

Werken met de successpiraal

Rollenspellen met effect

KARIN DE GALAN

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen



© 2011, Karin de Galan/Thema, Zaltbommel

Voor overnames kun je contact opnemen met de klantenservice van Thema,
Postbus 287, 5300 AG Zaltbommel, T 0418 683700 of info@thema.nl.

Omslag: Art Triq, Hoogerheide

Binnenwerk: Paul Boyer, Amsterdam

Illustraties: Maaïke Blom

Grafische productie: Oro Grafisch Projectmanagement, Koekange

ISBN 978 90 5871 529 6

NUR 808

Trefwoord: coachen

www.thema.nl

Volg ons ook op



INHOUD

Inleiding	7
1 Successpiraal of faalervaring?	11
2 Drie pijlers	23
1. Gebruik heldere checklisten	25
2. Geef effectief feedback	38
3. Werk met je hart bij de deelnemer	46
3 De successpiraal begeleiden	57
1. Voorbereiden	59
2. De eerste ronde begeleiden	62
3. De time-out begeleiden	63
4. De tussenbalans opmaken	68
5. Herkansen	71
6. Oogsten	75
7. Subgroepen instrueren	77
8. Plenair afronden	80
4 Verleiden tot rollenspellen	83
5 De deelnemers feedback leren geven	95

6 Maar wat doe ik als het niet vanzelf gaat?	<i>107</i>
1. Ik zie niks	<i>108</i>
2. Ik erger me aan de oefenaar	<i>110</i>
3. Ze doen alles goed	<i>112</i>
4. Het blijft zo lang stil	<i>114</i>
5. Mijn observanten haken af	<i>116</i>
6. Mijn acteur blijft niet bij de les	<i>118</i>
7. Iedereen moet tegelijk oefenen	<i>120</i>
8. Ze vergeten de checklist	<i>122</i>
9. Mijn deelnemer blijft ja-maren	<i>124</i>
10. Ze vinden de oefening niet 'echt'	<i>126</i>
11. Stoom afblazen duurt te lang	<i>128</i>
12. Ze kunnen wel, maar durven niet	<i>130</i>
13. Het wordt eentonig	<i>132</i>
14. Er komen te veel tips	<i>134</i>
15. Oefenen in subgroepen werkt niet	<i>136</i>
16. Ik heb geen tijd om te herkansen	<i>138</i>
17. Ze willen niet herkansen	<i>140</i>
Op naar je eigen successpiraal	<i>141</i>
Dankwoord	<i>143</i>

INLEIDING

Als trainer beleef je de mooiste momenten van je loopbaan vaak tijdens rollenspellen. Dan moeten deelnemers met de billen bloot. Praten over situaties is nog veilig, maar met een simulatie moeten ze aan de bak. Als het goed is, voelt zo'n oefening net zo spannend als de praktijk. En dan zie je deelnemers ter plekke groeien en iedereen leren: de deelnemer, de tegen-speler, de groep.

7

Maar rollenspellen gaan soms ook met horten en stoten. Alleen daarom al roept het woord vaak weerstand op. Bij deelnemers die niet houden van 'spelen'. En bij trainers die worstelen met glazige observanten, tegenspelers die er een potje van maken, een groep die niet wil oefenen.

Dat is de kracht en de zwakte van rollenspellen: je kunt er de mooiste leerervaringen mee bereiken, maar ze kunnen ook zorgen voor kromme tenen. Dit boek leert je hoe je rollenspellen zo kunt voorbereiden en begeleiden dat deelnemers er maximaal profijt van trekken. Dat ze dingen leren waarvan ze nooit gedacht hadden dat ze het in zich hadden.

DE OPBOUW VAN DIT BOEK

In het eerste hoofdstuk lees je meer over de essentie van werken met rollenspellen. Maak je er een succeservaring van of een faalervaring? Je zult zien dat je dat als trainer grotendeels zelf in de hand hebt.

In het tweede hoofdstuk ga ik dieper in op de pijlers van het werken met de successpiraal.

Dat zijn er drie:

1. gebruik heldere checklisten
2. geef effectief feedback
3. werk met je hart bij de deelnemer

In het derde hoofdstuk combineer ik de pijlers tot acht stappen om de successpiraal met succes te begeleiden. Je leest hoe je een oefening voor de groep begeleidt van inrollen en meeleven tot souffleren en oogsten. En hoe je de groep kunt aansturen om effectief te werken in subgroepen.

Veel trainers hebben last van deelnemers die geen zin hebben om rollenspellen te doen. Hoe je hen als vanzelf kunt verleiden, lees je in het vierde hoofdstuk.

Omdat het succes van een rollenspel afhangt van de kwaliteit van de feedback van de deelnemers gaat het vijfde hoofdstuk over hoe je je deelnemers kunt leren goed feedback te geven.

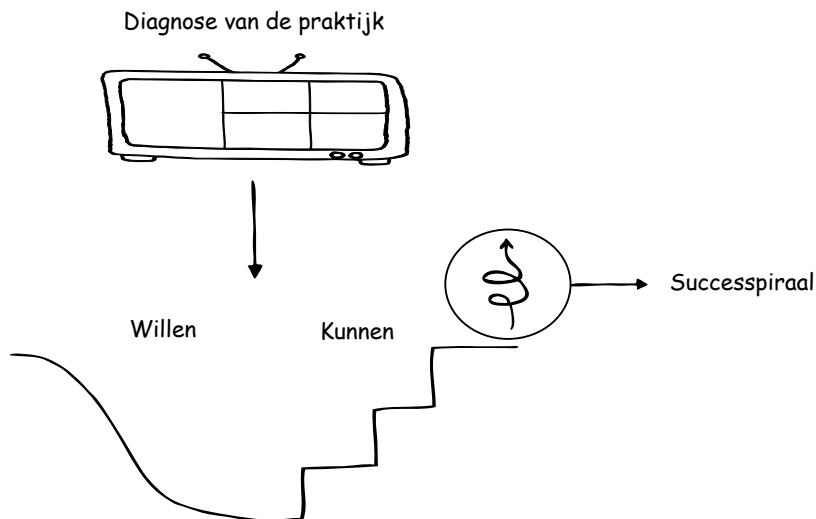
In het laatste hoofdstuk geef ik praktische oplossingen voor zeventien problemen met rollenspellen waar veel trainers tegenaan lopen.

Van diagnose naar glijbaan en trap

Rollenspellen staan niet op zichzelf; om deelnemers succesvol te laten leren, moet er iets aan vooraf gaan. Voordat je kunt beginnen aan rollenspellen moeten deelnemers willen leren en moeten ze de theorie ‘weten’ en ‘snappen’. Pas dan hebben rollenspellen echt rendement. Om dat te bereiken, doorloop je de volgende stappen.

- Eerst zoek je uit wat jouw deelnemers precies te leren hebben. Je maakt een scherpe diagnose van hun praktijk.
- Je start elk onderdeel met een ‘glijbaan’ om je deelnemers te verleiden tot leren. Je

- laat hen bijvoorbeeld eerst zelf experimenteren met een casus om hen te laten ontdekken wat ze nog niet weten.
- Hierna vertel je de theorie, zodat je deelnemers 'weten' waarom het gaat. Met korte oefeningen laat je hen die theorie ook echt 'snappen'. En tot slot moeten ze de theorie kunnen toepassen in de complexe praktijk. Dat bereik je met de successpiraal.



Je kunt rollenspellen dus gebruiken op twee momenten in elk onderdeel van je training: voordat je de theorie uitlegt en nadat je dat gedaan hebt. In het eerste geval ontdekken deelnemers zelf de theorie. Je gebruikt een rollenspel om hen bijvoorbeeld eerst te laten experimenteren met de aanpak van een onderhandeling. Daarna zet je de theorie op een rijtje. In het tweede geval heb je de theorie al verteld en gaan deelnemers die intrainen. Het doel van de twee soorten rollenspellen is dus verschillend: ontdekkend versus intrainend. Daarmee is ook de aanpak anders. Om dit boek

beknopt te houden, focus ik hier alleen op de intrainende rollenspellen. Wellicht volgt er later nog een boekje over de ontdekkende variant. Bij dit boek vind je een brochure waarin ik mijn didactisch model uitgebreider uitleg. Voor meer informatie kun je terecht op www.schoolvoortraining.nl. Daar vind je ook acht korte filmpjes die elk een stap van het model illustreren.

HET WOORD 'ROLLEN spel'

Bij het schrijven heb ik enorm getwijfeld of ik het woord 'rollenspel' zou gebruiken. Het suggereert dat oefeningen een toneelstukje zijn, terwijl dat niet zo is. Bovendien wekt het nare associaties bij deelnemers die in voorgaande trainingen een faalervaring gehad hebben. Daarom gebruik ik de term 'rollenspel' bijna nooit tijdens trainingen. Tegen deelnemers zeg ik dat we gaan oefenen of dat we naar de praktijk gaan.

Toch staat het woord 'rollenspel' prominent op het omslag van dit boek. Dat komt doordat trainers nu eenmaal gewend zijn om zo te praten over deze werkvorm. 'Rollenspel' is een heel normaal woord onder trainers. Ik heb ervoor gekozen om die gewoonte over te nemen. Maar dat wil niet zeggen dat ik 'rollenspel' een goed woord vind voor buiten de deur. Gebruik het dus niet in je trainingen. In het hoofdstuk 'Verleiden tot rollenspellen' kom ik hierop terug.

1 SUCCESPIRAAL OF FAALERVARING?

Hoeveel deelnemers zouden er niet ‘afgebrand’ zijn tijdens een training? Ik herinner me nog goed een training vergadertechnieken die ik gaf toen ik net kwam kijken in het vak. Een van de deelnemers had geoefend met voorzitten en daarbij was nogal wat misgegaan. Lang napraten en analyseren dus, onder mijn bezielende leiding. Bij de andere deelnemers vielen allerlei kwartjes – geweldig! – maar de deelnemster zelf had het nog niet door. Op weg naar het lunchbuffet praatte ik nog flink op haar in. Totdat het arme kind in tranen uitbarstte en vroeg of ze nu alsjeblieft mocht lunchen. Wat voelde ik me rot, hier was duidelijk iets misgegaan.

11

Terugdenkend aan de trainer die ik toen was, weet ik dat mijn intenties goed waren. Ik wilde mijn deelnemers echt leren om beter te vergaderen. En dat deed ik door hen goed te laten reflecteren op hun gedrag. Inzicht leidt tot verandering, toch? Zo had ik het tenminste geleerd: je vertelde wat deelnemers moesten doen, liet hen daarmee oefenen en besprak het na. Natuurlijk begon ik de nabespreking met wat goed ging en liet ik de groep daarna analyseren wat minder goed was gegaan. We eindigden altijd met concrete tips. Die konden de deelnemers toepassen in hun praktijk – daarvan was ik overtuigd. Want als je eenmaal wist wat je anders moest doen, dan kon je dat ook doen.

Intussen denk ik anders over rollenspellen. Ik zie twee grote missers in mijn aanpak van toen. Allereerst mijn aanname dat inzicht leidt tot vaardigheden. ‘Als deelnemers snappen wat ze fout doen en weten hoe het anders moet, kunnen ze het ook anders doen’ – ik geloof er niet meer in. Ik denk nu dat beter leren verkopen, presenteren, onderhandelen – kortom: beter leren communiceren – vooral een kwestie is van oefenen. ‘Weten’ en ‘snappen’ zijn wel belangrijk, maar niet genoeg om de stap te zetten naar ‘kunnen’. Dat merk je al als je deelnemers na de

theorie aan het werk zet met een eigen case. Dan snappen ze best dat ze 'nee' moeten zeggen tegen die dominante baas, maar ze krijgen het hun mond niet uit. Ze kunnen iets snappen met hun hoofd, maar dat betekent nog niet dat ze het ook voor elkaar krijgen. Een rollenspel eindigen met tips is dus niet voldoende om deelnemers nieuwe vaardigheden bij te brengen – daarvoor zul je hen opnieuw moeten laten oefenen. Het gevolg is dat ik tijdens een rollenspel nu altijd werk in twee rondes. Tijdens de eerste ronde ontdekken we welke valkuilen iemand heeft en in een tweede ronde oefent iemand gericht een vaardigheid.

In de tweede plaats ben ik vraagtekens gaan plaatsen bij het psychologische effect van de nabespreking met 'tops' en 'tips'. Vroeger ging ik ervan uit dat een goede nabespreking deelnemers motiveert om het in de praktijk anders te doen. 'Als deelnemers snappen wat ze fout doen en weten hoe het anders moet, willen ze dat ook.' Ook dat geloof ik niet meer. Denk alleen maar aan de huilende deelnemster uit het begin. Heeft zij na afloop van de training echt zin om vergaderingen voortaan heel anders aan te pakken? Ik denk eerder dat ze weggaat met een afkeer voor de rol van voorzitter omdat ik haar heb ingepeperd dat ze veel niet goed doet. Dat 'inpepergevoel' komt deels door mijn onhandigheid als beginnend trainer. Maar het komt vooral door de traditionele opzet van de nabespreking. Daarin beginnen we weliswaar met positieve feedback, maar de meeste aandacht besteden we toch aan de analyse van wat anders en beter moet. Deelnemers moeten wel heel sterk in hun schoenen staan als ze daaraan niet het gevoel overhouden dat ze gefaald hebben. De laatste woorden die ze horen, gaan immers over wat ze nog niet kunnen. Willen deelnemers echt enthousiast worden om het anders te doen in de praktijk, dan is zelfvertrouwen cruciaal. Het is dus belangrijk dat ze een rollenspel eindigen met een succeservaring. 'Yes, ik kan het!' – dat is het gevoel waarmee je wilt dat ze je training verlaten.

Als je deze twee overwegingen volgt, krijgen rollenspellen een heel andere opzet. De eerste ronde is een soort diagnose waarin we samen ontdekken wat wel lukt en wat nog niet. In een korte time-out proberen we de vinger op de zere plek te leggen: wat is de belangrijkste valkuil voor deze deelnemer? Hoe kan hij het anders doen? Hierna volgt de herkansing en daarin helpt

de trainer de deelnemer om het nu anders te doen. Is dat gelukt en merken we hoe goed dat werkt, dan zetten we de spotlight op het succes: 'Merk je het verschil? Hoe was het om het anders te doen?'

Met deze aanpak leren deelnemers daadwerkelijk nieuwe vaardigheden. Ze snappen wat ze niet goed doen en verwerven de vaardigheid om het anders te doen. En ze gaan weg met een succeservaring. Die zorgt ervoor dat ze het nieuwe gedrag in de praktijk durven en willen uitproberen. En doordat ze de vaardigheid ook beter beheersen, is de kans veel groter dat het lukt. Voilà: een extra bekrachtiging.

Het verschil met mijn oude aanpak is immens: deelnemers gaan nu weg met het gevoel dat ze echt iets geleerd hebben. Vaak krijg ik na de training berichten terug dat deelnemers het geleerde met succes hebben toegepast in hun praktijk. De sfeer tijdens de training is ook prettiger. In de traditionele opzet ligt de nadruk op de analyse van wat niet lukt. In de nieuwe werkwijze ligt de nadruk op het kleine zetje dat deelnemers nodig hebben om het anders te doen. Gevolg: iedereen kijkt scherp, leeft mee met de anderen en ontdekt onvermoede kanten aan zichzelf. Tough love dus. 'Tough', omdat je bij elke deelnemer tot het gaatje gaat om te zien wat hij precies niet handig doet. Dat beetje extra te vinden. En 'love', omdat elke deelnemer een succeservaring opdoet waarvan iedereen zichtbaar meegeniet.

Faalervaring of successpiraal?

Lisa oefent assertiviteit. Ze werkt als secretaresse en de consultants vragen haar voortdurend op het laatste moment nog allerlei klussen te doen. Hierdoor werkt ze regelmatig over. Ze wil assertiever worden en helder aangeven wat wel en wat niet kan. Voor het rollenspel neemt ze een consultant als voorbeeld en legt uit hoe hij haar overhaalt: op haar gemoed werken, aandringen, vleien ... Als ze hiermee oefent, stapt ze natuurlijk in haar valkuil. De situatie voelt zo echt dat ze 'ja' zegt voor ze het weet.

De nabespreking als eindpunt

De andere deelnemers mogen feedback geven. Eerst zeggen ze wat er goed ging. Dat valt niet tegen: Lisa kijkt de ander aan en start met 'nee', ook al is het aarzelend. Daarna komt wat niet goed ging. Daarover is meer te zeggen, want Lisa praat aarzelend, zegt 'misschien' en 'ik denk het niet'. De consultant hamert op het belang van de klus en na een stilte geeft ze toe.

Dan komen er tips, de groep heeft er veel! Steviger starten, eerst doorvragen wat de consultant precies wil, niet stilvallen maar begrip tonen, voet bij stuk houden, geen 'misschien' meer zeggen, je 'nee' herhalen. Lisa herkent zich in de tips en neemt zich voor dat een volgende keer beter te doen. Ze voelt zich wel wat onzeker. Het was tenslotte fout gegaan terwijl ze zich nog zó had voorgenomen het goed te doen.

Oefenen met herkansing

Lisa krijgt ook nu een paar plussen en minnen terug. De trainer vraagt Lisa of ze de feedback herkent. Daarna bespreken ze samen welk minpunt ze het liefst wil verbeteren. Lisa aarzelt tussen 'begrip tonen in plaats van stilvallen' en 'stevig nee zeggen zonder aarzelwoorden als misschien'. De trainer stelt voor te starten met 'stevig nee zeggen' en vraagt de groep een tip om de aarzelwoorden te vermijden. De groep geeft Lisa een paar zinnen die steviger klinken.

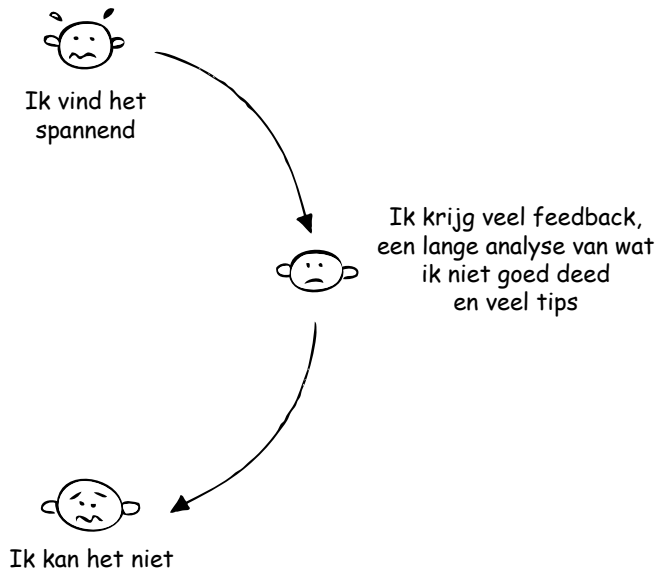
De trainer start de situatie op het moment dat de consultant zijn vraag toelicht. Lisa kijkt even twijfelend, maar zegt dan toch stevig: 'Het spijt me, ik kan dit niet doen.' De consultant dringt aan en Lisa houdt vol: 'Nee, het gaat echt niet.' En als de consultant stil blijft, souffleert de trainer 'Ik snap dat dit vervelend voor je is.' Lisa zegt dit tegen de consultant en die reageert: 'Inderdaad! Maar ja, ik ben ook te laat, dat weet ik ook.'

We stoppen en Lisa glundert: ze heeft zowaar 'nee' gezegd. Wel is ze een beetje onzeker over het effect. Vindt de consultant haar nu niet stom? Maar haar tegenspeler zegt blij te zijn met de duidelijkheid. Ook de groep is enthousiast over wat Lisa heeft gedaan.

DE FAALERVARING: ROLLENSPEL ALS ASSESSMENT

Waarin verschilt een rollenspel zonder herkansingen nu van een oefening waarbij je dat wel doet? In het voorbeeld hierboven zie je de essentie van een rollenspel zonder herkansing: eerst doen, dan feedback krijgen. Daarmee willen trainers hun deelnemer vaak een totaaloverzicht geven van wat ze al wel en niet kunnen. Het gevolg is dat het rollenspel wat weg krijgt van een assessment.

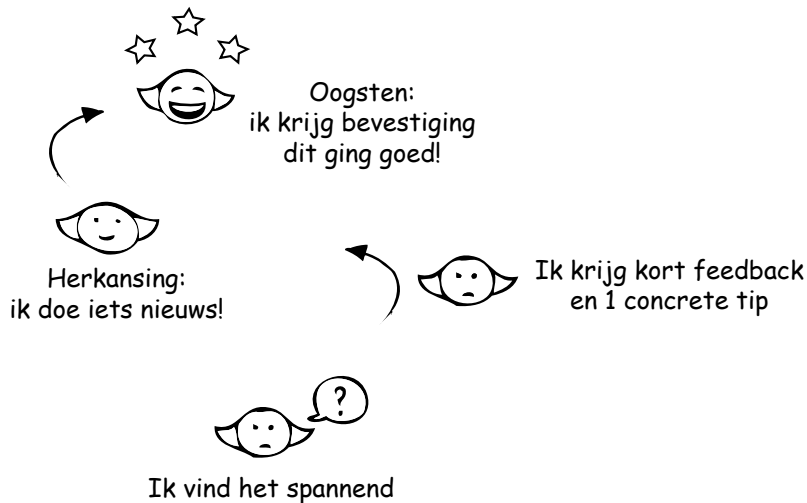
Om een goed totaaloverzicht te krijgen, is het belangrijk dat een deelnemer het hele gesprek kan voeren. Ook als het misgaat bij de start mag de deelnemer doorgaan, want misschien gaat het straks wel beter. Daarom gaat de oefening vaak door tot er een natuurlijk eind is: het gesprek is afgerond, het punt is besproken. Het gevolg is ook dat er veel feedback is en dat de nabespreking lang duurt. Om te zorgen voor een goede balans starten trainers vaak met de positieve punten. Daarna volgen de minpunten en de tips.



Het resultaat van deze werkwijze is dat de deelnemer een beeld heeft van zijn kunnen op dit moment. Hij snapt wat hij niet goed doet, maar het is nog lang niet zeker dat hij het anders kan doen. Een tip snappen, is nog niet hetzelfde als een tip kunnen toepassen. Hierdoor is de kans groot dat de deelnemer blijft zitten met een faalgevoel. Ook al omdat in de analyse van het gesprek de minpunten meestal meer tijd vragen dan de pluspunten: hoe evenwichtig de feedback ook is, hij eindigt altijd met minnen en tips.

DE SUCCESSPIRAAL: WERKEN MET EEN HERKANSING

Bij de successpiraal werkt het anders. Daarmee wil je deelnemers niet alleen inzicht geven in hoe ze het doen, maar vooral ook dat ze oefenen met nieuw gedrag. Je houdt de eerste ronde kort. Je kunt ervan uitgaan dat deelnemers hun eigen kwaliteiten en valkuilen vrijwel altijd snel laten zien – ze blijven immers zichzelf. Zodra de valkuil zichtbaar wordt, kun je het gesprek daarom stoppen.



De observanten geven de belangrijkste plussen en minnen. Samen met de deelnemer bepaal je welk minpunt de deelnemer wil verbeteren, bijvoorbeeld ‘begrip tonen’. Afhankelijk van het zelfinzicht van de deelnemer geef je hier meer of minder sturing. Je zorgt dat er een heldere tip op tafel komt die goed aansluit bij het minpunt, bijvoorbeeld een aantal zinnen waarmee de deelnemer kan laten zien dat hij de ander begrijpt.

De deelnemer gaat aan de slag met deze ene tip. Als trainer ben je erop gericht hem te laten ervaren hoe het is om die tip toe te passen. Lukt het niet, dan souffleer je de letterlijke tekst of geef je een andere aanwijzing. Zodra het nieuwe gedrag gelukt is en je het effect kunt zien bij de ander stop je. Je bespreekt met elkaar na of het is gelukt – ja! – en wat het effect was. Dat is oogsten: het succes in het zonnetje zetten en de deelnemer goed laten snappen wat er gelukt is. ‘Toen jij begrip toonde, werd ik rustiger en wilde ik naar je luisteren.’

Voor het resultaat van je training maakt het dus veel uit of je werkt met herkansingen. In het ene geval gaat iemand wat bedrukt weg. Hij heeft nog niet echt geleerd hoe het anders moet en heeft waarschijnlijk ook weinig zelfvertrouwen. Daarmee is de kans klein dat hij er in de praktijk echt mee aan de slag gaat.

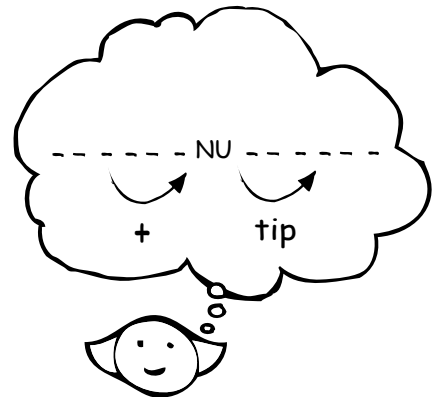
Bij de successpiraal krijgen deelnemers een cruciale vaardigheid onder de knie. Daar bovenop gaan ze weg met zelfvertrouwen, zodat er veel kans is dat ze in de praktijk aan de slag gaan met de nieuwe vaardigheid. Hierdoor leren ze het nieuwe gedrag nog beter en zullen ze bovendien doorgaan met experimenteren en leren.

	Oefenen met de nabespreking als eindpunt: faalervaring	Oefenen met herkansing: succespiraal
Doel	Trainer wil deelnemers een totaalplaatje geven van wat ze goed en fout doen.	Trainer wil deelnemers inzicht geven in de belangrijkste plus- en minpunten. Trainer wil deelnemers laten oefenen met nieuw gedrag en hun het positieve effect laten ervaren.
Eerste ronde	Trainer laat de oefening helemaal afmaken om een totaaloverzicht te krijgen.	Trainer stopt de oefening zodra valkuilen helder zijn (vaak al binnen drie minuten).
Nabespreking	Trainer inventariseert alle plussen en minnen. Laat veel tips op tafel komen.	Trainer inventariseert belangrijkste plussen en minnen. Vraagt vanuit belangrijkste minpunt naar één tip.
Tweede ronde	—	Trainer helpt de deelnemer om de tip toe te passen.
Afronding	Trainer vat de belangrijkste inzichten samen over wat wel en niet werkt.	Trainer oogst het nieuwe gedrag en effect.

ZONE VAN DE NAASTE ONTWIKKELING

Een van de belangrijkste verschillen in de twee aanpakken heeft te maken met de manier waarop je kijkt naar je deelnemers. Als trainer heb je een plaatje in je hoofd van het effectieve gedrag dat je de deelnemers wilt leren. Dat is het doel waarnaar je streeft met de oefening. Geredeneerd vanuit dat doel kun je op twee manieren kijken naar het gedrag van je deelnemers tijdens de oefening.

- Je kunt vooral kijken naar hun fouten en zien wat er allemaal nog moet gebeuren voordat ze een beetje in de buurt komen van het ideaal. 'Oh jee. Dit ging niet goed en dat al helemaal niet. Als je het volgende keer goed wilt doen, moet je vooral ...' En dan volgt er een hele waslijst met aanbevelingen.
- Je kunt ook kijken naar de vaardigheden die deelnemers al (bijna) onder de knie hebben. Van daaruit ga je op zoek naar de volgende stap die hen dichter bij hun doel brengt. De oefenaar zegt bijvoorbeeld de juiste woorden, maar zijn stem klinkt erg hard, waardoor het agressief overkomt. Een volgende stap is dan diezelfde woorden wat zachter zeggen. Zo ga je op zoek naar de 'zone van de naaste ontwikkeling'. Je kijkt vanuit het huidige niveau van de deelnemer naar wat hij goed doet en zoekt naar de eerste stap in de goede richting. Welke kleine stap heeft het meeste resultaat? Vervolgens geef je een gerichte tip en laat de deelnemer oefenen. Net zolang tot het goed gaat.



Werken vanuit de zone van de naaste ontwikkeling

Femke: 'Ik geef trainingen presentatietechnieken. We werken met uitgebreide observatieformulieren. Daar staat enorm veel op: stemtaal, lichaamstaal, introductie, kern van de boodschap, overgangen, afsluiten. Dat leidt ertoe dat deelnemers veel feedback krijgen: na een presentatie van tien minuten krijgen ze soms wel 25 minuten feedback.

Daarom heb ik de opbouw veranderd. Ik heb het formulier in drieën geknipt en we oefenen nu elke keer een kort stukje. Eerst de stemtaal en lichaamstaal, dan de introductie en dan de kern van de boodschap. Bij de introductie gebruiken we drie observatiepunten. Dat scheelt al enorm in de feedback.

Daarnaast ben ik tijdens de oefening veel gaan schrijven. Na afloop neem ik even de tijd om na te denken wat ik nu echt de kern vind voor deze persoon. Wat is echt zijn kracht en waar ligt de verbetering? De observaties van de groep helpen daarbij. Door te luisteren naar wat zij zeggen, krijg ik soms ook ideeën. Het gevolg is dat er nu één tip op tafel komt die de deelnemer meteen kan toepassen. Als we de goede tip hebben gevonden – en dat lukt steeds beter – zie je iemand echt met sprongen vooruitgaan. Dat geeft een kick in de hele groep.'

De successpiraal

