



Fontys OSO, Master Special Educational Needs (M SEN)
Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg
Opleiding tot IB-er

Titel van mijn actieonderzoek:

“Vergroten van het draagvlak voor schoolontwikkeling door verbetering van de vergadercultuur”.

Naam auteur:

Studentnummer:

Begeleider:

Carool Maesen

1430894

Jo Verlinden

Mei/Juni, 2011

Samenvatting

Voor u ligt mijn afstudeerwerkstuk, “Vergroten van het draagvlak voor schoolontwikkeling door verbetering van de vergadercultuur.”

Dit werkstuk gaat over het vergroten van het draagvlak binnen een team door aandacht te besteden aan de manier van vergaderen.

Teamcoaching van Marijke Lingsma en *De vijfde discipline* van Peter Senge zijn de theorieën die hierbij gebruikt zijn.

Wanneer een team zich houdt aan de leidraad voor efficiënt en effectief vergaderen, zal het draagvlak voor schoolontwikkeling worden vergroot.

Inhoudsopgave

Inleiding en verantwoording	pag.	3
Hoofdstukken		
- Hoofdstuk 1 Op weg naar de Talentencampus Venlo	pag.	4
- Hoofdstuk 2 Vergaderen	pag.	6
- Hoofdstuk 3 Teamcoaching van Marijke Lingsma	pag.	10
- Hoofdstuk 4 Systeemtheorie van Peter Senge	pag.	15
Evaluatie en aanbevelingen	pag.	19
Literatuur	pag.	21
Bijlagen	pag.	22
- Bijlage 1	pag.	23
- Bijlage 2	pag.	26
- Bijlage 3	pag.	32
- Bijlage 4	pag.	35
- Bijlage 5	pag.	36
- Bijlage 6	pag.	37
- Bijlage 7	pag.	38
- Bijlage 8	pag.	39
- Bijlage 9	pag.	40
- Bijlage 10	pag.	41
- Bijlage 11	pag.	42
- Bijlage 12	pag.	43
- Bijlage 13	pag.	49
- Bijlage 14	pag.	56
- Bijlage 15	pag.	58
- Bijlage 16	pag.	61

Inleiding en verantwoording

In elke organisatie speelt vergaderen een belangrijke rol. Het is een belangrijke manier om o.a. informatie uit te wisselen, afspraken te maken of beslissingen te nemen.

Vanwege het feit dat vergaderen een belangrijk middel is binnen een organisatie, ben ik de manier van vergaderen binnen onze organisatie nader gaan bekijken.

Om een bijdrage te leveren aan het creëren van een groter draagvlak door de vergadercultuur te verbeteren, heb ik dit afstudeerproject gemaakt.

Hierbij is de volgende vraagstelling geformuleerd:

Hoe ervaren de groepsleerkrachten en onderwijsassistenten van het Poortje de huidige vergadercultuur?

Hoe kan ik zorgdragen voor een groter draagvlak binnen de school op weg naar de Talentencampus Venlo?

Hoe kan ik de betrokkenheid van de medewerkers tijdens de vergaderingen vergroten?

Dit afstudeerproject heeft een meerwaarde voor het Poortje als bijdrage aan het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers, het vergroten van het draagvlak voor schoolontwikkeling, een betere afstemming tussen het management en werkvloer en tussen de medewerkers onderling, maar uiteindelijk ook een meerwaarde voor de leerlingen die op het Poortje hun onderwijs volgen.

De werktitel is:

“Vergroten van het draagvlak voor schoolontwikkeling door verbetering van de vergadercultuur.”

Hoofdstuk 1: Op weg naar de Talentencampus Venlo

Inleiding

In het begin van 2012 opent de Talentencampus Venlo (afgekort TCV) haar deuren. De Talentencampus bestaat uit een samenwerking van 4 scholen: Basisschool Hertog Reinoud, de school voor speciaal basisonderwijs De Opstap, en de scholen voor speciaal onderwijs het Poortje en de Vijverhofschool. Deze scholen samen willen meer maatwerk bieden en willen beter inspelen op verschillen tussen kinderen in het primair onderwijs. De TCV staat voor het denken vanuit mogelijkheden/ talenten/ behoeften van het kind. Men richt zich op de krachtige leeromgeving voor het kind. Door samen te werken met leraren, IB-ers, psychologen en andere medewerkers van de verschillende scholen zorgt men voor nog meer deskundigheid binnen het bereik van ieder kind.

In plaats van afzonderlijke scholen of instellingen onderscheiden we op de Talentencampus Venlo qua leeromgeving drie zones. Samen vormen die krachtige leeromgevingen, die passen bij de leeftijd, de feitelijke ontwikkeling en de pedagogische behoeften van de kinderen.

Deze drie zones duiden we aan als: dorp, stad en metropool:

- dorp: weinig of geen functionele (specifieke) ruimten, bedoeld voor kinderen met ernstige leer-, ontwikkelings- of omgangsproblemen die vragen om een voorspelbare leeromgeving en/of veel zorg.
- stad: een deels multifunctionele ruimte waarin meer begeleiding mogelijk is, meer veiligheid en structuur kan worden geboden, en/of een vaste relatie met een leerkracht/assistent mogelijk is.
- metropool: een multifunctionele ruimte waarin kinderen (gedifferentieerd en onder begeleiding) behoorlijk zelfstandig werken.

Open zonegrenzen

De zonegrenzen zijn open. Kinderen hebben binnen de kaders die de TCV daartoe biedt, de mogelijkheid hun eigen leer- en ontwikkelingstraject te volgen, op hun manier en in hun tempo. Dat kan een zonegebonden traject zijn, maar even goed een zonedoorbrekend traject. Dat is afhankelijk van het ontwikkelingsperspectief en de daarmee samenhangende ontwikkelingsbehoeften van een kind.

Werken vanuit een vaste basisgroep

Maatwerk betekent niet dat het onderwijs individueel is. Een groot deel van de dag werken kinderen in (wisselende) groepen. Kern vormt de vaste basisgroep. Als kinderen naar de Talentencampus Venlo komen, bepaalt hun ontwikkelingsperspectief van welke basisgroep ze deel gaan uitmaken.

Zo'n basisgroep is een vertrouwde, veilige groep die zorgt voor onderliggende binding en betrokkenheid op elkaar en op het werk. Ze starten de dag in de basisgroep en sluiten er de dag ook in af.

Een basisgroep wordt gekoppeld aan de zone die het best past bij deze kinderen. Hun activiteiten zijn daartoe niet beperkt. Afhankelijk van hun mogelijkheden kunnen kinderen in de tijd tussen start en afsluiting in verschillende 'formaties' werken: zelfstandig, in duo's, in kleinere of grotere groepen, in één zone of in verschillende zones, al naar gelang de leeromgeving die ze nodig hebben en waar die te realiseren is. De basisgroep fungeert dan als uitvalsbasis, waarnaar kinderen telkens weer terugkeren. Ze krijgen daarbij steeds de begeleiding die ze nodig hebben.

Om dit te kunnen realiseren is het belangrijk dat er sprake is van een goede communicatie, overleg tussen de verschillende disciplines en dat er voldoende kennisoverdracht is.

1.1 Onderwijsleergemeenschap

Voor de groepsleerkrachten en onderwijsassistenten en leerlingen in een professionele leergemeenschap staan drie fundamentele, elkaar wederzijds beïnvloedende capaciteiten centraal:

- persoonlijk capaciteit: het vermogen van individuen om op een actieve en reflectieve wijze kennis te kunnen construeren, herzien en toepassen.
- interpersoonlijke capaciteit: het vermogen van een groep om kennis te (re)construeren en toe te passen.
- organisatorische capaciteit: de culturele en structurele condities die ondersteunend zijn voor de persoonlijke en interpersoonlijke capaciteitsontwikkeling.

In een professionele leergemeenschap zijn de leerkrachten, onderwijsassistenten, gedragswetenschappers, managers gemotiveerd om hun handelen voortdurend te verbeteren met het oog op de belangen van de leerlingen. Daartoe onderzoeken ze kritisch hun eigen handelen en leren ervan in een gemeenschap die dat leren en verbeteren mogelijk maakt. Het is het team van schoolleiding en docenten met hun beleid, cultuur, structuur en faciliteiten dat vernieuwingen maakt of breekt.

Hoofdstuk 2: Vergaderen

Inleiding

Definities van vergaderen zijn:

- 1 Werkwoord bij elkaar komen om te overleggen.
- 2 Bij elkaar komen om te praten en beslissingen te nemen.
- 3 Vergaderen = een gestructureerd overleg met een specifiek doel.

2.1 Vergaderen

Over vergaderen is er genoeg literatuur te vinden. Er zijn richtlijnen geformuleerd die vergaderen in goede banen zouden moeten leiden. (Bron: reader Bco, de lerende organisatie) Als team is vergaderen een onderdeel van je werk. Vergaderen is meestal geen probleem zolang het efficiënt gebeurt en je tijdens de vergadering belangrijke zaken met het gehele team voor elkaar krijgt. Makkelijk is dat echter niet. Het succes van een vergadering valt en staat met een aantal belangrijke factoren: helder voorzitterschap, de notulist, het opstellen van een duidelijke agenda, indien nodig bijvoegen van informatieve stukken, de notulen van de vorige vergadering op tijd verzenden naar de deelnemers, een grondige voorbereiding op de vergadering door alle deelnemers/teamleden, een actieve inbreng tijdens de vergadering door alle leden, het opstellen van een actielijst.

- Voorzitterschap

De voorzitter is voor de vergadering al bekend. Hij/ zij heeft een belangrijke functie. Hij leidt de vergadering en heeft de taak om de teamleden aan te spreken, te stimuleren, bij te sturen tijdens de vergadering. De voorzitter zelf moet tijdens de vergadering actief de voorzittersrol ter hand nemen en leiding geven. De voorzitter vat samen en reflecteert tijdens de vergadering.

- Notulist

De notulist maakt tijdens de vergadering (en/of na de vergadering) het verslag van de vergadering en zorgt ervoor dat het verslag tijdig verspreid wordt naar de teamleden.

- Agenda

De agenda moet tijdig worden verstuurd zodat de teamleden zich kunnen voorbereiden op de vergadering. Op de agenda staat vermeld: wie de voorzitter is, de notulist, wie de deelnemers zijn, wat voor soort vergadering het is, waar de vergaderplaats is, wat de vergaderdatum is, wat de aanvangs- en eindtijd is, welke stukken doorgelezen moeten worden of wat moet worden meegebracht.

Een voorbeeld van een geschikte agenda is te vinden bij de bijlagen, zie bijlage 4.

- Informatieve stukken

Op een vergaderagenda staan verschillende agendapunten genoemd. Om te voorkomen dat de agenda onnodig overvol komt te staan worden informatieve stukken als bijlage toegevoegd.

- Notulen

De verslagen van de vergadering zijn belangrijk voor de vergadergroep. Ze worden gemaakt door de notulist. De notulen dienen als geheugensteun, leidraad voor actie en als middel om vast te stellen wat er in een vergadering is afgesproken. De notulen van de vorige vergadering

worden voor de nieuwe vergadering indien nodig gewijzigd. Tijdens de nieuwe vergadering wordt het alleen kenbaar gemaakt aan iedereen.

- Voorbereiding op de vergadering door deelnemers/ teamleden

Elke deelnemer, elk teamlid bereidt zich voor op de vergadering. Ieder bereidt zich voor op zijn/haar vergadertaak. Bijv. bereid korte toespraakjes voor bij elk bespreekpunt of zet met enkele steekwoorden op papier wat je over een onderwerp wilt gaan zeggen.

- Inbreng van de leden

Met een goede voorbereiding moet het lukken in de vergadering een bijdrage te leveren aan het bereiken van een resultaat. Het is belangrijk dat elke deelnemer luistert naar wat anderen inbrengen en daar adequaat op reageert, je eigen standpunten en voorstellen goed verwoord en tevens werk je mee aan een prettig verloop van de vergadering. Je hebt dus als deelnemer een actieve rol.

Indien er mededelingen zijn moeten deze vantevoren bekend zijn, wie waarover gaat informeren.

- Actielijst

Een actie- of besluitenlijst bijhouden tijdens de vergadering kan erg prettig werken. In deze lijst staat aangegeven wat besloten is of wie wat moet doen op welk moment. De actielijst wordt toegevoegd aan de agenda en wordt tevens besproken tijdens de vergadering.

2.2 Vergaderdoel

Elke vergadering is een gestructureerd overleg met een specifiek doel. Het doel van de vergadering moet vantevoren duidelijk zijn voor iedereen. Hiervoor geldt de wet van B.O.B. **B** = beeldvorming, **O** = oordeelsvorming en **B** = besluitvorming.

Besteedt voldoende tijd aan beeldvorming alvorens in de fase van oordeelsvorming en besluitvorming te schieten. Hierdoor zorg je ervoor dat er minder tijd hoeft te worden besteed aan meningvorming en besluitvorming (Diekstra 2007).

Er zijn meerdere verschillende vergaderdoelen waaronder: informatie geven, informatie uitwisselen, mening vormen, ideeën ontwikkelen, besluit nemen of activiteiten plannen. Het meeste komen informatie uitwisselen, mening vormen en besluit nemen aan de orde. Elk doel kan toegepast worden op een hele vergadering. In de praktijk probeert men regelmatig meerdere doelen na elkaar te bereiken.

2.3 De huidige vergadercultuur op het Poortje

Vergaderen neemt binnen onze organisatie een belangrijke rol in. Er zijn verschillende soorten overleggen, met elk een andere samenstelling en doelstelling. Ik richt mij tot het unitoverleg, locatieoverleg en teamoverleg.

Het unitoverleg vindt plaats in de verschillende units. Bij de meeste units, bestaande uit drie of vier samenwerkende klassen, vindt het overleg één keer per week plaats.

De agenda wordt door de unit zelf samengesteld. Er is een voorzitter en notulist en wie welke rol vervuld gebeurt in onderling overleg. Per unit is er een verschil hoe de taakverdeling plaatsvindt.

De notulen worden met elkaar gedeeld. Na de vergadering worden de notulen verpreidt.

Het locatieoverleg vindt plaats op zowel de hoofdlocatie van het Poortje als op de Vijverhofschool. Op de Vijverhofschool zitten 6 groepen van het Poortje. Hier wordt samengewerkt tussen het Poortje en de Vijverhofschool beide partners aan de TCV. De

voorzitter bij het locatieoverleg is de adjunct-directeur, de taak van notulist rouleert. De notulen worden door de adjunct-directeur of een medewerkster van de administratie verspreidt.

Het teamoverleg wordt voornamelijk geleid door de algemeen directeur en hij wordt regelmatig bijgestaan door een of meerdere adjunct-directeuren. Bij het teamoverleg zijn zowel de medewerkers van het Poortje als van de Vijverhofschool aanwezig. De notulen bij dit overleg worden gemaakt door een medewerkster van de administratie en deze zorgt er ook voor dat ze verspreid worden.

2.4 Mijn bevindingen ten aanzien van de huidige vergadercultuur

In de periode dat ik nu werkzaam ben op het Poortje is er een vergadercultuur ontstaan. Er zijn vele soorten vergaderingen die een belangrijke rol spelen bij de huidige praktijk en de weg die gezamenlijk wordt bewandeld naar de TCV.

De manier van vergaderen binnen het unitoverleg, het locatieoverleg en het teamoverleg kan naar mijn inziens effectiever en efficiënter. Ik denk dan aan: communicatie, voorbereiding, houding, agenda, tijdig starten en afsluiten, besluitenlijst, actielijst, voorzitterschap etc.

Om de vergadercultuur te kunnen verbeteren, zal ik de vergadercultuur onder de loep nemen en acties gaan inzetten t.a.v. het vergadergedrag van de medewerker en het vergadergedrag van de voorzitter.

Om de vergadercultuur binnen het locatieoverleg en het teamoverleg te onderzoeken neem ik een 0-meting af bij collega's. Acties tot verbetering van de vergadercultuur zet ik in, in de eigen unit.

De reden waarom ik acties inzet binnen het eigen unitoverleg en niet binnen het locatieoverleg of teamoverleg, heeft vooral er mee te maken met het gegeven dat ik makkelijker invloed kan uitoefenen in een kleinere groep. Binnen het locatieoverleg of teamoverleg ben ik te afhankelijk van anderen.

2.5 De bevindingen van mijn collega's

Om niet alleen uit te gaan van mijn eigen bevindingen, heb ik onderzoek gedaan naar de bevindingen van mijn collega's. Ik heb daarom een 0-metingformulier gemaakt voor mijn collega's om in te vullen. (zie bijlage 1).

Aan de hand van de (17) ingevulde lijsten geef ik aan wat de bevinding van mijn collega's is t.a.v. de teamvergadering en het locatieoverleg. (zie bijlage 2).

Hierin maak ik onderscheid in voorbereiding op de vergadering, de vergadering/overleg zelf en de evaluatie.

Enkele vragen die ik in mijn onderzoek gesteld heb zijn:

- Bereid je, je voor op onderwerpen van de vergadering?
- Ben je op de hoogte van de bedoeling van de agendapunten?
- Ben je tevreden over je eigen inbreng/ deelname tijdens de vergadering?

Over de voorbereiding op de vergadering geven mijn collega's aan dat de agenda gelezen wordt, maar het lezen van de agenda nodigt niet uit om zich voor te bereiden. Ze brengen zelf niet of nauwelijks vergaderpunten in. Het aantal onderwerpen worden als voldoende en relevant ervaren. Echter de bedoeling van elke vergadering is niet helemaal duidelijk voor iedereen en behoeft meer uitleg.

Tijdens de vergadering is bijna iedereen aanwezig, en een klein deel heeft altijd de agenda bij zich en een groter deel geeft aan deze wel bij zich te hebben net als de voorbereiding. (Dit staat in contrast met de gegevens over de voorbereiding op de vergadering).

Bij de vergadering wordt een open sfeer ervaren. De vergadertijd (1,5 uur) is voldoende om de agendapunten bespreekbaar te maken. De besluiten die worden genomen worden geaccepteerd.

Over de sturing/ leiding is de mening verdeeld, de helft vindt dat de sturing voldoende is en de andere helft ervaart te weinig sturing. Tijdens de vergadering is er voldoende ruimte om je mening te geven. Er wordt aangegeven dat meer dan de helft van de ondervraagden vindt, dat niet elke vergadering waarvoor ze worden uitgenodigd zinvol is. Opvallend is dat het merendeel aangeeft dat er toch niets mist op de agenda. Dit is tegenstrijdig.

Een klein deel is erg tevreden over hun eigen inbreng/deelname tijdens de vergadering, maar de meesten zijn gemiddeld tevreden over hun eigen inbreng/deelname. Toch vinden ze dat ze actief deelnemen. Er is niemand die aangeeft dat er duidelijke afspraken worden gemaakt tijdens de vergadering. Dit sluit aan bij de manier van onderwerpen aan de orde stellen. Slechts enkelen vinden dat de onderwerpen op een gepaste manier aan de orde worden gesteld.

Over de evaluatie van de vergadering is men grotendeels ontevreden. De notulen komen tijdig, maar de actiepunten worden onvoldoende afgewerkt en verdienen meer aandacht.

Opvallend is dat er sprake is van tegenstrijdigheid. Deze tegenstrijdigheid wil ik graag gaan aanpakken.

2.6 Mijn conclusie:

Uit mijn analyse komt naar voren dat we onze manier van vergaderen moeten verbeteren om de betrokkenheid en het draagvlak te vergroten. Hiervoor ga ik de theorie van M. Lingsma en Peter M. Senge gebruiken. Senge pakt problemen aan vanuit de systeemtheorie en Lingsma pakt ze aan door de groep/team te begeleiden/coachen. Met behulp van beiden theorieën ga ik kijken naar onze vergadercultuur en deze aanpakken en verbeteren.

Hoofdstuk 3: Teamcoaching van Marijke Lingsma

Inleiding

Marijke Lingsma is van mening dat wanneer men de effectiviteit van een team wil verbeteren, men moet zorgen dat de interactie binnen het team verbetert. De traditionele coach wil structureren en zelf het overzicht houden. Deze manier van werken haalt volgens Marijke Lingsma niet de onderliggende denkpatronen aan de oppervlakte. Belangrijk is juist dat het team zichzelf gaat sturen (zelfsturing). Bij teamcoaching is het belangrijk om het team als geheel te zien, patronen te ontdekken in de communicatie binnen het team.

Om te begrijpen waarom een groep zich op een bepaalde manier gedraagt, is het van belang het communicatiepatroon te onderkennen. Als het patroon duidelijk wordt, krijgt de teamcoach meer zicht op factoren die versterkend of remmend werken. Zijn werkwijze is gericht op:

- Vermijd het denken in verklaringen;
- De essentie van systemen: feedback.

Marijke Lingsma schrijft over de teamcoach. De teamcoach is te vergelijken met de schoolleider of een middenmanager.

3.1 Kader voor verbeteren van de vergadercultuur: Teamcoaching

Een team bestaat uit twee of meer personen die als eenheid optreden. Als dat niet gebeurt, is teamcoaching een manier om die eenheid te ontwikkelen.

Bij teamcoaching richt de coach zich op de interactieprocessen. Een teamcoach let dus vooral op *hoe (met welk gedrag en met welke manier van communiceren)* de teamleden met de inhoud en met elkaar omgaan, zoals:

- 1 Wie zet zich in, wie zit achterover?
- 2 Wordt er geklaagd of wordt er naar oplossingen gezocht?
- 3 Luisteren ze naar elkaar of praat ieder voor zich?
- 4 Verwachten ze van jou dat je als manager of als teamcoach knopen doorhakt?
- 5 Wat is jouw reactie daarop?

Deze manier van analyseren wordt circulair denken (systeemdenken) genoemd. Je denkt niet in een lijn, maar in cirkels van wederzijdse beïnvloeding.

De teamcoach is bezig met het *systeem in beeld te brengen* en *het patroon te zoeken*.

In de theorie wordt gezegd dat een team als eenheid optreedt. Als ik ons team nader bekijk zijn er een aantal punten die zeker aandacht behoeven. Ons team is geen echte eenheid, er is meer sprake van allemaal kleine subgroepen. Een oorzaak hiervan kan onder andere zijn: de verdeling van medewerkers in Units. Daarnaast hebben wij te weinig kennis over wat wij doen, wij bevragen elkaar te weinig en geven elkaar weinig informatie. Wij zijn geen team dat elkaar coacht. .

Het zou onze manier van vergaderen en ons als team efficiënter en effectiever maken, als er bij ons meer sprake zou zijn van een eenheid. We zullen ons als individu en als team meer moeten inzetten voor het belang van de organisatie, beter naar elkaar luisteren, doorvragen, LSD, feedback geven en respect hebben voor elkaar. Hier ligt mede een belangrijke taak voor de adjunct-directeur.

3.2 Succesfactoren van coaching

Binnen onze organisatie is de teamcoach de adjunct-directeur. De vier **succesfactoren** van coaching zijn:

- 1 Meetlat;
- 2 Eigenaarschap;
- 3 Ijsberg van McClelland;
- 4 Hier- en nu situatie.

1 Meetlat

Wat is de visie? Wat is het doel? Wat zijn de verwachtingen?

2 Eigenaarschap

Zelfverantwoordelijkheid voelen, nemen en opeisen.

3 Ijsberg van McClelland

Ons handelen en denken kun je vergelijken met een ijsberg. Je ziet slechts het topje van de ijsberg, de rest van de berg bevindt zich onder water. Met het topje, dat boven water uitsteekt, wordt het gedrag en de kennis bedoeld. Dit wordt gestuurd door opvattingen en motieven die zich onzichtbaar onder de waterlijn bevinden.

Voor de teamcoach is het dus belangrijk om te weten wat de betrokkenen denken, dat ze zich bewust zijn van hoe dat denken hun handelen beïnvloedt en hoe ze elkaar daarmee beïnvloeden.

4 Hier- en nu situatie

In het gedrag tijdens bijeenkomsten (vergaderingen), het NU, laten de teamleden zien en wordt het duidelijk of er overeenstemming is tussen non- verbale en verbale communicatie.

Als ik naar de succesfactoren van coachen kijk en deze koppel aan de praktijk zoals die op het Poortje is, is het in ieder geval duidelijk dat niet iedereen op de hoogte is van het doel van de vergadering en niet iedereen weet wat er van hem/ haar verwacht wordt.

Niet iedereen voelt zich verantwoordelijkheid om zijn/ haar mening te geven, je ziet daadwerkelijk alleen het topje van de ijsberg en men weet niet de essentie van wat er echt speelt.

Marijke Lingsma beschrijft vier typen teams:

- M1 ik en de rest kan stikke;
- M2 ik versus jij;
- M3 wij versus zij;
- M4 wij en zij.

M1 Ik en de rest kan stikke

Het team is nog geen team. Het bestaat uit individuen, die allemaal solistisch werken. De teamleden zijn afwachtend, de communicatie verloopt via de teamleider, verantwoordelijkheid wordt bij de ander gelegd, er is geen gedeelde ambitie en feedback wordt als bedreigend ervaren.

Interventies die de coach / teamleider kan inzetten bij een M1 team:

De teamleden met elkaar laten kennismaken, inventariseren en bespreken van de verwachtingen van de teamleden, stel gezamenlijke teamdoelen (om de neuzen dezelfde kant op te krijgen), zet metacommunicatie in (benoem wat je ziet, hoort en ervaart), presenteer de doelen en vraag om betrokkenheid.

M2 ik versus jij

De structuur van een team begint te komen. De teamleden luisteren naar elkaar. Rechtstreeks met elkaar communiceren komt ook al voor.

De problemen liggen bij onenigheid over procedures, kritiek op de ideeën, de vorming van de subgroepen en er zijn emotionele reacties.

Interventies die de coach / teamleider kan inzetten bij een M2 team:

Inzetten van metacommunicatie, versterken van eigenaarschap bij de teamleden, verwachtingen of teamdoelen bijstellen, teamleden leren onderhandelen, de subgroepjes succeservaringen laten ervaren, de teamleden hun mening laten uitspreken naar elkaar, successen van het team vieren.

M3 wij versus zij

Het team heeft overeenstemming bereikt over procedures, taakverdeling, groepsgevoel en teamleden die rollen gaan innemen. De teamleden zijn trots op het eigen team, er is sociale controle en men komt voor elkaar op en is proactief. De teamleider kan iets meer van een afstand kijken naar de processen binnen het team.

Interventies die de coach / teamleider kan inzetten bij een M3 team:

Stappenplan met afspraken om de gestelde doelen te bereiken, observeren van de teamrollen en benoem ze, verdelen van taken op basis van de teamrollen, organiseer een teamuitje, verzamelen van gegevens over de prestaties van het team, een lerende houding creëren en het dilemma eigen belang versus organisatiebelang bespreken.

M4wij en zij

Het team kenmerkt zich door een hoge taakoriëntatie, het bereiken van uitdagende doelen en wederzijdse samenwerking, teamoverstijgend werken, openstaan voor invloeden, men kan onafhankelijk optreden en men houdt rekening met elkaar.

Interventies die de coach / teamleider kan inzetten bij een M4 team:

Evalueren van de teamsamenwerking en het functioneren van de teamleden, spreek een goede overlegstructuur af, sta stil bij een mislukking en kijk hoe het beter kan, verzamel meetgegevens om te kijken in hoeverre de teamdoelen zijn gehaald, laat teamleden van rol wisselen.

Marijke Lingsma schrijft niet veel over vergaderen. Maar ze schrijft wel over het formeren van een groep / team die samen een gedeelde ambitie hebben. Een team kan niet de doelen bereiken door als individuen te handelen, maar door als een team te fungeren. Het team kan de gedeelde ambitie bereiken door een team te vormen en de daarbij behorende vaardigheden te beheersen. De coach zal de juiste interventies moeten gebruiken door ze af te stemmen op de teamfase, om zo die collectieve ambitie te bereiken en het 'wij-gevoel' dat daarbij hoort.

3.3 Eigen analyse

Het is moeilijk om aan te geven in welke fase het gehele team zich bevindt. Het team opereert voornamelijk in zelfsturende units (kleine subteams).

Ik denk dat het team van het Poortje zich bevindt op de scheidingslijn tussen M1 en M2. Wij zijn als team op weg naar een professionele leer- en werkcultuur. Er verandert veel en hierdoor moet ook de cultuur voor een deel veranderen. Er zijn veel nieuwe leerkrachten in dienst genomen en er zijn nieuwe plannen gemaakt voor de toekomst waardoor de manier van werken moest veranderen. Onder andere hierdoor is er deels sprake van een groep losse individuen/ los zand (M1), die zich kenmerken door zich afwachtend op te stellen, geen initiatieven te nemen, afspraken niet na te komen, niet te luisteren, door elkaar heen te praten, praten in termen van moeten, geen eigen verantwoordelijkheid nemen en klagen.

Tevens kun je een “ik versus jij” groep (M2) herkennen, die zich kenmerkt door de subgroepjes (units) en proberen afstemming te vinden over de taak. Ze leren elkaar feedback te geven en leergierig te zijn.

Volgens de theorie zouden wij meer naar een M3 team moeten groeien, naar volwassenen die op verschillende manieren verantwoordelijkheid nemen voor de hier-en-nu met het oog op de toekomst: ze blijven openstaan voor verbeteringen, zijn goed in staat een helikopterview te hanteren, werken teamoverstijgend, kunnen ieder onafhankelijk optreden, vertonen een sterke interactie, gaan uit van onderling vertrouwen, gaan direct en zakelijk om met emotie, werken samen met en ondersteunen anderen en realiseren samen uitdagende doelen in de functie van het grotere geheel.

Wanneer ik ons team afzet tegen de theorie van Marijke Lingsma, valt mij op dat ons team grotendeels uit leergierige medewerkers bestaat.

De medewerkers (leerkrachten en onderwijsassistenten) werken in units, hierdoor ontstaan subgroepjes. Men luistert naar elkaar en probeert afstemming te vinden over de taken. Als er zich conflicten onderling voordoen dan worden die voornamelijk verhuld. Het geven van feedback wordt nog te weinig gedaan, een deel van het team geeft nooit feedback.

De adjunct directeur reageert hierop door anderen aan het woord te laten, te sturen op inhoud en brandjes te blussen.

Hij is veel afwezig doordat de school op twee locaties gevestigd is. Zijn begeleiding is wisselend wat betreft delegeren en loslaten. Hij zou meer feedback kunnen geven en de teamleden kunnen leren om elkaar feedback te geven. Ook zou hij meer metacommunicatie kunnen inzetten: Wat valt je op? Wie is eigenaar?

Vergelijkend met onze vergaderingen valt op dat de coach de inhoud van de vergadering maakt en deze op het team probeert over te brengen.

De vergaderonderwerpen zijn top- down en komen niet of nauwelijks van de werkvloer. Hij heeft de leiding. Hij verstuurde de agenda. Hij is de voorzitter tijdens de vergadering. De agenda komt laat waardoor het team zich niet of onvoldoende voorbereid op de vergadering. Hij maakt de vergaderpunten bespreekbaar, reageert op inbreng en meedenken van het team, maar nodigt geen (stille) teamleden uit om te reageren.

Ik ga de theorie van Marijke Lingsma inzetten in mijn unit. Ik ben van mening dat onze unit functioneert op M2 niveau. Ik wil ervoor zorgen dat we als unit gaan functioneren op M3 niveau. Dit zal tot voordeel hebben dat er beter naar elkaar wordt geluisterd, rechtstreeks met elkaar wordt gecommuniceerd en dat er zich een zelfstandig functionerend team formeert. Mijn unit bestaat uit 3 klassen met 5 groepsleerkrachten en 3 onderwijsassistenten. In de unitoverleggen en in de dagelijkse omgang wil ik mijn collega's coachen doormiddel

van de volgende interventies: het eigenaarschap versterken, verwachtingen en doelen bespreekbaar maken en eventueel bijstellen, succeservaringen laten ervaren, meningen delen en vooral vieren met het team wat goed gaat of is bereikt.

Ik hoop dat mijn acties, die ik uitvoer in mijn unit, voor een succes zorgen en daarmee tevens voor een ontwikkeling kunnen zorgen binnen het gehele team.

Hoofdstuk 4: Systeemtheorie van Peter Senge

Inleiding

Senge heeft in zijn boek “De vijfde discipline” geschreven over de lerende organisatie. Om als organisatie te kunnen ontwikkelen, leren, groeien, moeten vijf disciplines gecombineerd worden: Persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gemeenschappelijke visie, teamleren en systeemdenken.

De ene discipline is van invloed voor het succes van de andere discipline.

De vijfde discipline is het meest belangrijk omdat het de vier anderen combineert en daarmee zelf de vijfde discipline wordt genoemd.

Peter Senge schrijft net als Marijke Lingsma niet over vergaderen, maar beschrijft 5 disciplines die tevens van invloed zijn op het team en ook indirect op de vergaderingen.

4.1 De vijf disciplines

- Persoonlijk meesterschap

Onder persoonlijk meesterschap wordt verstaan dat je de kwaliteit hebt om je persoonlijke visie voortdurend te verhelderen en verdiepen, dat je, je inspanningen gericht blijft houden, geduld ontwikkelt en een objectieve kijk op de wereld blijft houden. Dit alles samen leidt tot persoonlijk meesterschap.

Persoonlijk meesterschap uit zich in twee ontwikkelingen: 1 voor ogen houden wat werkelijk belangrijk voor ons is en 2 leren hoe we de actuele werkelijkheid duidelijker kunnen zien.

- Mentale modellen

Mentale modellen zijn al onze veronderstellingen, generalisaties of zelfs plaatjes/ beelden die invloed hebben op ons hoe we dingen zien of hoe we erop reageren. Meestal zijn we ons niet bewust van onze mentale modellen. Om iets te kunnen doen aan onze mentale modellen moeten we beginnen met in onze eigen boezem te kijken: blootleggen van onze eigen onbewuste beelden en ze kritisch te onderzoeken. Tevens moet je in gesprek gaan met elkaar waarbij zowel ons eigen denken als het denken van de ander duidelijk gemaakt wordt.

- Gemeenschappelijke visie

De organisatie moet een visie (“toekomst”beeld) hebben die door iedereen wordt gedeeld. Wanneer deze visie werkelijk bestaat, dan presteren en leren mensen omdat ze dat willen.

- Teamleren

Deze discipline begint bij de dialoog, waarbij de leden van een team leren om ‘samen te denken’ en niet vanuit hun eigen vooroordelen te beginnen. De bedoeling is dat je de interactiepatronen in een team leert herkennen die het leerproces ondermijnen. Defensief gedrag dat niet herkend wordt ondermijnt het leren, defensief gedrag dat op een creatieve manier aan het licht wordt gebracht zorgt voor een versnelling in het leerproces.

Het heeft als grote voordeel dat als een team werkelijk leert, het buitengewone resultaten behaalt en de teamleden groeien ook persoonlijk sneller. Pas als teams leren, kan de organisatie leren.

- Systeemdenken

Systeemdenken is één van de vijf disciplines. Het is de basisdiscipline. Het is een manier van denken en kijken waardoor je patronen kunt herkennen en in kaart kunt brengen. Door patronen in gedrag in kaart te brengen, kun je beter identificeren wat het werkelijke probleem is wat je moet aanpakken als je iets wilt veranderen.

Vanuit het systeemdenken geldt dat iedere actie zowel een oorzaak als gevolg is van andere acties. Een consequentie is dat iedereen verantwoordelijk is voor de problemen die binnen een systeem (bijvoorbeeld een organisatie) ontstaan.

De essentie van systeemdenken bestaat uit:

- het zien van onderlinge verbanden (oorzaak – gevolg)
- het zien van processen van verandering i.p.v. momentopnames.

We moeten circulair denken, niet rechtlijnig. Volgens Senge staat het concept van terugkoppeling centraal en laat zien hoe acties elkaar kunnen versterken of dempen.

Om het gedrag van het systeem te veranderen, moet je de beperkende factor zoeken en die veranderen.

Systeemdenken is een methodiek om logisch na te denken over het wat van verandering en over mogelijke interventies en de mogelijke gevolgen ervan. Kenmerkend is dat je eerst het totaal van een situatie in kaart brengt. En dat je dat op een gestructureerde manier doet.

Je beantwoordt de volgende vragen:

1. wat is het probleem?
2. wat is het probleem achter of onder dit probleem?
3. welke andere zaken hebben hiermee te maken?
4. welke oplossingen zijn er mogelijk?
5. welke effecten zullen de verschillende oplossingen hebben (inclusief onbedoelde neveneffecten)?
6. welke kettingreacties kunnen op gang gebracht worden?
7. met welke vertragingen in reacties moet ik rekening houden?
8. wat zijn goede aanknopingspunten voor verandering?
9. waar vind ik “hefbomen” voor verandering?

Waarom is *systeemdenken* relevant voor het veranderingsproces?

Door systeemdenken toe te passen, voorkom je in ieder geval drie valkuilen:

1. symptoombestrijding
2. onbedoelde neveneffecten van bepaalde interventies
3. te snel resultaat willen boeken (bij sommige structurele aanpakken verslechterd het probleem eerst, voordat er verbetering optreedt; bijvoorbeeld stoppen met roken).

Volgens Senge moeten we opnieuw leren zien. Er moet een verschuiving (geestesverandering) plaatsvinden van het zien van gedeelten, naar het zien van gehelen. Alleen dan krijgen we grip op de complexiteit van de wereld waarin we ons begeven en de wereld om ons heen. Zo kunnen we het gezond maken en houden.

4.2 Wat zijn onze leerstoornissen:

Wanneer ik de theorie van Senge afzet tegen ons functioneren als unit en team dan merk ik op dat er bij ons sprake is van enkele leerstoornissen in een lerende organisatie.

“Ik ben mijn positie”, collega’s voelen vooral verantwoordelijk voor hun gedeelte van de organisatie en niet voor de gehele organisatie.

Enkele voorbeelden:

Door het werken in units ontstaan er subculturen waarbij iedereen vooral zorgt dat alles rondom bezetting, gebruik extra ruimtes, problemen met leerlingen en nog andere zaken, in de eigen unit goed geregeld zijn. Ook rondom vergaderen is er weinig overeenstemming/afstemming.

De agenda's voor de unitoverleggen worden door de eigen units samengesteld. Hierdoor is er minder oog voor de gehele organisatie en ontstaan er soms conflicten of onduidelijkheden.

“De vijand zit buiten”, we geven makkelijk de ander de schuld voor zaken die mislopen.
Enkele voorbeelden:

Als er zich onduidelijkheden/conflicten voordoen dan zijn we snel geneigd de ander verantwoordelijk te stellen voor het probleem. We kijken te weinig naar ons eigen handelen en wat daar de gevolgen van zijn. Ook ben ik van mening dat we te weinig naar elkaar toe stappen om onduidelijkheden/conflicten met elkaar te bespreken en op te lossen. Een goed voorbeeld is de vergadercultuur, we geven in de eigen unit aan dat de vergaderingen niet effectief of efficiënt verlopen maar geven onvoldoende aan over welke onderwerpen we het willen hebben tijdens een locatieoverleg.

“De illusie van het heft in handen nemen”, we wachten te veel af en durven zelf te weinig initiatief te nemen.

“De fixatie op de gebeurtenissen”, we zijn te veel bezig met te reageren op gebeurtenissen en zijn te weinig gericht op de lange termijn. We reageren nog te vaak reactief en te weinig proactief. Dit is deels inherent aan de ontwikkelingen die gaande zijn. Er moet nog zoveel gebeuren voor de TCV haar deuren opent waardoor je niet meer alles kunt overzien.

“De mythe van het managementteam”, er wordt vanuit gegaan dat het managementteam alle problemen kan oplossen met hun deskundigheid. Echter ook zij weten niet overal antwoord op of raad mee. Wij zijn zelf ook onderdeel van het grote geheel en zullen de problemen/obstakels die we tegen komen op de kaart moeten zetten en bespreekbaar maken. Al deze stoornissen komen in onze organisatie voor en we zijn ons er te weinig van bewust en pakken ze onvoldoende aan.

Om ons als team te kunnen leren zullen we ons systeem moeten aanpakken m.b.v. de vijf disciplines van Senge: persoonlijk meesterschap, mentale modellen, bouwen aan een gemeenschappelijke visie, teamleren en systeemdenken. We kunnen alleen dan uitgroeien tot een lerende organisatie.

Bij persoonlijk meesterschap spreek je over persoonlijk groeien door leren, bekwaamheid en vaardigheden, openstelling of ontplooiing van de geest, door duidelijk voor ogen te hebben wat je wilt bereiken en de werkelijkheid voor ogen te zien.

Op het Poortje zie ik dit terug, er zijn meerdere collega's die scholing volgen, je ziet ook dat medewerkers groepsoverstijgende taken op zich nemen en er is motivatie om voor onze populatie kinderen in de bres te springen.

Het is een gegeven dat ieder teamlid, net als ieder ander mens, beschikt over mentale modellen. Wil je als organisatie werken met deze mentale modellen, moet je zowel nieuwe vaardigheden alsook vernieuwingen aanbrengen in de organisatie om ervoor te zorgen dat deze vaardigheden ook in de praktijk gebracht worden. Het moet duidelijk zijn waarom we de dingen doen zoals we ze doen?

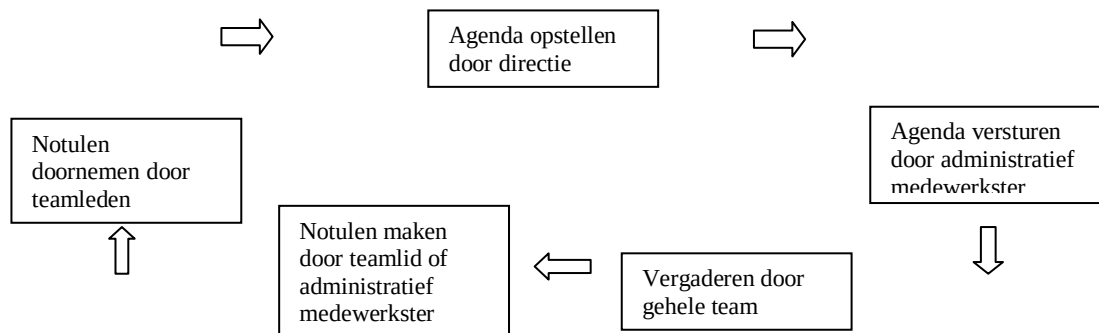
In onze vergaderingen is er te weinig ruimte (vaak zelfs geen ruimte) om met elkaar te praten over onze mentale modellen, daarnaast ligt er ook een deel van de oorzaak bij de teamleden zelf doordat ze onvoldoende hun eigen gedachten met elkaar delen.

Er ligt een vanuit de organisatie een duidelijke visie, ontwikkeling van de Talentencampus Venlo, maar de vraag is of deze visie door iedereen wordt gedeeld. Je hoort met enige regelmaat nog verschillende meningen, enthousiaste geluiden maar ook beren op de weg. Op de vrijdagmiddag en soms ook op woensdagmiddag is er ontwikkeltijd t.b.v. de Talentencampus Venlo.

Ik heb het idee dat deze tijd vooral vrij gemaakt wordt om de visie verder vorm te geven, er wordt te weinig aan de personeelsleden gevraagd of ze de visie nog delen en hierdoor loop je het risico om onderweg mensen te verliezen.

Het teamleren heeft nog veel aandacht nodig. Er wordt weinig tot geen feedback gegeven, de huidige interactieprocessen zijn niet constructief, de vergaderingen worden met name top-down gevoerd en hierdoor wordt er weinig van elkaar geleerd.

Er zijn veel voorbeelden te noemen waarin naar voren komt dat er te weinig vanuit systeemdenken wordt gedacht. Als ik het toespits naar vergaderen dan ziet het vergaderen er bij ons als volgt uit:



Evaluatie en aanbevelingen

In de afgelopen periode heb ik de theorie van Marijke Lingsma en Peter Senge toegepast in onze unitoverleggen.

De theorie van Marijke Lingsma en Peter Senge hebben enige overeenkomsten en beiden heb ik toegepast.

De Meetlat of Gemeenschappelijke visie hebben we samen besproken tijdens mijn presentatie over mijn afstudeeronderwerp. Samen hebben we gekeken wat wij gewenst vergadergedrag vinden, welk vergadergedrag wij nu laten zien en welke verbeterpunten wij ons stellen.

Aan de hand van de kijkwijzer vergaderen hebben we persoonlijke doelen gesteld. Dit past bij Eigenaarschap of Persoonlijk meesterschap. Om de Ijsberg van McClelland of Mentale modellen toe te lichten, heb ik een presentatie communicatie gemaakt waarbij vooroordelen/veronderstellingen belicht werden.

Tijdens de unitoverleggen heb ik met behulp van Luisteren Samenvatten Doorvragen geprobeerd helder te krijgen wat de unitcollega's bedoelden met hun uitspraken. Ook heb ik ze zelf laten oefenen met L.S.D. Dit past bij de Hier-en nu situatie.

Het teamleren en het systeemdenken hebben we uitgevoerd door als gehele unit aan de slag te gaan om onze manier van vergaderen te bekijken, evalueren en te verbeteren.

Door als unit, samen te werken, onze visie te bepalen, verantwoordelijkheid te nemen, open en eerlijk te zijn, aan de slag te gaan met de hier en nu situatie en mee te denken en te handelen, hebben wij ons systeem onder de loep genomen, aangepakt en verbeterd.

Terugkijkend op het gehele proces dat ik bewandeld heb met mijn onderzoek, kan ik zeggen dat het vergroten van het draagvlak voor schoolontwikkeling door verbetering van de vergadercultuur, geen gemakkelijke opdracht was. Ik heb geprobeerd om een zo realistisch mogelijk beeld neer te zetten en een zo helder mogelijke uitvoering te geven van mijn opdracht. Daarin heb ik ervaren dat, het gezien alle schoolontwikkelingen en de eisen/verwachtingen die hiermee gepaard gaan, het moeilijk is geweest om mijn unitcollega's enthousiast te krijgen om mee te ontwikkelen.

Ik heb ervaren dat de intrinsieke motivatie van een persoon erg belangrijk is om mensen in beweging te krijgen. Daarvan heb ik geleerd dat ik mijn collega's niets kan opleggen.

De wisselende samenstelling bij de unitoverleggen, zorgde ervoor dat het moeilijk was om als unit vooruitgang te boeken.

Voor mezelf kan ik zeggen dat ik gegroeid ben, met name in mijn rol als voorzitter. Ik ben me meer bewust geworden van de taak als voorzitter en heb ervaren dat je kunt denken het nog zo goed te doen, je het nooit helemaal goed kan doen voor iedereen. Ik ben tevreden met mijn persoonlijke groei en de groei die wij als unit hebben doorgemaakt.

Aanbevelingen:

Aan de hand van de ervaringen, opgedaan tijdens dit leerproces, heb ik een leidraad voor effectief en efficiënt vergaderen opgesteld. Deze leidraad zullen wij in de unit blijven hanteren. Het is aan te bevelen om deze leidraad te hanteren binnen de organisatie.

De leidraad is te vinden in bijlage 16.

Mijn tweede aanbeveling is om meer gebruik te maken van het gedachtegoed van Peter Senge. Wil men in een organisatie daadwerkelijk iets veranderen of verbeteren, zal men het gehele systeem moeten aanpakken. Wij als unit zullen nu onze ervaringen moeten delen met onze collega's in de school om een verandering binnen het gehele systeem te bewerkstelligen. Mijn derde aanbeveling is om gebruik te maken van een goede agenda.(Bijlage 4)

Het opstellen van een goede agenda en het tijdig versturen van de agenda, zorgen ervoor dat het tijdstip en het doel van de vergadering duidelijk is.

Als laatste wil ik opmerken dat efficiënt en effectief vergaderen kan bijdragen tot het vergroten van het draagvlak voor schoolontwikkeling. Daarom hoop ik dat mijn aanbevelingen ertoe zullen bijdragen dat de huidige manier van vergaderen wordt aangepakt en verbeterd.

Geraadpleegde literatuur:

Boeken:

Teamcoaching
ISBN 978 90 244 16950
Uitgeverij Nelissen
7^e herziene druk: 2009
Marijke Lingsma

Werkboek Teamcoaching
ISBN 978 90 244 16967
Uitgeverij Nelissen
4^e druk: 2007
Marijke Lingsma
Monique Bolung
Roy de Brabander

De vijfde discipline
ISBN 90 71542 54 8
Copyright Nederlandse vertaling
1992 Scriptum Books, Schiedam
Peter M. Senge

En dan nu de rondvraag
ISBN 9789074734170
Uitgeverij Logikos
5^e druk: 2007

Basisprincipes van communicatie
ISBN 9789043008693
Uitgeverij Pearson Education Benelux
7^e druk: 2009

Artikelen / readers:

Communicatieplan het Poortje

Reader IB opleiding
BCO onderwijsadvies
De lerende organisatie

Reader IB opleiding
BCO onderwijsadvies
Teamcoaching

VFS Nieuwsbrief
nr. 2, mei 2008
Eric Verbiest

Verbindende communicatie
Basisschool management 04/ 2010
Peter van Leeuwen
Monique Rosens

Websites:

www.leren.nl

www.carrieretijger.nl

<http://www.beteronderwijsnederland.nl/node/5777>

http://www.trouw.nl/onderwijs/article2792494.ece/ rsquo_In_2011_passend_onderwijs_bijna_onmogelijk_rsquo_o_.html

<http://www.talentencampusvenlo.nl/index.php?page=4>

http://www.velon.nl/workshop/4/capaciteitsontwikkeling_in_professionele_leergemeenschappen

<http://www.youtube.com/watch?v=Kc389mdD64k&feature=related>

Bijlagen:

Bijlage 1	-	Plan van aanpak	pag.
Bijlage 2	-	0 – meting formulier (blanco)	pag.
Bijlage 3	-	Score 0 - metingformulieren	pag.
Bijlage 4	-	Voorbeeld van een agenda	pag.
Bijlage 5	-	Voorbeeld van een actielijst of besluitenlijst	pag.
Bijlage 6	-	Kijkwijzer vergaderen voor een teamlid	pag.
Bijlage 7	-	Kijkwijzer vergaderen voor een voorzitter	pag.
Bijlage 8	-	Kijkwijzer Geert	pag.
Bijlage 9	-	Kijkwijzer Gitta	pag.
Bijlage 10	-	Kijkwijzer Lisanne	pag.
Bijlage 11	-	Kijkwijzer Eveline	pag.
Bijlage 12	-	Presentatie afstudeeronderwerp	pag.
Bijlage 13	-	Presentatie Communicatie	pag.
Bijlage 14	-	Luisteren Samenvatten Doorvragen	pag.
Bijlage 15	-	Kijkwijzers voorzitterschap ingevuld door unitcollega's	pag.
Bijlage 16	-	Leidraad voor efficiënt en effectief vergaderen	pag.

In dit plan van aanpak beschrijf ik de door mij genomen acties tijdens mijn afstudeerwerkstuk.

- Invullen van de 0 – metingformulier door collega's
- Analyseren van de 0 – metingformulieren
- Theorie bestuderen
- Actieplan opgezet voor de unitoverleggen
- Actieplan uitgevoerd
- Unitoverleggen gefilmd
- Evalueren van de unitoverleggen
- Aan de hand van de bevindingen een leidraad opstellen voor effectief en efficiënt vergaderen

Actieplan voor de unitoverleggen:

- Vergadering 1:

Filmen van het unitoverleg (vergadering in de unit)

- Vergadering 2 d.d. 14 februari

Uitleggen wat mijn afstudeeronderwerp (presentatie)

“de betrokkenheid vergroten door de vergadercultuur te verbeteren”

Filmpje bekijken en bespreken

Kijkwijzer bespreken en uitdelen (ieder afzonderlijk invullen)

Bespreken Filmpje:

Welke goede momenten zitten er in het filmpje?

- openen van de vergadering door de voorzitter, welkom heten
- agenda (uitnodiging tijdig verstuurd)
- vaststellen van de agenda
- voorbereiding op overleg door collega L. en collega G. (beiden hebben een aanvulling op de agenda)
- voorzitter (maakt agendapunten bespreekbaar, corrigeert en nodigt collega's uit tot deelname aan het overleg)
- notulist (maakt tijdens de vergadering de notulen)
- informatieve stukken meenemen, een voorbeeld digitaal zichtbaar voor iedereen
- vragen stellen (opheldering vragen)
- actieve luisterhouding
- actielijst
- vergaderdoel aangeven
- collega G. en S. corrigeren andere collega's

Welke minder goede momenten zitten in het filmpje?

- opening is niet compleet, niet vermeld wie afwezig is
- agenda meebrengen (inmiddels maken we gebruik van digibord)
- voorbereiden op vergadering
- notulen meenemen en bespreken
- veranderingen aan notulen alvorens nieuwe vergadering hebben doorgegeven (niet tijdens overleg)
- besluitenlijst bijhouden
- B.O.B. fasen invoeren

- inbreng deelnemers actiever
- open aanspreekcultuur (elkaar corrigeren, meer sturing van de deelnemers minder door de voorzitter)
- elkaar laten uitspreken

Na het zien van het filmpje, kwamen de collega's met goede en minder goede momenten.

Goede momenten:

- Voorzitter stuurt het overleg, nodigt iedereen uit om mening te geven, vat samen.
- Er wordt goed naar elkaar geluisterd
- Betrokkenheid van eenieder is goed
- Denken in oplossingen
- Notulen worden tijdens het overleg gemaakt (visueel op digibord)

Minder goede momenten:

- Onduidelijkheid over wanneer er buiten de beurt iets ingebracht mag worden?
- Moet ons gedrag formeel zijn? En hoe?
- Door elkaar praten zorgt voor onrust en onnodig veel vergadertijd
- Zinnen afmaken van de ander
- Flauwekul tussendoor niet gepast
- Niet iedereen tijdens het hele overleg aan het woord, vz moet hierop toezien (maar eigenlijk ook iedereen)
- Afspraken worden onvoldoende nageleefd, afsprakenlijst?
- Starttijd aanhouden

- Vergadering 3 d.d. 28 februari:

Centraal staat...

Kijkwijzers evalueren, doelen aan elkaar kenbaar maken
Format agenda invoeren

Voor volgende vergadering:

Vorbereiden op agenda (steekwoorden)
Notulen vorige vergadering meenemen
Elkaar betrekken bij het overleg

De kijkwijzers zijn door iedereen ingevuld. Iedere unitcollega heeft individuele doelen geformuleerd.

Doelen van mijn collega's:

- | | | |
|---------|---|--|
| Eveline | - | zelf meer agendapunten aandragen |
| | - | mezelf meer laten zien |
| Lisanne | - | overwegen wanneer wel/niet reageren (niet zomaar roepen) |
| | - | kort + bondig formuleren |
| | - | niet afdwalen |
| | - | samenvatten |
| | - | elkaar uit laten spreken |
| Geert | - | actief en bewust meedenken over wat er ter tafel komt |
| | - | door te vragen als er iets niet duidelijk is |

- Gitta
- agendapunten aandragen en deze zelf ter sprake brengen tijdens het unitoverleg
 - korter en bondiger formuleren

- Vergadering 4 d.d. 21 maart:

Centraal staat...

Voorbereiden op agenda (steekwoorden)
Notulen vorige vergadering meenemen
Elkaar betrekken bij het overleg

Voor volgende vergadering:

Voorbereiden op wat versta je onder open communicatie
Gewenste luisterhouding
Gewenste communicatie

- Vergadering 5d.d. 28 maart: (Gefilmd)

Centraal staat...

Open communiceren
Gewenste luisterhouding
Gewenste communicatie (presentatie)

Voor volgende vergadering:

Notulen voor volgende vergadering doorgeven
B.O.B. fase invoeren
Besluitenlijst invoeren
Agendapuntenlijst voor locatie-en/of teamvergadering maken
L.S.D. invoeren en oefenen

- Vergadering 6 d.d. 11 april: (gefilmd)

Centraal staat...

Notulen voor volgende vergadering doorgeven
B.O.B. fase invoeren
Besluitenlijst invoeren
Agendapuntenlijst voor locatie-en/of teamvergadering maken
L.S.D. invoeren

Voor volgende vergadering:

Vieren van het succes. Elkaar op een persoonlijke manier feliciteren met de afgelegde weg en eventueel behaalde persoonlijke doel.

- Vergadering 7 d.d. 21 april:

Vieren van wat we bereikt hebben.
Afspraken maken hoe we onze ervaringen delen met de andere collega's.

0 – meting “Vergaderen”

Ik stuur je een 0-metingformulier om te inventariseren hoe jij de vergaderingen (algemene teamvergadering en de vergaderingen op de vrijdagmiddag) op het Poortje ervaart. Op dit formulier mag je anoniem je mening geven.

Wil je a.u.b. dit formulier naar eerlijkheid invullen.

Je mag je naam erop zetten, anoniem mag ook.

De reden waarom ik je dit formulier laat invullen is, dat ik gestart ben met mijn afstudeeropdracht. Ik ga mij richten op Vergaderen / Teamrollen / PDSA.

Te zijner tijd zal ik jullie nadat ik voldoende op weg ben met mijn opdrachten, de nodige informatie heb ontvangen/verzameld, op de hoogte brengen over wat de bevindingen zijn.

Ik heb een aantal vragen opgesteld over Vergaderen (voorbereiding, vergadering en evaluatie) op het Poortje.

Onder elke vraag staat een tabel met de cijfers 1 t/m 5.

1 past **niet** bij mij

5 past bij mij

Kruis het vakje aan dat het meest bij jou past.

0 – meting “vergaderen”

Vorbereiding

- 1 Lees je altijd de agenda van de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

- 2 Bereid je je voor op de onderwerpen van de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Beschrijf hoe? En hoeveel tijd heb je hiervoor nodig?

Toelichting:

- 3 Heb je het gevoel dat het aantal onderwerpen op de agenda te veel is, om je op voor te bereiden?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

- 4 Vind je de agendaonderwerpen relevant (aansluiten bij de dagelijkse praktijk/ontwikkelingen op school)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

5 Ben je op de hoogte van de bedoeling van de agendapunten?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

6 Heb je de uitnodiging tijdig ontvangen?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

Vergaderen

1 Ben je altijd tijdig aanwezig bij de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

2 Heb je de agenda en evt. je voorbereiding bij je tijdens de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

3 Accepteer je de genomen besluiten?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Omschrijf wat je doet met je eventuele onvrede?

Toelichting:

4 Is de vergadertijd in verhouding met het doel van de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

5 Is er voldoende sturing tijdens de vergadering door de voorzitter?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

6 Is er voldoende ruimte om je mening te geven tijdens de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

7 Vind je elke vergadering waarvoor je wordt uitgenodigd zinvol?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Omschrijf of je ook op een andere manier geïnformeerd had kunnen worden? En op welke manier?

Toelichting:

8 Mis je iets tijdens de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Beschrijf wat je eventueel mist?

Toelichting:

9 Ben je tevreden over je eigen inbreng/deelname tijdens de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Beschrijf waarom/ waarom niet?

Toelichting:

10 Worden er duidelijke afspraken gemaakt tijdens de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

11 Worden de onderwerpen op de juiste manier aan de orde gesteld?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Beschrijf wat er eventueel verbeterd zou kunnen worden?

Toelichting:

12 Neem je actief deel aan de vergadering? (Denk aan verbale en non-verbale communicatie).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

13 Ervaar jij een open vergadersfeer?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

Evaluatie

1 Krijg je tijdig de notulen van de vergadering?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

2 Neem je de notulen door?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Beschrijf wat je doet indien je fouten/onjuistheden hebt opgemerkt?

Toelichting:

3 Worden de actiepunten voldoende afgewerkt?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toelichting:

Hier kun je nog eventuele op-/aanmerkingen kwijt die je elders niet kwijt kon.

Bijlage 3: Score 0 – metingformulieren (in procenten)

Over de voorbereiding zeggen mijn collega's:

- 1 Lees je altijd de agenda van de vergadering?
0% past niet bij mij (score 1)
12% past een beetje bij mij (score 2)
6 % past gemiddeld bij mij (score 3)
29% past best bij mij (score 4)
53% past helemaal bij mij (score 5)
- 2 Bereid je je voor op de onderwerpen van de vergadering?
0% past niet bij mij (score 1)
23% past een beetje bij mij (score 2)
59% past gemiddeld bij mij (score 3)
18% past best bij mij (score 4)
0% past helemaal bij mij (score 5)
- 3 Heb je het gevoel dat het aantal onderwerpen op de agenda te veel is om je op voor te bereiden?
18% past niet bij mij (score 1)
35% past een beetje bij mij (score 2)
35% past gemiddeld bij mij (score 3)
6% past best bij mij (score 4)
6% past helemaal bij mij (score 5)
- 4 Vind je de agendaonderwerpen relevant (aansluiten bij de dagelijkse praktijk/ontwikkelingen op school)?
0% past niet bij mij (score 1)
6% past een beetje bij mij (score 2)
35% past gemiddeld bij mij (score 3)
53% past best bij mij (score 4)
6% past helemaal bij mij (score 5)
- 5 Ben je op de hoogte van de bedoeling van de agendapunten?
0% past niet bij mij (score 1)
6% past een beetje bij mij (score 2)
47% past gemiddeld bij mij (score 3)
29% past best bij mij (score 4)
18% past helemaal bij mij (score 5)
- 6 Heb je de uitnodiging tijdig ontvangen?
6% past niet bij mij (score 1)
18% past een beetje bij mij (score 2)
29% past gemiddeld bij mij (score 3)
35% past best bij mij (score 4)
12% past helemaal bij mij (score 5)

Over de vergadering zelf zeggen mijn collega's:

- 1 Ben je altijd tijdig aanwezig bij de vergadering?
0% past niet bij mij (score 1)
0% past een beetje bij mij (score 2)
35% past gemiddeld bij mij (score 3)
24% past best bij mij (score 4)
41% past helemaal bij mij (score 5)
- 2 Heb je de agenda en evt. je voorbereiding bij je tijdens de vergadering?
0% past niet bij mij (score 1)
18% past een beetje bij mij (score 2)
18% past gemiddeld bij mij (score 3)
46% past best bij mij (score 4)

- 18% past helemaal bij mij (score 5)
- 3 Accepteer je de genomen besluiten?
- 0% past niet bij mij (score 1)
- 0% past een beetje bij mij (score 2)
- 6% past gemiddeld bij mij (score 3)
- 82% past best bij mij (score 4)
- 12% past helemaal bij mij (score 5)
- 4 Is de vergadertijd in verhouding met het doel van de vergadering?
- 0% past niet bij mij (score 1)
- 24% past een beetje bij mij (score 2)
- 24% past gemiddeld bij mij (score 3)
- 52% past best bij mij (score 4)
- 0% past helemaal bij mij (score 5)
- 5 Is er voldoende sturing tijdens de vergadering door de voorzitter?
- 0% past niet bij mij (score 1)
- 29% past een beetje bij mij (score 2)
- 24% past gemiddeld bij mij (score 3)
- 47% past best bij mij (score 4)
- 0% past helemaal bij mij (score 5)
- 6 Is er voldoende ruimte om je mening te geven tijdens de vergadering?
- 0% past niet bij mij (score 1)
- 0% past een beetje bij mij (score 2)
- 6% past gemiddeld bij mij (score 3)
- 82% past best bij mij (score 4)
- 12% past helemaal bij mij (score 5)
- 7 Vind je elke vergadering waarvoor je wordt uitgenodigd zinvol?
- 0% past niet bij mij (score 1)
- 18% past een beetje bij mij (score 2)
- 53% past gemiddeld bij mij (score 3)
- 23% past best bij mij (score 4)
- 6% past helemaal bij mij (score 5)
- 8 Mis je iets tijdens de vergadering?
- 12% past niet bij mij (score 1)
- 35% past een beetje bij mij (score 2)
- 23% past gemiddeld bij mij (score 3)
- 18% past best bij mij (score 4)
- 12% past helemaal bij mij (score 5)
- 9 Ben je tevreden over je eigen inbreng/deelname tijdens de vergadering?
- 0% past niet bij mij (score 1)
- 18% past een beetje bij mij (score 2)
- 41% past gemiddeld bij mij (score 3)
- 35% past best bij mij (score 4)
- 6% past helemaal bij mij (score 5)
- 10 Worden er duidelijke afspraken gemaakt tijdens de vergadering?
- 0% past niet bij mij (score 1)
- 18% past een beetje bij mij (score 2)
- 47% past gemiddeld bij mij (score 3)
- 35% past best bij mij (score 4)
- 0% past helemaal bij mij (score 5)

- 11 Worden de onderwerpen op de juiste manier aan de orde gesteld?
- | | | |
|-----|-------------------------|-----------|
| 0% | past niet bij mij | (score 1) |
| 0% | past een beetje bij mij | (score 2) |
| 53% | past gemiddeld bij mij | (score 3) |
| 41% | past best bij mij | (score 4) |
| 6% | past helemaal bij mij | (score 5) |
- 12 Neem je actief deel aan de vergadering? (Denk aan verbale en non-verbale communicatie).
- | | | |
|-------|-------------------------|-----------|
| 11,5% | past niet bij mij | (score 1) |
| 6% | past een beetje bij mij | (score 2) |
| 18% | past gemiddeld bij mij | (score 3) |
| 53% | past best bij mij | (score 4) |
| 11,5% | past helemaal bij mij | (score 5) |
- 13 Ervaar jij een open vergadersfeer?
- | | | |
|-----|-------------------------|-----------|
| 0% | past niet bij mij | (score 1) |
| 0% | past een beetje bij mij | (score 2) |
| 53% | past gemiddeld bij mij | (score 3) |
| 41% | past best bij mij | (score 4) |
| 6% | past helemaal bij mij | (score 5) |
- Over de evaluatie zeggen mijn collega's:
- 1 Krijg je tijdig de notulen van de vergadering?
- | | | |
|-----|-------------------------|-----------|
| 0% | past niet bij mij | (score 1) |
| 12% | past een beetje bij mij | (score 2) |
| 12% | past gemiddeld bij mij | (score 3) |
| 41% | past best bij mij | (score 4) |
| 35% | past helemaal bij mij | (score 5) |
- 2 Neem je de notulen door?
- | | | |
|-----|-------------------------|-----------|
| 0% | past niet bij mij | (score 1) |
| 35% | past een beetje bij mij | (score 2) |
| 0% | past gemiddeld bij mij | (score 3) |
| 30% | past best bij mij | (score 4) |
| 35% | past helemaal bij mij | (score 5) |
- 3 Worden de actiepunten voldoende afgewerkt?
- | | | |
|-----|-------------------------|-----------|
| 0% | past niet bij mij | (score 1) |
| 6% | past een beetje bij mij | (score 2) |
| 53% | past gemiddeld bij mij | (score 3) |
| 35% | past best bij mij | (score 4) |
| 6% | past helemaal bij mij | (score 5) |

Uitnodiging Teamvergadering

Datum:

Plaats:

Tijd:

Notulist:

Aanwezig:

Afwezig:

Bijlagen:

Agenda

	Tijd
1 Opening	09.30
2 Vaststellen agenda	09.35
3 Goedkeuring notulen van 4 mei 2010	09.40
4 Mededelingen van de voorzitter	09.45
- Datum algemene ouderavond	
- Informatie cursus digitaal schoolbord	
5 Rapport Arbo	10.00
- Dhr. Steeghs zal de onderzoeksresultaten toelichten (zie bijlage)	
Doel: opstellen van een actieplan	
6 Voorstel buitenbeurt	10.15
Doel: standpunt bepalen over het voorstel van de directie	
7 Vaststelling datum/agenda volgende vergadering	11.00
8 Sluiting	11.15

Bijlage 5: Voorbeeld van een actielijst of besluitenlijst

Verslag locatieoverleg van 10 oktober 2010

Aanwezig:

	Onderwerp	Besluit / mededeling	Actie
1	Verslag 07/09	Geen opmerkingen	
2	Mededelingen	De onderbouw heeft geen behoefte aan...	
3	Opleidingsplan 2012	De kartrekkers inventariseren de opleidingsbehoeften binnen unit 1,2 en 3.	Kartrekkers
4	Huisvesting		
5	Rondvraag	Mariet vraagt naar de planning voor de toneellessen.	Voorzitter

Bijlage 6: Kijkwijzer Vergaderen: wat mag er worden verwacht van een teamlid

Doel: vergroten betrokkenheid bij de ontwikkeling van de school door efficiënter en effectiever te vergaderen.

<u>Voor</u> de vergadering:	G	V	O
Agendapunten aandragen bij de voorzitter			
Agenda tijdig doorlezen			
Notulen vorige vergadering meenemen			
Voorbereiden op unitoverleg (steekwoorden bij elk agendapunt)			
Aangedragen agendapunten zelf ter sprake brengen tijdens het unitoverleg			
Notulist bereidt zich voor op agenda en notuleert wat er gezegd wordt door de teamleden			
<u>Tijdens</u> de vergadering: (houding- en gespreksvaardigheden):	G	V	O
Tijdig aanwezig zijn			
Inbreng tijdens het unitoverleg			
Betrokken zijn en blijven bij het agendapunt, niet afdwalen			
Open communicatie			
Zorgen voor een open sfeer			
Luisteren naar elkaar			
Feedback geven			
Feedback ontvangen			
Ik-boodschap geven			
Elkaar betrekken bij de vergadering			
Actieve luisterhouding			
Discussieren met elkaar, maak hierbij gebruik van argumenten			
Gebruikmaken van LSD (luisteren samenvatten doorvragen)			
Respect hebben voor elkaar			
Geen suggestieve vragen/opmerkingen maken			
Niet belerend zijn naar de ander			
Elkaar laten uitspreken			
Zeggen wat je wilt zeggen, geen dubbele agenda hebben			
Elkaar aanspreken op niet gewenst vergadergedrag			
De ander niet veroordelen, beoordelen of kwalificeren			
Aanvaarden van de rol van de voorzitter			
Kort en bondig formuleren			
Agendapunten bespreken/vaststellen voor volgende unitoverleg			
<u>Na</u> de vergadering:	G	V	O
Accepteer de genomen besluiten			
Lees de notulen door en geef aanpassingen/veranderingen door aan de voorzitter voor het volgende overleg			
Je doet na de vergadering wat je belooft			

Welke doelen stel je jezelf t.a.v. het vergaderen?

Bijlage 7: Kijkwijzer Vergaderen: wat mag er worden verwacht van een voorzitter

Doel: vergroten betrokkenheid door gebruik te maken van de theorie van M. Lingsma en Senge.

Lingsma: begeleiden van de unit van M2 – M3 fase door:

- Het eigenaarschap te versterken
- Verwachtingen en doelen bespreekbaar te maken (evt. Bij te stellen)
- Succeservaringen delen en vieren
- Mening delen

Senge:

- Persoonlijk meesterschap: groeien door leren, bekwaamheid en vaardigheden, openstelling of ontplooiing van de geest, door duidelijk voor ogen te hebben wat je wilt bereiken en de werkelijkheid voor ogen te zien.
- Mentale modellen: Iedereen heeft een eigen mentaal plaatje van de werkelijkheid.
- Gemeenschappelijke visie: Wat willen we samen bereiken?
- Teamleren: Van en met elkaar leren.
- Systeemdenken: Iedereen is onderdeel van het geheel en van invloed op het verloop en het succes.

<u>Voor</u> de vergadering:	G	V	O
Goede agenda voor het unitoverleg maken			
Zorgen voor een vergaderlocatie			
Agenda (uitnodiging) en bijlagen tijdig versturen (streven, 1 week vantevoren)			
Vooraf is duidelijk wat het doel van de vergadering is, wie voorzitter en wie notuleert			
Vorbereiden op unitoverleg			
<u>Tijdens</u> de vergadering:	G	V	O
Tijdig aanwezig zijn			
Tijdig het unitoverleg openen/beëindigen			
Tijd voor elk agendapunt bewaken			
Unitoverleg voorzitten: luisteren, doorvragen, samenvatten, iedereen bij het overleg betrekken, discussies in goede banen leiden			
Afdwalen afkappen			
Actie- of besluitenlijst bijhouden			
B.O.B. fasen toepassen			
Agendapunten bespreken/ vaststellen voor volgende unitoverleg			
<u>Na</u> de vergadering:	G	V	O
Notulen doornemen			
Notulen verspreiden			
Je doet na de vergadering wat je belooft			

Bijlage 8: Kijkwijzer Geert

Doel: vergroten betrokkenheid bij de ontwikkeling van de school door efficiënter en effectiever te vergaderen.

<u>Voor</u> de vergadering:	G	V	O
Agendapunten aandragen bij de voorzitter		x	
Agenda tijdig doorlezen		x	
Notulen vorige vergadering meenemen		x	
Voorbereiden op unitoverleg (steekwoorden bij elk agendapunt)		x	
Aangedragen agendapunten zelf ter sprake brengen tijdens het unitoverleg	x		
Notulist bereidt zich voor op agenda en noteert wat er gezegd wordt door de teamleden	x		
<u>Tijdens</u> de vergadering: (houding- en gespreksvaardigheden):	G	V	O
Tijdig aanwezig zijn	x		
Inbreng tijdens het unitoverleg	x		
Betrokken zijn en blijven bij het agendapunt, niet afdwalen	x		
Open communicatie	x		
Zorgen voor een open sfeer	x		
Luisteren naar elkaar	x		
Feedback geven	x		
Feedback ontvangen	x		
Ik-boodschap geven	x		
Elkaar betrekken bij de vergadering		x	
Actieve luisterhouding		x	
Discussiëren met elkaar, maak hierbij gebruik van argumenten	x		
Gebruikmaken van LSD (luisteren samenvatten doorvragen)		x	
Respect hebben voor elkaar	x		
Geen suggestieve vragen/opmerkingen maken		x	
Niet belerend zijn naar de ander	x		
Elkaar laten uitspreken		x	
Zeggen wat je wilt zeggen, geen dubbele agenda hebben	x		
Elkaar aanspreken op niet gewenst vergadergedrag		x	
De ander niet veroordelen, beoordelen of kwalificeren		x	
Aanvaarden van de rol van de voorzitter	x		
Kort en bondig formuleren		x	
Agendapunten bespreken/vaststellen voor volgende unitoverleg		x	
<u>Na</u> de vergadering:	G	V	O
Accepteer de genomen besluiten	x		
Lees de notulen door en geef aanpassingen/veranderingen door aan de voorzitter voor het volgende overleg		x	
Je doet na de vergadering wat je belooft		x	

Welke doelen stel je jezelf t.a.v. het vergaderen?

- actief en bewust meedenken over wat er ter tafel komt
- doorvragen als er iets niet (on)duidelijk is

Bijlage 9: Kijkwijzer Gitta

Doel: vergroten betrokkenheid bij de ontwikkeling van de school door efficiënter en effectiever te vergaderen.

<u>Voor</u> de vergadering:	G	V	O
Agendapunten aandragen bij de voorzitter			x
Agenda tijdig doorlezen	x		
Notulen vorige vergadering meenemen			x
Voorbereiden op unitoverleg (steekwoorden bij elk agendapunt)		x	
Aangedragen agendapunten zelf ter sprake brengen tijdens het unitoverleg			x
Notulist bereidt zich voor op agenda en noteert wat er gezegd wordt door de teamleden	x		
<u>Tijdens</u> de vergadering: (houding- en gespreksvaardigheden):	G	V	O
Tijdig aanwezig zijn	x		
Inbreng tijdens het unitoverleg	x		
Betrokken zijn en blijven bij het agendapunt, niet afdwalen		x	
Open communicatie	x		
Zorgen voor een open sfeer	x		
Luisteren naar elkaar		x	
Feedback geven		x	
Feedback ontvangen		x	
Ik-boodschap geven	x		
Elkaar betrekken bij de vergadering			x
Actieve luisterhouding	x		
Discussiëren met elkaar, maak hierbij gebruik van argumenten		x	
Gebruikmaken van LSD (luisteren samenvatten doorvragen)			x
Respect hebben voor elkaar	x		
Geen suggestieve vragen/opmerkingen maken		x	
Niet belerend zijn naar de ander	x		
Elkaar laten uitspreken		x	
Zeggen wat je wilt zeggen, geen dubbele agenda hebben		x	
Elkaar aanspreken op niet gewenst vergadergedrag			x
De ander niet veroordelen, beoordelen of kwalificeren		x	
Aanvaarden van de rol van de voorzitter	x		
Kort en bondig formuleren			x
Agendapunten bespreken/vaststellen voor volgende unitoverleg			x
<u>Na</u> de vergadering:	G	V	O
Accepteer de genomen besluiten	x		
Lees de notulen door en geef aanpassingen/veranderingen door aan de voorzitter voor het volgende overleg	x		
Je doet na de vergadering wat je belooft	x		

Welke doelen stel je jezelf t.a.v. het vergaderen?

- agendapunten aandragen en deze zelf ter sprake brengen tijdens het unitoverleg
- kort en bondig formuleren

Bijlage 10: Kijkwijzer Lisanne

Doel: vergroten betrokkenheid bij de ontwikkeling van de school door efficiënter en effectiever te vergaderen.

<u>Voor</u> de vergadering:	G	V	O
Agendapunten aandragen bij de voorzitter	x		
Agenda tijdig doorlezen	x		
Notulen vorige vergadering meenemen			x
Voorbereiden op unitoverleg (steekwoorden bij elk agendapunt)	x		
Aangedragen agendapunten zelf ter sprake brengen tijdens het unitoverleg	x		
Notulist bereidt zich voor op agenda en notuleert wat er gezegd wordt door de teamleden	x		
<u>Tijdens</u> de vergadering: (houding- en gespreksvaardigheden):	G	V	O
Tijdig aanwezig zijn	x		
Inbreng tijdens het unitoverleg	x		
Betrokken zijn / en blijven bij het agendapunt, niet afdwalen	x /		/ x
Open communicatie		x	
Zorgen voor een open sfeer	x		
Luisteren naar elkaar		x	
Feedback geven		x	
Feedback ontvangen		x	
Ik-boodschap geven		x	
Elkaar betrekken bij de vergadering			x
Actieve luisterhouding		x	
Discussiëren met elkaar, maak hierbij gebruik van argumenten		x	
Gebruikmaken van LSD (luisteren samenvatten doorvragen)			x
Respect hebben voor elkaar		x	
Geen suggestieve vragen/opmerkingen maken		x	
Niet belerend zijn naar de ander		x	
Elkaar laten uitspreken			x
Zeggen wat je wilt zeggen, geen dubbele agenda hebben		x	
Elkaar aanspreken op niet gewenst vergadergedrag			x
De ander niet veroordelen, beoordelen of kwalificeren		x	
Aanvaarden van de rol van de voorzitter	x		
Kort en bondig formuleren			x
Agendapunten bespreken/vaststellen voor volgende unitoverleg		x	
<u>Na</u> de vergadering:	G	V	O
Accepteer de genomen besluiten	x		
Lees de notulen door en geef aanpassingen/veranderingen door aan de voorzitter voor het volgende overleg	x		
Je doet na de vergadering wat je belooft	x		

Welke doelen stel je jezelf t.a.v. het vergaderen?

- overwegen wanneer wel/niet wat te zeggen (niet zomaar roepen)
- kort + bondig formuleren
- niet afdwalen
- samenvatten
- elkaar uit laten spreken

Bijlage 11: Kijkwijzer Eveline

Doel: vergroten betrokkenheid bij de ontwikkeling van de school door efficiënter en effectiever te vergaderen.

<u>Voor</u> de vergadering:	G	V	O
Agendapunten aandragen bij de voorzitter			x
Agenda tijdig doorlezen		x	
Notulen vorige vergadering meenemen			x
Voorbereiden op unitoverleg (steekwoorden bij elk agendapunt)			x
Aangedragen agendapunten zelf ter sprake brengen tijdens het unitoverleg		x	
Notulist bereidt zich voor op agenda en notuleert wat er gezegd wordt door de teamleden		x	
<u>Tijdens</u> de vergadering: (houding- en gespreksvaardigheden):	G	V	O
Tijdig aanwezig zijn	x		
Inbreng tijdens het unitoverleg		x	
Betrokken zijn en blijven bij het agendapunt, niet afdwalen		x	
Open communicatie		x	
Zorgen voor een open sfeer		x	
Luisteren naar elkaar	x		
Feedback geven		x	
Feedback ontvangen		x	
Ik-boodschap geven		x	
Elkaar betrekken bij de vergadering		x	
Actieve luisterhouding		x	
Discussiëren met elkaar, maak hierbij gebruik van argumenten			x
Gebruikmaken van LSD (luisteren samenvatten doorvragen)			x
Respect hebben voor elkaar		x	
Geen suggestieve vragen/opmerkingen maken			x
Niet belerend zijn naar de ander		x	
Elkaar laten uitspreken			x
Zeggen wat je wilt zeggen, geen dubbele agenda hebben		x	
Elkaar aanspreken op niet gewenst vergadergedrag			x
De ander niet veroordelen, beoordelen of kwalificeren		x	
Aanvaarden van de rol van de voorzitter		x	
Kort en bondig formuleren		x	
Agendapunten bespreken/vaststellen voor volgende unitoverleg			x
<u>Na</u> de vergadering:	G	V	O
Accepteer de genomen besluiten		x	
Lees de notulen door en geef aanpassingen/veranderingen door aan de voorzitter voor het volgende overleg			x
Je doet na de vergadering wat je belooft			x

Welke doelen stel je jezelf t.a.v. het vergaderen?

- zelf meer agendapunten aandragen
- mezelf meer laten zien

Mijn afstudeerwerkstuk

Vergaderen

Waarom heb ik voor vergaderen gekozen?

Hoe is de huidige vergadercultuur?

Doel van mijn afstudeerwerkstuk?

Welke theorie heb ik gebruikt?

Belangrijkste theorie:

Senge - de vijfde discipline

Lingsma - teamcoaching

Tevens allerlei informatie over vergaderen en communicatie.

Waar wil ik samen met jullie aan gaan werken?

Doel: Effectiever en efficiënter vergaderen

Vergadergedrag onder de loep nemen , qua inhoud en gedrag en deze waar mogelijk verbeteren.

Acties worden ingezet in de unitoverleggen.

Hoe wil ik het gaan aanpakken?

- Overleg filmen (reeds plaatsgevonden)
- Filmpje bekijken en bespreken
- Kijkwijzer uitleggen en laten invullen
- Kijkwijzer evalueren, individuele doelen bespreken
- Verbeter(aandachts)punten centraal stellen tijdens de verschillende unitoverleggen
- Richtlijnen samenstellen voor gewenst vergadergedrag, zowel voor teamlid als voorzitter

What's in it for me....

Ik hoop dat jullie, na deze weg die we gezamenlijk bewandelen, zelf kunnen vertellen wat jullie hiervan geleerd hebben en wat de meerwaarde is geweest.

Tevens hoop ik dat we met hetgeen wij gezamenlijk ervaren/geleerd hebben, naar buiten treden om de anderen in ons team te bereiken.

En dan nu aan de slag.....



Wat vinden wij “Goed” vergadergedrag

- VZ – stuurt het overleg, nodigt iedereen uit om mening te geven, samenvatten,
- Er wordt goed naar elkaar geluisterd
- Betrokkenheid van eenieder
- Denken in oplossingen
- Notulen worden tijdens het overleg gemaakt (visueel op digi-bord)

Welke verbeterpunten willen wij zien qua vergadergedrag

- Onduidelijkheid over wanneer er buiten de beurt iets ingebracht mag worden?
- Moet ons gedrag formeel zijn? En hoe?
- Door elkaar praten zorgt voor onrust en onnodig veel vergadertijd
- Zinnen afmaken van de ander
- Flauwekul tussendoor niet gepast
- Niet iedereen tijdens het hele overleg aan het woord, vz moet hierop toezien (maar eigenlijk ook iedereen)
- Afspraken worden onvoldoende nageleefd, afsprakenlijst?
- Starttijd aanhouden

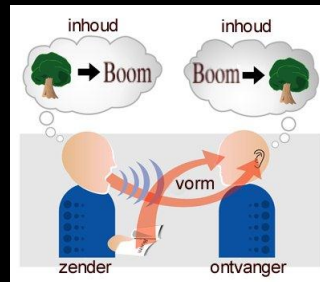
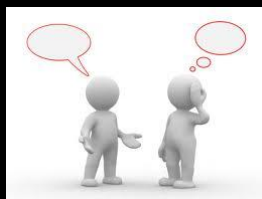
Enkele goede momenten...in het filmpje vergaderen van ons als unit

- openen van de vergadering door de voorzitter, welkom heten
- agenda (uitnodiging tijdig verstuurd)
- vaststellen van de agenda
- voorbereiding op overleg door collega L. en collega G. (beiden hebben een aanvulling op de agenda)
- voorzitter (maakt agendapunten bespreekbaar, corrigeert en nodigt collega's uit tot deelname aan het overleg)
- notulist (maakt tijdens de vergadering de notulen)
- informatieve stukken meenemen, een voorbeeld digitaal zichtbaar voor iedereen
- vragen stellen (opheldering vragen)
- actieve luisterhouding
- actielijst
- vergaderdoel aangeven
- collega G. en S. corrigeren andere collega's

Enkele momenten die kunnen worden verbeterd... in het filmpje vergaderen van ons als unit

- opening is niet compleet, niet vermeld wie afwezig is
- agenda meebrengen (inmiddels maken we gebruik van digi-bord)
- voorbereiden op vergadering
- notulen meenemen en bespreken
- veranderingen aan notulen alvorens nieuwe vergadering hebben doorgegeven (niet tijdens overleg)
- besluitenlijst bijhouden
- B.O.B. fasen invoeren
- inbreng deelnemers actiever
- open aanspreekcultuur (elkaar corrigeren, meer sturing van de deelnemers minder door de voorzitter)
- elkaar laten uitspreken

Communicatie



Wat is communicatie?

Volgens van Dale:

de; v -s contact, gemeenschap; verbinding, verkeer.

Encyclopedie:

Het overbrengen en ontvangen van een boodschap.



Welke theorie gebruik ik?

literatuur:

Verbindende communicatie
Basisschool management 04/ 2010
Peter van Leeuwen
Monique Rosens

Verbindende communicatie
Basisschool management 04/ 2010
Peter van Leeuwen
Monique Rosens

Communicatie is een dynamisch proces waarbij de communicator en de omgeving elkaar voortdurend beïnvloeden.



Verbale- en non-verbale communicatie

Communiceren doe je met en zonder woorden:

Non-verbale communicatie heeft 5x zoveel overtuigingskracht als de letterlijke inhoud van de boodschap.

Goed en effectief communiceren

Om goed en effectief te kunnen communiceren moet je, je...

- Concentreren op je taalgebruik
- Op je lichaamstaal
- Op de lichaamstaal van de ander

Mensen zijn geneigd om op basis van voorgaande ervaringen snel conclusies te trekken.

Fig. A



Wat zie jij?

Fig. B

Vooroordelen

Enkele voorbeelden:

<http://www.youtube.com/watch?v=T1PkGZDm2ak&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=LmDoTgripkw&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=J5QBrShoJls&feature=related>

Als mensen zich bedreigd voelen dan hebben ze de neiging om iets te plaatsen tussen henzelf en de ander.

Mensen die gericht zijn op wat ze zien kunnen eerder overtuigd worden met beelden.

Mensen die gericht zijn op wat ze horen, zijn gevoeliger voor logische argumentatie.

Drie manieren van communiceren

Expressief:

Communiqueert iets over zichzelf

Relationeel:

Communiqueert hoe hij tot de ontvanger staat

Appelerend:

Zender probeert iets bij de ontvanger te bereiken

Bij communicatie krijgt de zender feedback

Evaluatieve feedback:

Evaluatie van iemands gedrag en prestaties over een periode.

Spontane feedback: (2 functies)

- Stimuleert de zender om door te gaan met vertellen
- Verschaft de zender informatie over hoe zijn boodschap overkomt.

Gewenste communicatie bij het unitoverleg

Ik zou jullie willen vragen wat lukt er goed qua communicatie tijdens de unitoverleggen?

Wat zou er verbeterd kunnen worden?

(Filmpje vergaderen vorige overleg gezien).

De communicatie kan nog verbeteren w.b.

Open communicatie (zeggen wat je bedoelt)

Zorgen voor een open sfeer

Luisteren naar elkaar

Laat elkaar uitpraten

Feedback geven

Feedback ontvangen

Ik boodschap geven

Elkaar betrekken bij de vergadering

Actieve luisterhouding

Discussiëren met elkaar, maak hierbij gebruik van argumenten

Handig hulpmiddel:

de 4 wezensinzichten / Miguel Ruiz

Gebruikmaken van LSD (luisteren samenvatten doorvragen)

Respect hebben voor elkaar

Geen suggestieve vragen/opmerkingen maken

Niet belerend zijn naar de ander

Elkaar laten uitspreken

Zeggen wat je wilt zeggen, geen dubbele agenda hebben

Elkaar aanspreken op niet gewenst vergadergedrag

De ander niet veroordelen, beoordelen of kwalificeren

Aanvaarden van de rol van de voorzitter

Kort en bondig formuleren

Luisteren Samenvatten Doorvragen

Luisteren

De kunst van het vragen stellen, begint met luisteren. Luisteren doe je niet alleen met je oren, maar met je hele lichaam. Door je lichaamshouding laat je de ander zien dat je geïnteresseerd bent in wat hij te zeggen heeft.

Aandachtspunten:

- open houding
- oogcontact
- knikken en 'hummen'
- aantekeningen maken
- non-verbaal 'meeveren' (afstand verkleinen, afstand nemen, gebaren spiegelen).

Een goede luisteraar let aandachtig op wat de ander te zeggen heeft.

Aandachtspunten zijn:

- de woorden (wat zegt iemand letterlijk?)
- de manier waarop de ander de woorden uitspreekt (toon, volume en kracht)
- de lichaamstaal (houding, gebarentaal, gezichtsexpressie)

Samenvatten

Heeft de ander zijn betoog afgerond, dan **vat je het samen in je eigen woorden**. Door **samen te vatten** check je of je de boodschap goed hebt begrepen. Is dat niet het geval, dan geef je de ander de gelegenheid aan te vullen of te corrigeren. Samenvattingen geven een gesprek structuur.

Voorbeeld samenvatting:

- “Als ik je goed heb begrepen, vind jij dat...”
- “Je zegt dus dat...”

Doorvragen

Speur naar aanknopingspunten om door te vragen. Wees alert op vaagheden, subjectieve uitlatingen, aannames, algemene waarheden en formuleringen met 'moeten' of 'kunnen'. Deze taalpatronen verhullen vaak waardevolle informatie. Let op wat de ander zegt en op wat hij níet zegt. Zo krijg je meer informatie los.

Voorbeelden:

"Mijn medewerkers zijn blij." "De directie is tevreden."

→ Doorvragen: Hoe weet je dat?

"Ik moet doorzetten. Ik moet sterk zijn. Ik moet dit beleidsplan op tijd afhebben."

→ Doorvragen: Wat gebeurt er als je dat niet doet?

"Ik kan dit niet." Ik kan afdeling X hier niet mee opzadelen"

→ Doorvragen: Wat weerhoudt je?

"Niets gaat goed." "Overal vallen mensen mij lastig".

→ Doorvragen: Kun je geen enkele uitzondering noemen?

Werkvorm:

Situatie 1

3 unitcollega's gaan bij elkaar zitten en oefenen met L.S.D.

- 1 persoon, vertelt over het weekend
- 1 persoon, luistert niet en vraagt door
- 1 persoon vat samen

Situatie 2

3 unitcollega's gaan bij elkaar zitten en oefenen met L.S.D.

- 1 persoon, vertelt over het weekend
- 1 persoon, luistert en vraagt door
- 1 persoon vat samen

Bijlage 15: Kijkwijzers voorzitterschap ingevuld door mijn unitcollega's

Kijkwijzer Vergaderen: wat mag er worden verwacht van een voorzitter

Ingevuld door: Lisanne

Doel: vergroten betrokkenheid door gebruik te maken van de theorie van M. Lingsma en Senge.

Lingsma: begeleiden van de unit van M2 – M3 fase door:

- Het eigenaarschap te versterken
- Verwachtingen en doelen bespreekbaar te maken (evt. Bij te stellen)
- Succeservaringen delen en vieren
- Mening delen

Senge:

- Persoonlijk meesterschap: groeien door leren, bekwaamheid en vaardigheden, openstelling of ontplooiing van de geest, door duidelijk voor ogen te hebben wat je wilt bereiken en de werkelijkheid voor ogen te zien.
- Mentale modellen: Iedereen heeft een eigen mentaal plaatje van de werkelijkheid.
- Gemeenschappelijke visie: Wat willen we samen bereiken?
- Teamleren: Van en met elkaar leren.
- Systeemdenken: Iedereen is onderdeel van het geheel en van invloed op het verloop en het succes.

<u>Voor</u> de vergadering:	G	V	O
Goede agenda voor het unitoverleg maken	X		
Zorgen voor een vergaderlocatie	X		
Agenda (uitnodiging) en bijlagen tijdig versturen (streven, 1 week vantevoren)	X		
Vooraf is duidelijk wat het doel van de vergadering is, wie voorziet en wie notuleert		X	
Vorbereiden op unitoverleg		X	
<u>Tijdens</u> de vergadering:	G	V	O
Tijdig aanwezig zijn	X		
Tijdig het unitoverleg openen/beëindigen		X	
Tijd voor elk agendapunt bewaken		X	
Unitoverleg voorzitten: luisteren, doorvragen, samenvatten, iedereen bij het overleg betrekken, discussies in goede banen leiden		X	
Afdwalen afkappen		X	
Actie- of besluitenlijst bijhouden		X	
B.O.B. fasen toepassen		X	
Agendapunten bespreken/ vaststellen voor volgende unitoverleg	X		
<u>Na</u> de vergadering:	G	V	O
Notulen doornemen			X
Notulen verspreiden		X	
Je doet na de vergadering wat je belooft	X		

Kijkwijzer Vergaderen: wat mag er worden verwacht van een voorzitter

Ingevuld door: Eveline

Doel: vergroten betrokkenheid door gebruik te maken van de theorie van M. Lingsma en Senge.

Lingsma: begeleiden van de unit van M2 – M3 fase door:

- Het eigenaarschap te versterken
- Verwachtingen en doelen bespreekbaar te maken (evt. Bij te stellen)
- Succeservaringen delen en vieren
- Mening delen

Senge:

- Persoonlijk meesterschap: groeien door leren, bekwaamheid en vaardigheden, openstelling of ontplooiing van de geest, door duidelijk voor ogen te hebben wat je wilt bereiken en de werkelijkheid voor ogen te zien.
- Mentale modellen: Iedereen heeft een eigen mentaal plaatje van de werkelijkheid.
- Gemeenschappelijke visie: Wat willen we samen bereiken?
- Teamleren: Van en met elkaar leren.
- Systeendenken: Iedereen is onderdeel van het geheel en van invloed op het verloop en het succes.

<u>Voor</u> de vergadering:	G	V	O
Goede agenda voor het unitoverleg maken	x		
Zorgen voor een vergaderlocatie	x		
Agenda (uitnodiging) en bijlagen tijdig versturen (streven, 1 week vantevoren)	x		
Vooraf is duidelijk wat het doel van de vergadering is, wie voorzigt en wie notuleert	x		
Vorbereiden op unitoverleg	x		
<u>Tijdens</u> de vergadering:	G	V	O
Tijdig aanwezig zijn	x		
Tijdig het unitoverleg openen/beëindigen	x		
Tijd voor elk agendapunt bewaken	x		
Unitoverleg voorzitten: luisteren, doorvragen, samenvatten, iedereen bij het overleg betrekken, discussies in goede banen leiden	x		
Afdwalen afkappen	x		
Actie- of besluitenlijst bijhouden	x		
B.O.B. fasen toepassen			
Agendapunten bespreken/ vaststellen voor volgende unitoverleg	x		
<u>Na</u> de vergadering:	G	V	O
Notulen doornemen		x	
Notulen verspreiden		x	
Je doet na de vergadering wat je belooft		x	

Kijkwijzer Vergaderen: wat mag er worden verwacht van een voorzitter

Ingevuld door: Gitta

Doel: vergroten betrokkenheid door gebruik te maken van de theorie van M. Lingsma en Senge.

Lingsma: begeleiden van de unit van M2 – M3 fase door:

- Het eigenaarschap te versterken
- Verwachtingen en doelen bespreekbaar te maken (evt. Bij te stellen)
- Succeservaringen delen en vieren
- Mening delen

Senge:

- Persoonlijk meesterschap: groeien door leren, bekwaamheid en vaardigheden, openstelling of ontplooiing van de geest, door duidelijk voor ogen te hebben wat je wilt bereiken en de werkelijkheid voor ogen te zien.
- Mentale modellen: Iedereen heeft een eigen mentaal plaatje van de werkelijkheid.
- Gemeenschappelijke visie: Wat willen we samen bereiken?
- Teamleren: Van en met elkaar leren.
- Systeemdenken: Iedereen is onderdeel van het geheel en van invloed op het verloop en het succes.

<u>Voor</u> de vergadering:	G	V	O
Goede agenda voor het unitoverleg maken	x		
Zorgen voor een vergaderlocatie	x		
Agenda (uitnodiging) en bijlagen tijdig versturen (streven, 1 week vantevoren)	x		
Vooraf is duidelijk wat het doel van de vergadering is, wie voorziet en wie notuleert		x	
Vorbereiden op unitoverleg	x		
<u>Tijdens</u> de vergadering:	G	V	O
Tijdig aanwezig zijn	x		
Tijdig het unitoverleg openen/beëindigen	x		
Tijd voor elk agendapunt bewaken	x		
Unitoverleg voorzitten: luisteren, doorvragen, samenvatten, iedereen bij het overleg betrekken, discussies in goede banen leiden	x		
Afdwalen afkappen		x	
Actie- of besluitenlijst bijhouden		x	
B.O.B. fasen toepassen		x	
Agendapunten bespreken/ vaststellen voor volgende unitoverleg	x		
<u>Na</u> de vergadering:	G	V	O
Notulen doornemen		x	
Notulen verspreiden		x	
Je doet na de vergadering wat je belooft	x		

Leidraad voor efficiënt en effectief vergaderen (in de unit)

Welke houding en gedrag hebben wij t.a.v. vergaderen.....

Vóór het unitoverleg:

- Ik denk mee over agendapunten en draag ze aan bij de voorzitter
- Ik lees de agenda tijdig door
- Ik neem de notulen van het vorige unitoverleg mee
- Ik bereid me voor op het unitoverleg
- Ik breng eigen agendapunten ter sprake tijdens het unitoverleg
- Ik maak de notulen wanneer ik de notulist ben

Tijdens het unitoverleg:

- Ik ben tijdig aanwezig
- Ik heb inbreng
- Ik ben betrokken
- Ik dwaal niet af
- Ik ben open in mijn communicatie
- Ik zorg mede voor een open sfeer
- Ik luister naar anderen
- Ik geef (opbouwende) feedback
- Ik sta open voor de feedback van anderen
- Ik geef een ik-boodschap wanneer ik ergens kritiek op heb
- Ik betrek anderen bij het unitoverleg
- Ik heb een actieve luisterhouding
- Ik geef mijn mening weer en onderbouw deze met argumenten
- Ik maak gebruik van L.S.D.
- Ik heb respect voor anderen
- Ik laat de ander uitpraten
- Ik spreek de ander aan op niet gewenst gedrag
- Ik aanvaard de rol van de voorzitter
- Ik formuleer kort en bondig
- Ik denk mee over de agendapunten voor het volgende overleg

Na het unitoverleg:

- Ik accepteer de genomen besluiten
- Ik lees de notulen door en geef aanpassingen/ veranderingen door aan de voorzitter voor het volgende overleg
- Ik doe na de vergadering wat ik heb beloofd