

Bijlage 8.1 Format Fieldnote

1. Gegevens

Datum en tijd van de dag:	
Auteur:	
Ruimte: Wat kenmerkt de fysieke plaats? Hoe ziet de fysieke ruimte eruit? Hoe is de opstelling van tafels, stoelen, etc?	
Objecten: Welke fysieke voorwerpen spelen een rol?	
Actoren: Welke mensen zijn actief betrokken? Welke positie had iedereen letterlijk? Wie handelt er? Wie waren er niet en waarom?	
Doel: Wat proberen mensen te bereiken? Wat is het thema of onderwerp?	
Gebeurtenis: Wat is de context? Wat is het grotere geheel? Hoe zou je dit team beschrijven voor aanvang van de bijeenkomst?	
Activiteit: Welke activiteit of welke set van gerelateerde activiteiten vindt plaats?	
Handeling: Welke afzonderlijke handelingen zijn relevant? Wie doet wat? Wat is er gemaakt tijdens de bijeenkomst?	
Chronologie: Hoe lang zit men bij elkaar? Wat is het verloop in de tijd?	
Emoties: Welke emoties worden er opgeroepen en uitgedrukt? Welke sfeer ontstond?	
Zintuiglijke impressies: Geur, textuur, beeld, geluid?	
Taal: Specifieke woorden, uitspraken, samenvattingen van gesprekken, aard van de taal	

2. Narratief

(Kern van een narratieve beschrijving is dat je er een echt verhaal van maakt, waardoor een lezer meegenomen wordt in de activiteit, de ontmoeting, de bijeenkomst. Schrijf het zo op zoals jij het in jouw ogen zag gebeuren. Daar kunnen kleine momenten van reflectie, of een eigen emotie, een eigen oordeel in meegenomen worden, maar alleen die dingen die je in dat moment ook dacht. Reflecties achteraf en die over je rol, de opgave, het teamleren gaan maken onderdeel uit van deel 3.)

...

3. Reflectie

(Het idee is dat je met je reflectie de praktijk, het onderzoek en jezelf verder brengt. Probeer je punten van reflectie helder te structureren en zoek de koppeling met theorie. Het onderzoek breng je verder door je onder andere te richten op thema's die voortvloeien uit de onderzoeksvragen, zoals de processen bij de opgave, de ambitie, het maken van een frame, het reframe, je eigen rol en handelen en wat daarin wel en niet werkt, etc.)

...

Bijlage 8.2 Format werkvormen

Titel:

Auteur(s): ...

Stap in teamleren: opgave, ambitie, frame, reframen (weghalen wat niet van toepassing is)

[Visualisatie]

Doel van deze werkvorm

....

Focus als begeleider

...

Werking van de werkvorm

...

Programma

Tijd
Ruimte
Opbouw en toelichting

Benodigdheden en materialen

Opmerkingen voor de begeleider

Spelregels

Zijn er specifieke afspraken die je maakt met de deelnemers?

Te verwachten opbrengst

Concreet
Merkbaar
Meetbaar

Een ervaring met deze vorm

[schrijf hier een scène, een narratief, waarin de werking of het cruciale punt van de werkvorm goed naar voren komt]

...

Even voorstellen

- Fijn dat jullie er zijn en dank dat we met jullie in gesprek mogen
- Wij zijn:
- Willen jullie kort vertellen:
 - Wie jullie zijn
 - Hoe lang je hier al werkt?

Doel en Destinatie

- **Doel:** jullie verhaal in beeld krijgen over werken aan de opgave en het daarin met elkaar komen tot beelden van en realiseren van goed werk.
- **Destinatie:** in het project zijn we met z'n allen op zoek naar hoe teams op een effectieve manier samen beelden van goed werk kunnen formuleren en ermee kunnen werken om goed werk te realiseren.

Informed Consent

- **Aanloopje:** Deze bijeenkomst is een deel van een aantal activiteiten om tot jullie verhaal te komen: vandaag gaat het om jullie perspectief. Daarna gaan ... en ik uitwerken en analyseren en een verhaal maken van hoe jullie aan goed werk gewerkt hebben en gaan we daarin zoeken naar antwoorden op de onderzoeksvragen. De resultaten daarvan koppelen we natuurlijk terug.
- **Toestemming vragen:** en om dat te kunnen doen vragen we nu jullie toestemming om deze sessie op te nemen.
 - We beloven zorgvuldig om te gaan met jullie privacy en doen ons uiterste best dat jullie uitspraken niet herleidbaar zijn, zodra resultaten buiten dit team gaan. Wat doen we dan concreet:
 - We nemen deze sessie op, zowel audio als beeld en laten de audio transcriberen.
 - We vragen jullie tussentijds bijvoorbeeld of we gedane uitspraken inderdaad gebruiken. En of onze interpretaties met jullie beeld van de werkelijkheid kloppen.
 - Na afloop en na jullie check wissen we audio en video. Is dit akkoord wat jullie betreft?
 - Wanneer we materiaal buiten het team gebruiken, hanteren we fictieve namen.

Werken in 4 stappen

1. **De 'cast':** we starten met in beeld brengen wie allemaal een rol speelt.
2. **De 'stip op de horizon':** waar zijn jullie naar op weg en waar staan we nu? Dit vanuit het beeld dat dit een momentopname is en geen evaluatie of het doel bereikt is.
3. **Sleutelmomenten:** DÉ momenten in de afgelopen tijd in beeld brengen: de kern van deze sessie.
4. **Vooruitblik:** wat wil je vasthouden?

Spelregels

Een sessie als deze werkt goed als we met elkaar een bepaalde gespreksdiscipline aan kunnen houden:

- We horen liefst zoveel mogelijk beelden en personen: geef elkaar spreekruimte.
- Niemand heeft gelijk en iedereen heeft gelijk: geniet van de meerstemmigheid.
- Voel je irritatie of blijdschap van herkenning komen: onthoud dat even en onderbreek niet.

De cast 15 minuten

We gaan met elkaar een verhaal maken en net zoals in the theater moeten de personages eerst opkomen, voordat de verwickelingen starten. Daarom:

- Maak:
 - Maak voor jezelf een legopoppetje en schrijf je naam en in 1 woord het antwoord op de vraag: 'Waar sta je voor (in deze opgave)?' op het label.
 - Kies een attribuut dat symbool staat voor je groepje – eenheid, daadkracht, toewijding, experimentant? en geef dat je poppetje in handen.
- Stel voor:
 - Wie ben je en
 - Waar ben je (in epicentrum, of wat erbuiten (in relatie tot jullie opgave) op dit moment?
 - Waar is het symbool voor je groep en waarom?

De 'stip' 20 minuten

Vandaag is geen evaluatie of het doel bereikt is, nee, we willen te weten komen waar jullie nu staan ten opzichte van wat je voor ogen hebt en hoe jullie hier zijn gekomen. Daarom is het van belang beide punten even vast te pakken: waarnaar zijn jullie op weg en waat staan jullie nu?

- **De Stip:** de boom symboliseert die
 - Snelle check: Kloppen de woorden die op de tijdlijn bij de boom staan.
- **Vandaag:** het oogstmoment: schrijf voor jezelf even kort op
 - Vraag 1: En waar staan we dan nu eigenlijk? Wat kenmerkt dat? Wat zijn opmerkelijke dingen? Wat zien anderen/Stakeholders?
Schrijf op wat als eerste te binnen schiet, denk aan de 'spelregels'
 - We wisselen (kort) uit.
 - Vraag 2: Wat is anders dan anders? (Omdat je aan goed werk gewerkt hebt en met beelden van Goed Werk?)
 - We wisselen (kort) uit.

Sleutelmomenten-1 75 minuten

We hebben nu een beeld van waar jullie heen gaan en waar jullie staan. de grote vraag is: wat zijn nu die gebeurtenissen die bepalend zijn voor waar we nu zijn. Die willen we in kaart krijgen en bespreken. De aanpak daarvoor:

- **Door de tijdlijn:**
 - "Wij hebben aan de hand van verslagen van bijeenkomsten feiten en resultaten die gaan over jullie opgave en goed werk daarin op een rij gezet. We lopen daar even doorheen." Dit ter herinnering en inspiratie voor:
- **Sleutelmomenten 10 minuten:**
 - Haal 3 sleutelmomenten terug en schrijf die elk op een groot memovel. Schrijf in zinnen zo concreet mogelijk uit
 - Een sleutelmoment is zo'n moment waarop iets structureels gebeurde dat de loop veranderde. Kan glorieus zijn, ontreelend, irritant, maar ook heel subtiel dat belangrijk is voor hoe het nu is in het project..
 - Kies per moment een passende kaart

Sleutelmomenten-2

- **Plaats in de tijdlijn: je momenten en je kaarten**
 - "Wij hebben aan de hand van verslagen van bijeenkomsten feiten en resultaten die gaan over jullie opgave en goed werk daarin op een rij gezet. We lopen daar even doorheen." Dit ter herinnering en inspiratie voor:
- **Samen kijken:**
 - Wat zien we?
 - Welke 5 momenten pakken we? (Laat de mensen hun legopoppetje op het voor hen belangrijkste moment zetten, bijvoorbeeld.)
- **Uitpakken:**
 - Begin het verst terug in de tijd
 - Denk aan de spelregels

Spelregels

Zeker op dit moment is het van belang onze gespreksdiscipline aan te houden:

- We vragen door op gebeurtenissen, op wat er speelde en wat je daarbij beleefde
- Pas dan gaan we naar: en waarom was dat een belangrijk punt: dus blijf zo dicht mogelijk bij wat er gebeurde
- We horen liefst zoveel mogelijk beelden en personen: geef elkaar spreekruimte en wacht ook op je beurt
- Niemand heeft gelijk en iedereen heeft gelijk: geniet van de meerstemmigheid
- Voel je irritatie of blijdschap van herkenning komen: onthoud dat even en onderbreek niet

Sleutelmomenten-3

- **Sleutelmomenten uitpakken: per moment 7 minuten!**
 - Wat gebeurde er op dat moment, wie was erbij betrokken, en toen en toen? -
Waarom heb je voor dit beeld gekozen?
 - Waarom gebeurde het?
 - Waarom is dit moment van belang?
 - Wat heeft het te maken met de opgave, met waar we nu (moment in de tijd) staan?
 - Wat heeft het te maken met Goed werk?
 - Wat heeft het te maken met samen tot beelden komen?
- **Aandachtspunten:**
 - Hier moet zowel narratief ontstaan als betekenis. Tips: Move carefully from exploration and description ("What happen?": to diagnostic ("Why dit it happen?") to evaluation ("Why is it important? What did you mean?") to speculative and confrontational ("What if you had? Why didn't you?") Do not skip stages as you make this progression.
 - Bewaak bij het uitpakken de 5 deelvragen die we hebben.: hoe tot een frame gekomen; hoe mee gewerkt; hoe ondersteund; welke randvoorwaarden en is team effectiever?
 - Als iemand vaak genoemd wordt: legpoppetje laten maken

Sleutelmomenten-4

- **Check** na de 5 momenten: welk moment moeten we gaan uitpakken om het hele verhaal te pakken: laat even kort vertellen, maak samen een keuze. Ontbreekt er iets? En pak een moment zoals hierboven uit.
- **Maak** hierna **verhaal**: pak de stip, noem het moment waarop men is en wat te oogsten valt en vertel kort aan de hand van de sleutelmomenten een eerste versie van het teamverhaal
- Vraag aan teamleden eventuele **gaten op te vullen**: schrijf weer op grote geeltjes en zoek een voorwerp bij die momenten die nu nog ontbreken in jouw beeld. Schrijf zoveel mogelijk op – misschien wat meer dan in de eerste ronde.

Goede gewoonten-1 20 minuten

Deze stap heeft als doel weer naar voren te kijken (een LG als retrospectief actieonderzoek) en onze opvatting is dat het beetpakken van normen/beelden van goed werk bijdraagt aan het teamleren, vandaar deze stap.

- **Schrijf op ander kleur groot memo-vel antwoord op: 7 minuten**
 - Als je dit verhaal nog eens voor jezelf 'afluistert': wat zijn dan jullie goed gewoonten om goed werk in deze opgave te realiseren en die jullie willen vasthouden? **OF**
 - Wat zijn jullie normen die gaan over excellentie, en ethiek en energie? **OF**
 - Wat zijn jullie beelden van goed werk?

Goede gewoonten-2 20 minuten

- **Lees voor en geef met stickers aan:** herkenbaar (groen) of niet herkenbaar (geel).
- **Besprek de 'niet herkenbaar's'** (stem van de minderheid of een waardevol tegengeluid):
 - Wat vertelt dat?
 - Welke stem horen we?
 - Wat betekent dat voor het vervolg?
- **Probeer af te ronden** met een setje beelden van goed werk, of kiemen; en een idee om dat in het team te bespreken of met elkaar vorm te geven.
 - Daar waar alleen likes zijn: welk beeld? En gebruik hierbij als begeleider in je verwoording het formaat van het rijke A4-tje
 - *Daar waar beide zijn: welke kiem/kans?*
 - *Hoe naar team? Welk verhaal vertel je?*
 - Hoe vormgeven?

Afsluiting

- We zijn klaar!
- Wat neem je mee je team in?
- DANK!

Bijlage 8.4 Systeemanalyse

Auteur: projectteam 'Samen opzoek naar goed werk'

Stap in leren: framen

Vooraf

Bij Goed Werk draait de E van ethiek, onder andere, om het bijdragen aan een groter goed. Belangrijk is dan niet in je eigen koker te blijven zitten, maar om meer perspectieven mee te nemen en ethische blindheid te voorkomen.

Dat 'wider good' of 'common good' is iets dat ons allen aangaat, en waaraan verschillende praktijken (onderwijs, zorg, kunsten, onderzoek, ...) bijdragen. Onze teams zitten in de onderwijspraktijk. Maar ze zijn daarin niet de enige partij die streeft naar het waartoe van onderwijs. Ook directies, onderwijsadviseurs, ouders, etc. Wat een team goed vindt, is daarmee niet alleen vanuit het eigen perspectief, maar ook vanuit dat van andere partijen te bezien, het gaat immers om dat 'wider good'. En dat is ook zinvol, want het zorgt ervoor dat je niet in je eigen perspectief, in je eigen belang, je eigen koker zit, waardoor je als je team je eigen microkosmos creëert die weinig overlevingskansen heeft. Het voorkomt ethische blindheid (Palazzo, Krings, & Hoffrage, 2012).

Doelen systeemanalyse

Deze systeemanalyse is bedoeld om als team die andere partijen en hun perspectieven in beeld te krijgen; ofwel: om het systeem te zien. En is bedoeld om als team te doen.

Deze analyse is ook bedoeld om beeld te krijgen op de effectiviteit van het team: realiseert het team de opgave als goed werk, ook in de ogen van andere betrokkenen?

Basisgedachte

De basisgedachte bij onderstaande opzet is om het werk voor het team hanteerbaar te houden, en te zorgen voor een systematiek. Hiermee kun je een mooi gesprek in het team organiseren dat gaat over de nieuwe perspectieven en hun waarde gezien het grotere goed, en niet over de meningen daarover.

Bronnen:

Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organisational Behavior*, 35, 181–207.

Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical Blindness. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 323–338.
<http://doi.org/10.1007/s10551-011-1130-4>

Sinnicks, M. (2017). Moral Education at Work: On the Scope of MacIntyre's Concept of a Practice. *Journal of Business Ethics*, (123456789), 1–14. <http://doi.org/10.1007/s10551-017-3753-6>

Solomon, R. C. (2000). Historicism, Communitarianism, and Commerce: An Aristotelean Approach to Business Ethics. In P. Koslowski (Ed.), *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics* (pp. 117–147). Springer-Verlag.

Opzet

Voorwerk als team:

- Maak een pitch over jullie opgave en jullie ambitie daarin, maak duidelijk hoe jullie bij willen dragen aan een essentie van jullie werk (bijvoorbeeld: het opleiden van leraren)
- Maak een overzicht van de partijen waar je mee te maken hebt, in de keten, als klant/afnemer, etc.
- Verdeel die partijen onder de teamleden en maak afspraken met die partijen
- Maak afspraken over hoe de gesprekken met die partijen vastgelegd worden: een opname met een kort gespreksverslag? Of een gespreksverslag door tweetallen van teamleden? Of?

Interviewen/vraaggesprekjes

- Pitch je opgave en wat jullie ambitie daarin is
- Vraag de andere partij wanneer zij tevreden zijn met jullie bijdrage aan wat jullie met z'n allen willen bereiken?
- Vraag daar eens op door op basis van de drie E's van Goed werk:
 - o Welke belang (Welke feiten, perspectieven, etc) wil die ander dat je echt afweegt?
 - o Welke afweging geeft die ander energie?
 - o Welke kwaliteit in jullie handelen is nodig volgens die ander?
 - o En waarvoor?
 - o

Analyse in team

- Leg de resultaten letterlijk en fysiek eens in verhouding tot jullie opgave, ambitie en wat jullie samen al goed vinden: maak een opstelling
 - o Wat vertelt de afstand of nabijheid over de zwaarte van dat perspectief?
- Loop elk perspectief eens langs:
 - o Waar zit een match met wat jullie al vonden?
 - o Waar niet?
 - o Welke emotionele reactie heb je daarop?
 - o Welke rationele?
 - o Wat wil je uiteindelijk meewegen?
- Loop alle perspectieven nog eens langs:
 - o Waar zit versterking?
 - o Welke geven frictie?
 - o Wat doe je hiermee?
- Wat voeg je toe aan wat jullie samen goed werk vinden?
- Wanneer ga je die partijen weer bevragen?

Bijlage 8.5 De ervaringslijn

Auteurs: Manon Ruijters, Bart van Rosmalen, Tom van Oeffelt, Bob Houtkamp
Stap in leren: framen

Ervaringslijn – komen tot een set beelden voor goed werk

Rationale	Wil een team met elkaar goed werk leveren, dan heeft het beelden nodig bij wat goed werk is in de nieuwe opgave. We hebben echter gemerkt dat het niet zo eenvoudig is om een beginnetje te maken met normen voor goed werk in de opgave, of je nu een startend team bent, of een al bestaand team dat aan een nieuwe opgave begint. Dat heeft een aantal redenen: - We hebben geen gewoonte om vast te pakken wat we samen goed vinden, en blijven vaak hangen in het uitwisselen van ervaringen en meningen - We hangen vaak aan ons eigen gelijk. Opgeven van dat eigen gelijk is niet makkelijk. - Om te komen tot normen moeten we deze gewoontes doorbreken. Met andere woorden, we moeten even naar gewoonten, waarden en opvattingen, maar daarvoor is geen tijd en ruimte. We willen immers door en snelle slagen maken. De rationale is dat met deze interventie we in korte tijd toch een setje normen maken. Daarbij gaan we uit van persoonlijke ervaringen en van daaruit naar persoonlijke opvattingen, waarden, etc bij thema’s of gebieden van wat het team te doen staat en hoe het daarin te werk wil gaan. We onderzoeken daarin de collectiviteit: wat we samen van belang vinden. Dit geeft een basis voor eerste normen. Het team met teamleider of kartrekker zit dus voor een tweede of derde keer bij elkaar rondom de nieuwe opgave. Het heeft die opgave en de ambitie daarin al behoorlijk helder: het weet waar het naar toe wil en wat de ambitie bij de opgave is. Dit is het moment om deze interventie in te zetten.
Werkvorm	
Tijd	3 uur
Ruimte	Richt de ruimte zo in dat het team op twee wanden, evt bedekt met brown-paper of flappen, kan schrijven, of geeltjes kan plakken.
Visualisatie / Verhaallijn	Vanuit een redelijk helder en gedeeld beeld van de opgave en ambitie zoek je in deze interventie met elkaar naar beelden van goed werk. Daarvoor start je met een klein gesprek (korte herhaling) van de opgave. Daarna neem je kort de 5 à 6 thema’s door die de zoektocht begeleiden (en die in de voorbereiding bepaald zijn). De thema’s staan van links naar rechts op een brown-paper of beschrijfbaar wand. Iedereen denkt even na over ontregelende, schurende of glorieuze ervaringen, op deze thema’s en deelt die via een geeltje op de wand (ongeveer 15 à 20). De begeleider neemt het voortouw in het langslopen en uitpakken van alle ervaringen. Er ontstaat onderling gesprek en herkenning. Het gesprek wordt vastgelegd op de brownpaper. Samen wordt bepaald waar de verhalen zo resoneren dat ze gezamenlijke beelden van goed werk/normen vormen. Deze worden in twee of drietallen of met een kleine groep uitgewerkt in rijke A4tjes (met een foto, een titel, een ervaring en een beschrijving van de gewenste manier van werken), waarmee een eerste set normen is gemaakt - Welke ervaringen spreken aan? - Wat is daarin goed werk (excellent, ethisch en energiek) en willen we ook met elkaar realiseren? - Wat is een pakkende titel/uitspraak/kenmerkend woord? - Welke visualisatie past hierbij? Ter afronding nemen we ze nog eens door en bespreken we hoe we ermee omgaan. Is er bijvoorbeeld een specifiek moment dat we deze beelden van goed werk weer op tafel willen leggen?
Essentie	
Doel:	Komen tot een eerste set beelden van goed werk bij de opgave in de vorm van rijke A4’s: een
Wat is de bedoeling?	titel, kernachtige quote van een teamlid, een narratief met 3 E’s

Destinatie: Waarom doen we dit?	Een gemeenschappelijke norm bepalen aan het begin van een opgave is vaak moeilijker dan gedacht. Je kent elkaars ervaring en houvast nog niet en hoe maak je een begin om die te ontdekken? Wat er nodig is, is een interventie waarin je op zoek gaat naar meerstemmigheid van achterliggende overtuigingen. Het beoogt te verbinden op de diepere menselijke laag van persoonlijke ervaringen, waarden en opvattingen. We werken vanuit exemplarische en richting-gevende ervaringen, boren die aan en maken verbinding langs vraagstukken van excellentie, ethiek en persoonlijke energie van de teamleden.
Definities: Welke begrippen toelichten?	Indien van toepassing Norm: richtlijn voor gedrag Goed werk: 3 E’s: werk dat goed is (excellentie), goed doet (ethiek) en goed voelt (energie)
Programma Opbouw en toelichting	De interventie kent drie onderdelen: a) Aanloop: op het netvlies zetten van opgave, ambitie, opsommen thema’s van wat er te doen staat en hoe men daarin te werk wil gaan b) Hoofdzaak: Van ervaringen naar beelden van goed werk c) Afronding: Normen formuleren volgens format Ad 1) Aanloop: Introduceer eerst de interventie en de gedachte erachter: d) Zorg dat opgave en ambitie kernachtig op de wand staan en dat deze nog even met elkaar besproken is. e) Zorg voor een lijstje met 5-7 thema’s uit de opgave waarop het team normen kan maken. Ad 2) Hoofdzaak: Van ervaringen naar beelden van goed werk f) Verzamelen van ervaringen: a. Herhaal nog even wat deze stap inhoudt: verzamelen van betekenisvolle ervaringen waarop we kunnen verbinden b. Vraag de mensen om op geeltjes in een paar trefwoorden ontregelende, schurende of glorieuze ervaringen bij die thema’s van de opgave die raken, waarop meteen iets te binnenschiet. i. De geeltjes hoeven niet voor anderen interpreteerbaar te zijn. Ze zijn slechts een geheugensteuntje voor de inbrenger ii. Je hoeft niet op alle thema’s een geeltje te hebben. Een paar per persoon is voldoende, zodat er overal iets hangt c. Als iedereen klaar is worden de geeltjes verzameld onder de betreffende thema’s d. Nodig iemand uit zijn/haar ervaring kort te vertellen om de ervaringen uit te pakken. Begin waar de interesse naar uitgaat en schrijf mee op de wand zodat er een collectief geheugen ontstaat. Schrijf dus belangrijke zinnen en woorden, maak verbindingen, blijf zo dicht mogelijk bij wat de groep ervaart en uitspreekt. e. Vraag aan anderen naar soortgelijke ervaringen. Volg de energie. Vaak werken beelden van wat echt niet fijn was meer normen in de hand, dan de plezierige beelden. Alles wat te vanzelfsprekend is, is niet zinvol als norm vast te pakken. g) Naar beelden van goed werk a. Openingsvraag: als we dit allemaal zien, waarover willen we dan een norm formuleren, wat willen we met elkaar vastpakken als: dit vinden we samen goed werk in wat ons te doen staat? Groepeer van hieruit de belangrijkste 5 à 6 beelden van goed werk, door er een cirkel om te zetten of een groot cijfer. b. Zoek telkens door naar aspecten van excellentie, ethiek en energie. Ad c) Afronding Naar een set van beelden over goed werk h) Afronden: a. Laat iemand uit het team de normen nog eens navertellen. b. Hebben we een voor nu betekenisvolle set van beelden van goed werk? c. Spreek af wie de normen uitwerkt in rijke A-4tjes of doe dat ter plekke in twee of drietallen. i. Welke ervaringen spreken aan? ii. Wat is daarin goed werk (excellent, ethisch en energiek) en willen we ook met elkaar realiseren? iii. Wat is een pakkende titel/uitspraak/kenmerkend woord? iv. Welke visualisatie past hierbij?

Benodigdheden en materialen

- Beschrijfbare wanden, met bovenstaande 'formats'
- Geeltjes
- Format en eventueel voorbeelden van een 'rijk A4-tje'

Opmerkingen voor de begeleiders

Rondom het lijstje met thema's:

Het is handig om de opgave en de ambitie op de wand te schrijven, zodat je daar naar kunt blijven kijken: "op welke gebieden willen we samen een norm maken?". Van belang is dat de gebieden niet te algemeen zijn en ook wat onderscheidend zijn, want anders wordt het vervolg lastig.

Bijvoorbeeld het team dat de opdracht heeft gekregen het eigen curriculum te vernieuwen. De kernen van hun opgave (tussen 5 en 7) zijn wellicht:

1. samenspel tussen buiten en binnen,
2. projecten,
3. afstemming met stakeholders
4. coachen van leerlingen
5. assessment (as learning)
6. het eigen samenspel
7. het eigen welzijn

een ander voorbeeld:

1. samenwerking in het team
2. belanghebbenden
3. wat we willen maken
4. organisatie
5. communicatie en zichtbaarheid
6. ..

Rondom het verzamelen van ervaringen

Het gaat erom echte en invoelbare ervaringen op te roepen. Als iedereen een paar ervaringen schrijft, is het prima (Zorg dat je uiteindelijk een hoeveelheid geeltjes – en dus ervaringen hebt – waar je recht aan kunt doen. Dus niet meer dan zo'n 15 à 20)

Rondom het uitpakken van de ervaringen

De begeleider 'bewaakt' of de ervaring concreet en invoelbaar is: in emotie, in opvatting, in waarde. En schrijft onder het kernwoord en rond het geeltje in trefwoorden en korte zinnen mee met het gesprek dat het team heeft. Hij is alert op kenmerkende zinsnedes, als "je moet wel een punt pakken" en schrijft die ook op (zo'n zinsnede kunnen een veelzeggende titel van het rijke A-4tje zijn). Blijf niet te lang hangen om alles eruit te halen. Luister vooral of het resoneert.

Verskil tussen norm en afspraak

Als begeleider is het relevant alert te zijn op het verschil tussen een norm en een afspraak: op tijd komen bij vergaderingen is een afspraak, daar zit weinig een norm in over goed werk rond de opgave.

Mogelijk vervolg

Als het setje normen er ligt, kan het team naar de andere wand lopen, waar de begeleider ondertussen een toekomstgerichte tijdlijn heeft getekend van de opgave. De begeleider stelt bij elke norm de vragen: wanneer speelt dit, wanneer moeten we deze norm tegen het licht houden? Hiermee sorteert je voor op actie en reflectie.

Spelregels

Zijn er specifieke afspraken die je maakt met de deelnemers?

- Als je naar goed werk wilt, dan is het van belang dat iedereen echt in de opgave kan instappen: het persoonlijk verbinden aan de opgave is van belang om tot goed werk te komen. Het moet je dus wel aangaan.
- Normen formuleer je met elkaar en werk je met minimaal 2 mensen uit.

Te verwachten opbrengst Concreet Merkbaar Meetbaar

- De uitkomst is een setje van ongeveer 5 rijke A4 tjes met eerste normen. Als ze samen een setje vormen over het wat en het hoe, de bedoeling raken van de opgave en ook ieders telos (ambitie), dan zit je dicht tegen een eerste 'frame' aan.
- Rijk A 4tje:
 - o een pakkende titel, liefst een kort typerend zinnetje
 - o de typerende ervaring,
 - o een afbeelding en
 - o een narratieve uitwerking van de afspraak in de 3 E's van goed werk, waarbij bij
 - Excellentie aandacht is voor acties, handelen dat we goed vinden; en voor kennis die we daarbij vanzelfsprekend inzetten.
 - Ethiek aandacht is voor waar je zorg voor draagt, wat je niet kwijt wilt; en waarop je aangesproken wilt worden, verantwoording af wilt leggen naar alle betrokken
 - Energie aandacht is voor wat jullie bindt en waarin jullie geen eenheidsworst zijn

Bijlage 8.6 Werkvormen

In deze bijlage staan zes werkvormen die het teamleren met als focus framen en reframen kunnen ondersteunen. Het zijn de volgende werkvormen:

Schaalwandelen	2
Collectief de opgave schrijven	3
Van droom naar opgave in twee sessies	5
Normen zingen	7
De norm in de praktijk. Een onderzoekend gesprek	9
Collectieve droom. Geleide visualisatie van de toekomst	11

Schaalwandelen

Auteurs: Erna de Wolff & Daan Andriessen
Stap in teamleren: plan van aanpak maken nadat opgave en ambitie helder zijn



Doel van deze werkvorm
Met deze werkvorm kom je samen tot een gedragen stappenplan voor het realiseren van de ambitie van het team. Je kan deze werkvorm doen als de gezamenlijke ambitie binnen de opgave helder is. De werkvorm faciliteert een gezamenlijk gesprek over wat er voor nodig is om de ambitie te realiseren.

Focus als begeleider
Benadruk in het begin dat iedereen er bij komt staan omdat het belangrijk is dat het gezamenlijk gebeurt. Let op hoe deelnemers zich gedragen want dat kan zicht geven op onderliggende normen. Bijvoorbeeld mensen die niet meedoen. Als dat gebeurt bespreek dit dan later met de teamleider om te kijken of dit gedrag de uiting is van een onderliggende norm. Besluit samen of deze norm een volgen-de keer expliciet gemaakt moet worden.

Werking van de werkvorm
De werkvorm doet zijn werking omdat de stappen die worden bedacht fysiek op de grond worden gelegd. Hierdoor ontstaan er ankers voor een gesprek waar deelnemers naar kunnen verwijzen. Door ze op volgorde te leggen kan de groep letterlijk vanaf het heden naar de ambitie lopen, terwijl ze praten over wat er nodig is om de ambitie te realiseren. Hierdoor is het helder wat de structuur is in het gesprek en de afwisseling van bewegen en praten verhoogt de kwaliteit.

Programma	
Tijd	1 – 1,5 uur
Ruimte	Open ruimte met plek voor het op de grond leggen van papieren.
Opbouw en toelichting	- De ambitie ligt geprint op A3 op de grond. - Vraag hoeveel stappen er genomen moeten worden om de ambitie te halen - Leg zoveel blaadjes in een rechte lijn naar de ambitie. - Zet op het eerste blaadje “Start”. - Geef de instructie: formuleer nu samen de titels voor de stappen op Vraag wat de eerste stap is die we gaan doen. Deelnemers schrijven deze titel op het volgende lege blaadje. - Stap dan naar het volgende - Loop zo alle stappen af. Voeg eventueel blaadjes toe of haal lege blaadjes weg. Laat de groep ook de volgorde aanpassen.
Benodigdheden en materialen	A3 vellen en stiften
Opmerkingen voor de begeleider	Houd in de gaten dat iedereen kan bijdragen. Voorkom dat de groep blijft hangen op een stap.
Spelregels	
Zijn er specifieke afspraken die je maakt met de deelnemers?	

Te verwachten opbrengst	Een stappenplan Een gezamenlijk idee wat er te doen staat
Concreet	
Merkbaar	
Meetbaar	

Een ervaring met deze vorm

Het valt niet mee. Grote dromen en een verre ambitie om te zetten in concrete stappen. Dit team heeft het er duidelijk zwaar mee. Gesprekken verzanden in ‘ja maar dat werkt niet bij ons’. Mijn oproepen om concreet aan de slag te gaan komen niet aan. Ik besluit dat dit team in beweging moet komen en pak A3 blaadjes. Op 1 schrijf ik start, op een ander finish. Door de hele ruimte heen maak ik een pad. Zes lege witte blaadjes liggen er nu tussen de start en de finish. Ik vraag het team om bij de start te gaan staan en te kijken naar het pad. Hoe komen we bij de finish, wat is de eerste stap? En wat de tweede, de derde enz. Het team begrijpt de opdracht. Ik geef hen 20 minuten. Telkens wanneer ze te lang blijven praten over als dan scenario’s ring ik met een bel. Doorgaan, de tijd is beperkt. Na een half uur ligt er een pad. Nog heel dun, nog volop uit te werken. Maar de eerste stappen zijn genomen.

Collectief de opgave schrijven

Auteurs: Erna de Wolff & Daan Andriessen
Stap in teamleren: opgave



Doel van deze werkvorm

Vaak heeft een teamleider een beeld van de opgave waaraan het team zou moeten gaan werken en dan blijkt het lastig om daar een goed gezamenlijk beeld van te maken. Deze werkvorm is bedoeld om de algemene opgave van de opleidingsleider scherper en collectief te maken en te bevorderen dat iedereen eropin stapt. Dit geeft team de mogelijkheid echt met een gedragen opgave aan het werk te gaan.

Focus als begeleider

De focus van de begeleider is om het gesprek in het team te stroomlijnen door de resultaten ervan via ene laptop op de beamer te tonen.

Werking van de werkvorm

Het team voert een gesprek over de opgave zoals de teamleider die ziet. Daarbij is er ruimte voor individuele beelden en is het doel te komen tot een gezamenlijk beeld. Door samen aan de tekst te schaven die met een beamer wordt geprojecteerd houdt het gesprek focus. Het team switcht heen en weer tussen collectieve opgave en individuele opvattingen en dit draagt bij aan het draagvlak. Je schept ruimte om de collectief opgave bij te schaven maar start wel vanuit de visie van de leidinggevende. Het werkt bottom-up terwijl er toch regie op is vanuit de teamleider.

Programma	Tijd 1,5 a 2 uur
	Ruimte Lokaal of vergaderzaal. Mogelijkheid om in tweetallen te werken
Opbouw en toelichting	1. Zorg dat je als begeleider zelf al een beeld hebt van de opgave. Bevrraag de onderwijs-leider hierover. Schrijf deze uit in een kort tekst en leg dit terug bij de begeleider. 2. In een bijeenkomst met het team. Laat de tekst zien. Vraag aan iedereen om de opgave in eigen woorden op te schrijven (haal de tekst weg van het scherm).: “Je komt van-avond thuis. Je partner vraagt: waar ga je aan werken? Vertel eens.: Komende tijd gaan wij ons bezig houden met... (10 min) 3. Zoek een maatje, lees je opgave voor. Maak van de twee verhalen één verhaal. 4. Laat plenair deze nieuwe opgave doornemen. 5. Zorg dat er uiteindelijk maximaal 4 verhalen zijn. 6. Leg deze verhalen neer en maak samen de keuze welk verhaal het meest compleet is. 7. Projecteer dit verhaal op de beamer en verwerk met elkaar de ontbrekende details erin. Maak zo samen van alle opgaven één opgave. Type als begeleider mee op het scherm. 8. In nieuwe tweetallen: Welke beelden passen hierbij? Maak hier iets anders van dan woorden zodat we er ook op een andere manier aan worden herinnerd. 9. Bevrraag de deelnemers: Geeft dit energie? Wordt je hier blij van? Waar zou je morgen al direct mee willen beginnen? 10. Bevrraag de deelnemers: Wanneer doen we dit goed? 11. Bevrraag de deelnemers: Wie gaan hier door geraakt worden en welke gevoeligheden gaan naar voren komen?

Benodigheden en materialen	De uitgeschreven opgave Beamer en laptop
Opmerkingen voor de begeleider	Een interessant moment is dat op de beamer de collectieve opgave geformuleerd wordt en je samen aan het schaven bent aan de tekst. Neem de tijd om woorden weg te halen en weer neer te zetten. Straal uit dat je samen aan het werk bent dat je schrijft. Wees niet bang suggesties te doen. Dit is een eerste stap in een serie waarin je afwisselt tussen werken aan verhelderen van de opgave en het werken aan normen. Geef aan waar in de bijeenkomst de focus ligt.

Spelregels
Zijn er specifieke afspraken die je maakt met de deelnemers?

Te verwachten opbrengst	• Een opgave die gedragen wordt door het team • Een ankerpunt om aan te gaan werken
Concreet	
Merkbaar	
Meetbaar	

Een ervaring met deze vorm

Het team zat verwachtingsvol te kijken. Waar gaan we aan werken. Vertel ons, wat moeten we doen. Ik vertelde dat ik dat nog niet precies wist. En dat ze mee moesten denken. Zodat het niet mijn, maar hun verhaal zou worden. Ik projecteerde de opgave op de beamer en las deze rustig voor. Iedereen kon mee lezen. Vervolgens stopte ik het projecteren en vroeg hen om de opgave in eigen woorden te beschrijven. Ieder schreef dit rustig op en nadat alle pennen waren neergelegd vroeg ik de verhalen uit te wisselen. Lukt het vom de twee verhalen tot 1 verhaal te smeden? Zo ontstonden er 3 verhalen. Deze verhalen legden we neer en gezamenlijk kozen we een verhaal uit wat het meest compleet was. Ik projecteerde dit verhaal weer op de beamer en met elkaar vulden we aan wat volgens de groep nog ontbrak. Ik vroeg door, vroeg om voorbeelden, probeerde zinnen uit en haalde zinnen weg. Uiteindelijk was de hele groep het eens met de opgave zoals geschreven. Ik printte de tekst en vroeg nieuwe duo’s te maken. Wat als deze tekst nu een beeld was, een metafoor? Welke zou dat zijn? We bespraken de beelden. Van licht naar gejuich, van samen naar plezier. De beelden maakte de weg vrij om de emoties te bespreken die hoorden bij deze opgave: Geeft dit energie? Wordt je hier blij van? Waar zou je morgen al direct mee willen beginnen? Het maakte ook de weg vrij om een laagje dieper te gaan: Wanneer doen we dit goed? Wie gaan hierdoor geraakt worden en welke gevoeligheden gaan naar voren komen?

Ik was verbaasd dat er in 1,5 uur zo'n concreet resultaat was. Door deze werkvorm werd ik uitgenodigd om zowel te faciliteren als mee te denken en te adviseren. Er ontstond energie en tevredenheid dat er iets was gemaakt. En niet onbelangrijk: er ontstond een ankerpunt: hier gaan we de komende 1,5 jaar aan werken.

Van droom naar opgave in twee sessies

Auteurs: Erik Mondriaan, Manon Ruijters, Joan van den Ende
Stap in teamleren: opgave



Doel van deze werkvorm

Loskomen uit het werk en ook de belemmeringen van alledag en vanuit wat hier ontstaat in twee sessies een opgave pakken. Op zoek naar energie door te benoemen waar je met elkaar voor zou willen gaan. Ontdekken van gemeenschappelijkheid in visies en dromen en deze gemeenschappelijkheid omzetten in concrete stappen en acties. Door deze werkvorm in te zetten krijgt het team het gevoel dat hun ideeën er toen doen, en dat er mogelijkheden zijn om die ideeën werkelijkheid te maken.

Focus als begeleider

Met deze vorm daag je het team uit om voorbij het gedoe van de dagelijkse werkelijkheid te kijken. Door in kleine groepen te werken is er ruimte voor ieders stem en kan er in veiligheid en vrij een gesprek gevoerd worden. Het is belangrijk dat je iets nieuws van het team vraagt, een appel doet om het bestaande even te laten en vooral niet als een beer op de weg te zetten. Wanneer teamleden dit wel doen, wijs je ze erop en vraag je ze de belemmering even te laten. Dit is zowel in sessie 1 als sessie 2 belangrijk. Verbeelding is een belangrijk onderdeel van deze vorm, conceptuele of abstracte taal is dat juist niet – zeker niet als deze samenhang met wat teamleden als gedoe ervaren.

Werking van de werkvorm

De werking van deze vorm zit in het erkennen maar tegelijkertijd laten van de belemmeringen die een team in een organisatie ervaart. Door teamleden hun focus te laten leggen op de toekomst komt er ruimte om de redenen die maken dat ze het werk doen dat ze doen, voorop te stellen en hun visie te delen. Dit genereert positieve energie. Teamleden herkennen drijfveren bij elkaar die ze eerder niet gezien of gehoord hebben wat een positief effect heeft op de cohesie in het team. Het gedeelde beeld dat de sessie oplevert is iets waar het team naar terug kan keren, een gedeelde stip op de horizon. In de tweede sessie wordt de stip concreet en maakt het team er werkbare opgaven van. Door hier de 3E's van Goed Werk aan te verbinden kan de opgave blijven voeden, ook wanneer er nieuw gedoe ontstaat.

Programma

Tijd 2 tot 3 uur voor sessie 1, 3 uur voor sessie 2
Ruimte Een ruimte waarin het hele team met elkaar uit kan wisselen, en kleine ruimtes waar in subgroepen een gesprek gevoerd kan worden.

Opbouw en toelichting

Sessie 1:
Vertel het team dat vandaag dat wat in het hier en nu niet mag of kan voor even de deur uit is. Wat centraal staat is het team over vijf jaar dat dit allemaal overwonnen heeft. Hoe ziet dat waar ze met elkaar aan werken er dan uit? En hoe werken ze met elkaar?

Werken in subgroepen (1 uur):

Laat de groep zichzelf verdelen in groepen van 3 of 4 personen. Deze groepen zoeken een plek waar ze met elkaar in gesprek kunnen. Eenmaal met elkaar aan tafel denkt iedereen kort voor zichzelf na: wat is mijn droom? Vervolgens gaan de groepsleden met elkaar in gesprek en gaan ze samen een verhaal maken – hoe ziet jullie gezamenlijke droom voor de opleiding eruit? Belangrijk is dat ze een beeld verbinden aan hun droom en dat beeld ook kunnen laten zien aan de andere groepen.

Plenaire uitwisseling (1 tot 2 uur, afhankelijk van de grote van het team)

Elke groep presenteert kort hun beeld en de bijbehorende droom. De groepen zoeken onder leiding van jou als begeleider naar overeenkomsten en verschillen in de verschillende verhalen en bouwen samen één verhaal op basis van de overeenkomsten. De groep zoekt samen een passend beeld dat de droom representeert. Als dat beeld niet komt, zoek je als begeleider een kiem waar ze herkenning in kunnen vinden.

Sessie 2:

Vertel het team dat vandaag in het teken staat van het concretiseren van de droom: waar wil het team mee aan de slag en hoe zou dat werkelijkheid kunnen worden?

Plenaire uitwisseling (1 uur):

Start vanuit de visualisatie van de vorige keer, in de grote groep. Haal het gezamenlijke beeld terug (zorg dat iedereen het kan zien) en laat het team kernwoorden benoemen. Welke deelonderwerpen bevinden zich in de droom? En welke zijn dan belangrijk, en welke minder? Het team maakt keuzes en die maak je als begeleider zichtbaar op een flap of bord. Probeer tot een niet te groot en niet te klein aantal thema's te komen – het is prettig als er voor iedereen wat bij zit en als er een aantal mensen zijn die zich gezamenlijk aan een thema kunnen verbinden.

Werken in subgroepen (1 uur):

Vraag mensen zich te verdelen over de verschillende thema's. Elke subgroep probeert tot formulering van een gezamenlijke opgave te komen door te benoemen welke woorden ze vinden horen bij Energie, Excellentie en Ethiek in relatie tot het gekozen thema. Ze verwoorden daar-naast hoe ze als subgroep de komende tijd aan het thema zouden willen werken. De subgroepen benoemen een trekker.

Plenaire uitwisseling – hoe verder (1 uur):

De trekkers delen kort de uitgewerkte deelopgave en hun werkwijze in het gehele team. De teamleider is hierbij aanwezig en geeft aan samen met de trekkers tot een concreet plan te komen.

Benodigheden en materialen

Stiften, flappen, papier, de mogelijkheid om beelden te zoeken (laptop) en delen (beamer)

Opmerkingen voor de begeleider

- Weeg af: welke tijdspad kies je? Wanneer vijf jaar te ver weg is, neem dan een kortere horizon.
- Check de dromen in je hoofd op haalbaar, uitvoerbaar, betaalbaar, organiseerbaar. Als het niet past voor je gevoel, vraag door en daag mensen uit: maak concreter.
- Waardeer de opbrengst nadrukkelijk, geef het team goed gevoel.
- Durf de tijd te nemen.
- Leg de visualisaties (digitaal) vast om ook later weer te kunnen gebruiken.
- Spiegel de groep op samenstelling subgroepen – is die voldoende divers?

Spelregels

Zijn er specifieke afspraken die je maakt met de deelnemers?

- Alles kan alles mag, denk zo gek mogelijk.
- Blijf weg bij het hier en nu.
- Waardeer elkaars opbrengst, zowel in de kleine groepjes als in de grote groep.

Te verwachten opbrengst

Concreet Gevisualiseerde droom van het team
Merkbaar Energie om te werken aan de toekomst
Meetbaar Geformuleerde opgaven per subgroep

Een ervaring met deze vorm

Een groot team kan hun ei duidelijk niet kwijt. Er is absoluut bereidheid om met elkaar aan de slag te gaan, maar teamleden voelen zich geremd door onderlinge verschillen en belemmeringen in het werk. Gedoe heeft de overhand. Om het team te verleiden om in te stappen in de droomsessie is wat overredingskracht nodig. De begeleider vraagt ze nadrukkelijk om voorbij de huidige belemmering te kijken. Het team ervaart tijd en er wordt in subgroepen groots gedroomd. Bij de terugkoppeling van de dromen blijkt er veel onderlinge herkenning te zijn. De visualisaties maken het gesprek levendig en roepen nieuwe associaties op. Het team komt verrassend gemakkelijk tot een gezamenlijk beeld en dus ook een gezamenlijk droom. ‘Wat gaaf dat we dit zo kunnen, en wat gaaf dat we nu voor het eerst weten waar we naartoe willen’ is één van de reacties uit de groep.

Bij aanvang van de tweede bijeenkomst wordt de visualisatie van de vorige keer getoond. Dit roept direct reactie en herkenning op. Het team wil aan de slag. Er volgt een sessie vanuit energie waarin de droom minder ver weg blijkt dan gedacht. Het team maakt keuzes, concretiseert en voelt zich eigenaar van vervolgstappen. Het werken met duidelijke trekkers geeft structuur aan het vervolg: ze zijn een schakel tussen droom, team en teamleider.

Normen zingen

Auteurs: Erna de Wolff & Daan Andriessen
Stap in teamleren: framen



Doel van deze werkvorm

Tijdens het werken aan de opgave is het nodig te bouwen aan een gezamenlijk frame. Dit draagt bij aan een product waar met plezier aan is gewerkt, dat kwaliteit heeft en dat bijdraagt aan het goede voor de organisatie en leerlingen. Om tot een frame te komen is het nodig om impliciete normen die gelden binnen het team boven water te krijgen. Dat is niet altijd makkelijk. Soms zijn de impliciete normen niet bespreekbaar omdat het team ze niet ziet of er niet aan wil ze te bespreken. Als je gewoon zegt: hoe doen jullie het hier” krijg je alleen de zichtbare en de schijnnormen. Deze werkvorm helpt dan om ze wel boven tafel te krijgen en te komen tot gezamenlijke afspraken. Daarna is het voor veel teams een uitdaging om de normen ook toe te passen in het dagelijks werk. In deze werkvorm worden de gezamenlijke normen gekoppeld aan een liedje, muziekje of een beeld zodat het makkelijker wordt er naar te verwijzen.

Focus als begeleider

In de werkvorm is plaats voor opvattingen van individuen en voor de opvatting van het team gezamen-lijk. De focus van de begeleider ligt bij het heen en weer gaan tussen individuele en gezamenlijke opvattingen. Je gaat van individuele normen naar gezamenlijke normen die vervolgens individueel weer landen. Laat het team dit proces wel op de eigen manier doen en intervenieer daar niet teveel in. Anders wordt het een teamcoachingstraject. Laat de normkaartjes bespreken in relatie tot de opgave en niet in het kader van samenwerken in het algemeen. Dit houdt het luchtiger en geeft het gesprek meer focus.

Werking van de werkvorm

De werkvorm is een gespreksvorm waarin het team gedwongen wordt aan de hand van kaartjes te komen tot de 6 belangrijkste normen. Deze dwang maakt dat het gesprek gaat over wat er echt belangrijk is. Vervolgens worden aan de gekozen normen liedjes of beelden gekoppeld. De discussie over het meest passende liedje verdiept het gesprek. Het zingen

en kiezen creëert een anker, een gezamenlijk referentiepunt dat in het werken aan de opgave kan worden benut. Het zingen in het werk brengt de gedachten terug naar het moment dat je samen lol had over het vinden liedjes bij normen.

Programma	Tijd	2 uur voor stappen 1 t/m 6
	Ruimte	Lokaal of vergaderzaal met zoveel ruimte dat deelnemers om de kaartjes heen kunnen staan.
Opbouw en toelichting		Gooi coachkaartjes voordat iedereen er is op de tafel (POI kaartjes, HEMA kaartjes). Belangrijk is dat ze zo vaag zijn dat iedereen er wat mee kan. Hierdoor gaan mensen er al naar kijken. Dit stimuleert dat het gesprek al start.

Laat het niet teveel op een werkvorm lijken. Anders wordt het te geforceerd.

1. Pak eerst allemaal vier kaartjes die weergeven wat jij belangrijk vindt tijdens het werken aan de opgave, een soort regels of normen.
2. Licht de gekozen kaartjes toe aan elkaar. Zeg er eens wat over. Bij kleine groep plenair.
3. Kies uit de hele verzameling kaartjes nu gezamenlijk 6 kaartjes uit die voor jullie allemaal belangrijk zijn in het werken aan de opgave. Stel samen goed vast: zijn dit de kaartjes die voor ons symboliseren hoe we willen werken aan de opgave?
4. Geef nu een cijfer van 1- 10 aan iedere norm. Doe dit individueel en in stilte. Hoe be-langrijk is deze norm voor jou in het werken aan de opgave? Bespreek de scores. Deze stap is bedoeld om de gezamenlijk gekozen normen individueel weer te laten landen. Dit kan eventueel leiden tot een andere keuze. Of ze worden specifiek gemaakt.
5. Maak met je mobiel foto's van de gekozen normen en deel die in bv. de teamwhatsapp-pgroeop. Vraag: ga hier eens een tijdje op sudderen. Past deze set bij jullie? Waarom wel niet? Is het deze set die jullie succesvol laat zijn?
6. Volgende bijeenkomst bespreken:
 - a. Hoe is het gegaan?
 - b. Heb je er wat aan gehad?
7. Vaak lokt dit de reactie uit dat ze te vaag zijn. Zijn dit wel belangrijke normen? Dan gaan we ze scherper maken. Vraag: probeer voor elke norm een liedje, muziekje of beeld te vinden, liefst allebei. En in welke situatie speelt dit? Bespreek hoe je de normen, de beelden, de muziekjes en de liedjes in deze situatie zou kunnen gebruiken.
8. Werk als begeleider een miniposter uit per norm. Met het eerste kaartje, de titel van lied-je en de uitgeschreven norm. Bespreek deze met de onderwijsleider en vraag deze om dit te bespreken in het team: doen wij dit hier als we werken aan de opgave? (Pas op: niet op het team in het algemeen)
9. Vraag: kan je de komende tijd situatie verzamelen in het werken aan de opgave die pas-sen bij die norm. Schrijf een klein reflectiestukje over deze situatie en hoe de norm heeft geholpen. Hang ze op de poster met de normen.
10. Nodig uit dat het team iedere keer bij het werken aan de opgave reflecteert op de nor-men.

Benodigdheden en materialen	Kaartjes met hele algemene normen (fotokaartjes, tekstkaartjes etc.) en weinig invulling
Opmerkingen voor de begeleider	Laat deelnemers staand werken, zorg dat er veel ruimte is om de tafel met kaartjes zodat ieder-een tegelijkertijd aan de slag kan.
Spelregels	
Zijn er specifieke afspraken die je maakt met de deelnemers?	
Te verwachten opbrengst	Set met normen die gekoppeld zijn aan beelden en liedjes
Concreet Merkbaar Meetbaar	

Een ervaring met deze vorm

Er was veel plezier bij het bespreken van de normen die passen bij dit team, bij deze opgave. Nadat ieder voor zich 4 beelden had gekozen werkten ze eensgezind toe naar een gezamenlijke set. Al grappend en spelenderwijs viel er telkens een norm af die niet paste in het grotere plaatje. Uiteindelijk bleven er 6 afbeeldingen over waar ieder het wel over eens was. Maar hoe gingen we die afbeeldingen en dat wat het team er mee wilde zeggen onthouden? Ik besloot om aan elke afbeelding een spreuk en een lied te laten koppelen. En dat werd toch is even gezellig. De meest gekke liedjes vlogen over tafel, muziekgenres werden besproken en er werd samen gezongen. En door al die gekkigheid heen was er wel telkens weer die serieuze ondertoon: is dit wie wij willen zijn?

Elke poging die mislukt brengt een stap dichterbij het geluk



De norm in de praktijk. Een onderzoekend gesprek

Auteurs: Freerk Wortelboer & Tom van Oeffelt

Stap in teamleren: norm



Doel van deze werkvorm

Reflecteren op de normen die je met elkaar hebt en bijstellen als dat nodig is. En nodig is het, als blijkt dat de norm niet werkt, niet helpt om goed werk te leveren. Kortom, deze werkvorm zet je in als je de normen werkzamer wilt krijgen.

Focus als begeleider

Met deze vorm zet je wel even het werken aan de opgave stil, om onderhoud te plegen. Dat onderhoud kenmerkt zich dan niet door tegen elkaar te zeggen: dan doen we het de volgende keer zo, want het team heeft al de ervaring dat dat ook niet werkt. Het gaat om een probleem dat je wilt oplossen.

Hiervoor heb je oog voor slagen in het leren (tweede en derde slag). Je vertraagt met deze werkvorm vertraagt, maar je kunt ook versnellen omdat je eigenlijk bezig bent om mensen te verbinden.

Dat verbinden maak je concreet door te eindigen met een bijgestelde norm, met een beeld van goed werk.

Werking van de werkvorm

De werking van deze vorm zit in de diepere lagen van leren die je opzoekt: de tweede of derde slag in leren. Bij de tweede slag in leren kijk je welke patronen achter de gebeurtenis liggen. Dit maakt dat het leren dichterbij de mensen komt. Het leren wordt dieper, maar vraagt wel om meer aandacht, dus oog voor de mensen is van belang.

Het kan zijn dat tijdens het gesprek naar voren komt dat mensen ergens een belemmering hebben of een hele sterke wens. Je ontkomt er dan niet aan om ook hiernaar te kijken. Je raakt dan de derde slag in leren. En hierbij geldt dat je nog alerter bent op de mensen en het samenspel. Ga echter niet te snel naar dit niveau, vraag je telkens af of het nodig is, om mensen te verbinden. Verbinden is van belang, aan elkaar en aan de nieuwe norm. Die is immers nodig voor leren: zonder norm geen reflec-tie, zonder reflectie leidt actie niet tot leren.

Programma

Tijd 30 minuten
Ruimte -
Opbouw en toelichting Vooraf: er is wat gebeurd wat duidelijk maakt dat de eerder met elkaar geformuleerde normen anders werken in de praktijk dan bedacht.
Daarop agendeer je: hoe werken we met de norm in de praktijk?

- Niveau 2: problemen oplossen
 - Waarom werkt onze aanpak niet, wat zijn mogelijk oorzaken/verklaringen, welke patronen spelen mee, hoe moeten we anders denken/kijken, wat kunnen we anders doen?
 - Je benoemt dat het team. Bijv: of we er niet goed uitkomen, dat we rondjes draaien, dat we in een patroon beland zijn,... Laten we eens kijken wat daaronder zit en opgelost kan worden. Het zou mooi zijn als de persoon die dit doet het gesprek ook leidt.
 - Wat denk je dat er gebeurt, waarom dit niet lukt?
Hierbij is het van belang dat je vooral de argumenten of verklaringen 1 voor 1 onderzoekt. En niet meteen tegenwerpingen inbrengt. Je gaat door tot je de be-langrijkste verklaringen hebt gevonden. Goed werk moet hier richting geven.
 - Dan vat degene die benoemd heeft dat we in een patroon beland zijn, het pa-troon en de manier waarop je het nu gaat oplossen samen: " we kwamen er-achter dat we, telkens als ..., we We hebben bedacht dat dat samenhangt met 1...2...3... en gaan daar nu het volgende mee doen
 - Vragen om commitment: kan iedereen zich hierin vinden?

Op het derde niveau maken we de slag naar het persoonlijke waarden en overtuigingen

- Niveau 3: waarden verkennen
 - Wat zegt het vraagstuk over onze persoonlijke waarden en overtuigingen, hoe raakt het ons zelf, wat betekent dit voor onze samenwerking, hoe verandert dit onze situatie of vraagstuk?
 - Hier gaat het gesprek over biografieën en over het waarom van ieders gedrag. Hoe sta je in het leven en wat betekent dat voor jouw inbreng? Hoe raakt dat anderen en de opgave? Welke overtuigingen botsen en waar is een mindshift nodig om samen verder te komen?

Elk niveau heeft zijn waarde. Ga niet te snel naar het derde niveau. Draag er zorg voor dat je de vraag naar commitment niet vergeet.

Benodigdheden en materialen

Opmerkingen voor de begeleider

- Wees alert op wat er feitelijk gebeurt en wat er gebeurt in interactie, en wat er binnen de mensen gebeurt
- Besteed aandacht aan de setting, de ruimte om dingen uit te spreken, dat een ieder zich gehoord voelt.
- Wees niet bang voor emoties

Spelregels

Zijn er specifieke afspraken die je maakt met de deelnemers?

Te verwachten opbrengst

Concreet Een geherformuleerde norm
Merkbaar Weer energie op door te gaan, collectiviteit
Meetbaar

Een ervaring met deze vorm

Een team blikt terug: "We zaten toen best wel 'awkward' bij elkaar, zo van 'ja, jongens, we hebben het allemaal naar elkaar uitgesproken, maar in de praktijk zien we dus dat het door een deel van het team wel wordt uitgevoerd en voor een deel niet.' We dachten niet meer hetzelfde erover, en we moesten daarom dat gesprek erover hebben. Of pittige discussie in de woorden van Jeroen. Die dag zijn gewoon een aantal dingen heel scherp gesteld: mensen werden aangesproken op het feit dat iets wel of niet gedaan is. En dat is ook wel een beetje de cultuur geweest denk ik altijd hier, dat dat niet gebeurde. En Maureen ging daar heel scherp in toen, met Jeroen vol in de verdediging.

De keer erop hebben we dit nog eens onderzocht. Jeroen weet nog dat er in die pittige discussie allerlei verwijten en onterechte opmerkingen volgden. 'Ik ben vol in de verdediging gegaan, en ik heb ook wel een paar dingen, de waarheid ook, gewoon teruggezegd. Maar ook andere zaken kwamen naar voren. Rick bracht in dat zoiets als het rooster behoorlijk kan schuren met de wil om afspraken na te komen. Daar zit wel positieve energie, maar als het rooster het samenkomen het samenkomen vrijwel onmogelijk maakt...

We vonden toen wel dat je duidelijk mag zijn, scherp mag zijn..., maar niet met een gesrpekt been, of met verwijten. Jeroen constateert dat het wel een bepalend moment is geweest voor hoe je met elkaar omgaat, en voor Goed Werk: 'We hebben toen wel gezegd Goed Werk is wel gewoon dat iedereen zijn taken uitvoert. En dat is toen wel echt concreet geworden'".

Collectieve droom. Geleide visualisatie van de toekomst

Auteurs: Freerk Wortelboer & Tom van Oeffelt
Stap in teamleren: opgave, ambitie



Doel van deze werkvorm

Met deze werkvorm genereer je beelden van je ideale toekomst, als waren ze al gerealiseerd zonder geremd te worden door obstakels en bezwaren uit het heden. Hiermee draag je bij aan het bepalen van de collectieve ambitie en het ambitieniveau in de opgave van het team. Deze zijn van belang, omdat ze verbinden en ook richting geven. Ze bieden ook een basis om met elkaar vast stellen wat je goed vindt in de opgave (waarvan de contouren wel al duidelijk zijn).

Focus als begeleider

Het gaat om verbinden van individuele beelden tot een gemeenschappelijk beeld. Komen tot collectiviteit is dan ook belangrijk, net zoals oog hebben voor de mensen in het team. Belangrijk hierbij is enthousiasme en aanhaken op persoonlijke drijfveren. Dan is het collectieve ook van iedereen. Nodig is dan wel dat er ook echt collectieve verlangens, beelden naar boven komen.

Werking van de werkvorm

De werkvorm doet zijn werking omdat de visualisatie aan zet en uitnodigt tot onbelemmerd fantaseren en het op laten komen van verlangen. Dit, omdat iedereen wel beelden heeft bij: als ik een toverstafje had, hoe zou de wereld er dan uit zien. Je legitimeert zo vrij denken binnen het thema, omdat je niet in dagelijkse besommeringen denkt. Zo ontstaat er ook energie.

Hierbij helpt het als je als begeleider de werkvorm ontspannen en low-profile introduceert, alsof het normaal is. En als je ervan overtuigd bent dat een meer meditatieve vorm als dit echt werkzaam is: een verdiepte concentratie richt de aandacht op waar je in je visualisatie naartoe leidt; de ratio gaat naar de achtergrond.

Programma

Tijd	1,5 tot 2 uur
Ruimte	• Open ruimte met losse stoelen, tafels langs de kant om te schrijven of te schetsen • Diverse plekken voor drietallen • Plek met flip-over en losse stoelen voor collectief gesprek
Opbouw en toelichting	Introductie en voorlezen (10") • Zeg iets van: ik ga jullie meenemen in een gedroomde toekomst en ik vraag jullie even te verstillen en te luisteren met je ogen dicht Lees traag, luid en duidelijk voor Werkblad (5"-10") • Deel het werkblad uit • Zeg iets als: Schrijf eens op welke beelden er bij jou naar boven zijn gekomen • Laat het individueel en in stilte invullen Drietallen (20"-30") • Wissel in drietallen je beelden uit • En kijk of je een aantal gemeenschappelijke beelden en dromen kunt vastpakken en vastleggen Collectief gesprek (45"-60") • Zet kernen op flap, in woord of beeld • Zoek daarin de verbindingen en let op wat resoneert

Benodigdheden en materialen

Visualisatiescript en werkblad; voorbeelden: zie bijlagen.

Opmerkingen voor de begeleider

Script en werkblad zijn een voorbeeld dat je op maat maakt voor jouw opgave.

Aandachtspunten daarbij:

- Scripttekst:
 - zorg dat je de focus van de visualisatie scherp hebt: zorg dat die collectief is en de kern van de opgave raakt
 - binnen die focus probeer je zoveel mogelijk domeinen te pakken, zodat je uitnodigt tot breed en ongeremd denken.
- Werkblad:
 - Kies voor open vragen binnen de verschillende domeinen
 - Creëer ruimte voor antwoorden buiten de domeinen om (die heb jij bedacht en je wilt ook ruimte voor hun denken)

Aandachtspunt bij het begeleiden:

- Bij het voorlezen:
 - Traag voorlezen en flinke stiltes laten vallen na elke vraag die je stelt. Dus niet: wat denk je, wat voel je, wat dacht je en dan stilte, maar een voor een met flinke stilte ertussen.
- Het gesprek is cruciaal: je werkt van individuele dromen naar een gemeenschappelijk beeld: hier zit de kern als je deze vorm inzet in opgavegericht teamleren.
 - zet kernen in de uitwisseling over de groepen op een flap in woorden of als je dat beter of ook kunt: laat een beeld ontstaan, teken. Je kunt ook iemand vragen om dat te doen.
 - wees daarom alert op wat verbindt (wat is mooi, warm, wat triggert): als de een zegt

- groene muren en de andere blauwe: dan wil men beide meer kleur. Dus spelen met abstractie.
- Wees daarbij alert op wat resoneert: waar zie je herkenning op de gezichten? Laat con-creter worden, check met: dit resoneert wel, hè?
- Vraagt om goed bijhouden op flap en de vraag stellen: wat is de rode draad, maar laat het wel concreet zijn
- Beweeg weer naar de mensen: is dit ook voor jou?
- Vraag om uit te werken in een beeldplaat
- Accepteer dat 1 a 2 mensen in een groep het niet hun vorm vinden, maar over het algemeen valt deze vorm goed. Teams gaan er eigenlijk altijd mee aan de slag en er ontstaat energie en gesprekken over waar de mensen vol van zijn.

Spelregels

Zijn er specifieke afspraken die je maakt met de deelnemers?

Te verwachten

opbrengst

Een beeld in woord of echt beeld

Concreet

Een stevige oriëntatie op waar men heen wil. Ook is vaak merkbaar de energie

Merkbaar

Meetbaar

Een ervaring met deze vorm door een teamlid uit team Dahlia, ruim een jaar na dato,

"We waren toen in een van de eerste overleggen. En toen hadden we een droomsessie-ding gedaan. En toen ging Pauline uitleggen wat haar droom was voor de school. En dat was een ontzettend extreem verhaal, met heel veel vrijheid en één grote ruimte waar alles een soort kan shoppen en kon doen. En heel extreem, vond ik tenminste. Ik was er ingestapt met een idee van, ja zoals alle pro-jecten: 'je gaat iets bedenken, dat ga je uitvoeren, en het blijft binnen de kaders van het normale.' En zij dacht helemaal niet in het kaders van het normale. Zij dacht gewoon iets, wij gaan een heel andere school maken. En dat heeft mij toen wel aangezet tot van oh, wacht eens effe, we gaan hier iets heel anders doen. We gaan hier echt, iets echt veranderen. Dus dat heeft toen helemaal mijn denkmethode, mijn denkwijze aangepast naar iets waar je denkt oké, we zijn hélemáál vrij in wat we kunnen gaan doen. En daardoor heeft dat voor mij denk ik de meeste impact gehad, omdat alles wat erna kwam, zat je in die vrijheid."

Bijlage 1: voorbeeldscript 'Ons nieuwe onderwijs'

We gaan een reis in de toekomst maken. Vind een comfortabele positie, sluit de ogen en relax. Adem diep in en uit. Let op de adem, langzaam, in en uit. Ontspan de ogen, kaken, nek en schouders. Laat je armen rusten, bovenlichaam, ruggengraat, benen; alle spieren van je lichaam. Langzaam verlaat alle spanning je lichaam en je voelt je comfortabel en ontspannen.

Als ik beelden beschrijf, zul je ze ervaren. Censureer ze niet, laat ze ontstaan. Probeer ze niet te analyseren. Als de aandacht verschuift, breng die dan terug. Sommigen zullen beelden zien, anderen niet, maar wel de sensaties van beelden, een indruk. Dat is goed. Wat je ook ervaart, laat het komen. Je kunt naar geloven met mensen praten of onop-gemerkt blijven. Je kunt er later over nadenken. Ervaar het nu.

Stel je voor dat we in een tijdmachine stappen.

Je sluit de deur en kijkt naar de knoppen. Je drukt op de knop 'ideale wereld'. Deze machine verplaatst je naar de door jou gewenste toekomst. De deur gaat open en je bent in 2020. Je ziet hoe het er daar nu, in 2020, uitziet. Je kijkt rond en ziet je omgeving zoals je dat wilt. Het gebeurt nu. Alles gaat precies zoals je het wilt. Je bent opgetogen over wat je ziet. Jullie MBO-opleiding draait zeer goed. Er zijn veel leerlingen en ze zijn leerlingen zijn erg positief, de docenten werken gemotiveerd. In de regio zijn jullie een belangrijke factor van betekenis. Terwijl je rondkijkt ruik je de de omgeving. Je hoort alles wat er gebeurt.

Je begint bij jullie gebouw. Hoe ziet je werkomgeving eruit? Wat zie je, wat hoor je? Wat is er veran-derd, nieuw...? Met welke thema's en hoofdvakken is jullie opleiding bezig? Aan welke resultaten wordt hard gewerkt? Hoe zie je collega's hieraan werken? Wat doen ze? Met wie zijn ze in gesprek? Je hoort wat de mensen zeggen, praat met ze als je dat wilt. Met welke activiteiten, welke projecten is men bezig...?

Je loopt rond door de school en stapt binnen bij enkele vaklessen. Hoe werkt de docent met de leerlingen? Waaraan zie je dat leerlingen op maat worden begeleid? Hoe activeert de docent het leren van de leerlingen? Hoe zijn de leerlingen in de les? Waaraan merk je dat ze veel leren? Hoe praten de leerlingen over de lessen en wat ze leren? Je bent nieuwsgierig naar de AVO-lessen. Hoe zie je AVO terugkomen in de vaklessen? En wat gebeurt er in de AVO-uren zelf? Hoe spreken de leerlingen over de AVO-vakken?

Er zijn enkele vertegenwoordigers vanuit het werkveld in huis. Wat zeggen ze tegen elkaar over jullie school? Wat betekent de school voor de omgeving? Hoe werken zij en jullie samen? Waarover zijn ze met name tevreden?

Er is een speciale plek voor jou. Vind die plek en blijf er even. Kijk naar jezelf als je gemotiveerd werkt. Wat voor klussen doe je? Wat is je rol? Hoe werk je met anderen samen? Wat heb je de afgelopen jaren bijgeleerd? De werkgroep Innovatie zit bij elkaar en jij doet mee? Hoe werken jullie samen? Waarover gaat het gesprek? Waaraan merk je dat jullie het beste uit elkaar halen? Wat doen jullie om tot mooie creatieve nieuwe oplossingen en onderwijsinhouden te komen?

Je kijkt nog eens goed om je heen en ziet wat er echt anders gaat in je school dan vroeger? Wat is er nieuw in het handelen, praten en denken van de docenten? Hoe leren leerlingen nu? Welke voorzie-ningen zijn daarvoor? Welke processen lopen er anders?

Terwijl je rondloopt door je leven, zie je een paar dingen die voor jou persoonlijk belangrijk zijn. Observeer ze...

Nu is het tijd om terug te gaan in de tijdmachine. Je stapt naar binnen en sluit de deur. Druk op de knop 'tegenwoordige tijd'. De deur gaat open en je bent terug in deze zaal. Bewust van hoe je zit in de stoel met dichte ogen, rustig in- en uitademend. Bewust van mijn stem. Van de anderen. Wees weer hier. En als je klaar bent, open dan je ogen.

Bijlage 2: voorbeeld werkblad 'Ons nieuwe onderwijs'

Op dit werkblad kun je de beelden beschrijven zoals je die bent tegengekomen tijdens de visualisatie. Daarna wissel je ze uit met een collega.

1. Hoe ziet jullie opleiding eruit in 2020? Welke vakken worden gegeven? Hoeveel leerlingen zijn er? Vanuit welke visie op onderwijs en leren wordt gewerkt?

2. Hoe leren de leerlingen? Hoe werken ze samen? Waaraan merk je dat er op maat geleerd wordt? Wat maakt je enthousiast?

3. Hoe zien de lessen eruit? Hoe zijn de docenten bezig met de leerlingen? Hoe geven ze les op maat? Hoe zijn de AVO-vakken geïntegreerd?

4. Hoe wordt er samengewerkt in het docententeam? Hoe ziet jullie leren als docenten eruit?

5. Hoe wordt er samengewerkt met het werkveld? Waarover is men met name tevreden?

6. Het innovatieteam is heel actief. Hoe werken jullie daarin samen? Hoe lukt het om elkaar te inspireren en scherp te houden? Waaraan merk je dat ieder zijn beste bijdrage levert? Wat voor nieuwe resultaten levert dat op?

Bijlage 8.7 Een kritische begeleidingssituatie

Auteur: Manon Ruijters

In paragraaf 4.5 verwezen we naar deze bijlage waarin een situatie beschreven is die kritisch was voor één van onze begeleiders. We nodigden daarbij uit om zelf een reflectie toe te voegen en met collega's erover in gesprek te gaan als een manier om samen een beeld van goed werk te ontwikkelen. Door dat te doen, stap je in de complexiteit van een situatie. Je doet als het ware even mee in de ervaring en dat zet aan het denken. En in zo'n situatie is geen goed of fout, maar gaat het om het professioneel oordeel dat je daarin te vellen hebt: er zitten vele kanten aan, er zitten interessante professionele dilemma's in, welke zie je, hoe weeg je die? We zoeken er geen antwoord op, maar willen ze hieronder nog wat verder uitpakken als materiaal om met elkaar (begeleiders onderling) gesprek te voeren over het begeleiden van goed werk. Dus even niet een *best practice* om aan te houden, maar een typerende en kritische situatie om in te leren. En hopelijk bieden de handreikingen uit ons hoofdstuk 4 daar voeding voor.

In de schets van de situatie volgen we de opzet van een fieldnote (zie bijlage 8.1).

Gegevens

Actoren	Teamleider en begeleider
Doel van de activiteit	Afstemming over de gevolgde werkwijze in een team en het al dan niet bespreekbaar maken van de onderstroom
Context	Voortgangsgesprek tussen teamleider en begeleider
Emoties	Onderling onbegrip en oplopende spanning vanwege verschillende opvattingen.
Taal (centrale woorden, uitspraken)	Modder op de bodem van de sloot: staat voor gedoe en onderstroom in een team

Narratief

"Modder op de bodem van een sloot helpt de sloot gezond te houden. Je moet die bodem met rust laten, dan krijg je een vruchtbare bodem." Klinkt goed toch? Deze les uit de natuur komt van een teamleider, die gefrustreerd is over de neiging van de teambegeleider om de onderstroom bespreekbaar te maken.

Laten we dit verhaal beginnen met een flashback. Want waar begon het allemaal mee? Er was eens ... een teamleider die, zodra de mogelijkheid zich aandiende, zich aanmeldde om begeleiding te krijgen bij het werk in haar team. De aanleiding vond ze in het werken met de PDCA-cyclus, eerder een farce of een blok aan het been dan een serieuze hulp in goed teamwerk. "Het begint wel goed. We bespreken onze plannen gedegen en maken een mooi concept. Maar zodra we aan de gang gaan, rommelen we eigenlijk maar wat aan, tot juni op de deur klopt en de noodzaak ontstaat 'de cyclus af te maken'. Heeft de PDCA een serieus effect? Neem nauwelijks. We hebben er eerder last van. Dat moet vast anders kunnen" Ondertussen is er natuurlijk ook wat te plannen. Er liggen verschillende klussen die in dit toch wel grote team geklaard moeten worden. Alle signalen lijken dus op groen te staan om met elkaar aan de slag te gaan met opgabegericht teamleren: een team dat wat wil, een vraagstuk dat aangepakt moet worden, mensen die met elkaar iets gaan realiseren en een actieve uitnodiging aan begeleiding.

De teambegeleider maakt kennis met het team en langzamerhand tekent zich een patroon af van een goed draaiend team dat resultaten behaalt. Een team met een ervaren, sterke teamleider die weet wat ze wil en een duidelijke eigen cultuur heeft opgebouwd in en met dit team.

Voor het werken in de opgaven splitst het te grote team zich op in deelteams die elk een eigen opgave kiezen binnen de kaders van het grotere plaatje. De deelteams gaan aan de slag, werken hard en behalen hun eigen opgave. Tot zover niets aan de hand, ware het niet dat in het grotere geheel er weinig tot geen initiatief wordt genomen om mee te werken aan het verhaal van de ander en er zo een geheel van te maken.

Reden genoeg toch om eens na te gaan wat daar onder ligt en hoe het beter kan. De begeleider ziet mogelijkheden, hoort in koffie-gesprekjes de worstelingen en ziet potentieel. In gesprek met de onderwijsleider herkent deze de onderstromen. Ze ziet ze ... en laat ze zijn: modder rakkelt je niet op, daar krijg je alleen maar troebel water van. En, voegt ze eraan toe: Ik zou het echt op prijs stellen als jij daar ook mee zou ophouden!

Maar ze (de begeleider) kan het niet, ze ziet individuele pijn, mensen die geen stem krijgen, eenstemmigheid waar meningsverschillen onder schuil gaan, een gefragmenteerd groter gehaal. Als het team nu al zo goed presteert, kan het na opruiming van dit gedoe alleen maar beter worden.

Dus waagt ze, ondanks de adviezen een poging om de modder bespreekbaar te maken en de onderliggende beelden over samenspel te onderzoeken. Op de reactie had ze niet geanticipeerd: de gelederen sluiten en er staan een aantal teamleden op met de mededeling: "Als we het hierover gaan praten, dan maak ik even een ommetje". Ze vertrekken met een instemmend gebaar van de teamleider.

Hoe zit dat nu eigenlijk met die modder? Kun je die toch beter met rust laten?

Onze reflecties op een aantal dilemma's
PDCA-cyclus een farce?

Wanneer stap je als begeleider in? Wanneer ontstaat er een goede beginsituatie? Een team dat verlangt naar goed werk is al voldoende. Maar aangezien we hier aan de slag willen met de eerste stappen van goed werk, namelijk het komen tot collectieve professionaliteit, zijn we op zoek naar teams die aan de vooravond van een nieuwe opgave staan. De aanloopvraag van de teamleider hier, roept meteen een gevoel van instemming op: ja, wat zou dat fijn zijn om dat ineffektieve patroon in het gebruik van de PDCA eens te doorbreken! Het lijkt een prima start. Teamontwikkeling is een complex onderwerp. We denken toch graag in een zekere mate van maakbaarheid en logica. Er lijkt een soort 'goed' onder te liggen. Je doet het goed als je door *storming* en *norming* heen komt en begint aan de *performing*, of je doet het goed als je van babyteam in de adolescentie terecht komt en op weg bent naar volwassenheid. De fases van teamontwikkeling geven een begeleider houvast. Maar we weten inmiddels uit onderzoek dat dat zo niet werkt. Gersick (beschreven door Thijs Homan in de Canon van het leren) heeft er onderzoek naar gedaan en komt in plaats van de fases tot de ontdekking dat een team de neiging heeft 'gewoon aan de slag te gaan' en dat vol te houden tot halverwege hun looptijd. Dat blijkt het moment te zijn om nog eens even goed te kijken en een serieuze slag te maken. Is de opgave er eentje van drie maanden, dan gebeurt dat dus na anderhalve maand. Is de opgave er eentje van een jaar, dan pakken ze dat dus op na ongeveer een half jaar. Wat leert dit ons? Is het omgaan met de PDCA niet een heel logisch patroon? Maakt die lange aanrommeltijd het ineffectief? Doet de PDCA niet toch gewoon z'n werk? Welke vragen roept dit op bij het patroon dat de teamleider wil doorbreken? Hoe maakbaar is het team? En ten slotte: wat zijn andere randvoorwaarden om als teamleider een vraagstuk aan te pakken?

'Modder niet oprakelen' als expliciet beeld van goed werk

In deze casus worden onderstromen niet ontkent. Er is simpelweg een opvatting dat het niet het beste is om hierop iets te ondernemen. Dat staat natuurlijk haaks op de opvatting dat je, als je de rommel opgelost heb, je nog effectiever zou kunnen zijn. Maar is dat wel zo? Wie heeft de waarheid in pacht? Duidelijk is dat hier een impliciete norm wordt gehanteerd. Dat roept de vraag op: Wat zou er gebeuren als je hier een stap zou maken van een impliciete naar een expliciete norm? De titel en dus de 'cue' voor goed werk hebben we al: 'modder rakelen we niet op'. Resonerende ervaringen die de kracht en het belang van dit gemeenschappelijk onderschreven idee zijn ongetwijfeld te vinden om dit te be- en onderschrijven. Ontbreekt alleen nog de manier om hiermee om te gaan: niet oprakelen, maar wat dan wel? Wat is hier dan goed werk? En stel nu eens dat het lukt dat beeld van goed werk ook goed vast te pakken. Wat zou dat doen met het team, denk je?

Identity-work



Blijven staan in een team is geen kattenpis. Althans voor veel mensen vraagt dat energie. Je kunt in een team niet simpelweg jezelf zijn. Je hebt altijd *identity-work* te doen. Dat hoeft niet slecht te zijn. Het schema hieronder van McInnes en Corlett helpt je wat meer beelden te krijgen bij de verschillende intensiteiten van *identity-work*. Daarbij zijn er (links onder in het schema) tal van situaties waarin je je automatisch aanpast. De meest extreme voorbeelden hiervan zijn wellicht de ceremonies en gebruiken, waarvan iedereen weet dat we dat doen en dat iedereen zich erbij neerlegt. Denk aan kerkdiensten, oraties, maar ook vergaderingen of specifieke feesten. Helemaal aan de andere kant vinden we het volledig jezelf kunnen zijn en daarin geen druk of appèl voelen. Het is in het tussengebied dat je echt werk te doen hebt. En dat hoeft niet slecht te zijn. Dat wordt het pas als de spanning over lange tijd te hoog oploopt. In dit geval is met elkaar afgesproken dat je modder niet oprakelt. Kennelijk is dat een inleveren van een stukje van jezelf wat oké voelt en dat wellicht zelfs rust geeft, ook al zijn er dingen die niet lopen zoals het voor jou werkt. Dit wordt pas problematisch als het niet nageleefd wordt (In dat geval gaat er iets onder schuil en heb je de stap te maken naar de derde slag in het leren; het bespreken van persoonlijke opvattingen en overtuigingen).

Wat interessant is hier, zijn je opvattingen als begeleider. Jij wil dat iedereen zichzelf kan zijn, maar zij vinden het heel acceptabel om zich bij deze gedeelde norm neer te leggen. Er zit geen directe strijd in het moment. De strijd tussen eigen waardenkaart van de begeleider en die van het team is waar het echt om draait. Hoe kijk jij hiernaar? Welke rol speelt voor jou de onderstroom en in hoeverre moet je die bespreekbaar maken? Hoe leidend is jouw gedachte en overtuiging en hoe leidend zijn de gedachten van het team?

Eigen biografie

Een laatste reflectie leidt naar de biografie van de begeleider. In dit geval een begeleider die onderkend opgevoed te zijn in een veilig, warm en besloten kerkelijk milieu. Aanpassen was daar heel gewoon. Het zorgde dat je erbij hoorde en het gaf rust. Het 'leert' je om je veilig te voelen bij mensen die net zo zijn als jij. Ergens in haar biografie brak echter het inzicht door dat dit niet was waar zij in wilde leven en ze maakt een andere keuze. Ze ontwikkelde toen ook gevoeligheid voor anders mogen zijn en voor alle stemmen laten klinken. Voor alle duidelijkheid: dat maakt de situatie waar ze uitkomt niet minder waar of waardevol. Ze leert eigenlijk twee lessen: uit ervaring weet ze dat een team ervoor kan kiezen om iets juist niet te bespreken en tegelijkertijd heeft dezelfde ervaring gezorgd voor een gevoeligheid of misschien wel opstandigheid die gaat over die opgelegde gelijkvormigheid. Wat doe je met die eigen les? Wanneer breng je die in? En wanneer laat je die los? Dat zijn interessante vragen en vragen die tevens laten zien hoe belangrijk het is je bewust te zijn van je eigen biografie. Hoe speelt jouw biografie een rol in je eigen begeleiding?