureren</b>	<b>34</b>
2.7.1. Oefening – Denkhoeden	36
2.7.2. Oefening – Walk and talk	37
2.7.3. Oefening – Dialoog is of is niet	38

<b>3. Tips en trucs voor jongerenwerkers</b>	<b>39</b>
3.1. Aan de slag	40
3.2. Uitvoering	41
3.3. Follow-Up	41
<b>4. Het meten van belangrijke leiderschapskwaliteiten voor jongeren</b>	<b>42</b>
<b>5. Bronnen en verder lezen</b>	<b>44</b>

# Inleiding

Het doel van deze publicatie is om jongerenwerkers te ondersteunen bij het geven van empowermenttraining aan huidige en toekomstige jongerenleiders. Jongerenwerkers die deze methodologie gebruiken, krijgen toegang tot twee vormen van knowhow:

- Theoretisch (informatief): de methodologie biedt een synthese van verschillende recente concepten op het gebied van leiderschapsontwikkeling en een samenvatting van het onderzoek ernaar van de partners in Slovenië, Bulgarije, Oostenrijk en Nederland.
- Praktisch (ervaringsgericht): na elk theoretisch deel zijn er praktische oefeningen die in de training kunnen worden uitgevoerd of afzonderlijk kunnen worden gebruikt als ondersteunende oefeningen voor andere trainingen.

De methodologie is gekoppeld aan een ander belangrijk resultaat van het werk van het APEL-consortium: de YOCO-kaarten. Deze coachingskaarten zijn een interactief instrument om jongerenleiders te betrekken bij diepe zelfreflectie over hun leiderschapstraject, strategievorming en doelen. In sommige van de genoemde oefeningen vinden jongerenwerkers ideeën voor activiteiten met behulp van de YOCO-kaarten. De kaarten zijn te downloaden van de website van het APEL-project.

Bij het ontwerpen van de inhoud van deze methodologie is een aantal bijeenkomsten gehouden met jongerenwerkers en jongerenleiders in de landen van onze partners (Oostenrijk, Bulgarije, Slovenië en Nederland). Het doel van deze bijeenkomsten was om inzicht te krijgen in het profiel van de moderne jongerenleider en hun relevante kennis, vaardigheden en houding die aan dit profiel ten grondslag liggen en om jongerenwerkers concrete oefeningen te bieden die gericht zijn op het versterken van belangrijke leiderschapskwaliteiten voor jongeren.

De lijst met belangrijke leiderschapskwaliteiten voor jongeren (hoofdstuk 4: "Het Meten van Belangrijke Leiderschapskwaliteiten voor Jongeren") kan door jongerenleiders worden gebruikt om hun sterke punten zelf te evalueren en hun leerdoelen in kaart te brengen en door jongerenwerkers om hun trainingsaanbod specifiek voor deze doelgroep te ontwerpen. De lijst met methodologische tips en trucs (hoofdstuk 3: "Tips en trucs voor Jongerenwerkers") kan worden gebruikt als een checklist voor jongerenwerkers bij het plannen en uitvoeren van hun geplande activiteiten met jongerenleiders.

# 2

## Theoretische achtergrond en oefeningen

Op de volgende pagina's vind je zeven paragrafen rond verschillende onderwerpen, zoals het versterken van het leiderschap van jongeren, zelfbewustzijn bevorderen, systeem-bewustzijn bevorderen, het verbeteren van actief luisteren, het voeden van creatieve experimenten, pro-activiteit stimuleren en de dialoog met beleidsmakers structureren. Elk van deze paragrafen is op dezelfde manier opgezet: in het begin een kort theoretisch overzicht van het onderwerp, gevolgd door concrete praktische oefeningen die in een training kunnen worden toegepast. Iedere oefening is in hetzelfde format beschreven met als doel de activiteit gebruiksvriendelijk en concreet te maken door stapsgewijze instructies over de uitvoering ervan.

Voor jongerenwerkers is het van waarde dat elke oefening een lijst bevat met competenties die in de oefening centraal staan. Bovendien bevatten de beschrijvingen van de oefeningen informatie over de specifieke doelen en condities waaraan moet worden voldaan voor een succesvolle uitvoering, de geschatte duur van de oefening, een concreet stappenplan voor de uitvoering en eventuele risico's en aanbevelingen voor trainers en bronnen met meer informatie.

Wij adviseren dat een jongerenleider eerst de zelfevaluatie doet op basis van de "Lijst met belangrijke leiderschapskwaliteiten voor jongeren", die te vinden is in hoofdstuk 4 van de handleiding. Op basis van deze zelfevaluatie bepaalt de jongerenleider samen met de jongerenwerker welke competenties verbeterd moeten worden en doet hij de oefeningen die gericht zijn op deze specifieke competenties. Na de oefeningen stellen we ook voor om terug te gaan naar de "Lijst met belangrijkste leiderschapskwaliteiten voor jongeren" en deze opnieuw met de jongerenleider langs te lopen, zodat de jongerenleider de mogelijkheid krijgt om te zien of er voortuitgang is geboekt en impact is bereikt.

## 2.1. Leiderschap van Jongeren versterken

Empowerment wordt in de context van jongerenleiders gedefinieerd als het versterken van actieve jongerenparticipatie tijdens de dialoog met beleidsmakers over thema's die voor jongeren relevant zijn. Door de kennis die in deze methodiek wordt gepresenteerd toe te passen, zullen jongerenwerkers bijdragen aan het vergroten van het vermogen van jongerenleiders om jongeren pro-actief te helpen bij beleidsontwikkelingsprocessen.

De organisaties achter deze publicatie willen een verschuiving stimuleren van het traditionele model van strategische besluitvorming, waarin volwassen beleidsmakers het initiatief nemen om het idee voor een bepaalde belangrijke beleidsmaatregel te formuleren, vorm te geven en uit te voeren. We willen jongerenleiders en jongerenorganisaties stimuleren om zelf actiever te zijn in het initiëren en uitvoeren van initiatieven op beleidsniveau.

We hebben voor ogen dat een jongerenleider pro-actief is en de dialoog met beleidsmakers op gang kan brengen, dus dat hij of zij niet hoeft te wachten om uitgenodigd te worden. Wij zien de leider als een bemiddelaar, een brug tussen de stem van jongeren en de besluitvormers van de politieke agenda's. Het bevorderen van leiderschapsvaardigheden is belangrijk, maar het is verder belangrijk om de juiste leiderschapsgeest te tonen. De jongerenleider is een inspiratiebron. De jongerenleider is een goede jongerenvertegenwoordiger die weet wat het is om de belangen van de gemeenschap te behartigen, om namens de gemeenschap te spreken, om gemeenschapsbeslissingen te respecteren en te bepleiten, zelfs als hij bijvoorbeeld niet voor heeft gestemd.



## 2.2. Zelfbewustzijn bevorderen

Een van de belangrijke competenties van een uitstekend leider is zelfbewustzijn. Zelfbewustzijn is het vermogen om te reflecteren en te leren. Een leider die zelfbewust is, heeft een breder objectief idee en beeld van zichzelf. Hij kan zichzelf observeren en nadenken over zijn acties, gedachten en overtuigingen.

Verskillende onderzoeken concluderen dat zelfbewustzijn helpt om:

- Productiever te worden, acceptatie te stimuleren en positieve zelfontplooiing te stimuleren. (Sutton, 2016);
- Dingen vanuit verschillende perspectieven te zien, zelfbeheersing te oefenen, creatief en productief te werken en het algemene gevoel van eigenwaarde te verbeteren (Silvia & O'Brien, 2004);
- Betere besluiten te nemen (Ridley, Schutz, Glanz, & Weinstein, 1992);
- Beter te communiceren en het zelfvertrouwen te vergroten en het werkgerelateerde welzijn te verbeteren (Sutton, Williams, & Allinson, 2015).

Volgens Tasha Eurich (2018) van de Harvard Business Review kan zelfbewustzijn worden onderverdeeld in twee categorieën of typen: intern zelfbewustzijn en extern zelfbewustzijn. Intern zelfbewustzijn gaat over hoe goed we onszelf zien en onze sterke en zwakke punten, waarden, enz., terwijl extern zelfbewustzijn begrijpt hoe anderen ons met diezelfde factoren bekijken (Eurich, 2018).





Om zelfbewuster te worden, moet een leider in staat zijn om een pauze in te lassen, afstand te nemen van de dagelijkse routines en na te denken. In deze reflecties zijn er verschillende aspecten waar een huidige of toekomstige jongerenleider zich op zou kunnen richten om zelfbewuster te worden. We kunnen op drie lagen naar dit proces van zelfreflectie verwijzen (Eurich, 2018).



- **Laag 1:** Leiderschapskwaliteiten. Elke mondige leider heeft een reeks leiderschapskwaliteiten die hem of haar ondersteunen bij het manifesteren van iemands leiderschap. Door na te denken over deze kwaliteiten is men in staat zich bewust te worden van de kwaliteiten die men al heeft en tegelijkertijd andere kwaliteiten te benoemen om die nog verder te ontwikkelen om te groeien als jongerenleider. Zoals vermeld in het vorige hoofdstuk, hebben we een lijst samengesteld met kwaliteiten voor jongerenleiderschap die kunnen worden gebruikt om het beschreven zelfbewustzijnsproces mogelijk te maken (zie hoofdstuk 4 : "Lijst met belangrijke kwaliteiten voor jongerenleiderschap") (Eurich, 2018).
- **Laag 2:** Emoties, gedachten en aannames zijn van invloed op de resultaten die leiders bereiken. Het verkennen van iemands huidige wezen maakt je bewust van hoe en wanneer emoties, gedachten en aannames iemands gedrag en dus de uitkomst van een situatie beïnvloeden. Pauzeren tijdens een situatie of gesprek of na afloop reflecteren op deze invloeden helpt om de knoop te ontrafelen die sommige situaties met zich mee kunnen brengen (Eurich, 2018).
- **Laag 3:** Diepe duik. De derde laag om te verkennen om zelfbewuster te worden, is de archetypische of metaforische laag van het innerlijke zelf. Elke situatie bevat archetypische of metaforische informatie die ons, zelfs zonder dat we het beseffen, beïnvloedt in de dingen die we doen of zeggen. Archetypen verbinden ons met een diepe laag van weten en voelen in onszelf, maar ook ten opzichte van anderen. Er zijn duizenden archetypen en het goede nieuws is dat ze allemaal al actief zijn in ons. We hoeven ze 'alleen' te herkennen wanneer ze dominant zijn in een situatie of wanneer we ze nodig hebben om proactief te zijn in een bepaalde situatie. Het leren kennen van enkele van de leiderschapsarchetypen en het begrijpen in welke richting ze je ondersteunen is een extra stimulans in het versterken van de jongerenleider. In de hierboven genoemde YOCO-kaarten is er een speciale blauwe subset van kaarten met enkele van de belangrijkste archetypen die leiders kunnen helpen in deze diepere zelfreflectiereis (Eurich, 2018).



Er zijn drie belangrijke gebieden van activiteiten die je kunt inbedden in je trainingen die het zelfbewustzijn van jongerenleiders bevorderen: *Observeren*; *Reflecteren en veranderen* (Eurich, 2018).

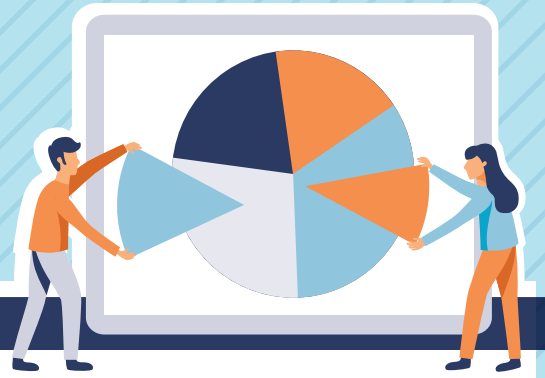
**Observeren:** Het observeren van je eigen handelen heeft allemaal te maken met het bewust worden van jezelf. Jongerenleiders leren om even stil te staan is tegenwoordig van groot belang. In ons dagelijks leven is er niet zoveel tijd om te stoppen en stil te staan. Het vereist een speciale actie om tijd in te plannen voor zelfbewustzijn om de context te kunnen observeren waarin we acteren en de acties die we ondernemen. Zelfbewustzijn begint met alleen observeren zonder iets te willen veranderen of beoordelen. Mindfulness-technieken zijn een zeer nuttige eerste stap in dit proces. Bovendien kun je bij het uitnodigen van jongerenleiders om deel te nemen aan observatieoefeningen hen aanmoedigen om een andere positie in te nemen, zodat ze vanuit een andere invalshoek naar zichzelf kijken zodat ze de waarnemer worden van hun eigen gedachten, emoties en gevoelens in hun lichaam (Eurich, 2018).

**Reflecteren:** Reflecterende activiteiten richten zich op het creëren van betekenis over wat je hebt waargenomen. Je kunt dit ontwikkelen door vragen aan de jongerenleider aan te bieden die ze zichzelf kunnen stellen om na te denken over wat ze waarnemen. Deze vragen zijn bedoeld om de jongerenleider te helpen de triggers te vinden, hun eigen rol te erkennen, patronen te herkennen en meer ruimte te creëren voor andere perspectieven. In deze fase is het belangrijk om te focussen op de 'relaties met anderen', de 'context waarbinnen iets plaatsvindt' en de 'resultaten van het handelen van de jongerenleider' en minder op welke acties moeten worden ondernomen. Dit ondersteunt de jongerenleiders om een diepere duik te nemen in hun zelfbewustzijn en helpt hen om patronen te doorbreken die hen wellicht al langer belemmeren. Zo voorkom je dat de jongerenleider blijft doen wat hij of zij altijd heeft gedaan (Eurich, 2018).

**Veranderen:** De oefeningen om te veranderen helpen jongerenleiders om nieuwe manieren te verkennen om dingen te doen, nieuwe overtuigingen te creëren en feedbacklussen in hun leven te creëren zodat ze continu kunnen leren (Eurich, 2018).



## 2.2.1. Oefening – Zelfreflectie



### Naam van de oefening

Zelfreflectie

### Competenties



Zelf-  
bewustzijn  
bevorderen



Leider-  
schaps-  
vaardigheden



Actief  
wvluisteren



Vragenstellen

### Doel

Zelfreflectie aanmoedigen

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

- Ruimte met een tafel en voldoende stoelen;
- YOCO kaarten of een andere set coachingskaarten;
- 2 personen (jongerenwerker + jongerenleider).

### Duur

15 - 45 minuten.

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Denk aan een concrete situatie waar je onlangs mee te maken had
2. Kies drie kaarten van de gele subset (het vinden van je krachten), van de rode subset (Verbinden met emoties) en van de blauwe subset (Vinden van Richting). Kies die kaarten uit, die naar jouw idee in die situatie relevant waren.
3. Leg de negen kaarten op tafel.
4. Denk na over de vragen op de blauwe kaarten. Wat zeggen ze je?
5. Ga van daaruit naar de emoties en gedachten. Waren ze behulpzaam en ondersteunend, of leken het valkuilen te zijn?
6. Eindig met de gele kaarten, de leiderschapskwaliteiten. Elke kwaliteit heeft een lichte kant en een donkere kant. Denk na over hoe deze kwaliteiten je leiderschapsvaardigheden versterkten of ontcrachtten.

#### Variaties:

In plaats van een situatie kun je je ook richten op een concreet onderwerp. Bijvoorbeeld: "Hoe bereid ik me voor op een afspraak met een beleidsmaker?" Nodig de jongerenleider uit om kaarten te kiezen en na te denken over hun invloed bij het vinden van een antwoord op de vragen.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

-

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Ondersteun en moedig de jongerenleider aan om zijn/haar reflecties te verdiepen en niet te snel tevreden te zijn met de eerste antwoorden en inzichten die in hun hoofd opkomen. Blijf bij hen door actief te luisteren en open vragen te stellen. Blijf vragen stellen of je kunt ruimte laten aan de jongerenleider om een autonoom zelfreflectieproces te hebben door alleen primaire instructies te geven.

## 2.2.2. Oefening – Bewust worden van jezelf



### Naam van de oefening

Bewust worden van jezelf

### Competenties



Actief luisteren naar je innerlijke 'ikken'



Zelfbewustzijn bevorderen

### Doel

Om de jongerenleider te begeleiden bij het observeren van zichzelf. Deze oefening draait om observeren zonder over jezelf te oordelen. Het gaat om het observeren, herkennen en erkennen van de verschillende delen van jezelf.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

- YOCO-kaarten (blauwe kaarten), of een andere set coachingskaarten met voorstellingen van innerlijke 'ikken', zoals archetypekaarten, inner child kaarten, engelenkaarten enz.;
- kamer met een tafel en twee stoelen;
- notitieboekje + pen;
- potloden of stiften.

### Duur

15 - 30 minuten elke dag voor tenminste 7 dagen op een rij.

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Vraag de jongerenleiders om overdag hun innerlijke 'ikken' te observeren. Wat zeggen ze? Wat denken ze van anderen? Welke reacties horen ze in hun hoofd? Wat zijn hun gewaarwordingen in hun lichaam?
2. Vraag hen om aan het einde van de dag minstens 15 minuten te gaan zitten en deze innerlijke stemmen op te schrijven. Laat ze zich concentreren op de belangrijkste of dominante. Degenen die hen op elk moment verstoorden of steunden.
3. Kijk na 7 dagen samen naar de aantekeningen en kijk of je er patronen, clusters of een rode draad in kunt herkennen. Schrijf deze clusters op of geef ze dezelfde kleur.
4. Laat de jongerenleider die blauwe kaarten van het YOCO-deck kiezen die deze clusters van innerlijke stemmen vertegenwoordigen.
5. Stel vragen over wat in de geselecteerde kaarten betrekking heeft op de geclusterde innerlijke stemmen. Laat de jongerenleider hun innerlijke stemmen wat meer ontdekken en verkennen.
6. Als de jongerenleider dat wil, kan hij of zij nadenken over de vragen op de kaarten, maar dat is niet nodig. Het gaat in deze oefening om het ontdekken van de verschillende kanten van jezelf.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

Myss, C. (2013): Archetypes. A beginner's guide to your inner-net. Hay House, Inc.

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Wij adviseren de trainers om deze oefening eerst zelf doen, voordat ze de jongerenleiders begeleiden bij het verkennen van hun clusters. Dan zullen ze ook hun eigen innerlijke stemmen herkennen, waardoor er is minder kans is dat hun eigen innerlijke 'ikken' zich zullen bemoeien met die van de jongerenleiders.

## 2.2.3. Oefening – Een plan omzetten in acties



### Naam van de oefening

Een plan omzetten in acties

### Competenties



Zelfbewustzijn bevorderen



Observeren van activiteiten



Reflecteren op activiteiten

### Doel

Een jongerenleider versterken in het zetten van concrete stappen.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

- YOCO kaarten of een andere set coachingskaarten;
- notitieboekje of papier;
- pennen.

### Duur

30 - 60 minuten (afhankelijk van de grootte van het project of de taak).

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Laat de jongerenleider denken aan een taak die of project dat gedaan moet worden.
2. Reflecteer op dit project: focus op de acties, die al dan niet genomen zijn.
3. Laat de jongerenleider 3 - 5 inzichten/leerpunten opschrijven over het waarom van het wel of niet doen van de acties, die nodig zijn voor deze taak of project. Dit kunnen zowel sterke als zwakke punten van de jongerenleider zijn.
4. Neem in totaal 4 blinde kaarten uit de gele en blauwe set van de YOCO-kaarten. Kies intuïtief hoeveel van elke set. Het hoeft niet gelijk te zijn.
5. Kies 2 kaarten uit de rode set.
6. Kijk naar de lijst met leerpunten en kijk naar de kaarten die je hebt gekozen. Plaats één kaart op één van de punten in je lijst waarvan je denkt dat die het meeste past om welke reden dan ook. Sommige leerpunten hebben misschien geen kaart.
7. Bekijk de 2 rode kaarten in je hand en praat over alle leerpunten vanuit het perspectief van de emoties
8. Neem je notitieboekje of een wit vel papier en beantwoord de volgende vragen voor elk van je leerpunten. Houd rekening met de betekenis voor je van de gekozen YOCO-kaarten:
  - Wat zou je deze keer anders kunnen doen dan wat je de vorige keer deed of tot nu toe gedaan hebt?
  - Wat is er nog niet gedaan dat je kunt proberen?
  - Wie kun je om ondersteuning of hulp vragen?
9. Gebruik nu de emoties op de 2 rode kaarten om te delen wat je verwacht dat de situatie zal zijn als je dingen anders doet.
10. Neem een extra rode kaart en deel hoe je deze emotie relateert aan de punten op de lijst zonder kaart.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

-

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

-

## 2.3. Systeembewustzijn bevorderen

We leven en werken in een steeds complexere en veranderende wereld. Om tegenwoordig een succesvolle leider te zijn, betekent dit dat je de onderlinge verbondenheid van alles moet kunnen begrijpen. Systeembewustzijn is het begrijpen hoe de onderdelen in het geheel passen en hoe ze met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Je kunt een organisatie, beleidsterrein of burger niet als een afzonderlijke eenheid zien. Het zijn allemaal onderling verbonden en onderling afhankelijke onderdelen die een systeem vormen. Elk systeem maakt deel uit van een groter systeem. Net als in een hologram bestaat elk deel van het systeem uit eigenschappen van het geheel. Op deze manier kun je het geheel kennen door naar één element ervan te kijken en vice versa.

Er zijn veel verschillende systemen waar een persoon deel van uitmaakt. Ten eerste is er het familiesysteem waarin je geboren bent. Dit is een systeem waar je altijd deel van uit zult maken, of je het nu leuk vindt of niet. Tegelijkertijd maak je deel uit van een landensysteem, een religieus systeem, een etnisch systeem. Gewoon door geboren te worden. Dan zijn er systemen waar je (min of meer) voor kiest om deel uit te maken van een sportclub, school of werk. Alle systemen hebben hun eigen dynamiek, regels, normen en waarden.

Het vinden van oplossingen vanuit een systemisch perspectief betekent dat een leider niet op zoek gaat naar een snelle oplossing, maar dat hij/zij op zoek gaat naar de oorzaak van de symptomen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd.

Systeembewustzijn is het vermogen om naar situaties, mensen en uitdagingen te kijken die verband houden met het hele systeem. In plaats van een afzonderlijk probleem of persoon te zien, zie je de onderlinge verbondenheid en onderlinge afhankelijkheden. Je voelt de verschillende lagen en niet alleen de feiten, cijfers en observaties die zich aan de oppervlakte bevinden. Ten slotte gaat systeembewustzijn over het accepteren van de wereld zoals die is door de werkelijkheid te observeren zonder oordeel.



Systeembewustzijn bestaat uit 4 componenten waarop je je kunt concentreren in je trainingen: *Weten; Voelen; Vragen; Doen*.

**Weten** gaat over het begrijpen van de basistheorie die ten grondslag ligt aan de systemische benadering. De belangrijkste elementen van de theorie zijn: onder- en bovenstroom; de drie gewetensbezwaren; de drie systemische principes.

De wereld zoals we die zien is wat we de bovenstroom noemen. Dit is de laag waar we symptomen aan de oppervlakte ervaren. Dit kunnen problemen zijn, of ongewenst gedrag, maar ook succes en positieve resultaten. Oplossingen in de bovenstroom zijn meestal interventies in inhoud of procedures. Soms is dit genoeg om het probleem op te lossen. Meestal is het een beetje ingewikkelder. Een ingreep in de bovenstroom heeft niet altijd het gewenste effect. Een leider kan dit herkennen wanneer symptomen of problemen blijven terugkomen of na een interventie mensen hun oude gewoonten weer oppikken. Wanneer hij wordt geconfronteerd met repetitieve problemen, moet een leider kunnen kijken naar de onderliggende oorzaken van een probleem.

Interventies in de onderstroom hebben altijd betrekking op de drie systemische principes of oerkrachten die we hieronder noemen. Als je deze systemische aanpak volgt, is een probleem of symptoom in de bovenstroom altijd het gevolg van iets in de onderstroom. Op deze manier kunt u het probleem zien als een oplossing van het systeembewustzijn om onopgeloste problemen in het systeem aan te pakken.

Bert Hellinger en Gunthard Weber hebben ontdekt dat er drie soorten gewetensbeïnvloedingssystemen zijn. Jan Jacob Stam (2018) heeft ze omgedoopt tot overlevingsmechanismen omdat het mechanismen zijn die gericht zijn op het overleven van het individu, het systeem en het geheel:

1. Het eenheidsbewustzijn zorgt voor het voortbestaan van het individu in een groep. Het werkt net als je gevoel voor balans. Je gevoel van evenwicht vertelt je constant om een beetje naar rechts te gaan, een beetje naar voren enzovoort. Dit werkt hetzelfde om in een groep te kunnen overleven. Elk individu of onderdeel van een systeem voelt voortdurend wat hij of zij wel of niet moet doen om tot de groep te behoren. Dit is een bewust proces. Mensen kunnen je vertellen wat de 'regels' van de groep zijn.
2. Het systeemgeweten zorgt voor het voortbestaan van het systeem als geheel. Dit geweten werkt onbewust en overschrijdt de grenzen van ruimte en tijd. Het is noch tastbaar, noch hoorbaar. Het overstijgt ook goed en kwaad en houdt geen rekening met wat of wie wordt beïnvloed. Het werkt als een herinnering aan het systeem. Mensen kunnen een bepaald gedrag vertonen omdat het systeembewustzijn wil uitdrukken dat iemand wordt uitgesloten in het systeem of dat iets uit het verleden niet mag worden vergeten. Er is geen rationele verklaring voor het gedrag van deze persoon en wanneer bijvoorbeeld door coaching of therapie deze persoon verandert, zal iemand anders in het systeem het gedrag laten zien, totdat het wordt erkend. Leiders moeten zich bewust zijn van deze kracht in hun organisatie.

3. Het evolutionaire geweten zorgt voor de ontwikkeling van de samenleving als geheel. Het reikt veel verder dan de andere twee gewetens. Het zal creëren en vernietigen zonder oordeel. Het creëert licht en donker, goed en kwaad, vrede en oorlog, crisis en welvaart. Het is een impuls met focus en richting die alle systemen beïnvloedt. Leaders moeten zich bewust zijn van deze grotere kracht die altijd van invloed zal zijn op hun organisatie.

Naast deze overlevingsmechanismen/gewetensbezwaren zijn er drie belangrijke systemische principes. Siets Bakker en Leanne Steeghs (2019) noemen ze oerkrachten: *Inclusie, Orde en Uitwisseling*.

1. **Inclusie:** Systemen willen compleet zijn en alle onderdelen van het systeem bevatten (inclusie). Iedereen die op een systeem is aangesloten, heeft recht op een functie. Omdat systemen zich niet lineair of circulair gedragen, hebben tijd en ruimte geen invloed. Dit betekent dat ook personen en gebeurtenissen uit het verleden recht hebben op een plaats. Zodra iemand of iets wordt uitgesloten door leden van het systeem, zal het systeembewustzijn een manier creëren om dit uit te drukken. Dit zal blijken uit allerlei symptomen in de dagelijkse praktijk zoals ziekteverzuim, te weinig geld, spanning tussen teams of iemand die niet functioneert.
2. **Orde:** Elk systeem heeft een natuurlijke orde. Families hebben een zeer duidelijke volgorde. Er is de volgorde van generaties (kinderen, ouders, grootouders enzovoort) en de volgorde van leeftijd. In andere systemen kunnen er andere orders zijn, zoals anciënniteit, hiërarchie, bijdrage aan het product of de service. In tegenstelling tot families kun je in de organisatie je positie in de volgorde wijzigen. Zodra de orde wordt verstoord door bijvoorbeeld een kind dat de positie van een ouder inneemt of een ondergeschikte die de plaats van zijn/haar baas inneemt, zullen er problemen zijn in het systeem. Deze problemen of symptomen kunnen niet altijd gemakkelijk worden gekoppeld aan een verstoring in de volgorde. Soms komen ze op een andere plaats in het systeem voor of verschijnen ze in een andere vorm.
3. **Om te overleven moet een systeem uitwisselen met zijn omgeving.** Deze uitwisseling moet in evenwicht zijn. Geven en nemen moet in de loop van de tijd ongeveer hetzelfde volume hebben. Het evenwicht zal altijd verstoord zijn en in een gezond systeem zullen er acties zijn om dit evenwicht te herstellen door iets meer te geven of door meer te nemen. Wanneer de balans tussen geven en nemen te veel aan één kant is, wordt het systeem instabiel en als gevolg daarvan zal het systeembewustzijn iets creëren om het weer in evenwicht te brengen. In de zichtbare wereld komt dit naar boven als een probleem, maar eigenlijk is het een oplossing van het systeem voor de onevenwichtigheid in de uitwisseling van geven en nemen.



**Voelen** is een leiderschapskwaliteit die vaak vergeten wordt. Onze samenleving is gericht op weten en analyseren, terwijl voelen en observeren zonder na te denken een zeer waardevolle aanwinst is voor een leider. Een groot deel van het systeembewustzijn gaat over voelen. Door zijn/haar binnen- en buitenwereld te voelen, heeft een leider toegang tot een grote hoeveelheid informatie die niet beschikbaar is voor de geest (ratio).

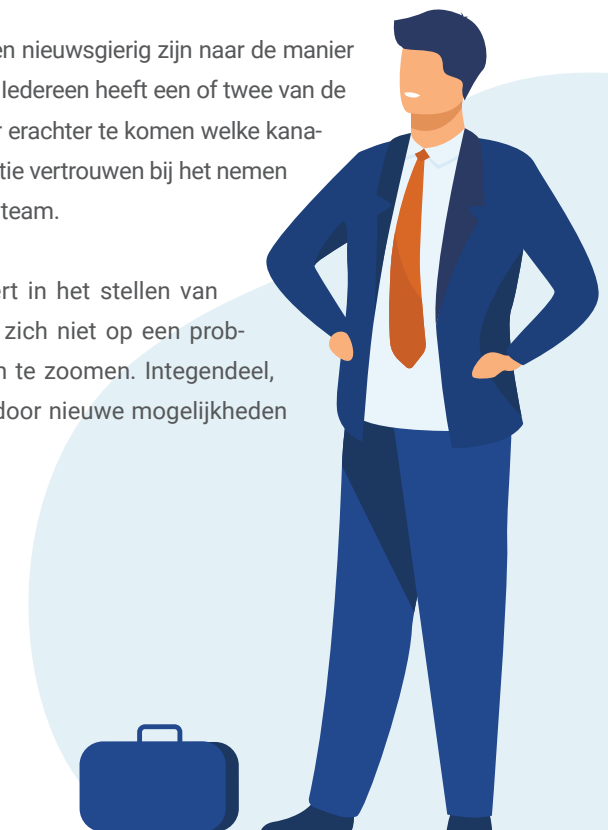
De perceptie van het lichaam is vooral goed in het oppikken van signalen van de onderstroom (realiteit die het omringt en vasthoudt). Een knoop in je maag, pijn in je teen, een rilling door je wervelkolom, hoofdpijn of spanning in je borst, dit zijn allemaal signalen uit je lichaam. Ze bevatten informatie en zijn niet alleen fysieke informatie over je gezondheid. Om zich meer bewust te worden van zijn of haar lichaam, moet een leider beginnen te luisteren naar de signalen en tekenen.

Een leider kan ook intuïtie gebruiken om zijn of haar systeembewustzijn te vergroten. Intuïtie is de toegangspoort tot de onderstroom en voorziet de leider van waardevolle informatie. Intuïtie komt via zes kanalen:

- **Zien:** dit is informatie die zich presenteert in beelden die je met je mentale oog kan zien.
- **Weten:** dit is informatie die met innerlijke kennis in de hersenen komt.
- **Gevoel:** deze informatie komt door een gevoel in het lichaam.
- **Horen:** deze informatie presenteert zich in woorden of geluiden die men met de oren kan horen.
- **Ruiken:** Dit is informatie die door een geur komt zonder echte geur op de bepaalde plaats.
- **Proeven:** Dit is informatie gepresenteerd in de vorm van een smaak zonder dat je iets in je mond hebt.

Een leider kan zijn intuïtie een vraag stellen en nieuwsgierig zijn naar de manier waarop de intuïtie de informatie presenteert. Iedereen heeft een of twee van de kanalen die actiever zijn dan de andere. Door erachter te komen welke kanalen actief zijn, kan een leider op deze informatie vertrouwen bij het nemen van beslissingen en het leiden van zijn / haar team.

Een verhoogd systeembewustzijn resulteert in het stellen van verschillende vragen. Deze vragen richten zich niet op een probleem of situatie om het te analyseren of in te zoomen. Integendeel, ze zijn ontworpen om uit te zoomen, waardoor nieuwe mogelijkheden zichtbaar worden.



Door uit te zoomen kan een leider de verbindingen observeren die niet zichtbaar zijn wanneer je inzoomt. Uitzoomen helpt de leider om het grotere plaatje te zien. Het stelt leiders ook in staat om verbindingen en onderlinge afhankelijkheden te zien die hun eigen kleinere systeem vervangen.

Een leider kan uitzoomen door het grotere systeem op te nemen in zijn of haar gedachten en acties. Door bijvoorbeeld te kijken naar de geschiedenis van zijn of haar team en vooral naar de geschiedenis die is vergeten of verborgen, kan de leider een verband vinden met een huidig probleem. Door de toekomst mee te nemen, kan de leider informatie gebruiken over het effect in de toekomst van een besluit dat moet worden genomen.

Het idee van de drie gewetensbezwaren en drie systemische principes zal de leider helpen om vragen te stellen die onthullen wat verborgen is. Het belangrijkste principe van systemische vragen is dat je een doel niet wilt bereiken of de ander wilt beïnvloeden. De leider is echt aan het verkennen en staat open voor elk antwoord. Het is ook belangrijk om met meer te luisteren dan alleen je oren en geest (ratio). Door zijn lichaam en intuïtie te gebruiken, zal een leider veel meer informatie uit het antwoord halen dan wanneer hij alleen zijn oren gebruikt om naar het antwoord te luisteren.

Siets Bakker (2019) heeft een aantal universele systemische vragen bedacht:

- **Wie of wat wordt er niet gezien?** Deze vraag verwijst naar de oerkracht van inclusie. Een systeem wil compleet zijn. Symptomen in de bovenstroom kunnen worden veroorzaakt door mensen, situaties of delen van de geschiedenis die niet worden gezien.
- **Voor wie of wat is dit een goede oplossing?** Deze vraag is gebaseerd op de veronderstelling dat de symptomen die zichtbaar zijn aan de oppervlakte oplossingen zijn die het systeem heeft bedacht om zichzelf te voltooien.
- **Bij wie of wat hoort dit?** Een veel voorkomend patroon in systemen is dat mensen verantwoordelijkheden op zich nemen die niet van hen zijn. Ze doen dit onbewust. Deze vraag maakt dit patroon zichtbaar.

## 2.3.1. Oefening - Systemensing



### Naam van de oefening

Systemensing

### Competenties



Zelfbewustzijn bevorderen

### Doel

Zelfreflectie stimuleren vanuit een systemisch perspectief

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

- YOCO-kaarten of een andere set coachingskaarten, die het onderstaande proces triggeren.

### Duur

30 - 60 minuten.

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Denk aan een concrete situatie waarin je je onlangs bevond.
2. Neem de groene set van het YOCO-kaarten (systeemkaarten).
3. Doorloop ze één voor één en richt je op de thema's die erop staan, rekening houdend met de vier componenten van systeembewustzijn: weten, voelen, vragen en doen.
4. Beantwoord de volgende vragen:
  - Wat vertellen je geest (ratio) en lichaam je?
  - Wie of wat wordt er niet gezien?
  - Voor wie of wat is dit een goede oplossing?
  - Bij wie of wat hoort dit?

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

-

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Soms blijft een jeugdleider hangen in de gekozen emotie. Ondersteun hem/haar om het patroon te doorbreken als het hem/haar tegenhoudt in de taak of het project.

## 2.3.2. Oefening – Gebruik je lichaam



### **Naam van de oefening**

Gebruik je lichaam

### **Competenties**



Systeembewustzijn

### **Doel**

Om de jongerenleider te stimuleren zich meer bewust te zijn van de concrete informatie die je lichaam je geeft over bepaalde situaties.

### **Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren**

- Tijd en focus;
- Notitieboekje;
- Pennen.

### **Duur**

Verschillende momenten gedurende de dag meerdere dagen achter elkaar.

### **Stappenplan voor de uitvoering**

1. Controleer meerdere keren gedurende de dag je lichaam met behulp van de volgende vragen:
  - Wat gebeurt er in je lichaam?
  - Waar zit de spanning precies?
  - Waar is het precies rustig?
  - Wat is er anders dan voorheen?

In het begin moet je niet proberen de signalen te begrijpen of uit te leggen. Observeer gewoon wat er is en schrijf het op.

2. Probeer deze observatiefase te volgen om de waarnemingen aan bepaalde situaties te koppelen. Komt de pijn in de borst bijvoorbeeld tijdens een vergadering en gaat 'ie daarna weg? Is de pijn verbonden met een persoon, of met wat er wordt gezegd? Nogmaals zonder het uit te willen leggen! Maak gewoon verbinding met de wereld om je heen. Schrijf op wat je opvalt.
3. Controleer na enkele dagen oefenen je aantekeningen. Zie je patronen? Geef een betekenis aan de signalen. Wat is er op dit moment voor jou om jouw gedrag te heroverwegen en te veranderen?

### **Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie**

-

### **Risico's en aanbevelingen voor trainers**

Probeer de oefening tijdens de training samen te demonstreren en te oefenen. Moedig jongerenleiders aan om regelmatig te oefenen.

## 2.4. Actief Luisteren Verbeteren

Alle moderne wetenschappers op het gebied van leiderschapsontwikkeling zijn het erover eens en stellen dat een van de belangrijkste leiderschapsvaardigheden actief luisteren is. Er zijn verschillende kaders die de belangrijkste ingrediënten van deze belangrijke leiderschaps capaciteit definiëren.

Onder de invloedrijke modellen in het veld zijn de 4-niveaus van luisteren, beschreven door Otto Scharmer, die een van de belangrijkste voorstanders is van het concept dat hedendaagse leiders een stap vooruit moeten gaan in hun evolutie. Ze moeten leren hoe ze de opkomende trends en gebeurtenissen die zich in de toekomst onvouwen, kunnen voelen.

Scharmer's classificatie van de verschillende soorten actief luisteren (Scharmer, 2018) kan als volgt worden samengevat:

- **Niveau 1** – Downloaden. Dit is ons gebruikelijke en dagelijkse manier van luisteren. Het vereist geen concentratie of extra inspanningen. Het is gebaseerd op onze ervaring en kennis uit het verleden over de kwestie die wordt besproken. We horen wat we verwachten dat er gezegd wordt.
- **Niveau 2** – Feitelijk luisteren. We luisteren op niveau 2, als we nieuwe, onverwachte en interessante elementen proberen op te merken in wat de andere persoon zegt. We luisteren met focus op de verschillen, andere meningen en ideeën. Om dit luisteren te activeren, moet de leider zich bewust zijn van iemands mentale modellen. In de vorige hoofdstukken hebben we benadrukt hoe belangrijk het is om het zelf- en systeembewustzijn te vergroten. Het vergroten van iemands bewustzijn helpt bij het activeren van dit soort luisteren. Je luistert met een open mind.
- **Niveau 3** – Empathisch luisteren. Dit type luisteren wordt ook wel het activeren van de kracht van het hart genoemd. Je luistert met een open hart. Het gaat verder dan het spotten van meningsverschillen. Je verplaatst jezelf in de schoenen van de ander. Om dit soort luisteren te activeren, is de eerste stap om opzettelijk te gaan zoeken naar elementen en kenmerken in de andere persoon die de energie van onze positieve waardering nieuw leven in blazen.
- **Niveau 4** – Generatief luisteren. Er is geen concreet recept, hoe dit soort luisteren te activeren. Het roept op om verder te luisteren dan woorden en emoties in de wereld van vrije associaties en ongeforceerde registratie van diepere beelden, vormen en sensaties. Het is gekoppeld aan de intuïtie van de leider, het vermogen om hier aanwezig te zijn, en nu, niet afgeleid worden door vroegere of toekomstige aspecten van het zijn.

Het kennen van de 4 niveaus van luisteren biedt een nuttig kader voor toekomstige leiderschapstraining en andere ondersteunende maatregelen. Ze kunnen zowel worden gebruikt voor voortdurende zelfevaluatie als voor onderwerpen in afzonderlijke training-modules (Scharmer, 2018).



## 2.4.1. Oefening – De geluiden om je heen



### Naam van de oefening

De geluiden om je heen

### Competenties



Luisteren



Observatievaardigheden



Focus

### Doel

Deze oefening kan door elke jongerenleider individueel worden uitgevoerd als onderdeel van huiswerkopdrachten en als onderdeel van activiteiten tijdens de start van een training. In de oefening nodig je jongerenleiders uit om deel te nemen aan een niet-oordelende observatieoefening met focus op de omringende geluiden. Door het vermogen van jongerenleiders om contact te maken met verschillende geluiden te bevorderen, leg je de basis voor het verbeteren van hun actief luisteren.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

De oefening kan op verschillende plekken (binnen en buiten) worden uitgevoerd. Wij adviseren om het elke dag regelmatig te oefenen. Omdat het wordt beschouwd als een huiswerkopdracht, kan de trainer een korte schriftelijke instructie geven met de hieronder beschreven stappen.

### Duur

Ongeveer 5 minuten

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Sluit je ogen, als je je op je gemak voelt om dat te doen.
2. Begin rustig te ademen. Kies je eigen stijl hoe je dit doet.
3. Controleer je lichaam een tijdje door je te concentreren op verschillende delen (bijv. schouders, maag, armen, benen, tenen).
4. Probeer je te concentreren op een geluid dat heel ver van je verwijderd is. Dit kan een auto op straat zijn. Vogel die op een boom zingt. Bouwwerkzaamheden aan de andere kant van de straat. Probeer je alleen op dit geluid te concentreren.
5. Probeer nu terug te komen en geluiden te spotten die tussen het eerste geluid en jezelf zitten.
6. Probeer je alleen te concentreren op geluiden in je lichaam. Bijvoorbeeld: je ademhaling, hartritme, etc.
7. Als je klaar bent, open je je ogen. Adem in, adem uit.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

Deze oefeningen kan worden beschouwd als onderdeel van de categorie mindfulness-praktijken. Er zijn tal van open source materialen op dit gebied online.

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Probeer de oefening tijdens de training samen te demonstreren en te oefenen. Moedig jongerenleiders aan om regelmatig te oefenen. Moedig ze aan om te proberen te oefenen op verschillende plekken.

## 2.4.2. Oefening – Luisteren in Stilte



### Naam van de oefening

Luisteren in Stilte

### Competenties



Empathie



Actief luisteren



Communiceren



Gevoeligheid

### Doel

Deze oefening is erop gericht om het actief luisteren en de gevoeligheid voor geluiden te stimuleren.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

Voor deze oefening kun je de YOCO-kaarten gebruiken, product van het APEL-project. Je kunt elk type metaforische/fotokaarten gebruiken, die je ook als trainer in je praktijk hebt. De trainingsruimte moet zo worden ingericht, zodat deelnemers comfortabel in duo's kunnen zitten met een minimum aan lawaai van buitenaf. Je hebt ook een tafel nodig om de kaarten op neer te leggen.

### Duur

Ongeveer 15 minuten.

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Nodig iedere jongerenleider uit om een kaart te kiezen.
2. Verdeel jongerenleiders in duo's en nodig hen uit om gedurende 3 minuten hun reflecties op hun kaart te delen. Terwijl de ene jongerenleider zijn/haar reflecties met de ander deelt, moet de ander met de hoogste aandacht luisteren zonder op enigerlei wijze (verbaal of non-verbaal) te reageren. Deze oefening kan meerdere keren worden herhaald met verschillende partners.
3. Nodig na de oefening in tweetallen de jongerenleiders uit om in één groep een reflectieronde te houden, waarin wordt onderzocht hoe deze oefening voor hen heeft gewerkt en wat de belangrijkste les was

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

Je kunt de YOCO-kaarten gratis downloaden op de website van het APEL-project: <https://www.apel-project.eu/>

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Je kunt onderwerpen kiezen om te delen in plaats van kaarten te gebruiken of je kunt open vragen gebruiken die reflecties stimuleren, bijvoorbeeld 'Wat wil je leren van je leiderschapstraject?' 'Wat is de verandering die je in de wereld zou willen zien?' Sommige jongerenleiders voelen zich misschien niet op hun gemak om in groepsvorm te praten. Het wordt aanbevolen om het een open en natuurlijk proces te houden en niet van elke deelnemer te verwachten om tijdens de laatste reflectieronde te delen.

## 2.4.3. Oefening - Feiten, emoties, associaties



### Naam van de oefening

Feiten, emoties, associaties

### Competenties



Actief luisteren



Observeren



Focus

### Doel

Het doel van deze oefening is om jongerenleiders te ondersteunen in de verschillende lagen van het actief luisteren en om ze te integreren.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

Je moet de ruimte (virtueel of offline) zo inschikken dat elke deelnemer de spreker duidelijk kan observeren en beluisteren. Je kunt jongerenleiders voorzien van schrijfmateriaal om hun observaties te noteren. In online formaat, instrueer ze gewoon om notities te maken.

### Duur

Ongeveer 30 minuten.

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Dit is een oefening bestaande uit 3 rondes: Ronde 1 – Luisteren naar feiten; Ronde 2 – Luisteren naar emoties; Ronde 3 – Luisteren naar associaties.
2. Als facilitator heb je de rol van spreker, die een interessant en actueel verhaal deelt waar je aan denkt. Je legt jongerenleiders uit dat terwijl je het verhaal vertelt, ze verschillende manieren van luisteren zullen doorlopen, zoals de titels van de rondes suggereren.
3. Nodig ze in de eerste 3 minuten van het verhaal uit om de belangrijkste feiten op te schrijven die ze in het verhaal opmerken. Voer vervolgens een korte reflectiesessie uit om te controleren welke feiten zijn gespot.
4. Nodig in de tweede ronde van 3 minuten jongerenleiders uit om zich te concentreren op het in kaart brengen van alle emoties uit het verhaal en bij de spreker. Voer vervolgens een reflectiesessie uit om te controleren welke emoties zijn waargenomen.
5. Nodig in de laatste 3 minuten van het verhaal jongerenleiders uit om verder te luisteren dan feiten en emoties en te zien welke vrije associaties als woorden, beelden en lichaamssensaties aan de oppervlakte komen. Moedig ze aan om een die associaties te selecteren die ze belangrijk vinden om met de spreker te delen. Voer daarna een reflectiesessie uit om in kaart te brengen welke associaties zijn ontstaan.
6. Als slot van de oefening nodig je ze uit om te experimenteren met deze verschillende luistermodi in hun dagelijks leven als leiders.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

-

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Je kunt experimenteren met een langere duur van de verschillende rondes om het uitdagender te maken voor jongerenleiders. U kunt ook enkele jongerenleiders uitnodigen om de rol van spreker op zich te nemen. Verder kun je een onderwerp kiezen om over te praten, dat gekoppeld is aan het onderwerp jongerenleiderschap. Dit zal waarde toevoegen aan het algehele leerproces.



## 2.5. Creatieve experimenten koesteren

Creatief experimenteren is zowel een gemoedstoestand als een methodologie voor het genereren en implementeren van oplossingen. Het is gekoppeld aan twee verschillende termen : “creativiteit” en “experimenten”. Creativiteit staat voor het vermogen om een bepaalde uitdaging vanuit verschillende invalshoeken te bezien en niet-standaard, alternatieve ideeën naar voren te brengen om het probleem op te lossen. Het is afhankelijk van het bewustzijnsniveau van de leider en diens mate van actief luisteren en observatievaardigheden. Experimenteren staat voor het omarmen van het principe van leren en groeien door te doen. Experimenten kunnen worden aangeduid als een continu proces van het uitproberen van verschillende oplossingen, totdat de meest geschikte is geïdentificeerd. Het is afhankelijk van de geest van de leider en het begrip van gemaakte fouten. De experimenteerhouding geeft een positieve betekenis aan mislukkingen, als bronnen van waardevolle informatie voor verbetering.

Een van de methodieken om creatieve experimenten te koesteren is ‘design thinking’. Deze methodologie evolueerde van een specifieke laboratoriumactiviteit gekoppeld aan de uitvinding van goederen voor de maatschappij tot een wereldwijde beweging voor mensgerichte innovaties. Er is een breed scala aan variaties van de toepassingen en verschillende scholen die de nadruk leggen op verschillende aspecten (bijv. serviceontwerp, gebruikerservaring en onderwijs), maar in wezen is de volgende universele definitie van toepassing op alle varianten:

*“... mensgericht en gebaseerd op het begrijpen van de behoeften en motivaties van mensen. Het is optimistisch; zij is van mening dat er altijd een oplossing te vinden is. Design Thinking is gebaseerd op een iteratief proces, waarbij onzekerheid en falen worden geaccepteerd. Opnieuw proberen na falen is een inherent onderdeel van het proces. Design Thinking bevordert een gezamenlijke aanpak. Het brengt mensen met verschillende achtergronden, kennis en expertise samen...” (Tschimmel, Loyens, Soares, & Oraviita, 2017).*

Door ontwerpdenken met jongerenleiders te doorlopen, zullen ze de principes die in de definitie worden genoemd, kunnen omarmen in hun dagelijkse inspanningen om de status quo te veranderen. In de context van onderwijs is er een vereenvoudigde versie van design thinking methodologie, die Design for Change wordt genoemd, ontwikkeld door Kiran Bir Sethi. De methodologie werd aanvankelijk ontwikkeld om op het niveau van het schoolonderwijs te worden toegepast, maar het beknopte formaat maakt het toepasbaar op andere gebieden zoals niet-formeel onderwijs en jeugdwerk.

In Design for Change zijn er vier verschillende fasen, die de jongerenleiders doorlopen, die als volgt kunnen worden samengevat:

- **Voel de uitdaging:** jongerenleiders worden verdeeld in teams en gevraagd om een uitdaging te identificeren waaraan ze met veel toewijding willen werken. Bij het definiëren van de uitdaging worden jongerenleiders uitgenodigd om veldinterviews te houden met vertegenwoordigers van groepen die door het onderzochte probleem worden getroffen of een verband hebben met dit probleem.
- **Stel je de oplossing voor:** jongerenleiders worden uitgenodigd om creatief te brainstormen over mogelijke oplossingen van het geïdentificeerde probleem. In eerste instantie worden ze gevraagd om extravagante en gedurfde oplossingen op te sommen. Uiteindelijk worden andere criteria ingevoerd voor het selecteren van een oplossing om aan te werken, zoals levensvatbaarheid en wenselijkheid door de potentiële gebruikers. Ook in deze fase wordt de deelnemers gevraagd om hun ideeën te checken bij alle belangrijke doelgroepen.
- **Ontwikkel de oplossing:** jongerenleiders werken aan hun oplossingen door prototypes te ontwikkelen. In trainingscontext kunnen deze prototypes worden gevisualiseerd door middel van verschillende vormen (bijv. schetsen, 3d-sculpturen van kunstmaterialen, storyboards, enz.). Deze visualisaties worden gebruikt om interviews uit te voeren met potentiële gebruikers/doelgroepen van de oplossing om te controleren of ze in overeenstemming zijn met de voorkeuren van gebruikers. Na feedback van de gebruiker nemen jongerenleiders deel aan de implementatie van hun ideeën.
- **Deel je succes:** jongerenleiders vatten al hun lessen uit het proces samen en communiceren op verschillende manieren over hun prestaties.



## 2.5.1. Oefening – Creatieve visie



### Naam van de oefening

Creatieve visie

### Competenties



Creatief denken



Teamwerk



Ideevorming



Strategisch denken

### Doel

Het doel van deze oefening is om jongerenleiders te ondersteunen bij het visualiseren van de positieve verandering die ze willen bereiken. In het proces vergroten ze hun creativiteit en bewustzijn van het potentieel, dat collectieve intelligentie in het werkproces kan brengen.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

Je kan YOCO-kaarten gebruiken, ontwikkeld door het APEL-project of een vergelijkbare set kaarten (metaforische / fotokaarten). De ruimte moet zo worden ingericht dat deelnemers rond een tafel kunnen staan en kunnen werken aan hun beeld van de visie, opgebouwd uit kaarten.

### Duur

Ongeveer 60 minuten.

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Nodig jongerenleiders uit om een uitdaging te kiezen waaraan ze willen werken. Richt hun aandacht op het opbouwen van een gemeenschappelijke visie op hun gewenste toekomst met betrekking tot het oplossen van de uitdaging (Wat wil je bereiken? Wat is de droom?).
2. Spreid de YOCO-kaarten (of enkele andere kaarten) op de werktafel met hun afbeeldingszijde naar boven.
3. Vraag elke jongerenleider, terwijl hij aan de gewenste toekomst denkt, om één kaart te kiezen.
4. Nodig jongerenleiders uit om hun kaarten te gebruiken en een "beeld" / visie op de toekomst op te bouwen die ze zouden nastreven.
5. Vraag de vertegenwoordiger van de groep om het resultaat van hun werk te presenteren en een laatste reflectieronde uit te voeren.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

De YOCO-kaarten kan je downloaden van de APEL project website: <https://www.apel-project.eu/>

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Je kunt deelnemers vragen om hun eigen kaarten of artistieke visualisaties van hun ideeën te maken en proberen een afbeelding van deze items te maken. Sommige jongerenleiders zijn misschien niet bereid om actief bij te dragen aan deze oefening. Probeer aanwezig te zijn rond en in het proces, en moedig ze voorzichtig aan.

## 2.5.2. Oefening – Empathiekaart



### Naam van de oefening

Empathiekaart

### Competenties



Empathie



Observeren



Actief  
luisteren



Creativiteit en  
samenwerken

### Doel

Het doel van het gebruik van empathiekaart is om jongerenleiders in staat te stellen de informatie die ze hebben verzameld over de groepen waarmee ze communiceren te synthetiseren en een dieper begrip te ontwikkelen van de mind-sets van deze groepen.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

Je kunt deelnemers voorzien van een willekeurig geselecteerde empathiekaartsjabloon die vrij online beschikbaar is. Je kunt ook jongerenleiders vragen om hun eigen kaart te maken, met de volgende elementen:

- Persoonskenmerken: naam, leeftijd, pasfoto of tekening;
- Dagelijkse routine. Hoe ziet een normale dag van deze persoon eruit?
- Gedachten en gevoelens over een actueel probleem. Wat zijn haar/zijn voornamelijk gedachten en gevoelens over het probleem?
- Sleutel citaten (gezegden). Wat zijn haar/zijn gebruikelijke uitspraken en manier van praten?

Het moet mogelijk zijn om de verschillende empathiekaarten in de trainingsruimte aan de muren te hangen.

### Duur

Ongeveer 120 minuten.

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Nodig jongerenleiders uit om in kleine groepen (maximaal 5 personen in een groep) te bespreken wat hun huidige doelgroep is. Bijvoorbeeld de lokale overheid waar ze invloed op willen uitoefenen. Vraag hen om één typische vertegenwoordiger van deze doelgroep te identificeren. Bijvoorbeeld burgemeester, hoofd jeugd afdeling, enz.
2. Geef ze een sjabloon van een empathiekaart of vraag ze om online naar een sjabloon te zoeken. Laat ze wat tijd om te kijken naar de belangrijkste secties die moeten worden voltooid in de kaart. Vraag vervolgens of er onmiddellijke vragen zijn die moeten worden beantwoord.
3. Nodig jongerenleiders uit om te bespreken welke informatie ze al hebben over hun persona en schrijf deze op de empathiekaart. Moedig ze vervolgens aan om een onderzoek naar die persoon te doen. Laat ze creatief zijn over de manieren waarop ze deze informatie zullen vinden. Jongerenleiders voegen de nieuwe informatie toe aan de empathiekaart.
4. Elke groep presenteert voor de andere groepen de ingevulde empathiekaart. De empathiekaarten worden aan de muren gehangen, zodat er gemakkelijk verbanden tussen kunnen worden gelegd en het algehele bewustzijn en empathie van de hele groep kan worden verhoogd.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

Er zijn verschillende sjablonen van empathiekaart online beschikbaar. U kunt deze controleren en uw eigen versie maken.

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Houd altijd de focus van jongerenleiders op het besef dat wanneer we onze diepe nieuwsgierigheid ontwikkelen, zelfs voor een doelgroep waar we sceptisch over zijn, we ons perspectief kunnen uitbreiden en verborgen kansen kunnen zien voor potentiële samenwerking en betere oplossingen. Als er jongerenleiders zijn, die artistieke vaardigheden laten zien, kun je ze aanmoedigen om te tekenen, zingen en theater te spelen met de persoon die ze afbeelden in plaats van te schrijven.

## 2.5.3. Oefening – Creatieve brainstorming



### Naam van de oefening

Creatieve Brainstorming

### Competenties



Creativiteit



Probleemoplossend vermogen



Samenwerken



Actief luisteren

### Doel

In deze oefening ontstaat ruimte voor creativiteit zonder weerstand en oordeel. De oefening is geïnspireerd door Shirzad Chamine en zijn boek over positieve intelligentie. In zijn trainingsprogramma over positieve intelligentie introduceert Shirzad de 10%-regel van de innovator. Volgens deze regel, om de geest van innovatie te omarmen, moet je je geest veranderen en accepteren dat zelfs in het gekste idee dat je hoort, er minstens 10% van dit idee is dat potentieel heeft voor een geweldige oplossing.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

Er zijn geen speciale materialen nodig. Je kunt deelnemers voorzien van schrijfmateriaal, inclusief plaknotities om hun ideeën neer te zetten. Zet de stoelen in de kamer in een cirkel.

### Duur

Ongeveer 60 minuten.

### Stappenplan voor de uitvoering

1. De oefening kan worden gebruikt wanneer je groep zich in een fase bevindt van het bedenken van mogelijke oplossingen.
2. Nodig deelnemers uit om in een cirkel te zitten. Vraag deelnemers om hun gekste ideeën te presenteren die in hun hoofd opkomen. Vraag een van hen om te beginnen met delen (bijvoorbeeld: "Ik denk dat we de mening van de burgemeester over deze kwestie kunnen veranderen door een naakte parade op het centrale plein van onze stad te organiseren").
3. Vraag de andere deelnemers, met behulp van de 10%-regel om door te gaan met upgraden op elementen van dit idee. (Bijvoorbeeld: "Geweldig idee. Wat ik leuk vind aan het feit dat we een aantrekkelijke activiteit in het centrum van de stad moeten uitvoeren, zodat er meer mensen betrokken zijn. Hoe zit het met het uitnodigen van circusartiesten?")
4. Moedig jongerenleiders aan om hun creatieve brainstorming in het beschreven model voort te zetten totdat ze een volledige oplossing hebben bereikt.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

Zoals gezegd is de huidige oefening geïnspireerd door het concept van positieve intelligentie. Meer informatie vind je hier: <https://www.positiveintelligence.com/resources/>

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Dit is een zeer positieve oefening. Er kunnen geen risico's worden geïdentificeerd. Wij adviseren om deelnemers bij het hierboven uitgelegde brainstormproces te betrekken door een korte demo met een vrijwilliger van de groep te geven.

## 2.6. Pro-activiteit stimuleren

Leiders hebben of ontwikkelen bepaalde persoonlijkheidskenmerken waardoor ze als zodanig opvallen. Heel vaak wordt proactiviteit geteld als een belangrijke eigenschap die leiders meestal vertonen. Proactieve eigenschappen zijn meestal eigen initiatief tonen, veranderingsgericht met een focus op toekomstige ontwikkelingen (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Leiders anticiperen op uitdagingen in hun omgeving en staan tegelijkertijd open voor nieuwe kansen. Daarom kunnen leiders ook worden omschreven als doelgericht of het streven naar een doel. Om gestelde doelen te bereiken, observeren en reflecteren leiders op wat ze kunnen doen om de huidige situatie te verbeteren (Wu & Wang, 2011). Ze bedenken of anticiperen toekomstscenario's en maken plannen over hoe ze hun doelen het beste kunnen bereiken. Verder is het ook kenmerkend voor proactieve leiders om de resultaten van doelen te reflecteren en te evalueren. Op deze manier kan de leider controleren of de toegepaste strategieën om een doel te bereiken efficiënt genoeg zijn. Proactieve leiders proberen de dialoog aan te gaan met de mensen die ze vertegenwoordigen en met beleidsmakers. Het is belangrijk dat een proactieve leider op komt voor de vertegenwoordigde gemeenschap en handelt zonder daartoe te worden aangewezen. Dit is de reden waarom leiders heel vaak de kloof tussen twee of meer partijen overbruggen en een bemiddelende rol op zich nemen.

De term "proactiviteit" kan worden omschreven als actiegericht gedrag. Proactief handelen betekent kunnen anticiperen op mogelijke of waarschijnlijke uitdagingen voordat deze zich voordoen. Bij proactief handelen worden specifieke acties ondernomen om tot een bepaald of gewenst resultaat te komen. Het kan daarom worden omschreven als zelf gemotiveerd, verandering en doelgericht gedrag (Wu & Wang, 2011).

Proactiviteit staat vaak in contrast met reactiviteit. Reactief gedrag staat algemeen bekend als een onmiddellijke reactie op een onverwachte gebeurtenis pas nadat deze zich heeft voorgedaan (Wu & Wang, 2002). Meestal is reactief gedrag niet doelgericht of het streven naar een doel en kan daarom eerder als spontaan worden beschouwd. Proactief gedrag daarentegen komt voort uit een actievere mind-set, omdat proactieve mensen reflecteren en nadenken over hoe ze verandering kunnen bewerkstelligen om de huidige situatie te verbeteren. Proactiviteit omvat een reeks karaktereigenschappen of eigenschappen die heel vaak worden geassocieerd met leiderschap en hoe leiders worden waargenomen.

Om de proactiviteit van jongerenleiders te verbeteren, is het noodzakelijk om te bepalen wat er precies toe doet voor jongerenleiders en jongeren in het algemeen. Wat zijn de gemeenschappelijke gronden van jongerenleiders? Welke interessegebieden hebben ze? Jongerenwerkers moeten een aanspreekpunt vinden dat aantrekkelijk is voor jongerenleiders.

Een benadering om in contact te komen met jongerenleiders is reflecteren op hun (educatieve) biografie (Dausien / Rothe / Schwendowius, 2016). Door na te denken over hun eigen ervaringen en door belangrijke overgangsfasen te identificeren en vooral hoe ze met bepaalde situaties omgingen, kan het bewustzijn van de acties en reacties van jongerenleiders worden vergroot. Biografisch werk biedt de mogelijkheid om met terugwerkende kracht naar de eigen beslissingen te kijken, ervaringen en reacties daarop te analyseren. Dit reflectieve proces houdt in dat je vanuit een bepaalde invalshoek naar het eigen gedrag kijkt. Het stelt het individu (jongerenleider) in staat om te controleren of de reactie op belangrijke gebeurtenissen meer reactief of meer proactief was.

Door biografisch werk te doen met jongerenleiders kunnen proactieve gedragsstrategieën worden ontwikkeld en verbeterd. Dit proces bevordert ook zelfbeschikking en empowerment. Het moet voor jongerenleiders transparant worden gemaakt dat zij verantwoordelijk zijn voor hun eigen beslissingen. Biografisch werk heeft het potentieel om jongerenleiders te laten zien dat ze inspraak kunnen hebben in dingen (zelf geïnitieerd gedrag) als ze ervoor kiezen om dit te doen.



## 2.6.1. Oefening – Levenspad



### Naam van de oefening

Levenspad

### Competenties



Pro-activiteit stimuleren

### Doel

Om ervaringen uit te wisselen en inzichten te krijgen in het Levenspad die nuttig zijn voor de proactiviteit van de jongerenleider(s).

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

- Papier (A3) en stiften in verschillende kleuren.
- Minimum groep van 3 personen. Als je deze oefening in een grotere groep doet, heb je een ruimte nodig waar de groep in kleinere groepen gesplitst kan worden.
- Instructie van de individuele opdracht.
- Een voorbeeld van een Levenspad, bijvoorbeeld van de jongerenwerker zelf kan nuttig zijn voor de jongerenleiders

### Duur

30 - 40 minuten

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Leg de oefening uit: Belangrijk is om te benadrukken dat de jongerenleiders zich richten op die situaties in hun leven waar en wanneer ze zich aan de macht voelden en/ of wanneer en waar ze het meest werden uitgedaagd. Wat is hun motivatie om wel of niet de dingen te doen die ze tot nu toe in hun leven hebben gedaan? Wat hebben ze (positief en negatief) geleerd van hun levenservaringen?
2. Individuele opdracht (max 10 minuten):
  - Creëer je eigen levenspad door een rechte lijn te tekenen met een markeringspunt links op het papier met het jaar en de geboortedatum en rechts een markeringspunt met het jaar en de datum van vandaag.
  - Begin links en teken je eigen ontwerp van je levensplan dat je individuele levenspaden vertegenwoordigt, waarbij je de verschillende routes en plaatsen noemt alsof het een routekaart is. Het plan moet je levensreis volgen met alle gevolgen van het leven. Er kunnen brede wegen, smalle steegjes en zelfs doo-dlopende wegen zijn.
  - Markeer belangrijke momenten in je leven zowel positief als negatief door markeringspunten (tops) boven de rechte lijn te maken en markeringspunten onder de lijn (daalt af).
  - Beschrijf in trefwoorden die belangrijke momenten.
  - Denk in het kort na over het totaalbeeld van je leven. Wat vertelt het Levenspad je?
  - Optioneel: Wat zijn uw dromen en wensen voor de toekomst?

De visuele (getekende) weergave van de persoonlijke geschiedenis laat zien welke manieren hebben geleid tot het punt waar ze nu zijn en het helpt om te reflecteren wat de belangrijkste situaties en uitdagingen waren op hun levensreis. Wat was nuttig en wat heeft hen tegengehouden in hun vooruitgang?





### Stappenplan voor de uitvoering

3. Maak groepen van drie personen. Iedereen presenteert zijn visuele weergave aan de anderen. De anderen mogen alleen begripsvragen stellen. Geen discussie, geen interpretaties en oordelen of adviezen wat er had kunnen of moeten gebeuren! Maak de groepen duidelijk dat iedereen het recht heeft om een vraag niet te beantwoorden.
- 4a. Optioneel: Deel plenaire inzichten die deelnemers kregen van het delen van hun Levenspad met anderen en van de vragen die ze kregen.
- 4b. Optioneel/ aanvullend: de deelnemers kan gevraagd worden om een route te creëren die verder gaat dan de status quo van vandaag. Wat leidt tot doelen en dromen die ze in de toekomst willen bereiken.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

-

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Wanneer de jongerenleiders in de kleine groepen werken, wees je, als facilitator, dan bewust van de veiligheid van elke deelnemer. In levenspaden kan er een uitzonderlijke focus komen te liggen op pijnlijke momenten in het leven van een jongerenleider, zeker met jongerenleiders die het sowieso moeilijk vinden om over hun ervaringen te praten. Bewaak een veilig klimaat voor elke deelnemer.

## 2.7. De dialoog met beleidsmakers structureren

Jeugdwerk heeft een lange geschiedenis in de EU met uiteenlopende tradities van land tot land. Het jongerenwerk heeft bijgedragen aan het vergroten van de stem van jongeren en het creëren van sterke, door jongeren gedreven gemeenschappen met moderne visies op de toekomst van Europa. Een van de belangrijkste initiatieven die het leiderschap van jongeren versterken, is de gestructureerde dialoog die in het onderstaande hoofdstuk van het handboek wordt uitgewerkt.

De gestructureerde dialoog is een instrument om ervoor te zorgen dat bij het bepalen van het jeugdbeleid rekening wordt gehouden met de positie van jongeren. Om dit te bereiken, verbindt een gestructureerde dialoog jongeren en beleidsmakers op verschillende niveaus (lokaal, regionaal, nationaal, internationaal) om samen het jeugdbeleid te bespreken en te betrekken (Sveinsdóttir, 2017). Het belangrijkste doel van de gestructureerde dialoog is het creëren van kansen voor jongeren om kennis te maken met uitdagingen, hun eigen mening te vormen en hun eigen stellingen of oplossingen te ontwikkelen om deze uitdagingen aan te pakken. Een dergelijke dialoog kan worden uitgevoerd op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau. Een van de belangrijkste outputs van de gestructureerde dialoog is de mogelijkheid voor de jeugd om voorstellen te presenteren en samen te stellen met beleidsmakers. Activiteiten die binnen de gestructureerde dialoog kunnen worden ondernomen, zijn veelzijdig en moeten op passende wijze en in overeenstemming met het onderwerp en het belang van de vertegenwoordigde jeugdgemeenschap worden gekozen. Dergelijke activiteiten kunnen de vorm aannemen van seminars, vergaderingen, debatten (Sveinsdóttir, 2017).

De gestructureerde dialoog stelt jongerenleiders in staat om inventief te worden in hun dagelijks leven en zich uit te spreken over hun behoeften, interesses en kwesties. De belangrijkste focus van de gestructureerde dialoog is een leerproces zelf.

Bij het plannen van een dergelijke activiteit, kan je de onderstaande indicatieve structuur van een dialoog gebruiken:

- Inleiding: De facilitator moet zichzelf, de deelnemers en het belangrijkste onderwerp voorstellen dat in de dialoog centraal zal gaan.
- Spelregels: De spelregels moeten worden ingevoerd of samen met de deelnemers worden samengesteld.
- Icebreakers: Het begin van de dialoog kan ongemakkelijk aanvoelen, dus het is een goede gewoonte om te beginnen met een ijsbrekeractiviteit. Dit zal de sfeer losmaken en beginnen met het opbouwen van vertrouwen en relaties tussen deelnemers en tussen de deelnemers, facilitator of externe gasten.

- Kern van de dialoog: Zodra het vertrouwen is opgebouwd en de deelnemers zijn opgewarmd, kun je ingaan op de belangrijkste kwesties waarover deelnemers de dialoog aan gaan. Als facilitator moet je een goed overzicht en gevoel hebben over de balans tussen de structuur en de tijd en ruimte om aan te passen en te improviseren afhankelijk van de huidige situatie en de betrokkenheid van de deelnemers bij elke fase. Misschien wil je dingen opsplitsen en een alternatieve individuele oefening aanbieden binnen sommige fases van de dialoog of kleinere of bredere groepsactiviteiten. Dit is ook afhankelijk van de groepsdynamiek en de flow van de sessie zelf.
- Reflectie: Dialoog moet altijd eindigen met een gelegenheid om na te denken, dus zorg ervoor dat je er altijd tijd voor overlaat. Dit kan erg lastig zijn omdat het vaak pas in de laatste paar minuten van de sessie plaatsvindt en je bang bent om geen tijd meer te hebben of dat het geduld en aandachtsspanne van de deelnemers op begint te raken. Je moet een paar reflectieve vragen stellen, zoals:
  - Wat was het AHA-moment van vandaag?
  - Wat heeft je verrast vandaag?
  - Geef één ding aan dat je niet verwachtte te horen.
- Slot- en slotopmerkingen: Het is belangrijk om positief af te sluiten. Sluit af met het bedanken van de deelnemers en het toevoegen van een paar slotopmerkingen over wat er goed ging in de dialoog (Tony Blair Institute for Global Change, 2017).



## 2.7.1. Oefening – Denkhoeden



### Naam van de oefening

Denkhoeden

### Competenties



Besluit-  
vorming



Problee-  
moplossend  
vermogen



Aanpass-  
ingsvermo-  
gen



Kritisch  
denken

### Doel

Het is onmogelijk om tegelijkertijd creatief, emotioneel, objectief en logisch te zijn. Met de oefening Denkhoeden van Eduard de Bono kun je je focussen op je denkproces. Door een specifieke gekleurde hoed te 'dragen' richt je je gedachten op die specifieke manier van denken.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

Blanco poster of stuk papier waarop de deelnemers hun oplossingen kunnen schrijven voor elke hoed of YOCO-kaart.

### Duur

60 minuten (10 minuten – presenteren van de oefening en uitleg van elke hoed; 10 minuten – tijd voor elke groep om hun oplossingen op te schrijven; 30 minuten - 5 minuten presentatie van elk team; 10 minuten – evaluatie en groepsbesprek.)

### Stappenplan voor de uitvoering

Als facilitator van een gestructureerde dialoog kan deze oefening je ondersteunen bij het uitvoeren van de sessie over het vinden van mogelijke oplossingen voor een probleem. In het proces van het zoeken naar een oplossing, geeft de methode van zes denkhoeden verschillende vormen van denken en meningen aan. Hierdoor kan het probleem vanuit verschillende perspectieven worden benaderd. Met als resultaat dat uiteindelijk een volledig scala aan oplossingen kan worden gegenereerd. Deelnemers worden gegroepeerd in kleine teams die metaforisch een gekleurde hoed vertegenwoordigen. Als iedere groep een hoed toegewezen heeft gekregen, moet de groep het probleem en/of eventuele oplossingen vanuit deze hoed aangaan en zijn mening uiten vanuit het perspectief en de belangrijkste kenmerken van de hoed, zoals hieronder beschreven:

- De witte hoed – objectief denken: neutrale feiten, cijfers en gegevens.
- De rode hoed – emotioneel denken: emoties, gevoelens, intuïtie.
- De zwarte hoed – kritisch denken: voorzichtigheid, waarheid, oordeel, bedenkingen.
- De gele hoed – positief denken: voordelen, besparingen, plus kanten, waarom is dit een goede zaak om te doen, discussies alleen de positieve kant van het probleem.
- De groene hoed – creatief denken: onderzoek, suggesties, nieuwe ideeën, alternatieve ideeën, tweede opties.
- De blauwe hoed – metacognitie: nadenken over een mening, samenvatting van wat er tot nu toe is gedaan, beslissen over wat te doen.

Voorgestelde volgorde van het werken met de hoeden: wit, groen, geel, zwart, blauw, rood. Nadat de voorgestelde volgorde is uitgevoerd, bepalen de groepen het probleem, stellen oplossingen voor, voordelen en risico's van voorgestelde oplossingen voor, evalueren oplossingen en verifiëren de haalbaarheid van de voorgestelde oplossing.

De techniek kan individueel worden gebruikt. In een groep kunnen de deelnemers zelf bepalen wie welke hoed krijgt. De facilitator begeleidt deelnemers, stimuleert, motiveert en helpt hen met vragen.

Variaties: In plaats van hoeden te denken, kunt u de YOCO-kaarten gebruiken als visueel hulpmiddel en in de uitdagingen die worden aangepakt, coachingkaarten toevoegen als onderdeel van de oplossingen voor de geïdentificeerde uitdagingen.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

<https://mgrush.com/blog/debono-six-thinking-hats/>

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

-

## 2.7.2. Oefening – Walk and talk



### Naam van de oefening

Walk and talk

### Competenties



Samenwerken



Communicatie



Besluitvorming

### Doel

Het doel van deze oefening is om de routine te doorbreken en een andere aanpak aan te bieden.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

Ruimte (bij voorkeur buiten) voor deelnemers om te gaan wandelen.

### Duur

35 minuten

- 5 minuten – korte uitleg van de facilitator;
- 15 minutes – wandeling in duo's;
- 15 minutes - debriefing in de grote groep.

### Stappenplan voor de uitvoering

Als facilitator van een gestructureerde dialoog kan de huidige oefening je ondersteunen bij het uitvoeren van de sessie over het vinden van mogelijke oplossingen voor het probleem.

Gestructureerde dialogen en debatten tussen deelnemers en beleidsmakers hoeven niet altijd formeel en in een binnenomgeving te zijn, omdat vooral het onderwerp zelf het idee van het belang van veldwerk kan ondersteunen.

Begin in groepsvorm met het uitleggen van de voordelen van denken tijdens het bewegen. Leg dan uit dat de volgende stap is om in tweetallen te lopen en de vraag te bespreken die centraal staat in de concrete gestructureerde dialoogsessie. Afhankelijk van het aantal deelnemers, zorg ervoor dat de paren niet dezelfde route lopen. Eventueel kunnen twee paren dezelfde route waardoor de suggesties die de paren doen kunnen worden versterkt of aangevuld met het tweede paar dat dezelfde route loopt. We raden de paren ook aan om een kaart te krijgen van de route die ze moeten lopen en aanwijzingen te geven om de omgeving en het gedrag van mensen te observeren.

Stel voor dat deelnemer A gedurende de helft van de tijd aan het woord is en onderweg wisselt met deelnemer B. Geef elk paar voorbeeldvragen zoals: Hoe (on)tevreden ben ik met de huidige situatie? Wat zijn de belangrijkste uitdagingen/vragen? Leg uit wat de deelnemers als gevolg daarvan moeten meenemen. Herinner de deelnemers eraan om een foto te maken van de focusvragen voordat ze de kamer verlaten. Als facilitator kun je hen ook vragen om inspiratie op te doen, zoals een foto van de route. Debriefing hoe de inspiratie buiten hen hielp om de focusvraag te beantwoorden.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

<https://equip.eu/activity/activity-4-walk-and-talk/>

<https://www.sessionlab.com/library/structured-dialogue>

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Het is erg belangrijk om een rustig en gemakkelijk parcours te kiezen voor de deelnemers.

## 2.7.3. Oefening – Dialoog is of is niet



### Naam van de oefening

Dialoog is of is niet

### Competenties



Actief  
luisteren



Communicatie



Aanpass-  
ingsvermogen



Dialoog en  
debat

### Doel

Door middel van deze oefening kun je deelnemers aanmoedigen om dieper na te denken over wat dialoog is (dat het een specifieke manier van denken over praten is en dat het niet alleen een generiek praatje is) en dat de dialoog specifieke regels en verwachtingen heeft. In een ontmoeting met mensen die verschillende meningen, waarden en overtuigingen kunnen hebben, is dialoog het proces waarmee we het leven, de waarden en overtuigingen van anderen beter gaan begrijpen en anderen ons leven, onze waarden en overtuigingen gaan begrijpen.

### Materialen en condities die nodig zijn om de oefening uit te voeren

YOCO kaarten

### Duur

35 minuten

- 10 minuten – korte uitleg van de facilitator;
- 15 minutes – werken in duo's;
- 15 minutes – discussie.

### Stappenplan voor de uitvoering

1. Alle deelnemers krijgen de YOCO-kaarten.
2. Sorteert de kaarten onder deze kopjes: DIALOGUE IS en DIALOGUE IS NIET (één kaart blijft leeg voor je eigen ideeën). Dus iedere deelnemer sorteert de kaarten in twee stapels op basis van of ze denken dat de beschrijving op de kaart verwijst naar dialoog of naar een andere vorm van communicatie.
3. Door in paren te werken, reflecteren de deelnemers op elkaars lijsten, bespreken ze hun beslissingen en brengen ze eventuele wijzigingen aan waarover ze het eens zijn. Alle beschrijvingen waarover zij het niet eens kunnen worden, moeten aan de kant worden gehouden.
4. Sluit af met een discussie over de beschrijvingen, inclusief wat deelnemers op de lege kaart hebben geschreven.

### Aanvullende bronnen – hyperlinks naar meer informatie

-

### Risico's en aanbevelingen voor trainers

Directe aandacht voor de kaarten waar de deelnemers het niet mee eens konden worden. Het is een grote overgang naar het begrijpen van verschillen tussen deelnemers.

# 3

## Tips en trucs voor jongerenwerkers

Bij het benaderen van het onderwerp leiderschapsontwikkeling van jongerenleiders of jongeren in het algemeen, wil je in de eerste plaats nadenken over de verschillende fasen van dit proces. Dit proces kan worden onderverdeeld in drie (onderwijs)sequenties: "Aan de slag", "Uitvoering" en "Follow-Up". Hieronder vind je algemene tips en trucs voor elke reeks.



## 3.1. Aan de slag

Voordat je aan de slag gaat met het onderwerp leiderschap met jongerenleiders in je klas/gemeenschap, is het altijd goed om eerst je eigen gedachten en vragen over het onderwerp te verzamelen. Hieronder vind je enkele inspirerende vragen, uitspraken en tips om je denkrichting te ondersteunen en je op weg te helpen:

- Waarom is leiderschap van jongeren belangrijk voor hen?
- Waarom zou het van belang zijn voor hen?
- Wat levert het hen op als ze jongerenleider zijn?

De aanpak die en het thema dat je kiest om het onderwerp leiderschap te introduceren/illustreren, moet aansluiten bij het leven van jongerenleiders. Ze moeten een verbinding kunnen maken met hun individuele realiteit. Het moet de moeite waard zijn om met het thema bezig te zijn. Jongeren willen dat hun echte zorgen en uitdagingen worden vertegenwoordigd en begrepen. Hen motiveren om concrete belangen en echte zorgen te volgen is een zeer belangrijke basis voor empowerment. Het verbinden van praktijksituaties en omgeving met leren en coachen is daarom essentieel. Voorbeeld van onderwerpen: Fake News; Klimaatverandering; Geweld; COVID-19, enz.

Jongeren gaan vaak een dialoog aan over een onderwerp dat ze eigenlijk niet als beleid herkennen. Met andere woorden, het is belangrijk om jongerenleiders op een coole en relevante manier te benaderen en te spreken. (Voorbeeld: Als je tegen hen zegt, ga dan stemmen, het werkt niet. Als je hen echter betreft bij een discussie over onderwerpen waarin ze geïnteresseerd zijn, kunnen ze nuttige oplossingen en ideeën bieden voor beleidsvorming.)

Dwing jongerenleiders niet om zich aan te passen aan de 'volwassen manier' van luisteren. Het moet tweerichtingsverkeer zijn. Jongerenleiders luisteren op een heel andere manier dan volwassenen. Als iemand het over een onderwerp heeft, gaan de gedachten van jongerenleiders snel vooruit, terwijl ze tegelijkertijd luisteren.



## 3.2. Uitvoering

Jongerenleiders willen werken aan “real-cases” en deelnemen aan oefeningen die lijken op echte situaties. Als het gaat om echte gevallen, gaat het niet alleen om vaardigheden of competenties, maar meer of ook om de setting; Je moet als kind optreden. (Voorbeeld: Wanneer je wordt uitgenodigd voor een afspraak met een beleidsmaker, moet je naar het stadhuis gaan. Om daar binnen te komen, moet je de veiligheidscontrole doorstaan, wat al erg indrukwekkend kan zijn.)

Voorbeelden van scenarioleren en activity-based learning:

- Implementeren van rollenspellen, podium debatteren evenementen;
- Organiseren van debatevenementen / bijeenkomsten met experts en stakeholders. Introduceer de kunst van het debatteren (d.w.z. hoe een geldig argument te produceren, hoe een argument te verwerpen, hoe iemands standpunt uit te drukken, hoe negatieve trends te bestrijden);
- Oefen actief luisteren / luisteren naar anderen -> empathie bevordert;
- Introduceer spelgebaseerde leerelementen / “leuke” elementen (dramatechnieken).

Verdere methodologische richtlijnen:

- Stimuleer peer-to-peer ondersteuning onder jongerenleiders.
- Moedig leiders aan om hun team te kennen. Jongerenleiders moeten de sterke punten van hun team kennen en hen motiveren.
- Leer hoe je kunt leren. Maak jongerenleiders bewust van het feit dat ze hun argumenten moeten ondersteunen met goede achtergrondinformatie / de gegevens om mee te discussiëren.
- Moedig hen aan om het goede voorbeeld te geven. De leider moet leven wat hij/zij wil om anderen ervoor te inspireren en hun respect te verdienen.
- Houd rekening met verschillende leerstijlen van jongerenleiders. Probeer informatie op verschillende manieren te presenteren, zodat deze aantrekkelijk is voor verschillende leerstijlen (Howard Gardner’s Theory on Multiple Intelligences).

## 3.3. Follow-Up

Om jongerenleiders te laten profiteren van de hierboven beschreven oefeningen en voorbeelden, is het belangrijk om na te denken over vervolgoefeningen of sessies. Dit zal ervoor zorgen dat ze regelmatig met het onderwerp bezig zijn, waardoor regressie wordt voorkomen.

# 4

## Het meten van belangrijke leiderschapskwaliteiten voor jongeren

De volgende lijst kan door jongerenwerkers en opleiders worden gebruikt om de leerresultaten voor hun toekomstige opleiding en de belangrijkste onderwerpen die moeten worden behandeld, te ontwikkelen. Het kan ook dienen als een zelfevaluatie voor jonge leiders, die hen zal helpen hun zelfbewustzijn te vergroten en gebieden in kaart te brengen voor hun toekomstige ontwikkeling. Deze lijst kan worden gebruikt samen met het subdeck Leiderschapskwaliteiten van YOCO-kaarten, wat een meer interactief begeleid reflectieproces in een groeps- of individuele jeugdwerksetting mogelijk maakt.





### Kwaliteiten van jongerenleiders

Beoordeel je kennis/vaardigheden en houding van 1 tot 5  
(1 – ik moet deze kwaliteit verder ontwikkelen, 5 – ik heb deze kwaliteit al ontwikkeld)

1. LEREN LEREN
2. INFORMATIE VERZAMELEN
3. KRITISCHE ANALYSE
4. HET HEBBEN VAN EEN OPEN MIND
5. KUNNEN OVERTUIGEN
6. EMOTIONELE INTELLIGENTIE
7. EMPATHIE
8. ACTIEF LUISTEREN
9. MENSGERICHT (BENADERBAAR)
10. PASSIE
11. ZELF-MOTIVATIE
12. ANDEREN KUNNEN MOTIVEREN
13. FACILITERINGSVAARDIGHEDEN
14. KRACHTIGE VRAGEN STELLEN
15. NETWORKEN
16. PRO-ACTIEF ZIJN
17. VISIE HEBBEN
18. OPLOSSINGSGERICHT
19. VASTBERADENHEID
20. AANPASSINGSVERMOGEN
21. VOLHARDENDHEID
22. VEERKRACHT
23. MORALITEIT
24. FATSOEN
25. VERTROUWEN
26. NEDERIGHEID

# 5

## Bronnen en verder lezen

- Dausien, B., Rothe, D., & Schwendowius, D. (2016). *Bildungswege. Biographien zwischen Teilhabe und Ausgrenzung*. Frankfurt/New York: Campus 2016.
- Bakker, S., & Steeghs, L. (2019). *Unlocking systemic wisdom: bringing key knowledge from constellations to the work floor*. Uitgeverij Het Noorderlicht.
- Bakker, S. (2019). *Moving Questions: How to Let Questions Work for You*. Connecting Books.
- Chamine, S. (2012). *Positive Intelligence: Why Only 20% of Teams and Individuals Achieve Their True Potential and How You Can Achieve Yours*. Greenleaf Book Group Press.
- Eurich, T. (2018). What self-awareness really is (and how to cultivate it). *Harvard Business Review*. Pridobljeno iz <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2019/08/What-Self-Awareness-Really-Is-and-How-to-Cultivate-It.pdf>
- Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Productivity in the workplace: Advanced, synthesis and future directions. *Journal of Management*, 36.
- Ridley, S., Schutz, P., Glanz, R., & Weinstein, C. (1992). Self-regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness and goal-setting. *Journal of Experimental Education*, 60, 293-306. Pridobljeno iz [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42833968/ridley.92.pdf?1455885871=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSelf\\_Regulated\\_Learning\\_The\\_Interactive.pdf&Expires=1620642699&Signature=aPM-5f091bX8W5sA8-Hiyx4vzcLHvp8ySIAfZwJEllvNFnZvmc4KrlC9RUzP](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42833968/ridley.92.pdf?1455885871=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSelf_Regulated_Learning_The_Interactive.pdf&Expires=1620642699&Signature=aPM-5f091bX8W5sA8-Hiyx4vzcLHvp8ySIAfZwJEllvNFnZvmc4KrlC9RUzP)

- Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. BK Business Books.
- Silvia, P., & O'Brien, M. (2004). SELF-AWARENESS AND CONSTRUCTIVE. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 475-489. Pridobljeno iz [https://www.researchgate.net/profile/Paul-Silvia/publication/239808850\\_Self-Awareness\\_and\\_Constructive\\_Functioning\\_Revisiting\\_the\\_Human\\_Dilemma/links/00b7d5342fa835637b000000/Self-Awareness-and-Constructive-Functioning-Revisiting-the-Human-Dilemma.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul-Silvia/publication/239808850_Self-Awareness_and_Constructive_Functioning_Revisiting_the_Human_Dilemma/links/00b7d5342fa835637b000000/Self-Awareness-and-Constructive-Functioning-Revisiting-the-Human-Dilemma.pdf)
- Stam, J., & Hoogenboom, B. (2018). *Systemic leadership*. Systemic books.
- Sutton, A. (November 2016). Measuring the Effects of Self-Awareness: Construction of the Self-Awareness Outcomes Questionnaire. *Europe's Journal of Psychology*. Pridobljeno iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5114878/>
- Sutton, A., Williams, H., & Allinson, C. (2015). A longitudinal, mixed method evaluation of self-awareness training in the workplace. *European Journal of Training and Development*, 39(7), 610-627. Pridobljeno iz [https://www.researchgate.net/publication/282271248\\_A\\_longitudinal\\_mixed\\_method\\_evaluation\\_of\\_self-awareness\\_training\\_in\\_the\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/282271248_A_longitudinal_mixed_method_evaluation_of_self-awareness_training_in_the_workplace)
- Sveinsdóttir, T. (13. april 2017). EUROPEAN FEDERATION FOR INTERCULTURAL LEARNING Primary Navigation. Pridobljeno iz EU Structured Dialogue with Young People: How it works: <https://efil.afs.org/2017/04/13/eu-structured-dialogue-with-young-people-how-it-works/>
- Tony Blair Institute for Global Change. (Marec 2017). Pridobljeno iz Essentials of Dialogue. Guidance and activities for teaching and practising dialogue with young people: [https://institute.global/sites/default/files/in-line-files/IGC\\_Essentials%20of%20Dialogue\\_English\\_0.pdf](https://institute.global/sites/default/files/in-line-files/IGC_Essentials%20of%20Dialogue_English_0.pdf)
- Tschimmel, K., Loyens, D., Soares, J., & Oraviita, T. (2017). D-Think Toolkit. Pridobljeno iz [http://www.d-think.eu/uploads/1/6/2/1/16214540/dthink\\_toolkit\\_en.pdf](http://www.d-think.eu/uploads/1/6/2/1/16214540/dthink_toolkit_en.pdf)
- Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. V W. Mobley, M. Li, & Y. Wang, *Advances in Global Leadership* (str. 299 - 314). Emerald Publishing Limited. Pridobljeno iz <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1535-1203%282011%290000006015/full/html>

## Verder lezen

- Ammete, A., Douglas, C., Gardner, W., Hochwarter, W., & Ferris, G. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751-796.
- Council of Europe. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz Citizenship and Participation: <https://www.coe.int/en/web/compass/citizenship-and-participation>
- Covey, S. (1989). *Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. New York: Simon and Schuster.
- De Bono, E. (2009). *Naučite svojega otroka razmišljati*. Maribor: Rotis.
- Design for Change. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz Design for Change: <https://www.dfeworld.com/SITE>
- uploads/2019/08/What-Self-Awareness-Really-Is-and-How-to-Cultivate-It.pdf
- EUROPEAN YOUTH PORTAL. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz EUROPEAN YOUTH PORTAL: [https://europa.eu/youth/home\\_en](https://europa.eu/youth/home_en)
- Lao, T., & Mitchell, S. (1988). *Tao Te Ching: A New English Version*. New York: Harper and Row.
- Rupnik Vec, T., & Kompare, A. (20069). *Kritično mišljenje v šoli : strategije poučevanja kritičnega mišljenja*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Ssession Lab. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz Library of facilitation techniques: <https://www.sessionlab.com/library/structured-dialogue>
- Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. BK Business Books.