

Toolbox Leren in het werk



Colofon:

Deze toolbox is ontwikkeld voor de Alrijne Academie door Kessels & Smit,
The Learning Company
Initiatiefnemer: Carlos Estarippa
Samenstelling en (eind)redactie: Marieke Grondstra, Theo Visser, Mara Spruyt
Vormgeving: Hanneke Queens

Beste Teamleider,

Deze toolbox ondersteunt je bij het versterken van werkplekleren!

Vaak denken we bij leren aan formele momenten, zoals een cursus of training. Echter, in de praktijk blijkt de werkplek de belangrijkste bron voor leren te zijn. In 2019 hebben we daarom een onderzoek gedaan naar onze leercultuur. Hoe leren wij eigenlijk op de werkplek? Wat zijn de belangrijke kenmerken van onze leercultuur? En wat versterkt dit of staat dit juist in de weg? We hebben verhalen opgehaald van effectieve leerpraktijken binnen Alrijne. We waren daarbij geraakt door de mooie voorbeelden onder andere over ons leervermogen en wendbaarheid tijdens de eerste corona golf. In de zomer van 2020 brachten we al deze verschillende verhalen over leren samen in het magazine 'Alrijne in beweging'. Hierin kwam duidelijk naar voren dat het leren vooral plaatsvindt op de werkvloer en in teamverband. En dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt in het stimuleren van het leren op de werkvloer.

Vanuit deze gedachte hebben we vervolgens samen met een aantal teamleiders brainstormsessies gehouden om te verkennen hoe we leidinggevendens zo goed zouden kunnen ondersteunen deze bron van leren te versterken. Kunnen we het leren in het werk niet een handje helpen was onze gedachte?! Zo is het idee van de werkplaats 'Leiderschap en leren in het werk' voor teamleiders ontstaan waarvan inmiddels drie werkplaatsen gestart zijn. Deze toolbox ondersteunt de werkplaats, maar is ook los te gebruiken door iedere leidinggevende binnen Alrijne. Het helpt je om samen met je team mooie nieuwe voorbeelden te maken van leren en innoveren in het werk.

Bij deze de hartelijke uitnodiging om de toolbox te gebruiken en zo bij te dragen aan het versterken van het leervermogen van Alrijne, het leren in jouw team en jouw leiderschap om je medewerkers hierin te inspireren en uit te dagen. En jouw ervaringen hiermee ook weer te delen met anderen, zodat we samen leren. Ik wens je mooie nuttige momenten toe en bovenal veel leerplezier!

Carlos Estarippa

Manager Alrijne Academie



Inleiding **Toolbox**

Leren in het werk

Leren tijdens het werk ondersteunen als teamleider, hoe doe je dat? In de kern gaat het erom de werkplek te benaderen en in te richten als leerplek en zo op je afdeling een klimaat te creëren waar je medewerkers uitdaagt zich verder te ontwikkelen. Een continue nieuwsgierigheid cultiveren naar het onderzoeken van mogelijkheden tot verbetering in het werk, daar gaat leren over!

In onze visie op leiderschap hebben we opgenomen dat één van de belangrijke taken van leidinggevend is te investeren in Alrijne als lerende organisatie. Maar wat betekent dat eigenlijk? En hoe doe je dat?

Om hier een beeld bij te krijgen hebben we ‘Alrijne als lerende organisatie’ geconcretiseerd in zeven hefboomen. Samen met teamleiders hebben we vervolgens gekeken welke gedrag zij vertonen als ze deze hefboom gebruiken. Alles bij elkaar is samengevat in de tabel op pagina 6-7.

De toolbox is een praktische doorvertaling hiervan. Het idee van deze toolbox is dat het jou als teamleiders helpt een positief leerklimaat binnen je team te creëren. We hebben de tools onderverdeeld in vier thema’s, namelijk a. reflecteren op het werk; b. iets nieuws uitproberen; c. het leerklimaat versterken; en d. een lerende focus als leidinggevende. De werkvormen zijn waarderend, progressiegericht (stap vooruit) en transparant.

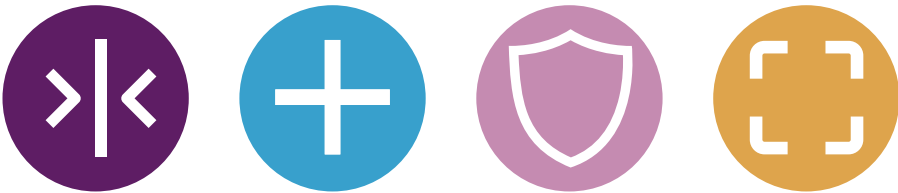
Hefbomen

- | |
|---|
| 1. Creëren van continue leermogelijkheden |
| 2. Stimuleren van onderzoek en dialoog |
| 3. Aanmoedigen van samenwerking en teamleren |
| 4. Systemen creëren waarin leren behouden en gedeeld wordt |
| 5. Werknemers in staat stellen tot het creëren van een gezamenlijke visie |
| 6. De organisatie verbinden aan haar omgeving |
| 7. Strategisch leiderschap voor leren verschaffen |

De toolbox is tevens aanvullend op de dagstart en het lean gedachtegoed. Door het lean inrichten van werkprocessen en het creëren van continu leren versterken we met SamenBeter het leerklimaat bij Alrijne. Daarnaast is er de (pilot) Werkplaats ‘Leiderschap en Leren in het werk’ om als teamleider te onderzoeken hoe je leren op individueel, team en organisatie niveau nog verder kunt versterken.

Deze toolbox is bedoeld om als teamleider zelf mee aan de slag te gaan. De verschillende tools hebben als uitgangspunt een waarde-rend perspectief op leren en ontwikkelen. Daarbij kijk je steeds naar wat werkt en wat dus de moeite waard is om verder uit te bouwen. Bij dilemma’s en uitdagingen sta je stil bij waar het lukt om tot een doorbraak te komen. Deze manier van kijken nodigt uit tot het zien en ervaren van progressie. Dit werkt vaak motiverend en is hopelijk een inspirerend perspectief om ook op je eigen team toe te passen. Ga vooral experimenteren met de verschillende tools en kijk wat voor jou en jouw team het beste werkt om het verschil te maken.

Veel plezier!



7 hefboomen voor de lerende organisatie (hefbomen en leiderschapsgedrag)

Hefboom	Definitie		Wat dóe je dan als Teamleider?
1. Creëren van continue leermogelijkheden	Het leren is zo vorm gegeven dat werknemers kunnen leren tijdens het werk. Er worden kansen gecreëerd voor continu leren en groei.		• Tijd vrijmaken in de agenda bij jezelf en medewerkers • Medewerkers expliciet uitnodigen om verantwoordelijkheid te nemen voor een project of experiment • Vragen stellen, luisteren • Feedback & complimenten geven op gedrag van medewerkers • Medewerkers aanmoedigen elkaar te complimenteren en elkaar aan te spreken • Medewerkers uitnodigen te reflecteren op wat werkt in het werk of in een aanpak, en wat misschien anders kan • Individuele gesprekken over leren in het werk
2. Stimuleren van onderzoek en dialoog	Werknemers verwerven vaardigheden om te kunnen redeneren, hun perspectief te kunnen belichten, te leren luisteren naar ideeën van anderen. De cultuur ondersteunt het stellen van vragen, feedback en experimenteren.		• Vragen stellen, luisteren, gesprekstechnieken • Transparant communiceren over verwachtingen • Onderzoekende vaardigheden vanuit een positieve basishouding • Waarderend kijken en onderzoeken • Kunnen reflecteren op werksituaties. Onderscheid maken tussen de situatie en iemands persoonlijk inbreng hierin
3. Aanmoedigen van samenwerking en teamleren	Het werk is zo vorm gegeven dat verschil in denkwijzen gestimuleerd wordt. Er wordt van groepen verwacht dat zij samenwerken. De cultuur is zo dat collaboratie wordt gewaardeerd en beloond.		• Medewerkers uitnodigen elkaar feedback te geven • Je kwetsbaar opstellen en voorbeeldgedrag laten zien • Rondlopen, regelmatig gesprekje voeren met medewerkers zodat je weet wat er speelt, wat kansen zijn voor samenwerking en verbetering • In teamoverleggen/ de dagstart vragen naar verschillende meningen en perspectieven • Medewerkers aanmoedigen elkaar op te zoeken, met elkaar mee te lopen, in gesprek te gaan, zodat collega's van elkaar kunnen leren
4. Systemen creëren waarin leren behouden en gedeeld wordt	High- en low-technologie systemen worden gebruikt om leren te delen en te integreren in het werken. Er is toegang tot deze systemen en de systemen worden onderhouden.		• Weten welke systemen er zijn binnen Alrijne om ontwikkeling van medewerkers te kunnen bijhouden en volgen • Overzicht weten te maken met behulp van beschikbare tools en systemen
5. Werknemers in staat stellen tot het creëren van een gezamenlijke visie	Werknemers worden betrokken in het proces van bepalen, eigenen en implementeren van een gedeelde visie. Verantwoordelijkheid wordt dichtbij het besluitvormingsproces gedeeld zodat werknemers gemotiveerd zijn om te leren in de richting waarvoor zij verantwoordelijk zijn.		• In overleggen met het team kijken wat prioriteiten zijn en wat belangrijk is om als team op te pakken • Senior verpleegkundigen betrekken bij visie • Transparant communiceren, helder zijn over verwachtingen en doelen • Oog hebben voor verschillende kwaliteiten en talenten • Procesvaardigheden inzetten voor een effectief gesprek dat leidt tot een gezamenlijk plan of idee
6. De organisatie verbinden aan haar omgeving	Werknemers worden ondersteund om het effect van hun werk te zien op de gehele onderneming. Werknemers scannen de omgeving en gebruiken informatie om zo hun werk te kunnen afstemmen. De organisatie is verbonden met de maatschappij.		• Initiatief nemen om met je manager in gesprek te gaan over de koers en strategie van Alrijne en dat doorvertalen naar je eigen afdeling • In gesprek gaan met medewerkers over de strategie en doelen van Alrijne • Organiseren en faciliteren van uitwisseling en samenwerking met andere afdelingen • Regelmatig uitwisseling organiseren in teamoverleggen over organisatie ontwikkelingen én maatschappelijke ontwikkelingen en op welke manier die belangrijk zijn voor het team • Contactmomenten organiseren en vragen aan medewerkers: wat heb je gedaan waar je trots op bent? Wanneer lukt het om....?
7. Strategisch leiderschap voor leren verschaffen	Leiders modelleren, ondersteunen en komen op voor leren. Leiders zetten leren strategisch in om organisatieresultaten te verbeteren.		• Bewust tijd vrij maken om te reflecteren op je eigen handelen • Ander gedrag laten zien als de situatie daarom vraagt • Gesprekken benaderen vanuit een visie op leren • Openlijk uitdragen dat (blijven) leren in het werk belangrijk is • Zelf durven te experimenteren

(uit: Masterthesis Leren en betrekken: de uitdaging van organisaties De relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie van Marielle de Bruin, 2014)

Inhoud



8 tools om te reflecteren op het werk

Inleiding - 10

1. Leren van successen - 12
2. Progressie in kaart brengen - 13
3. Leren van fouten - 15
4. Zelftest omgaan met fouten - 16
5. Waarderende vragen voor 360-graden feedback - 20
6. De niveaus van leren en veranderen van Dilts - 21
7. Maken van een historielijn - 23
8. Zinnvolle reflectiegesprekken - 24



8 tools om iets nieuws uit te proberen

Inleiding - 26

1. Focus bepalen met de 2 x 2 vragen - 28
2. Van focus naar actie vanuit de 2 x 2 vragen - 29
3. Een volgende stap bepalen met de schaalvraag - 30
4. Brainstorm over mogelijkheden - 31
5. Een experiment formuleren met de experimenteerdriehoek - 33
6. LEF vragen - 34
7. Vastloopsituaties - 35
8. Patroondoorbrekers - 36



8 tools die het leerklimaat versterken

Inleiding - 38

1. Check-in vragen voor het werkoverleg - 40
2. Sterkte punten interview - 41
3. Complimenten geven - 42
4. Intervisietools om lerend vraagstukken te bespreken (Intervisiewaaijer) - 43
5. Bouwen aan gezamenlijke visie en besluitvorming vanuit deep democracy - 44
6. Doorbreek de cirkel - 46
7. Zelf blijven leren - 47
8. Leuke afsluiters voor het werkoverleg - 48



8 inspiratiebronnen voor een lerende focus als leidinggevende

Inleiding - 50

1. Transparant managen en communiceren - 52
2. Waarderende feedback geven en feedback ontvangen - 54
3. De communicatiepiramide - 56
4. Samenwerken in driehoeken - 57
5. Talent inzetten in het werk - 58
6. Learning en performance zone - 59
7. Een growth mindset stimuleren - 60
8. Stages of concern - 62

8 tools om te reflecteren op het werk



Binnen dit thema vind je een aantal tools die gaan helpen om als team te reflecteren en te evalueren. Jullie werken als team samen om de beste zorg met oprechte aandacht te bieden. Het is belangrijk om op gezette tijden samen te evalueren hoe het gaat en te reflecteren op waar het lukt om te leren en veranderen. Door met elkaar terug te kijken op acties en te bespreken wat werkt en niet, ben je aan het verbinden en versterk je het samenwerken. De tools helpen om te reflecteren en evalueren.

1. Leren van successen

Door een succes te onderzoeken zijn jullie aan het verbinden en samenwerken. Ook nodigt het uit om samen betekenis te geven aan jullie werk en doelen. Zowel het verzamelen van succesvoorbeelden als het groter maken ervan draagt bij aan het bouwen aan de leercultuur.

2. Progressie in kaart brengen

Niet enkel kijken naar wat beter kan, ook kijken naar geboekte vooruitgang kan veel nieuwe kennis opleveren. Je krijgt meer zicht op wat werkt en hoe je hierin kan leiden en volgen. Het helpt in het creëren van overzicht en geeft voeding voor nieuwe acties.

3. Leren van fouten

Wanneer iets anders loopt dan je van te voren verwacht geeft je de mogelijkheid om te leren. Door een analyse te maken van de situatie en het proces krijg je grip op de zaak en handvatten om weer aan de slag te gaan.

4. Zelftest omgaan met fouten

Deze test geeft inzicht in jouw manier van omgaan met fouten en geeft tips hoe je optimaal kan leren wanneer iets anders loopt dan je had verwacht.

5. Waarderende vragen voor 360-graden feedback

Wanneer je wil meten hoe jouw omgeving jou ervaart; wat ze zien als jouw kwaliteiten én ontwikkelpunten dan zijn deze waarderende vragen voor 360 graden feedback heel behulpzaam. Het helpt om een completer beeld te krijgen van je toegevoegde waarde en geeft inzichten aangaande je doeltreffendheid.

6. De niveaus van leren en veranderen van Dilts

Met behulp van de niveaus van leren volgens Dilts kan je een gesprek voeren over de professionele ontwikkeling van je medewerker. Het geeft mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het leren door bewust te zijn van het niveau waarop iemand een situatie beleeft.

7. Maken van een historielijn

Door de gemeenschappelijke historie van het team in kaart te brengen ontspint als vanzelf een verhaal die voor verbinding zorgt. Samen op onderzoek uit gaan door in dialoog te gaan over verschillende situaties levert vaak een nieuw beeld op van waar het team zich bevindt.

8. Zinvolle reflectiegesprekken

Even pas op de plaats maken als team, daar helpen deze reflectiegesprekken bij. Het betekenis geven aan de dagelijkse zaken en het toetsen daarvan aan de koers geven ruimte om nieuwe invalshoeken te vinden en als team te verbinden.



1 Leren van successen: succesvoorbeelden verzamelen én groter maken

Succesvoorbeelden verzamelen

Een moment waar je positief op terugkijkt, en waarin je – doelbewust of per ongeluk – bereikte wat je wilde [positief thema uitgebreid benoemen]. Een mooi voorbeeld dus van [positief thema], waar je energie van kreeg.

Stap 1. Voorbeelden uitwisselen

Deze opdracht doe je in een duo/ trio. Wissel met elkaar mooie voorbeelden uit rondom jullie thema. Waar zie je het al gebeuren? Wat is een voorbeeld wat precies aangeeft wat je graag (meer) zou willen? Schrijf ieder voorbeeld op een post-it.

Stap 2. De diepte in

Kies vervolgens een paar voorbeelden uit die je de moeite waard vindt om verder uit te diepen. Vragen die je daarbij kunnen helpen:

- Wat maakt dit voorbeeld zo illustratief voor dit thema?
- Waar word je blij van in dit voorbeeld?
- Wat maakt dat het daar werkte?
- Wat heeft vooral bijgedragen aan het succes?

Stap 3. Bewaar de post-its

Plak de post-its op de themaflap. Hier gaan we vanmiddag verder mee.

Successen groter maken

Stap 1: Successen groter maken

Inventariseer alle successen omtrent het gekozen thema. Probeer de kern van elk succes in één zin te verwoorden. Vervolgens denken jullie na over de volgende vragen:

- Hoe zou het zijn als we dit succes overal zouden terug zien?
- Wat zien we elkaar dan doen?
- Hoe zouden we ons dan voelen?
- Waaraan zouden we merken dat dit succes ineens overal zou werken?
- Wat zou er anders zijn?
- Wat levert het op als dit is bereikt?

Maak jullie antwoorden zo concreet mogelijk. Herhaal deze vragen voor elk succes.

Stap 2: Bepalen van een aanpak: samen kiezen en verder uitwerken

Nu jullie een beeld hebben van de gewenste toekomst, is de volgende vraag:

Hoe kunnen we die gewenste toekomst een stapje dichterbij brengen?

- Waar zien jullie deze gewenste toekomst nu in het klein al voor je?
- Wat hebben deze kiemen van succes nodig om tot bloei te komen?
- Hoe ziet dat er dan uit, wat gaat ieder van jullie doen?
- Wat is een eerste situatie waar jullie dit kunnen uitproberen?

Werk samen door om de gekozen ideeën concreet te maken. Het liefst op een manier dat je er morgen mee aan de slag kunt.

Bron: Leren met collega's (2006). Erik de Haan



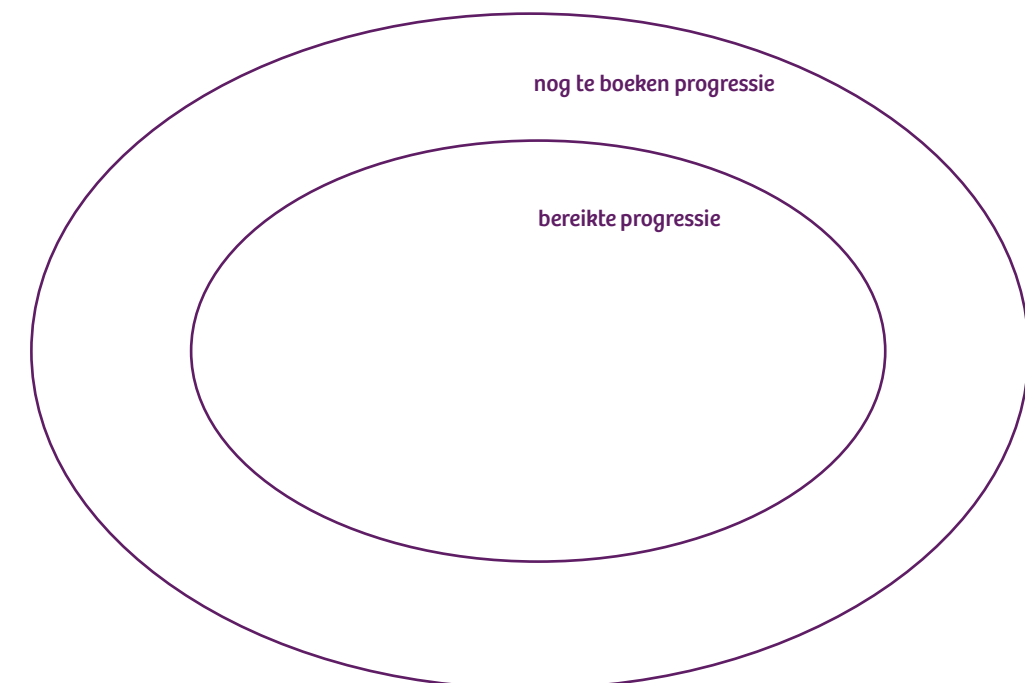
2 Progressie in kaart brengen

De progressiecirkel is een eenvoudige techniek om visueel in kaart te brengen wat al is bereikt en wat je nog wil bereiken. Dit geeft overzicht en op basis hiervan kun je gemakkelijk nieuwe acties formuleren. Het boeken van vooruitgang werkt motiverend. Het rare aan ons brein is dat we progressie al vrij snel normaal gaan vinden. De vooruitgang die we wel degelijk boeken, valt ons daardoor niet of nauwelijks nog op. Het maken van deze cirkel brengt dit weer in balans.

Hoe werkt het? Je tekent een binnen en een buiten-cirkel. In de binnencirkel zet je alles wat al is bereikt. In de buitencirkel alles wat je nog wilt bereiken. Doe dit laatste in concrete en positieve termen.

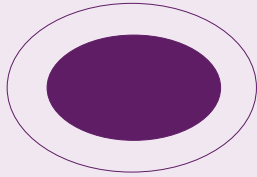
Stappen:

1. Wat is het onderwerp waar de cirkels over gaan? Schrijf dit als titel op bij de cirkel.
2. Welke progressie is er al bereikt? Schrijf alles op wat je al bereikt hebt. Neem rustig de tijd om elke grote stap, maar ook elk klein stapje vooruit, dat al gezet is op te schrijven in positieve termen. Niets is te klein.
3. Welke verdere progressie is gewenst of nodig? Noteer wat verder nodig is en of gewenst om te realiseren. Beschrijf dit in positieve en concrete termen.
4. Wat is het volgende stapje voorwaarts? Kies wat je als eerste van de buitencirkel naar de binnencirkel wilt verplaatsen en bedenk hoe en wanneer je dit stapje wil zetten.



Bron: 100 progressiegerichte interventies (2018); Gwenda Schlundt Bodien

Hulpuragen voor verdieping



Inspiratieuragen binnencirkel
de bereikte progressie zichtbaar maken

WAT:

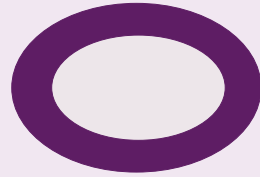
- Wat is er al bereikt?
- Welke (kleine) progressie heb je al geboekt in iets dat belangrijk voor je is?
- Terugkijkend op de start van ons project, wat heb je al bereikt?
- Waar ben je al tevreden over?

HOE:

- Hoe heb je het voor elkaar gekregen om die progressie te boeken?
- Wat heeft met name goed gewerkt om die progressie te bereiken?
- Wat heb je gedaan dat goed werkt?
- Welke stappen heb je gezet om te komen waar je nu bent?

WAARTOE:

- Wat is het voordeel ervan dat je die progressie hebt geboekt?
- Wat levert het al op dat je dat hebt bereikt?
- Wat is er goed aan wat je nu al hebt bereikt?
- Waarover ben je vooral tevreden, kijkend naar wat je hebt bereikt?



Inspiratieuragen buitencirkel
Focus op hoe de gewenste verdere progressie er uitziet

WAT:

- Wat wil je verder bereiken?
- Hoe ziet de gewenste situatie eruit?
- Welke verdere progressie is er belangrijk om te bereiken?
- Stel het is drie maanden later en je bent tevreden over wat je hebt bereikt, wat heb je dan bereikt?
- Wat wil je in plaats van de huidige situatie?
- Waaraan zou je merken dat je progressie hebt geboekt?

WAARTOE:

- Wat zou het voordeel ervan zijn als je die gewenste progressie had bereikt?
- Wat gaat er beter als de gewenste situatie is bereikt?
- Wat kun je doen als de situatie is zoals je wilt dat die wordt?
- Wat levert het op als de gewenste progressie is geboekt?
- Hoe zou het je helpen als de gewenste situatie is bereikt?

PERSPECTIEFWISSELING:

- Waaraan zouden anderen merken dat je progressie hebt geboekt?
- Wat zien anderen je beter doen als de gewenste situatie is bereikt?
- Wat zouden anderen zeggen dat het voordeel hiervan is?
- Waaraan zouden andere merken dat de gewenste situatie is bereikt?

3 Leren van fouten



Een 'fout' is iets dat 'anders loopt dan je gedacht had'.

Het vermogen om te leren van fouten heeft alles te maken met hoe je omgaat met onbedoelde afwijkingen van het verwachte of gewenste resultaat.

(Over)meester je fout

Neem een situatie van de afgelopen weken in gedachten waarin er iets anders ging dan van tevoren bedacht of verwacht en sta eens stil bij de onderstaande vragen.

Doelstellingen en het plan

Wat was je van plan om te doen en wat was het resultaat wat je hierbij verwachtte?

Het effect dat je daadwerkelijk bereikte

Wat was het feitelijke resultaat? Hoe verschilde het van het verwachte resultaat?

Bepalende momenten

Wat is er gebeurd? En waarom hebben die gebeurtenissen je van het geplande pad afgehouden?

Lessen

Wat zijn belangrijke inzichten die je mee neemt over wat nodig is om te slagen in dit soort situaties?

Plan om lessen toe te passen

Hoe ben je van plan de lessen toe te passen in toekomstige werkzaamheden/werksituaties?



Bron: Den Hollander, A.K. (2017). *Learning from error: An exploratory research into the process of learning from error in teams* (master thesis)



4 Zelftest: Omgaan met fouten

1. Vul de test in

Lees onderstaande uitspraken door en omcirkel in welke mate de uitspraak op jou van toepassing is. Let op, denk er niet te lang over na.

1. Helemaal niet op mij van toepassing
2. Grotendeels niet op mij van toepassing
3. Soms wel en soms niet op mij van toepassing
4. Grotendeels op mij van toepassing
5. Helemaal op mij van toepassing

1.	Als ik op m'n werk een fout maak, vertel ik het anderen zodat zij niet dezelfde fout maken.	1 2 3 4 5
2.	Nadat ik een fout heb gemaakt, denk ik erover na hoe deze veroorzaakt werd.	1 2 3 4 5
3.	Als ik een fout niet zelf kan verhelpen, wend ik mij tot mijn collega's.	1 2 3 4 5
4.	Om in mijn werk succesvol te worden, neem ik het graag op de koop toe dat er wat fout kan gaan.	1 2 3 4 5
5.	Het maken van een fout ervaar ik als belastend.	1 2 3 4 5
6.	Als op mijn werk iets niet is gelukt, neem ik de tijd om erover na te denken.	1 2 3 4 5
7.	Als ik na een fout niet meer verder kan, kan ik op anderen vertrouwen.	1 2 3 4 5
8.	Na een fout denk ik erover na hoe deze te verhelpen is.	1 2 3 4 5
9.	Ik denk dat het nadelig is om je fouten in je werk openbaar te maken.	1 2 3 4 5
10.	Als ik iets verkeerd heb gedaan, vraag ik anderen om advies hoe ik het beter zou kunnen doen.	1 2 3 4 5
11.	Ik denk dat als je iets wil bereiken op het werk, je zo nu en dan fouten moet riskeren.	1 2 3 4 5
12.	Als ik een fout heb gemaakt, analyseer ik deze grondig.	1 2 3 4 5

Deze zelftest is gebaseerd op de Error Orientation Questionnaire, ontwikkeld door Rybowskiak, Frese en Bantinic. We hebben sommige items aangepast om de bruikbaarheid in praktische contexten te vergroten. (Rybowskiak, V., Frese, H.G., & Bantinic, B., (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. Journal of Organizational Behavior, 20(4), 527-547.)

13.	Het is zeer waarschijnlijk dat ik bij het onder de knie krijgen van mijn taak fouten zal maken.	1 2 3 4 5
14.	Het heeft voor mij weinig zin om over mijn fouten te praten.	1 2 3 4 5
15.	Ik denk dat het voordelen heeft om je fouten te verdoezelen.	1 2 3 4 5
16.	Als ik ergens aan begin te werken, ben ik mij ervan bewust dat er fouten gemaakt kunnen worden.	1 2 3 4 5
17.	Ik ben vaak bang om fouten te maken.	1 2 3 4 5
18.	In plaats van te zitten niksen, is het beter af en toe een fout te riskeren.	1 2 3 4 5
19.	Ik denk er vaak over na hoe ik een fout had kunnen vermijden.	1 2 3 4 5
20.	Meestal ben ik helemaal niet verbaasd over mijn fouten omdat ik er rekening mee heb gehouden.	1 2 3 4 5
21.	Ik houd er rekening mee dat ik fouten maak in m'n werk.	1 2 3 4 5
22.	Ik maak liever een fout dan dat ik niets doe.	1 2 3 4 5
23.	Als ik een fout maak schaam ik me daarvoor.	1 2 3 4 5
24.	Ik hou mijn fouten liever voor me.	1 2 3 4 5
25.	Ik denk dat werknemers die hun fouten toegeven daarmee een grote fout maken.	1 2 3 4 5
26.	Ik hou er rekening mee dat er dikwijls iets fout zal gaan.	1 2 3 4 5

2. Bereken je score:

Noteer de door jou gegeven score achter elke vraag. Tel vervolgens de scores per kolom bij elkaar op.

Vr. 1	
Vr. 3	
Vr. 7	
Vr.10	
Score 1	

Vr. 4	
Vr. 11	
Vr. 18	
Vr. 22	
Score 2	

Vr. 2	
Vr. 6	
Vr. 8	
Vr. 12	
Vr. 19	
Score 3	

Vr. 13	
Vr. 16	
Vr. 20	
Vr. 21	
Vr. 26	
Score 4	

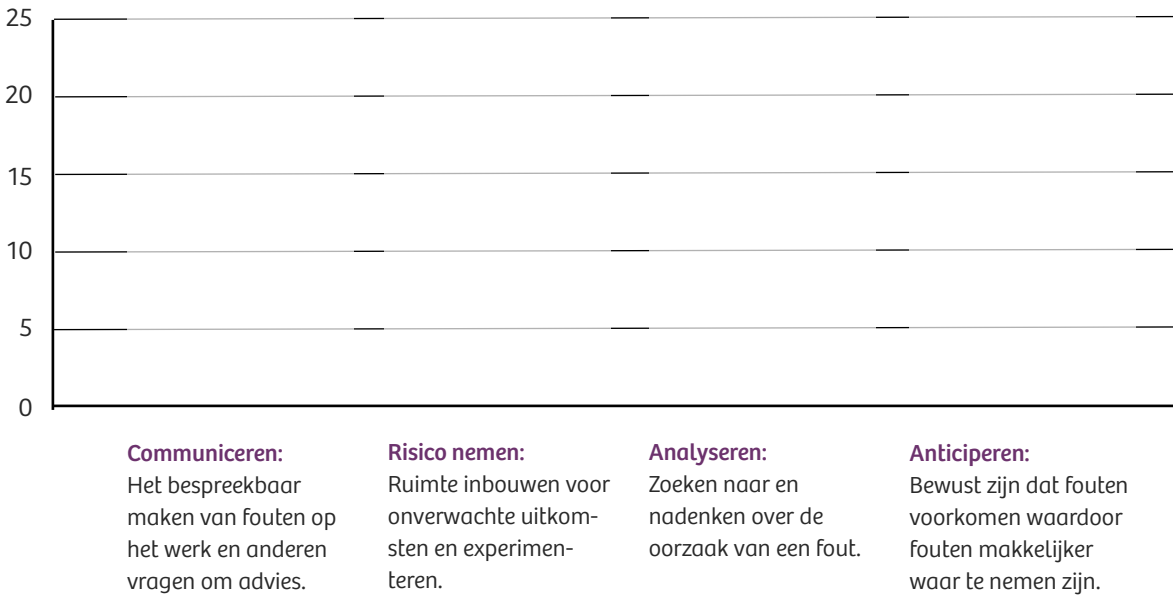
Vr. 5	
Vr. 17	
Vr. 23	
Vr. 27	
Score 5	

Vr. 9	
Vr. 14	
Vr. 15	
Vr. 24	
Vr. 25	
Score 6	

Categorie
Score 1: Communiceren
Score 2: Risico nemen
Score 3: Analyseren
Score 4: Anticiperen
Score 5: Stress door fouten
Score 6: Verdoezelen van fouten

3. Krijg inzicht in jouw manier van omgaan met fouten

Hieronder kun je je scores 1 t/m 4 in het staafdiagram tekenen.



Betekenis score

Hoe hoger je scores op deze vier onderdelen, hoe hoger de kans dat jij leert van fouten in je werk. Deze onderdelen zijn namelijk gerelateerd aan het maximaliseren van de positieve gevolgen van fouten.

Je score verhogen? Dat kan! Lees dan de volgende tips:

TIP 1: Nieuwsgierig zijn naar fouten

Het helpt om nieuwsgierig te zijn naar fouten van jezelf en anderen. Vraag jezelf eens af wanneer bij jou voor het laatst iets anders ging dan jij van tevoren had bedacht. Onderzoek hoe dit kwam. Probeer niet te veel te oordelen.

TIP 2: Bespreekbaar maken van fouten en iemand laten luisteren

Onderzoek leert dat het bespreekbaar maken van fouten kan helpen om ervan te leren en herhaling te voorkomen. Dit is vooral effectief als er een ander is die actief naar je luistert. Zo kun je samen betekenis geven aan de situatie.

TIP 3: Doelbewust experimenteren

Door het afwijken van het gebaande pad, kunnen nieuwe dingen ontstaan. Maar als je afwijkt van je vaste route, heb je ook veel kans om fouten te maken. Die fouten (beter gezegd: dat iets anders verloopt dan je verwachtte) zijn je kompas. Ze laten je zien of je op de goede weg bent. Als je iets nieuws uitprobeert, helpt het om oog te hebben voor dat wat anders uitpakt dan je vooraf dacht.

TIP 4: Fouten zijn niet te voorkomen

Wees je ervan bewust dat fouten altijd zullen voorkomen. Fouten zijn onlosmakelijk verbonden met een omgeving waarin mensen werken.

Hieronder kun je je scores 5 en 6 in het staafdiagram tekenen.



Betekenis score

Hoe hoger je score op deze onderdelen hoe moeilijker het zal zijn om fouten om te zetten naar leerervaringen. Wanneer een fout voortkomt kan dit veel spanning en stress opleveren welke de kans op een opeenstapeling van fouten groter maakt.

Je score verlagen? Dat kan lees dan de volgende tips:

TIP 1: Helpende gedachten om stress rondom fouten te verminderen

Het kan zijn dat fouten negatieve emoties en gedachten bij je teweegbrengen. Je denkt dan bijvoorbeeld: “ik moet het goed doen” en “wat zullen collega’s wel niet denken”. Dit zijn belemmerende gedachten die voortkomen uit bepaalde overtuigingen. Het werkt goed om hier helpende gedachten tegenover te zetten. Helpende gedachten zijn bijvoorbeeld: “het zou pas gek zijn als ik nooit een fout zou maken” en “hé een fout, wat interessant, hoe zou dat gekomen zijn?”. Deze gedachten ondersteunen je om onderzoekend naar de situatie te kijken zonder er meteen over te oordelen. Dit kan je weer inzichten opleveren die ervoor zorgen dat je leert van de fout.

TIP 2: Onderzoeken waarom de neiging bestaat om fouten onder het vloerkleed te schuiven

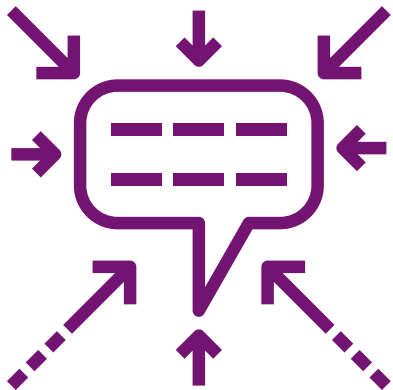
Als je geneigd bent fouten onder het vloerkleed te schuiven dan kan het heel waardevol zijn om te onderzoeken waar dit vandaan komt. Zo kan het zijn dat er opvattingen zijn die niet helpend zijn. Het kan ook zijn dat je binnen je werkomgeving geen ruimte ervaart om fouten te bespreken. Om hierachter te komen kun je jezelf afvragen hoe je omgaat met fouten in andere contexten en of dit verschilt met de manier waarop dit in je werkomgeving gaat.



5 Waarderende vragen voor 360 graden feedback

Wat is het?

In veel organisaties is de 360 graden feedback methode een veelgebruikt instrument. Het is immers waardevol om te horen hoe anderen jou zien. Wat het effect is van jouw gedrag op anderen. De neiging is om bij deze vorm van feedback vooral te focussen op ontwikkelpunten. Wat zijn aspecten waarop je collega's vinden dat je zou moeten ontwikkelen. Dit is zeker waardevol. We 'vergeten' alleen vaak anderen te vragen naar de kwaliteiten die ze bij jou zien.



Vragen

Onderstaande vragen kun je gebruiken om voor te leggen aan collega's.

- Hoe zou je mij beschrijven?
- Waar zit naar jouw idee mijn kracht?
- Wat vind je krachtig in mijn manier van communiceren?
- Kun je een concrete situatie benoemen waarin je zag dat ik in mijn element was? Wanneer was dit en wat deed ik?
- Stel dat je mij aanbeveelt voor een baan of opdracht, wat zou je dan zeggen?
- Waar zoek je mij voor op?
- Wat kun je zeker aan mij overlaten?
- Wat is mijn toegevoegde waarde in ons team/afdeling?
- Wat zou je mij gunnen?
- Waar zie je ruimte voor ontwikkeling, wat zou je me graag zien doen?

Bron: <https://www.kessels-smit.com/nl/360-graden-waarderend-feedback>



6 De niveaus van leren en veranderen van Dilts

Hoe kun je denken op een hoger niveau

Het model van Dilts gaat er van uit dat veranderen tot stand komt door middel van leren. In onderstaand figuur staan de niveaus van leren volgens Dilts. Hoe hoger het niveau van experimenteren en uitdagen, hoe meer je tot de kern komt en hoe sterker de ontwikkeling die je doormaakt.

Mensen hebben het vaak over het reageren op situaties op verschillende 'niveaus'. Aan de manier waarop mensen hun verhaal vertellen kun je herkennen op welk niveau iemand een situatie beleeft. Zo kan iemand zeggen dat een ervaring op het ene niveau negatief was, maar positief op een ander niveau.

Het effect van elk niveau is dat het de informatie van het onderliggende niveau organiseert en richting geeft. Het veranderen van dingen op een hoger niveau zal onvermijdelijk dingen veranderen op lagere niveaus. Het veranderen van iets op een lager niveau kan, maar hoeft niet per sé effect te hebben op de hogere niveaus. Onderstaand de niveaus van leren en veranderen; elk niveau is abstracter dan het onderliggende niveau, maar met een hogere mate van invloed op het individu.

Als een persoon vast blijft zitten in een bepaald denkniveau kan een probleem volkomen onoplosbaar lijken. Een coach kan door middel van vragen het denkniveau van de ander verhogen, zodat er weer perspectief komt.

Omgeving:

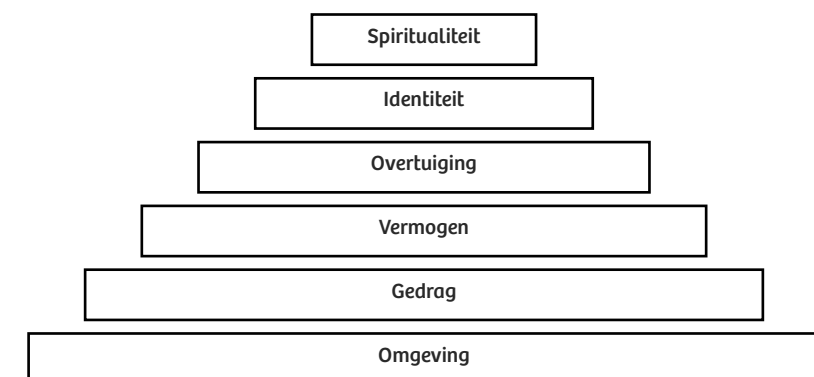
De nadruk ligt op vertellen van wat er gebeurde, met wie, wanneer, waar. De verteller legt de oorzaken in het verhaal buiten zichzelf. Veel energie wordt gestoken in het verklaren hoe iets heeft kunnen ontstaan. Ook mopperen valt hieronder.

Gedrag:

De nadruk ligt op wat de verteller zelf heeft gedacht en gedaan en welke invloed de verteller zelf heeft uitgeoefend op de situatie. Ook de gedachten over de eigen mogelijke invloed en wat de verteller had kunnen doen om de situatie te beïnvloeden vallen onder gedrag.

Vermogen:

Vermogens geven leiding en richting aan de gedragsmatige handelingen door een mentale kaart, een plan of een strategie. Bij de analyse van de eigen invloed komt de verteller op acties die zij graag had willen uitvoeren, maar die vanwege bepaalde overwegingen





7 Maken van een historielijn

niet uitgevoerd zijn. Deze overwegingen tezamen vormen dan het plan of de strategie die de persoon gehanteerd heeft in de situatie.

Overtuiging:

Overtuigingen zijn essentieel om te kunnen oordelen over onszelf, anderen en de wereld om ons heen. Overtuigingen bepalen hoe betekenis wordt gegeven aan gebeurtenissen, en ze zitten in de kern van iemands motivatie. Onze overtuigingen en waarden (identiteit) zorgen voor de bekrachtiging (motivatie en permissie) die bepaalde vermogens en gedragingen ondersteunen of afremmen. “Ik zal nooit succes hebben omdat ik nu eenmaal langzaam leer”, en “Achter elk gedrag zit een positieve intentie”, zijn beide weergaven van overtuigingen. Overtuigingen uiten zich in een herkenbaar patroon dat in verschillende situaties optreedt. Belemmerende overtuigingen kunnen verhinderen dat bestaande vermogens en vaardigheden worden ingezet.

Overtuigingen functioneren op een ander niveau dan gedrag en waarneming en ze beïnvloeden onze ervaring en interpretatie van de werkelijkheid door onze ervaringen te verbinden met onze waarden(systemen). De manier waarop een situatie, activiteit of idee past (of niet past) bij de overtuigingen en de waardensystemen van een individu zal bepalen hoe deze wordt ervaren en opgeslagen.

Identiteit:

Op identiteitsniveau worden waarden en drijfveren benoemd. Het gaat hier om de diepere persoonlijke dimensie van waaruit mensen werken en leven. De verbinding met de eigen kracht en kern staat daarbij centraal (zie literatuur: “Individuele ontwikkeling vanuit persoonlijke drijfveren”, door van Ginkel, van Noort en Schut). Waarden en overtuigingen zijn sterk verbonden met elkaar.

Zo is de overtuiging: “mensen die stelen zijn slechte mensen” verbonden met de waarde eerlijkheid. De waarde is dan de meetlat, en de overtuiging de norm (het streepje) op de meetlat. Uit overtuigingen komen dan ook (ver)oordelingen van anderen voort. Op identiteitsniveau exploreert iemand persoonlijke zingevingsvragen. Waarom ben ik hier zo uitgeblust, wat is voor mij de moeite waard, waar bloei ik van op, wat daagt me uit en waar wil ik voor gaan?

Spiritualiteit:

Op spiritualiteitsniveau worden verbanden met het grotere geheel gelegd. Dit is het wijsheidsniveau. De zin van het bestaan, verantwoordelijkheid voor wereld en komende generaties, diepgevoelde religieuze of spirituele visies zijn hier aan de orde. Dit niveau vraagt vaak aandacht in het kader van een (levens)crisis.

Een krachtige manier om met het verleden te spelen, is het maken van een historielijn. Dit helpt een team of groep meteen om de organisatie en het eigen proces als een zich ontwikkelend verhaal te zien, waarin een volgende stap, een volgend hoofdstuk logisch is. Je haalt hiermee veranderenergie naar boven en kweekt zowel zin in als zicht op de toekomst.

Watch the movie

Bij het maken van een historielijn bekijk je met de groep als het ware de film van jullie als team of projectgroep. Door anekdotes te delen, zonder dat je er een conclusie aan hoeft te verbinden of iets hoeft op te lossen, ontstaat er een dialoog waarin iedereen onderzoekt wat er is en hoe je nog anders kunt kijken naar de situatie waarin het team zich bevindt. Mensen gaan niet in discussie, geven elkaar geen advies of mening over de oplossing, hoeven zich niet te verhouden tot een plan of analyse van een ander, maar raken zonder dat het zo voelt in een onderzoekende mindset: wat speelt hier nu eigenlijk? Hoe beleven mijn collega's dit? Wat voor patronen zitten er in onze samenwerking?

Aanpak van historielijn: klein of groot

Bij het maken van een historielijn zijn allerlei variaties mogelijk. De basisvorm is:

- Bepaal de focus en het doel: gaat het om het evalueren van een bepaalde periode? Om een algemene pas op de plaats? Om het voorbereiden van een volgende fase?
- Deelnemers gaan staan op volgorde van toetreding tot de groep – hier gebeurt dikwijls al veel; mensen blijken dit vaak niet van elkaar te weten. En er zit soms een impliciete erkenning in, van ieders plek in het systeem.
- In groepen van drie/vier wisselen mensen anekdotes uit: welk verhaal, welke gebeurtenis mag niet ontbreken als het gaat om de geschiedenis van deze organisatie/dit team/deze projectgroep?
- Alle anekdotes worden in chronologische volgorde op een tijdbalk geplaatst. Mensen vertellen elkaar het verhaal dat erbij hoort.
- Aan het eind reflecteert de groep op vragen als: wat leren we hiervan? Welke lijnen zien we? Wat gaat nu de volgende stap zijn, wat is aan de orde?

De groep kan groot of klein zijn, je kunt hier twee uur of een hele dag aan werken; de keuzes zijn afhankelijk van context en doel.

Bron: Teksten deels ontleend aan: “Skills of sponsorship”, handout bij een driedaagse workshop door Robert Dilts, 2001.

Bron: Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2016) *Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Uitgeverij Boom.



8 Zinnvolle reflectiegesprekken

Af en toe stil staan bij hoe het gaat en of jullie nog op de juiste koers zitten, kan heel zinvol zijn. Een procesreflectie (dus niet gekoppeld aan een specifiek experiment) helpt om even afstand te nemen en nieuwe invalshoeken te vinden. En om weer meer in verbinding te komen met elkaar.

Om samen betekenis te geven aan wat jullie aan het doen zijn, kan het helpen om te starten bij een concreet moment. Die momenten vormen dan een opstapje naar reflectie op een wat abstracter niveau, waarbij je kijkt naar drijfveren en passies.

De gesprekken hoeven niet lang te duren, je kan ze ook vormgeven als een korte check up.

Stap 1:

Bevraag elkaar op een betekenisvol moment uit de afgelopen periode. Bijvoorbeeld:

- Wat was een moment waarin je weer passie of bezieling ervaarde met de reden waarom je ooit met of voor kwetsbare jongeren bent gaan werken?
- Wat was een moment waarin je bemerkte, 'ja, hier doe ik het voor'?

Stap 2:

Vraag door op die momenten. Hoe zag het eruit? Wat gebeurde er, waar was dat, hoe ging het precies? Wat was de invloed van dat moment op jou, op de anderen, op jullie prestaties?

Stap 3:

Waar staat dit moment voor jou voor? Als je het optilt, waar gaat het dan over? Hoe zou je het noemen?

Stap 4:

Wat leert dit verhaal je over hoe je verder wilt? Wat wil je vasthouden? Zijn er dingen die je (weer) (meer) wilt doen?



8 tools om iets nieuws uit te proberen



Binnen dit thema vind je een aantal tools die gaan helpen om als team focus te bepalen, doelen te stellen én om experimenten op te starten en deze te laten groeien. Jullie werken als team samen om de beste zorg te leveren. Door focus en doelen te bepalen, kun je jouw aandacht specifiek richten. Daarnaast geeft het ruimte om nieuwe manieren van werken uit te proberen die bijdragen aan de doelen. Op deze manier komt iedereen in de positie om te leiden en te volgen én creëren jullie bewustzijn over de context die daar behulpzaam in is.

De tools helpen dus om focus te bepalen, doelen te stellen, en ruimte te organiseren om iets nieuws uit te proberen.

1. Focus bepalen met de 2 x 2 vragen

Met slechts vier vragen bepalen jullie inhoudelijk richting en verbinden jullie ambitie met resultaat. Ook nodigt het uit om samen betekenis te geven aan jullie werk en doelen.

2. Van focus naar actie vanuit de 2 x 2 vragen

Om in de actiestand te komen helpt het om voor alle 4 afzonderlijke vragen te weten waar het echt om draait en daar behulpzame en energie opwekkende vragen over te stellen. Het transformeert de 2 x 2 vragen tot opstarters van een betekenisvol gesprek die als vanzelf tot begrip, verbinding én actie leidt.

3. Een volgende stap bepalen met de schaalvraag

In een team helpt een gezamenlijk beeld van succes om doelen te bepalen en prioriteiten en taken af te stemmen. Deze oefening stimuleert dialoog gebaseerd op vertrouwen, openheid en transparantie.

4. Brainstorm over mogelijkheden

Samen weet je meer dan alleen. Als team kun je optimaal van elkaars ideeën en kennis gebruik maken als je elkaar de ruimte geeft om input te geven. Zo kun je effectiever wederzijds beïnvloeden en kom je tot nieuwe ideeën.

5. Een experiment formuleren met de experimenteerdriehoek

Leren is proberen, de experimenteerdriehoek helpt om gericht te experimenteren. Door concreet te maken waar het je om te doen is en wat het experiment dan precies behelst gaat de slagingsfactor van je experiment als vanzelf omhoog.

6. LEF vragen

Wanneer je in beweging wil komen maar het niet lukt om op te starten kan het heel behulpzaam zijn om collega's te vragen om met je mee te denken en je een zogeheten LEF opdracht te geven. De doelstelling is om samen een volgende stap vorm te geven om het leren een boost te geven.

7. Vastloopsituaties

Wie nieuwe dingen probeert, loopt soms vast. Door samen in kaart te brengen waar het vastzit komt er ook ruimte om daar gericht wat aan te doen. Door samen uit te wisselen over de vastloopsituatie en op zoek te gaan naar een mogelijke doorbraak komt er weer schot in de zaak.

8. Patroondoorbrekers

Hoe doorbreek je een vastgeroest patroon? Dit vraagt om eens iets echt anders aan te pakken dan je gewend bent. De patroondoorbrekers geven je munitie voor verandering!



1 Focus bepalen met de 2x2-vragen

De vragen als hulpmiddel om doelen te formuleren

Als je iets wilt bereiken en daarvoor het nodige te doen hebt, dan is het van belang dat je *wéét* wat je doet. De 2x2-vragen helpen je bij het bedenken wat je succesvol gaat maken, met name samen met anderen, collega's of medewerkers¹.

Bij de eerste 2 vragen gaat het om *wat* en *hoe* je het wilt en de tweede 2 gaat het om wat je nodig hebt om ook echt te slagen.

De 2x2-vragen

1. **Belang:** wat maakt wat je wilt *belangrijk*?
2. **Resultaat:** wat *zie je dan* als resultaat?
3. **Conditie en competenties:** wat is er *nodig* om dat resultaat te behalen? Wat heb je nodig om het echt goed te kunnen doen? En wat moet je *kúnnen* om te slagen in wat je wilt?
4. **Actie:** wat ga je als eerste *doen*? Wat als tweede? Wat spreek je (met jezelf) af?

¹ De 2x2-vragen zijn afgeleid van de Kritische Incident-methode.

Bron: Verdonshot, S., Keursten, P. & Van Rooij, M. (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk*. Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum



2 Van focus naar actie vanuit de 2x2-vragen

Waarderende hulpvragen

Hulpvragen bij vraag 1:

- Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?
- Wat vind jij nou echt belangrijk in deze klus?
- Wat maakt het urgent?
- Hoe belangrijk is het voor jou en waarom?
- Wat vind jij er zo interessant hieraan?
- Wat is voor jou de essentie?
- Wat maakt dat zo effectief / zinvol / nuttig?

Hulpvragen bij vraag 2:

- Wat wil je bereiken?
- Wat is er dan veranderd?
- Als je klaar bent, wat heb je dan in handen?
- Wanneer ben je tevreden?
- Waaraan ga je afmeten of het echt geslaagd is?
- Kun je een voorbeeld geven van wat er dan bereikt is?
- Waar zie je nu al kleine voorbeelden, waar zie je het al gebeuren?

Hulpvragen bij vraag 3:

- Wie is degene die bepalend is voor de realisatie (actor)?
- Met wie wil je het graag samen doen (actor / ondersteuner)?
- Wie mogen we niet vergeten, in dit initiatief (actor / ondersteuner)?
- Wie gaat het daadwerkelijk dóen, straks (actor)?
- Wie kan er helpen (ondersteuner)?
- Wie hebben we nodig om dit proces te ondersteunen (ondersteuner)?

Hulpvragen bij vraag 4:

- Wat wordt nu je eerste stap?
- Wat dóe je dan?
- Waar beginnen we nu mee?
- Wat spreken we concreet af?
- Wie benadert wie?
- Wanneer horen we terug van elkaar?



3 Een volgende stap bepalen met de schaalvraag

De schaalvraag is een methode die veel wordt gebruikt in individuele coaching, maar die je ook met elkaar als team goed kunt inzetten. Het is een methode die helpt om inzichtelijk te maken waar je al staat en welke acties volgens jullie horen bij een volgende stap.



Stap 1. Stel je een 'schaal' voor

Stel je een schaal voor van 0 tot 10, waarbij de 10 staat voor de gewenste situatie, de situatie die is zoals jij wilt dat het wordt, en 0 staat voor de situatie waarin er nog niets daarvan is gerealiseerd.

Stap 2. Visualiseer de '10'

- Hoe ziet het eruit op een 10?
- Waar sta je het liefst aan het eind van het traject?
- Wat kun je dan? Wat weet je dan?
- Wat zie ik je dan doen? Wat is er anders?

Stap 3. Bepaal je huidige plek

Waar sta je nu op deze schaal? In cijfers uitgedrukt of op een andere manier?

Stap 4. Zoom in op wat is bereikt

- Welke stappen heb je al gezet? Wat heb je al bereikt?
- Hoe lukte het je om stappen vooruit te komen? Wat deed je?
- Welke talenten zette je in?
- Gingen er ook dingen mis of liep je vast? En hoe kwam je daar weer uit?
- Ben je ook met dingen gestopt?

Stap 5. Bedenk een stap vooruit

Wat zou een volgende stap, één trede hoger op de ladder, kunnen zijn? Hoe ziet dat eruit? Wat ga je dan doen?



Bron: Coert Visser (<https://www.cpw.nu/>)



4 Brainstormen over mogelijkheden

Creatief denken is een geheel van denkvaardigheden, technieken en processen die de kans op patroon doorbreking, het leggen van nieuwe verbindingen in onze hersenen, vergroten.

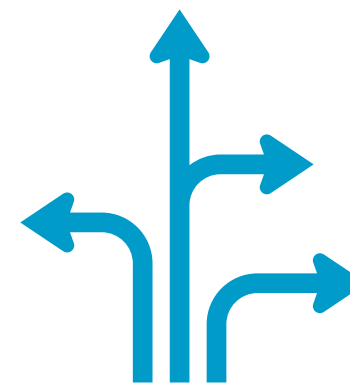
Bij een creatieve sessie is het zinvol om naar een startformulering (=vertretpunt) te kijken.

Begin met een stimulerende vraag: "Hoe kunnen we..." of "Hoe kan ik ..." of "Bedenk 5 manieren om ..."
Andere optie: "Zou het niet fantastisch zijn als ..."

Let op: formuleer het doel in 1 zin, formuleer het doel specifiek, elimineer elke beperking in de startformulering en formuleer het doel uitdagend en aantrekkelijk.

Een startvraag zou kunnen zijn:

Hoe kunnen we de gewenste toekomst een stapje dichterbij brengen?



Spelregels voor creatieve sessies

- Stel je oordeel uit: alle ideeën zijn welkom.
- Wees open binnen de creatieve groep, maar respecteer privacy naar buiten.
- Geef extra aandacht aan naïeve ideeën (daar is vaak een doorbraak te verwachten).
- Geen arrogantie (ervaring, leeftijd, functie etc. spelen geen rol). Gebruik indien nodig een anonieme methode.
- Voorkom beslisfouten in groepen (Groupthink) door ieder eerst voor zichzelf te laten nadenken en daarna pas de ideeën te laten delen.
- Lift mee op de ideeën van anderen: het ene idee fungeert als opstapje voor andere ideeën. Na de individuele fase is het dus aan te raden om mensen met meer ideeën te laten komen.
- Kwantiteit gaat altijd voor kwaliteit (hoe meer ideeën hoe beter).
- Hoe gekker het idee hoe beter (niet ieder idee hoeft even realistisch te zijn).

A. De superheld techniek

Bij een brainstorm kan het heel behulpzaam zijn om even los van jullie eigen organisatie te denken en juist even in de huid te kruipen van iemand anders. Bijvoorbeeld een andere organisatie of een superheld.

Stap 1: Vanuit welke bril gaan jullie kijken?

Noem een aantal organisaties op die iedereen wel kent en schrijf deze op een flap. Doe hetzelfde voor een aantal bekende superhelden. Kies er samen eentje en verplaats je daar helemaal in. Wat is kenmerkend voor hen?

Bijvoorbeeld: IKEA maakt leuke meubels voor iedereen toegankelijk, o.a. door heldere hulpmiddelen.

- Hoe zou die organisatie/held jullie thema oppakken?
- Hoe zorgt die organisatie/held ervoor dat ze dit voor elkaar krijgt?

Verzamel de ideeën die dit oplevert op een flip over. Komen jullie er achter dat deze analogie of held niet zo goed werkt? Kies dan een andere.

Stap 2: Bepalen van een aanpak: samen kiezen en verder uitwerken

- Met welke ideeën zien jullie jezelf aan de slag gaan?
- Van welk idee worden jullie het meest enthousiast? Zie je jezelf daar ook mee aan de slag gaan? Zo nee, in welke vorm dan misschien wel?

Werk samen door om de gekozen ideeën concreet te maken. Het liefst op een manier dat je er morgen mee aan de slag kunt.

B. De omgekeerde brainstorm techniek

Bij een omgekeerde brainstorm maak je gebruik van bestaande denkpatronen die automatisch optreden bij een persoon, wanneer men zich met een bepaalde problematiek bezighoudt. Deze kun je identificeren en omkeren waardoor er een waardevolle visieverandering optreedt.

Stap 1: Vraag formuleren

Schets de situatie en formuleer vervolgens een heldere en uitnodigende vraag aan de groep. Schrijf deze vraag op een flap op de volgende manier. "Hoe kunnen we.....". Bijvoorbeeld: "Hoe kunnen we RSI verminderen?"

Stap 2: Keer de vraag om!

De startvraag wordt omgedraaid: dus de vraag "Hoe kunnen we RSI verminderen?", wordt: "Hoe kunnen we RSI vergroten?"

Stap 3: Ideeën verzamelen

Alle deelnemers brainstormen plenair en spuien hun ideeën, de begeleider noteert alles op een flipover in de bewoordingen van de inbrengers zodat er een lange lijst ontstaat.

Stap 4: Vertaalslag maken

Nu mogen de deelnemers de oogst vertalen naar het eigenlijke vraagstuk. Alle ideeën worden omgekeerd zodat ze antwoorden bieden op de startvraag. De begeleider schrijft de omkeringen op een tweede flap en clustert waar mogelijk.



5 Een experiment formuleren met de experimenteerdriehoek

Als je nieuw gedrag wilt ontwikkelen kan de Experimenteerdriehoek je helpen. Concreet komt het er op neer dat je jouw verandering formuleert in termen van gedrag.

Hier zijn drie varianten in mogelijk:

1. Ten eerste kan jouw verandering gaan over gedrag dat je vaker wilt laten zien (bijvoorbeeld: ik wil meer vragen gaan stellen).
2. Het kan echter ook gaan over gedrag dat je minder wilt gaan doen (bijvoorbeeld: ik wil minder door anderen heen gaan praten).
3. Tot slot zou het ook kunnen gaan over gedrag dat je nu al doet en anders wilt gaan doen (bijvoorbeeld: ik stel al vragen en die wil ik meer open gaan stellen in plaats van gesloten). En soms kun je ook combinaties bedenken.

Het helpt als je helder voor ogen hebt wat je anders wilt gaan doen en waarom. De volgende vragen helpen je dit voor jezelf concreet te maken.

1. Wat ga je concreet meer, minder of anders doen? Formuleer dat in termen van gedrag.
2. Wat zien anderen jou (dan) doen?
3. Wat is het (positieve) effect van dit gedrag voor jezelf of anderen?
4. Wat is het eerste moment in je agenda waar je dit experiment kunt gaan doen?
5. Wie of wat heb je nog nodig om de kans op succes te vergroten?
6. Met wie ga je samen reflecteren op dit experiment?



Bron: <https://www.kessels-smit.com/nl/de-experimenteerdriehoek-hulpmiddel-voor-leren-in-de-praktijk>

6 LEF vragen

Iedereen heeft wel een thema of onderwerp waar hij of zij verder op wil ontwikkelen. Soms gaat dat niet vanzelf en is er wat hulp nodig om echt in beweging te komen. Dan kan het handig zijn (een aantal) collega's te vragen om met je mee te denken en je een zogenaamde LEF opdracht te geven. Onderstaand stappenplan en LEF vragen kunnen daarbij helpen.

Startpunt is om te bedenken wat voor de desbetreffende persoon een volgende stap zou zijn binnen het thema en welke lef opdracht daarbij hoort. Degene over wie het gaat kan ook zelf aangeven waar hij denkt dat de opdracht over zou moeten gaan.

De collega(s) interviewt degene voor wie de opdracht wordt geformuleerd. Als collega(s) heb je waarschijnlijk ook beelden. De eerste stap is met elkaar het thema te pakken.



Stap 1

Bedenk met elkaar het thema waar de opdracht over moet gaan.

Stap 2

De inbrenger tekent een lijn en verdeelt deze in drie stukken (comfortzone, leerzone en angstzone).

De andere groepsleden interviewen de inbrenger. Een aantal hulpvragen zijn:

- Vraag wat iemand daar in al doet of kan (comfortzone).
- Ga op zoek naar de grens, wanneer wordt het productief spannend? (leerzone)
- Bedenk wanneer het echt (te) spannend wordt (angstzone). Dat is niet meer effectief.

Stap 3

Formuleer de LEF opdracht.

Dit zou kunnen in de vorm van positief roddelen. De persoon over wie het gaat zit er wel bij, maar mag niet meedoen.

Stap 4

Toets de opdracht bij de ander of die de opdracht ook echt wil gaan doen. En er volledig op instapt.

Er mag een LEF buddy gekozen worden waarmee je terugkijkt op de LEF opdracht en die een hulplijn is wanneer steun gewenst is.

Bron: Kessels & Smit

7 Vastloopsituaties



Elke groep die innoveert loopt soms vast. De vraag is dan, hoe lukt het ons om van daaruit weer verder te gaan? Hieronder benoemen we een aantal veel voorkomende vastloopsituaties.

Aan de slag met vastloopsituaties

Welk van de bovenstaande vastloopsituaties herken je? Het kan helpen om een groepje te vormen en samen te brainstormen over hoe je hierin een doorbraak kunt bereiken.

Stap 1: Kies met elkaar een voorbeeld die je herkent als vastlooppmoment. Wissel met elkaar uit wat je precies herkent.

Stap 2: Formuleer een doorbraak die je zou willen bereiken. Wat zou je hiervoor in de plaats willen?

Bijvoorbeeld: Er gebeurt maar niets. Het tegenovergestelde is: er gebeurt iets. Dat kan dan concreet zijn: iemand neemt het initiatief om een bepaald doel verder te brengen. Of naar elkaar uitspreken dat je het belangrijk vindt, óf naar elkaar uitspreken dat je er niets mee gaat doen qua tijd en energie.

Stap 3: Brainstorm met elkaar over ideeën of mogelijkheden om die doorbraak te realiseren.

Stap 4: Bekijk de verschillende manieren of alternatieven die uit de brainstorm gekomen zijn om je doel te bereiken. Wat is nu een eerste stap die je kunt zetten?

Veel voorkomende vastloopsituaties

Er is negatieve energie. Er zit iemand aan tafel die steeds de negatieve kanten ziet en heel kritisch is. Je bent klaar om aan de slag te gaan maar het lukt niet. Er wordt nu echt iets van jullie gevraagd en je hebt daarvoor andere vaardigheden nodig. Die heb je nog niet allemaal.

Er gebeurt maar niets. Mensen zitten maar te vergaderen en te overleggen en er komt niks van de grond. Iedereen vindt het heel belangrijk, maar niemand doet iets. Veel praten, geen resultaten.

We komen niet verder. Er zijn mensen die er belang bij hebben dat er niets gebeurt. En weer anderen hebben geen perspectief op waar het naartoe moet. Er gebeurt dus niet veel anders dan eerst.

Het blijft te vrijblijvend en niemand stapt in. Als het erop aankomt in te stappen en je organisatie mee te nemen, lukt het niet. Veel mensen vragen zich af: 'ik vind het wel interessant maar hoe krijg ik dit erdoor bij de baas?'

Mensen verschuilen zich achter hun organisatiebelang. Mensen zitten als vertegenwoordiger of functionaris aan tafel en zijn daarom nooit écht aanspreekbaar.

We komen niet verder dan creatieve ideeën. Het is lastig om uit de fase van ideeën genereren en creatieve vormen te komen en te gaan focussen.

Het is lastig om de lijn vast te houden. Er komt een tegenslag en dan is het lastig het vertrouwen vast te houden en iedereen erbij te houden.

Er is één dominante eigenaar. Mensen komen wel in beweging, maar het blijft de eigenaar die de knopen doorhakt. Dat verhindert dat andere mensen het voortouw nemen.

We komen maar niet tot de volgende stap. Er is veel input verzameld: inzichten en inhoud, maar het lukt niet om van analyse naar vormgeven te komen. Het lukt niet om ergens voor te kiezen en iets te gaan dóen.

Het lukt niet je eigen enthousiasme over te brengen. Je hebt er zelf alle vertrouwen in maar het lukt niet goed dat over te brengen op anderen. Ze lijken het maar niet te pakken. Degene die het meest betrokken zou moeten zijn neemt geen verantwoordelijkheid. Nu is het moment dat de plannen overgenomen moeten worden in het formele systeem. De mensen van wie je veel verwacht zeggen 'zo werkt het niet' en 'het past niet binnen eerdere afspraken'. Het blijft bij praten over en het lukt niet de volgende stap te nemen.

De onderhandelingen zullen leiden tot een onwerkbaar compromis. Het moet met nog minder tijd en nog minder geld en je vraagt je af of de mooie plannen dan nog wel haalbaar zijn.

We hebben iets gerealiseerd maar we weten niet goed wat. Je wilt leren van hoe je het hebt aangepakt en greep krijgen op waaróm je zo enthousiast bent en waarom het is gelukt.



8 Patroondoorbrekers

Bij de vorige tool (7) las je over veel voorkomende vastloopsituaties. In de experimenteerfase kom je die gegarandeerd tegen. Op zo'n moment heb je behoefte aan een nieuwe schwing, net even iets anders doen dan je deed. Dan krijg je iets anders dan wat je kreeg. En daar zit vaak de vernieuwing. De volgende vijf patroondoorbrekers kunnen helpen om de situatie net iets aan te passen, waardoor er ruimte ontstaat voor iets nieuws.

Verandering van personen

Verander de samenstelling van je groep, bijvoorbeeld door te wisselen in rollen of een nieuw persoon erbij te vragen. Ook iemands vertrek kan patroondoorbrekend werken. Doordat de samenstelling van de groep verandert, ontstaat er soms ineens een andere dynamiek die ruimte biedt aan vernieuwing.

Verandering van context

Kies eens een andere plek of context om in te werken. Denk bijvoorbeeld aan een nieuwe, inspirerende locatie of een betekenisvolle plek. Het kan heel inspirerend zijn om op een plek te werken waar ook je doelgroep zich begeeft, bijvoorbeeld in de kantine van een ROC.

Verandering in denken

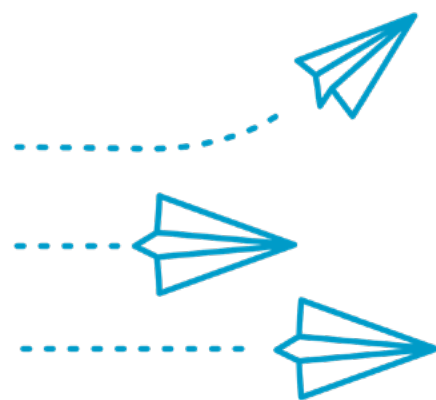
Soms helpt het om vanuit een ander perspectief te kijken, letterlijk in de schoenen van een ander te gaan staan. Dat kan door een kijkje buiten de deur te nemen: hoe zou men dit vraagstuk oplossen in een heel andere branche, bijvoorbeeld? Of door je specifiek te verdiepen in één ketenpartner - bijvoorbeeld door eens volledig te kijken vanuit een werkgeversperspectief: waar heb je dan behoefte aan? Welke vragen ontstaan er dan? Zo'n perspectiefwisseling kan nieuwe inzichten opleveren en zelfs de inhoudelijke vraag waaraan je werkt veranderen.

Verandering van doen

Doe eens iets gek! Soms helpt het om de vorm van de activiteit te veranderen. Net even anders dan je normaal gesproken zou doen. Zo kies je er bijvoorbeeld voor om geen projectgroep op te starten maar per moment te kijken wie of wat er nodig is. Bekijk ook eens de ongewone check-in werkvormen.

Verandering in de tijd

Een verandering van het tijdsframe kan van buitenaf komen, bijvoorbeeld omdat een subsidieverstrekker nieuwe randvoorwaarden schept, of omdat er verkiezingen zijn geweest. Zelf invloed uitoefenen op het tijdsframe kan ook door met elkaar een deadline te stellen. Of die op te schuiven en meer ruimte te nemen. Afhankelijk van wat werkt en nodig is: juist even met zijn allen doorpakken en de schouders eronder? Of lucht creëren en ruimte om bijvoorbeeld te onderzoeken of te verdiepen?



Bron: Verdonshot, S., Keursten, P. & Van Rooij, M. (2009). Samen vernieuwen in de praktijk. Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum



8 tools om het leerklimaat te versterken



Als team komen jullie regelmatig bij elkaar. Die momenten van samenzijn zouden we graag gebruiken om met elkaar te leren en ontwikkelen. Om samen op een energieke manier werk te maken van een lerende cultuur. De tools binnen dit thema helpen om een overleg anders aan te pakken, om ontmoetingen energiever en effectiever te maken en te zorgen dat ze wederkerigheid stimuleren.

1. Check-in vragen voor het werkoverleg

Een actieve deelname draagt bij aan een energiek overleg. Een check-in als start zet daarvoor de toon en nodigt uit tot aandachtig luisteren.

2. Sterke punten interview

Werken vanuit talent vraagt allereerst om een scherp besef van eigen talenten. Van daaruit kan je onderzoeken of die talenten ook een plekje krijgen in het werk, of dat ze (nog) onbenut blijven. Dit interview ondersteunt in dit proces van het (h)erkennen van talenten en het effectief inzetten ervan.

3. Complimenten geven

Hoe geef je nou een compliment die recht doet aan wat je echt wil zeggen én zorgt voor verbinding. Deze tool geeft tips omtrent het geven van een compliment en suggesties voor hoe je binnen het team complimenten aan elkaar kan geven en zo de leercultuur versterkt.

4. Intervisie tools om lerend vraagstukken te bespreken (Intervisiewaaijer)

Deze tool biedt een waaijer aan mogelijkheden om middels intervisie samen met je collega's te leren van situaties uit de dagelijkse werkpraktijk. Een scala aan intervisiemethoden wordt stap voor stap uitgelegd zodat je meteen aan de slag kan.

5. Bouwen aan gezamenlijke visie en besluitvorming vanuit deep democracy

Hoe neem je een gezamenlijk besluit wanneer er veel verschillende meningen en opvattingen in de groep zijn? Je kunt verschillen benutten door juist op onderzoek uit te gaan en de zienswijzen zichtbaar te maken. Deep democracy ondersteunt in het waarderen van de stem van de minderheid zodat er constructieve besluiten genomen kunnen worden.

6. Doorbreek de cirkel

Zonder dat we het willen houden we soms ongewenste situaties zelf in stand. Door bewuster te worden van onze gewoonten en routines kan je sneller herkennen wanneer je in die patronen vervalt en regie nemen om het anders te doen.

7. Zelf blijven leren

Deze tool geeft een aantal praktische tips over hoe je je eigen ontwikkeling en leerproces kan sturen en van nieuwe brandstof kan voorzien.

8. Leuke afsluiters voor het werkoverleg

Het op een energieke wijze afsluiten van een werkoverleg geeft focus en zet aan tot reflectie. De vragen in deze tool kan je direct toepassen in je volgende overleg.



1 Check in vragen voor het werkoverleg

Een check-in is een waardevolle start van een bijeenkomst. Juist wanneer je met elkaar wilt inzetten op het versterken van jullie onderlinge band, is het fijn om daar de tijd en aandacht voor te nemen. Het gaat verder dan alleen de verwachtingen voor de bijeenkomst uitspreken. Maak tijd en ruimte om echt naar elkaars verhaal te luisteren. Om elkaar te begroeten en te horen hoe het echt gaat, om samen even mens te zijn. In veel organisaties gebeurt dit zo weinig dat zelfs de vraag 'hoe gaat het?' al veel teweeg kan brengen. Het voelt soms gek om zoveel tijd te gebruiken voordat je 'echt gaat beginnen'. Maar de check-in is al een begin, zeker als je de vraag ook passend maakt bij het doel of onderwerp van de bijeenkomst. En door de verbinding die er ontstaat, kun je daarna vaak veel sneller tot de kern komen met elkaar.

Een check-in is er in vele vormen. Hieronder vind je een aantal voorbeeldvragen. De mogelijkheden zijn eindeloos, en de uitnodiging is vooral om met verschillende vragen te experimenteren.

- Kies de vraag die je het meest aanspreekt
- Wissel de antwoorden op die vragen kort uit met elkaar

1. Focus

Wat maakt dat je hier vandaag gekomen bent? Waar heb je zin in, wat is je doel?

Wat hoop je vandaag te ervaren of te leren?

2. Verrassing

Wat heeft je afgelopen week verrast?

Wat kende je nog niet van jezelf of van de ander? Wat betekent dat voor jou?

3. Sprankelmoment

Wat was voor jou een sprankelmoment in de afgelopen periode? Een moment dat veel energie gaf, waarin je je trots of blij voelde

4. Plezier vraag

Wat heb je afgelopen week gedaan dat je plezier gaf? Hoe kan je ontspannen? Hoe heb je plezier met elkaar?

5. Grumpy moment

Wat was voor jou een grumpy moment uit de afgelopen periode in je werk?

Waarom maakte het je 'grumpy'?

Waar zit je vast, waar heb je nieuwe invalshoeken en ideeën voor nodig?

6. Persoonlijk

Hoe zit je erbij, hoe gaat het met je? Wat heb je vandaag meegemaakt voor je hierheen kwam?

Hoe gaat het met je?

7. Toveren

Wat zou je doen als je vandaag een toverstokje had?

Wat zou je willen veranderen, wat zijn je wensen?

Bron: <https://www.kessels-smits.com/en/starten-met-een-check-in-vragen-die-verhalen-uitnodigen>



2 Sterke punten interview

Een sterke punten interview brengt in kaart welke talenten daadwerkelijk in het werk worden benut en of dat effectief gebeurt. Ter voorbereiding op deze oefening is het aan te bevelen om uit te zoeken wat je talenten zijn: via tests, gesprekken of het analyseren van succesmomenten. Een talent gaat je van nature gemakkelijk af en dit komt tot uiting in hoe je de dingen aanpakt, en waar je energie van krijgt.

Hieronder vind je een aantal vragen die in duo's aan elkaar gesteld kunnen worden om scherp te krijgen of en wanneer de talenten aan bod komen in het werk.

- Welke talenten herken je? Welke niet? Talenten kunnen terugkomen in werk en/of privé situaties.
- Wat is een voorbeeld waar je één of meerdere talenten inzette? Een moment waar je positief op terugkijkt, en waarin je echt 'in je kracht' stond, en waarin je iets voor elkaar kreeg, waardoor je impact toenam en het werk/ de samenwerking beter liep. Een mooi voorbeeld waar je energie van kreeg. Vertel daar eens over.
- Hoe hangen de talenten voor jou samen? Welke talenten versterken elkaar? Zijn er die elkaar tegenwerken?
- Welke talenten typeren jouw stijl van leidinggeven?
- Zijn er sterke punten die je nog meer zou willen inzetten op je werk? Hoe zou je dat kunnen doen? Welke ondersteuning heb je hier nog bij nodig? Wat wordt je eerste stap?

Sterke punten interview: de andere kant van de medaille

Talenten hebben ook een andere kant: soms komen je talenten verkeerd over en wordt het teveel van het goede. Of soms kosten ze je ook heel veel energie. Hulpvaardigheden kunnen hierbij helpen om je talent effectiever te maken.

- Wat is voor jou de andere kant van je talent? Komen je talenten ook wel eens verkeerd over?
- In welke situaties leidt je talent tot ongewenste effecten?
- Wat zorgt ervoor dat je talent dan niet productief is?
- Welke hefboom helpt je in een dergelijke situatie? Hoe krijg je talent weer in balans?
- Wat levert het je op als je die hefboom vaker inzet. Zijn er nog andere hefbomen bruikbaar?

Bron: Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2016) *Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Uitgeverij Boom.



3 Complimenten geven

Het waarderen van wat een ander doet, heeft een positief effect op de relatie. Je maakt op een plezierige manier contact en bevestigt de ander waar je ziet dat diegene goed in is.

Hieronder allereerst wat tips omtrent het geven van een compliment:

Fase 1 - Zorg voor een goede aanloop

Maak contact

Schat in of de situatie geschikt is
Maak oogcontact

Vertel waar je de ander op gaat waarderen

Zeg tegen de ander dat je iets gaat zeggen wat hij plezierig zal vinden

Wees consistent in je houding

Laat met je gezichtsuitdrukking en houding aan de ander blijken dat je blij bent

Fase 2 - Compliment geven

Geef compliment

Geef het compliment vanuit jezelf: gebruik het woord "ik":

"ik ben blij met...."

"ik vind het fijn dat je...."

Maak eventueel je compliment specifieker door expliciet het gedrag van de ander te benoemen. Je kunt hiervoor de drietrap gebruiken:

1. Vertel wat je waarnam (ik zag/hoorde dat je .. deed)
2. Wat het effect daarvan was (op het team, het resultaat, op jou)
3. Wat dat voor jou betekent (ik vind dat heel plezierig, ik voel me dan...)

Let op wat het compliment aan emoties oproept en benoem deze

In het team

Naast het 1 op 1 complimenteren kan het heel impactvol zijn om een complimenten ronde te doen met het team. Op deze wijze versterk je het leerklimaat in het team. Dit kan op de volgende manieren:

De hot seat

- Je wijst een 'hot seat' aan, het liefst een stoel die op een positieve manier afwijkt van de andere stoelen. Hij heeft bijvoorbeeld een andere kleur of een fijn kussentje.
- Om de beurt nemen de teamleden plaats op de hot seat en ontvangen daar hun complimenten.
- Het is fijn als iemand de complimenten voor de ander noteert, zodat ze niet worden vergeten.

Complimentendouche

1. Pak pen en papier
2. Schrijf voor alle collega's in je groepje een compliment op, "Waar vind je je collega heel goed in?" Of "Wat heb je je collega vandaag zien doen wat je een compliment waard vindt?"
3. Stel steeds een collega centraal. Lees om de beurt alle complimenten voor deze persoon voor, als een complimentendouche!
4. Vraag hoe dat was om te ervaren.
5. Ga daarna door naar de volgende.

Bron: Smit, C. (2003). *Alles wat je aandacht geeft groeit. De kunst van het transparant managen.*



4 Interviewwaaier

Intervisie is een manier om met collega's of vakgenoten te leren van vragen, problemen en successen uit de dagelijkse werkprijktijk dat leidt tot effectiever werkgedrag.

In de interviewwaaier staan diverse methoden beschreven waarmee je samen met je team tot nieuwe inzichten en oplossingsrichtingen probeert te komen.

Overzicht van de methoden:

- **Vragen carroussel** - Het vermogen tot vragen stellen, en dan vooral interessante vragen, is essentieel voor het tot stand brengen van een onderzoeksgesprek. Deze werkvorm helpt je daarbij en is erop gericht te onderzoeken wat het effect is van verschillende vragen.
- **Vijf stappen methode** - Deze methode kenmerkt zich door een probleemoplossende insteek, waarin het leren van zowel inbrenger als andere groepsliden centraal staat. De inbrenger krijgt allerlei inhoudelijke adviezen en de anderen krijgen feedback op hun perceptie/analyse van de vraag.
- **Leren van successen** - Bij het leren van successen staat hetgeen gelukt is centraal. Door uit te gaan van energie, kracht en kansen bereiken groep en inbrenger sneller een perspectief op mogelijkheden, in plaats van onmogelijkheden.

- **Roddelmethode** - Deze methode is te gebruiken als snel verkend moet worden of en hoe de casusinbrenger zelf zijn eigen bijdrage in de problematiek niet scherp heeft.
- **Tienstappenmethode** - Deze methode helpt om de casus te verhelderen. Daarbij ligt het accent op hoe de inbrenger zich verhoudt tot de casus; wat zijn/haar aannames zijn; hoe bewust de inbrenger daarvan is en of deze aannames ook zijn getoetst.
- **De 4G methode** - Deze methode kan je inzetten wanneer je belemmerende gedachten of overtuigingen wilt onderzoeken en wilt ombuigen naar ondersteunende gedachten.
- **Progressie gerichte intervisie** - Deze methodiek helpt om op een snelle en positieve manier te komen tot concrete tips en suggesties.
- **De brillen van 'De Bono'** - Deze methode is goed te gebruiken als je jouw stijl van handelen wilt verbreden en de manier waarop jij naar problemen kijkt op te rekken.
- **Socratische dialoog** - De kern van een dialoog is dat men niet uit is op oplossingen, maar op het aanscherpen van visies. Met deze methode ga je samen in de schoenen van de inbrenger staan.



Download de interviewwaaier



5 Bouwen aan gezamenlijke visie en besluitvorming vanuit deep democracy

Deep Democracy is een methode om de wijsheid van de minderheid te benutten in samenwerking en besluitvorming. Het is een zienswijze en methode die de onderstroom in groepen zichtbaar en hanteerbaar maakt. Deep Democracy bestaat uit een aantal technieken en concrete stappen om tot constructieve besluiten te komen, met aandacht en waardering voor alle opvattingen, zowel de meerderheidsstem als de minderheidsstem.

Wanneer gebruik je het?

In de dynamiek van groepen gebeurt veel, zeker wanneer mensen zich niet gehoord voelen of denken dat men hun mening negeert. Wanneer de ideeën die ingaan tegen het meerderheidsstandpunt geen ruimte krijgen, gaat het wringen. We spreken hier vaak niet rustig en openlijk over, maar hebben allerlei manieren om 'onderhuids' en in de 'onderstroom' tegen te spartelen. We mopperen bijvoorbeeld wel op de gang, maar tijdens de vergadering houden we onze mond. Of we zeggen ja tegen een voorstel, maar doen nee en we verzinnen allerlei smoesjes waarom het toch niet kan. Om escalatie te voorkomen en de verschillen te benutten, is het belangrijk om in een vroeg stadium het conflict op te zoeken. Niet de verschillen wegpoetsen, maar juist onderzoeken.



Basis gespreksmodel: 5 stappen van de Lewis methode

De Lewis methode van Deep Democracy kent een aantal stappen die ervoor zorgen dat de stem van de minderheid wordt gehoord en kan worden meegenomen in het meerderheidsbesluit. De stappen in deze gesprekstoel zorgen ervoor dat we expliciet op zoek gaan naar de afwijkende mening, deze waarderen en meenemen in het besluit.

De stappen zien er als volgt uit.

1. Verzamel alle invalshoeken

Nodig iedereen uit om zijn of haar mening, idee en invalshoek te delen. Let op, dus ook de ideeën die haaks staan op die van jou! Dit vraagt om een onbevooroordeelde, luisterende houding.

2. Zoek actief naar 'het alternatief'

Zoek actief naar de afwijkende mening. Terwijl we ideeën met elkaar delen, tekenen zich vaak enkele voorstellen af. De neiging is om met deze voorstellen mee te gaan en tot besluitvorming over te gaan. Niet in Deep Democracy. Hierbij vraag je expliciet of iemand nog een heel ander idee heeft. Je zoekt actief naar de afwijkende mening, het alternatief.

3. Verspreid 'het alternatief'

Wanneer iemand een nieuw perspectief inbrengt, is de kans aanwezig dat deze wordt ontvangen met gelach of gezucht; 'heb je hem weer', of 'we waren bijna rond!'. Voorkom dat mensen alleen komen te staan door te vragen wie zich enigszins herkent of kan verbinden aan het nieuwe voorstel. Wanneer na een goede exploratie en herhaling van deze eerste drie stappen het duidelijk is dat er een aantal voorstellen zijn, worden deze ter stemming aan de groep voorgelegd. Bij een unanieme meerderheid, breng je het voorstel in de praktijk. Wanneer er een heel verdeelde stemming is, ga je terug naar stap 1 en vraag je iedereen goed en helder te lobbyen voor zijn of haar keuze om zo meer helderheid te krijgen in de waarde van de verschillende opties. Wanneer er een duidelijke meerderheid is, ga je naar stap 4.

4. Voeg de wijsheid van de minderheid toe

In deze stap gaan we de personen langs die hun voorkeursstem hebben verloren. Allereerst erkennen we dat het niet fijn is dat je niet 'krijgt' wat je graag wilt. Daarna vragen we hen wat ze nodig hebben om met het meerderheidsbesluit mee te gaan. Deze minderheidswijsheid wordt vervolgens toegevoegd aan het meerderheidsbesluit. Het gekozen voorstel, met de aanvullingen van de minderheid, breng je opnieuw in stemming. Mocht het niet lukken om de stemming na zo'n maximaal drie keer rond te krijgen, is de kans groot dat er onder water iets speelt wat het proces blokkeert. Iets wat belangrijk is om te zeggen, maar niet wordt uitgesproken. Vaak heeft dit te maken met emoties, (onbewuste) onderliggende dilemma's en tegenstellingen. Dit is het teken om naar stap 5 over te gaan.

5. Duik in de onderstroom

In deze stap spelen emoties regelmatig een rol. Na een korte neutrale beschrijving van wat er in de groep speelt, vraag je aan de groep om gezamenlijk te kijken naar wat er zich onder de waterlijn afspeelt.

Bron: Deep Democracy: de wijsheid van de minderheid (2019); Jitske Kramer



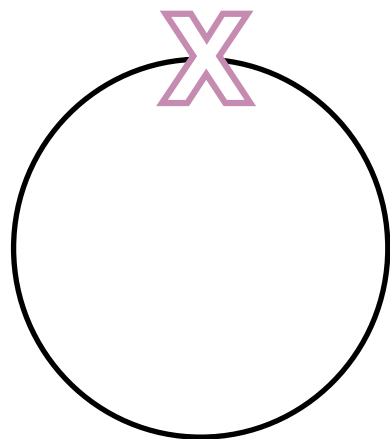
6 Doorbreek de cirkel

Vaak doen we verwoede pogingen om vastlopende processen of patronen nieuw leven in te blazen. Met de allerbeste bedoelingen maken we plannen en voeren we interventies uit. Maar we komen er niet uit als we ons niet bewust zijn dat we ongewenste situaties zelf in stand kunnen houden. Deze tool helpt om je bewust te worden van de wijze waarop mensen ongewenste situaties in stand houden en hoe organiseergewoontes zichzelf in stand houden. Het biedt handvatten om deze te helpen doorbreken. Deze tool is gebaseerd op het boek van Arend Ardon, Doorbreek de cirkel.

Contraproductieve cultuurpatronen

Vaste organiseergewoontes en ingesleten routines gaan over de manier waarop mensen geneigd zijn iets aan te pakken. Die gewoonten blijven in stand zolang ze niet onder de loep worden genomen, zolang niet duidelijk is hoe ze nu eigenlijk uitwerken in de dagelijkse praktijk. Als ze niet werken, kun je spreken van circulaire processen: oude succeservaringen (of op zijn minst de perceptie daarvan) raken gegeneraliseerd en gecontinueerd, ook wanneer ze hun waarde verliezen.

De vraag is natuurlijk hoe je dit soort hardnekkige patronen kunt doorbreken. Met het doorlopen van onderstaande stappen kun je de cirkel herkennen en doorbreken.



Interventie: doorbreek de cirkel!

Echt veranderen doe je samen. Als je ziet dat je samen met anderen in een vicieuze cirkel gevangen bent, bespreek dat dan open met degenen om wie het gaat. Samen leren wordt dan samen begrijpen hoe je (verander)processen blokkeert en onderzoeken hoe het anders kan. Zo neem je elkaar serieus en doorbreek je de cirkel feitelijk meteen.

Doorbreek de cirkel door die met betrokkenen zelf te bespreken.

1. Bespreek de vicieuze cirkel in alle openheid en benadruk dat je deze ook zelf in stand houdt. Geef aan dat je ervan uitgaat dat iedereen er met de beste intenties inzigt, maar dat je elkaar onbedoeld behoorlijk in de klem houdt.
2. Vraag om herkenning. Zien zij hetzelfde patroon? Hoe ervaren zij de situatie?
3. Geef aan dat jij het patroon graag wilt doorbreken door jouw aanpak en gedrag te wijzigen. Vraag of zij hun rol in de situatie erkennen.
4. Bespreek samen welk gedrag ieder wil vertonen om het patroon te doorbreken.
5. Spreek af hoe je samen in openheid wilt blijven spreken over het vervolg.

Het mooie van de vicieuze cirkels is dat er geen schuldige is. Samen houdt je het in stand. En dus is de drempel niet hoog om je eigen rol erin te herkennen en openlijk te erkennen. Doorbreek de cirkel, dat lukt alleen maar samen!



7 Zelf blijven leren

1. Zorg voor een positief doel

Leren heeft een positief doel nodig. Daar kun je naartoe werken. Veel van onze leerdoelen zijn echter ongemerkt een 'omgekeerd probleem' (zoals 'assertiever zijn' of 'niet meer zo druk doen'...). Een positief doel krijg je pas als je je inleeft hoe het eruit ziet als je de gewenste situatie hebt bereikt. Als je assertiever bent: hoe ziet dat er dan uit, wat zie ik je doen? Je maakt als het ware een snapshot van de toekomst. Dat geeft vaak ook snel ideeën voor eerste stappen die je kunt zetten.

2. Experimenteer en reflecteer

Doelgericht experimenteren en reflecteren helpt om stappen te zetten. Een doelbewuste afwisseling van ervaren, reflecteren en nieuwe aanpakken uitproberen geeft structuur aan je leerproces. Als je iets als 'experiment' oormerkt wordt het bovendien ook makkelijker om er op terug te blikken vanuit het idee: wat werkt hier? Wat leer ik ervan?

3. Kijk naar successen en monitor je vooruitgang

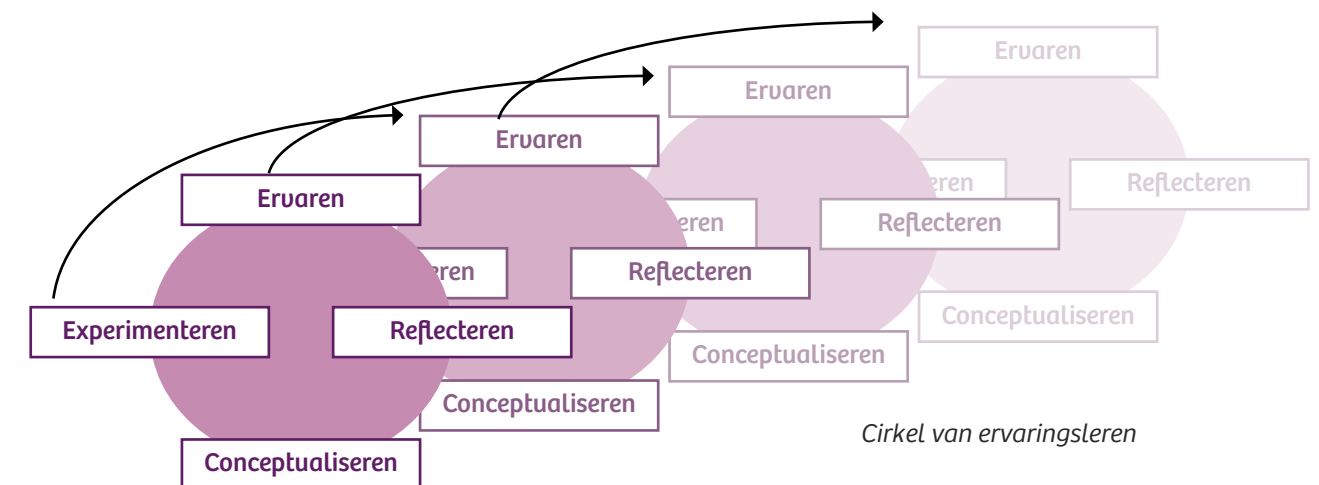
Bij die reflectie verdient het aanbeveling om specifiek te kijken naar de vooruitgang die je boekt. Zeker in het begin gaan er ook dingen nog niet goed. Je oefent, maar merkt bijvoorbeeld dat je niet helemaal duidelijk bent.... Er zullen veel 'rakelingen' zijn (geen mislukking, geen succes). Het benoemen van kleine stappen vooruit is bijzonder effectief en bovendien motiverend.

4. Geef het de tijd

Een voornemen, of een afspraak, is nog geen gedragsverandering. Mensen hebben zeker 40 dagen nodig voor het aanwennen van nieuw gedrag. Eén van de grootste valkuilen is dat we het eerder opgeven. Gedurende 40 dagen blijven proberen en (jezelf of elkaar) aanmoedigen werkt bijzonder effectief in het realiseren van een meer blijvende gedragsverandering.

5. Bedenk vooraf Plan B

Je weet van te voren al dat er momenten komen waarin je (leer)doel wordt uitgedaagd. Bijvoorbeeld dat gesprek met die stevige manager bij wie je het lastig vindt je punt te maken. De kunst is vooraf na te denken over "Plan B". Wat ga je doen op die momenten dat het lastig wordt?



Bron: Kessels & Smit



8 Leuke afsluiters voor het werkoverleg

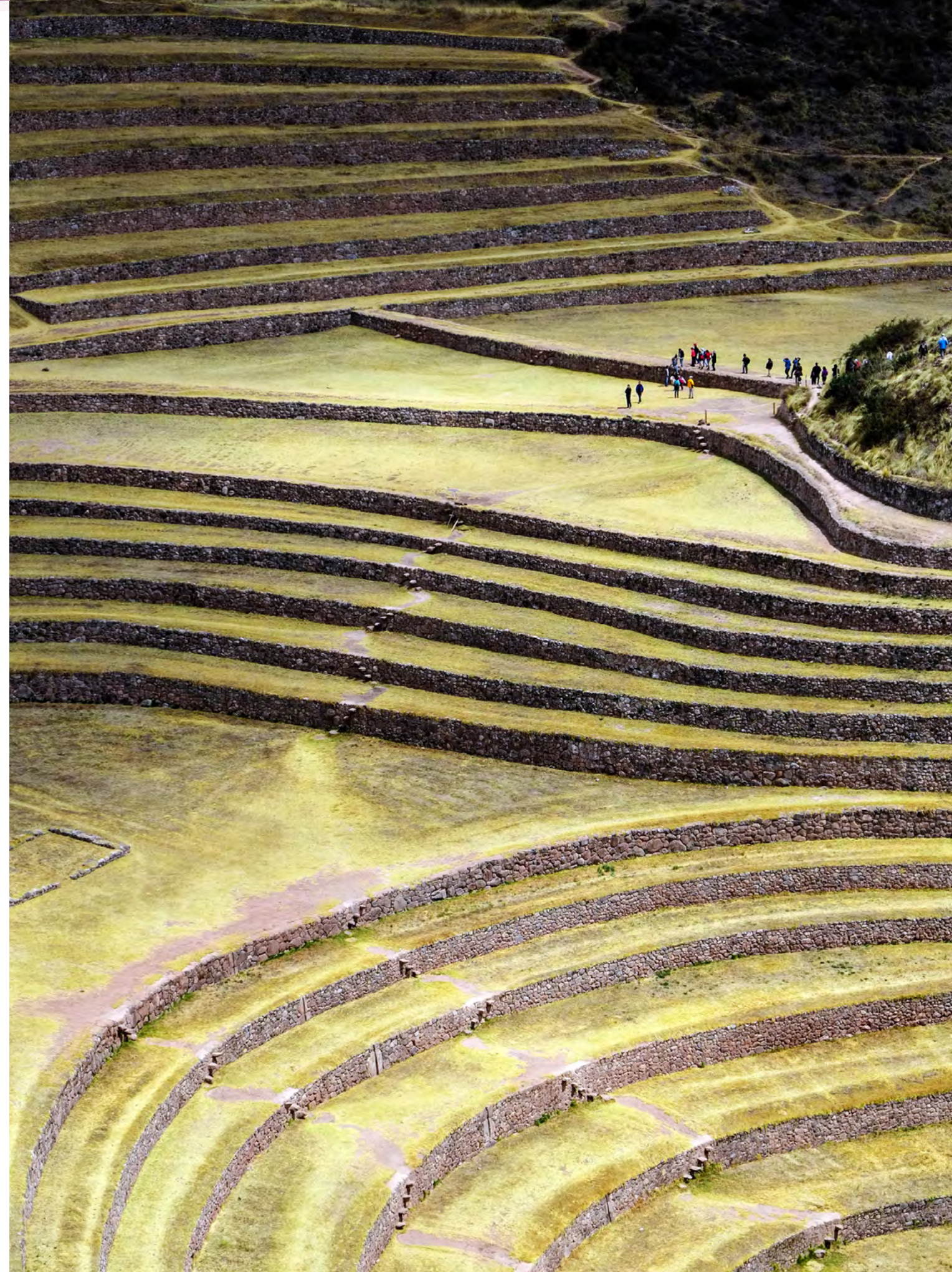
Een korte werkvorm die goed werkt ter afsluiting van een werkoverleg is een rondje maken waarin iedereen antwoordt op dezelfde vraag. Houd dit kort zodat het in 5 minuten klaar is.

Aanpak

1. Kies één van de vragen hiernaast.
2. Geef aan dat je ter afsluiting van iedereen een antwoord wilt op de volgende vraag.
3. Deel de vraag.
4. Geef iedereen 30 seconden om hun antwoord te kiezen.
5. Laat iedereen om en om hun antwoord delen; zonder uitleg en zonder vragen of reacties van anderen.

De vragen

- Wat neem je mee uit deze dag en wat laat je achter?
- Wat is het mooiste of meest leerzame dat je uit deze dag meeneemt als parel?
- Welke drie steekwoorden omschrijven hoe jij het overleg hebt ervaren?
- Wat zou je graag willen oppakken? Wat geeft je energie?
- Welk experiment zou je willen uitvoeren? Waar ben je benieuwd naar?
- Waar ben je vandaag dankbaar voor?



8 inspiratie- bronnen voor een lerende focus als leidinggevende



De modellen en tools binnen dit thema gaan over effectief communiceren en managen met een focus op leren vanuit de rol van leidinggevende. Elke situatie vraagt iets anders in de communicatie.

Iedere medewerker heeft zo zijn eigen kwaliteiten, ideeën en behoeften. De modellen en oefeningen helpen om elkaar beter te begrijpen; helderder te communiceren; en bewust om te gaan met de talenten van je medewerkers. Door met deze werkvormen aan de slag te gaan werken jullie aan een gesprek gebaseerd op vertrouwen, openheid en transparantie.

1. Transparant managen en communiceren

Het model van transparant managen is op papier simpel, in de praktijk blijkt het nog niet zo eenvoudig. Dit model helpt je om duidelijk te zijn over wat je wél wilt. Door met dit model te werken voer je gesprekken op basis van vertrouwen, openheid en transparantie.

2. Waarderende feedback geven en feedback ontvangen

Met deze tool onderzoeken jullie samen wat werkt als het om feedback ontvangen en geven gaat. Naast een stappenplan voor zowel het geven als ontvangen biedt het ook tips om te zorgen dat de feedback ook echt aan kan komen.

3. De communicatiepiramide

Deze gespreksleidraad helpt om niet alleen de inhoud te bespreken, maar ook de niveaus van procedure en proces expliciet mee te nemen in het gesprek. Door alle drie de niveaus te betrekken kom je sneller tot de kern en neemt de kwaliteit van de samenwerking toe.

4. Samenwerken in driehoeken

Door deze tool te gebruiken kan je samen verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat dat je als (project)groep nastreeft. Wanneer iedereen zich echt verbonden voelt aan het resultaat en de verschillende rollen duidelijk zijn kan de samenwerking ook daadwerkelijk tot de gewenste resultaten leiden.

5. Talent inzetten in het werk

Deze praktische tool helpt je te reflecteren op hoe je jouw talenten nog actiever kan inzetten in het werk. Natuurlijk zijn de vragen dan ook gericht op het direct toepassen van je talenten door bepaalde aanpassingen in het werk te doen.

6. Learning en performance zone

Wanneer sta je jezelf toe te leren en ontwikkelen en wanneer moet je van jezelf juist uitvoeren en presteren? Bewustzijn op dit vlak kan helpen om gericht te ontwikkelen en meer tijd in de learning zone door te brengen.

7. Een growth mindset stimuleren

Geloof je dat jouw talenten en vaardigheden vast staan of dat ze juist ontwikkelbaar zijn? Je mindset heeft veel invloed op hoe je naar leren kijkt. Met deze tool word je bewust van de verschillende mindsets (growth of fixed) en wat deze impliceren als het om leren gaat.

8. Stages of concern

Iedereen gaat in het werk door vijf stadia van ontwikkeling heen. In elk van die stadia hebben ze andere dingen nodig. Door hier alert op te zijn kan je medewerkers op de juiste manier ondersteunen in het werk zodat ze effectief kunnen zijn.



1 Transparant managen en communiceren

Transparant managen is een hulpmiddel om effectief samen te werken met de eigen leidinggevende en medewerkers. Regelmatig kom je als leidinggevende in de situatie dat jouw medewerker niet het gewenste gedrag vertoont, of dat je zelf in gesprek moet met je eigen leidinggevende over wat hij of zij van jou verwacht. Transparant managen is een manier van werken die je helpt om hier transparant mee om te gaan. Het helpt om gewenst werkgedrag te stimuleren, verwachtingen helder te maken en draagt daarmee bij aan een plezierige werksfeer. Het belangrijkste principe waarop dit model is gebouwd luidt:

alles wat je aandacht geeft groeit.

Dat helpt in de samenwerking om verwachtingen uit te spreken en tijdig bij te sturen als iets niet lukt.

Transparant managen

Een belangrijk principe is 'transparantie'. Je bent transparant als je uit jezelf (proactief) zegt wat je wilt en waarom je dat wilt. Het waarom is belangrijk om medewerkers en leidinggevendens mee te nemen in het maken en eventueel wijzigen van afspraken. Als jijzelf of je medewerker gecorrigeerd wordt op gedrag wat niet duidelijk van tevoren is gecommuniceerd, zal bijna iedereen dat als onrechtvaardig ervaren. In het communiceren met je eigen leidinggevendens pas je daarmee toe wat met je eigen medewerkers ook het beste werkt: uitgaan van de goede bedoeling van de ander, niet corrigeren en teruggaan naar datgene wat je hebt afgesproken of belangrijk voor je is.

Transparant communiceren over afspraken en complimenteren

Een leidinggevende kan het beste veel tijd besteden aan het duidelijk en transparant zijn over de zaken die hij wenst en voorstaat. Het liefst proactief, dus voordat er misverstanden zijn ontstaan of gecorrigeerd moet worden. Als het gewenste gedrag zich voordoet dient de leidinggevende het op te merken en aandacht te geven. Andersom helpt het om richting je eigen leidinggevende transparant te communiceren over dingen die niet duidelijk zijn en datgene wat je wilt. Soms komen beslissingen die in het belang van de organisatie genomen worden, op spanning met de praktijk. Ook dan helpt het om gelijk transparant te zijn over de gemaakte afspraak, feedback te geven en een nieuwe afspraak te maken.

Transparant zijn en complimenteren

Transparant zijn is de fase waarin je uitspreekt wat je wilt en welk doel je wilt bereiken. Je bespreekt dit en stemt het doel af met jouw gesprekspartner. Complimenteren is een manier van erkennen, van positieve aandacht geven. Als de mensen in jouw omgeving gedrag laten zien dat je plezierig vindt en wat effectief is, dan is het geven van positieve aandacht de beste manier om dat gedrag te behouden. Een compliment is positieve feedback.

Feedback

Pas wanneer erkennen en complimenteren niet werken, ga je iemand feedback geven. In feite escaleer je dan naar een niveau waarin je de relatie licht beschadigt. Na het feedback geven volgt dan ook een fase van luisteren en reflecteren (het gevoel van de ander benoemen): met andere woorden relatieherstel. Pas dan wordt overgegaan naar het zoeken van oplossingen.

Confronteren

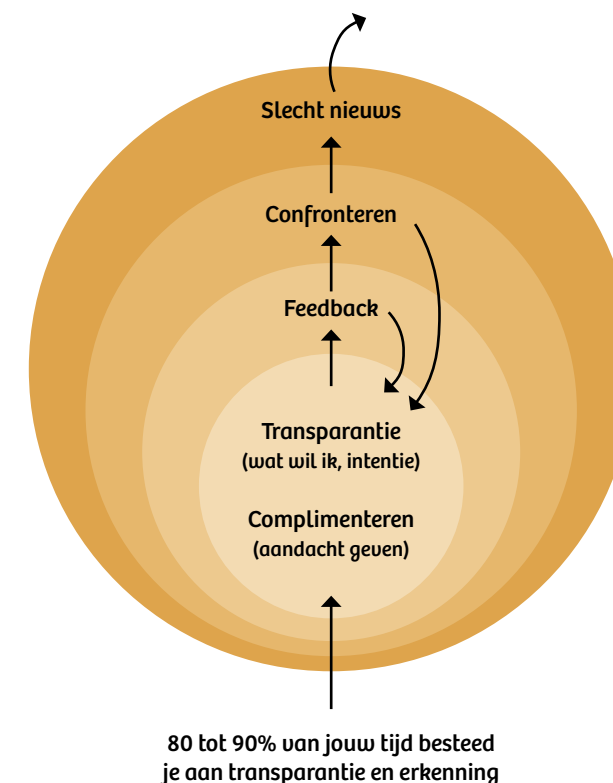
Als feedback geven na een paar keer niet het gewenste resultaat oplevert, dan schakel je op naar confronteren. Hierbij geef je aan dat je de relatie wilt behouden, EN dat de ander zijn gedrag echt moet veranderen. Je brengt bewust pijn aan. De relatie wordt nu ernstiger beschadigd en de fase luisteren en reflecteren is bij dit aanspreekmodel dan ook langer. Als je merkt dat de feedback aankomt, is het belangrijk om direct positieve feedback te geven.

De-escaleren

Als je feedback effect heeft en de medewerker of leidinggevende laat zien dat hij/ zij je gehoord heeft, schakel je terug naar transparantie en erkenning geven.

Slechtnieuws gesprek

Pas als alle voorgaande interventies niets hebben opgeleverd kom je (in geval van een medewerker van je) toe aan het slechtnieuws gesprek. Dat kan zover gaan dat je de werkre relatie met deze persoon opzegt.



Bron: Smit, C. (2003). Alles wat je aandacht geeft groeit. De kunst van het transparant managen.



2 Waarderende feedback geven

Het geven van bewuste feedback is 'het geven van informatie aan een ander over hoe je zijn of haar gedrag waarneemt, begrijpt of beleeft, plus de effecten daarvan op jezelf' (Vroemen, 2009). Feedback is een hulpmiddel om gedrag te veranderen. Goede feedback begint echter bij transparant communiceren, zie hoofdstuk 'Transparant managen en communiceren' in deze toolbox.

Feedback geven

In het model met de cirkels staat rondom transparant zijn en complimenteren een cirkel met feedback geven. Dit geeft aan dat feedback geven volgt op transparant zijn en complimenteren. Je kunt feedback geven als transparant zijn niet tot het gewenste gedrag leidt.

De bekende drietrap

Bij feedback is het belangrijk dat je specifiek bent in wat je wilt zeggen. Hiervoor kun je de zogenaamde drietrap gebruiken.

Bouw feedback op door te zeggen...

1. Wat je waarnam ('Ik zag/hoorde...')
2. Wat het effect daarvan is/was ('Daardoor...')
3. Wat je voorstelt of hoe je het in het vervolg wel wilt ('Ik wil graag dat...')

Tips

- Geef alleen feedback op gedrag: dus wat je iemand ziet doen. Dat betekent dat je goed moet kijken en luisteren!
- Hou het persoonlijk, dus bij jezelf. Zeg wat jij vindt, ga niet anderen ook betrekken in jouw feedback. Een 'ik-boodschap' is het sterkst.
- Maak het concreet dus probeer algemeenheden te vermijden en vermijd 'altijd' en 'nooit'. Beschrijf een situatie of voorbeeld.
- Geef ruimte om te reageren. Het is spannend om feedback te geven maar ook om te krijgen. Een ander heeft waarschijnlijk even tijd en ruimte nodig om te verwerken wat je zegt.

Als je jouw boodschap hebt verteld met behulp van de drietrap zal een ander vaak reageren door zijn mening te geven. Als je wilt bereiken dat de ander zijn gedrag verbetert, helpt het je niet door steeds te benoemen dat jij het anders wilt zonder de ander een kans te geven om te zeggen wat hij er zelf van vindt. Je kunt begrip tonen voor de mening van de ander en zijn gevoel benoemen.

Feedback ontvangen

Veel aandacht gaat uit naar het goed geven van feedback. Maar eigenlijk zouden we ons meer moeten richten op het ontvangen van feedback. Door zelf regie te hebben op feedback krijgen neem je jouw eigen leren en ontwikkelen in de hand. Ook bij het ontvangen helpt het de triggers in jouw achterhoofd te houden. Ze kunnen helpen te snappen waarom de ene opmerking veel harder binnenkomt dan de andere.

Regie op feedback - stappen

De impact van feedback is groter wanneer je gericht feedback op jouw functioneren vraagt. Als je nadenkt over wat in jouw rol en werk belangrijk is om het verschil te maken en vervolgens dáár input op verzamelt vergroot je de kans dat je aanknopingspunten krijgt om je verder te ontwikkelen. De volgende stappen kunnen richtinggevend zijn:

1. Het begint met het besluit gericht feedback op te willen halen bij één of een meerdere collega's
2. Vanuit het pakken van regie: de gedachte hierachter is dat het geven van feedback vaak snel en effectief tot stand komt als je start aan de 'vraag'-kant. Maar hier geldt wel: garbage in, garbage out. Als je vraagt 'wat vond je', krijg je veel minder effectieve en veel minder gerichte feedback dan wanneer je een kader schept en jouw vraag preciezer maakt.
3. Waar wil jij feedback op? Voorbeelden zijn:
Ik en mijn vak - Hoe vind jij dat ik mij ontwikkel op mijn vakgebied?
Ik en mijn patiënt - Hoe vind jij dat ik een relatie opbouw en onderhoud met mijn patiënten?
Ik en mijn team - Hoe waardeer je mijn bijdrage aan het team?
Ik en mijn omgeving - In welke mate zie je mij als ambassadeur voor Alrijne?
Wat kenmerkt mij als professional? - Welke drie woorden komen naar boven als je aan mij denkt als professional?
4. Ga met jouw collega in gesprek en bepaal waar jij de komende tijd feedback op zou willen hebben. Maak het zo specifiek mogelijk.



Bron: Smit, C. (2003). Alles wat je aandacht geeft groeit. De kunst van het transparant managen.

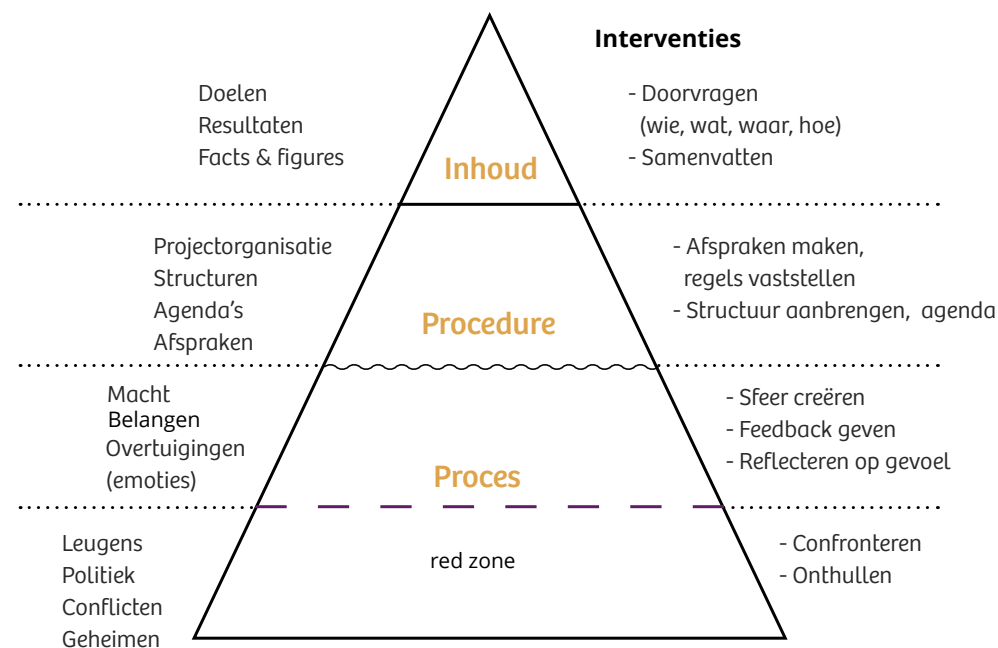
3 De communicatiepiramide

De communicatiepiramide is een manier om te kijken naar het communicatieproces tussen mensen. Het helpt je onderscheid te maken tussen verschillende 'niveaus' van communicatie. Door hier inzicht in te hebben, kun je je interventies in een interactie daarop aanpassen. Die interventies kunnen op hun beurt helpen om vergaderingen en andere bijeenkomsten sneller en beter te laten verlopen.

Drie lagen in communicatie

In iedere vorm van communicatie, met name in gesprekken, kunnen we drie lagen onderscheiden: de inhoud van wat besproken wordt, de procedure of de manier waarop dat wordt besproken en het proces tussen de sprekers, kortom: de interactie of relatie.

Emoties en relaties tussen mensen vormen het fundament in een gesprek en gaan dus altijd vóór. De laag van 'proces' vormt daarom de basis van de communicatiepiramide – als de betrekkingen tussen mensen goed zijn, verloopt de communicatie al gauw goed op de lagen daarboven. Alles wat je op dat niveau goed doet, werkt door in de andere niveaus van communicatie zoals inhoud of procedures. Er is dan helderheid over hóe we communiceren en de boodschap komt gemakkelijk over. Zit er echter iets mis in die onderlaag, dan wordt het lastiger om echt naar elkaar te luisteren. Daardoor ontstaan ook conflicten en onduidelijkheden op de andere twee niveaus. De gedachte is dus dat wanneer de problemen in de basis zijn opgelost, de communicatie op procedure- en inhoudsniveau snel verbetert en daarmee het (samen) werk(en) aan kwaliteit toeneemt.



Bron: <https://www.kessels-smit.com/nl/240>

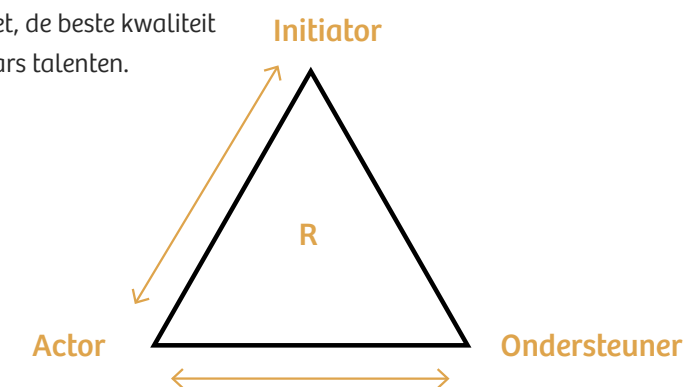
4 Samenwerken in driehoeken

De driehoek is een denkwijze die helpt bij een situatie waarin iemand een resultaat wil boeken en daar anderen voor nodig heeft. De benadering van samenwerking volgens de driehoek maakt het mogelijk om te werken vanuit een heldere rolverdeling met duidelijke verantwoordelijkheden en belangen. Dit draagt bij aan de effectiviteit en kwaliteit van je resultaten. Werken in driehoeken is daarmee ook een manier om te sturen op wat je wilt bereiken, om invloed uit te oefenen en je te profileren op datgene wat je belangrijk vindt.

De driehoek helpt op drie manieren om samenwerking te verbeteren. Het model kan worden ingezet om:

- ordening aan te brengen in een complexe samenwerkingssituatie;
- de effectieve en ineffectieve kenmerken van een samenwerking te analyseren;
- handvatten te organiseren om te bouwen aan een slimmer vervolg of een nieuwe stijl van werken.

De driehoek gaat uit van de gedachte dat samenwerking alleen tot de gewenste resultaten leidt als iedereen zich verbonden voelt aan dat resultaat. De filosofie daarachter is simpel en gebaseerd op wat we in de dagelijkse praktijk vaak zien gebeuren: iemand zet zich volledig in voor een resultaat als hij daar het belang van inziet. Iets belangrijk vinden is dus hét ingrediënt om verantwoordelijkheid te kunnen nemen! Dat zorgt voor de grootste inzet, de beste kwaliteit en optimaal gebruik van elkaars talenten.



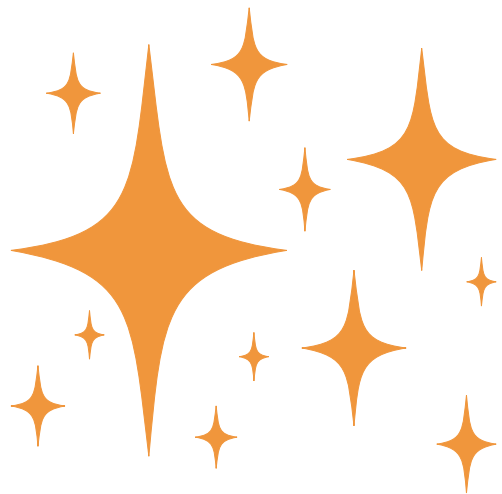
Bron: Effectief samenwerken: de driehoek van verantwoordelijke relaties (2019); Marloes de Jong



5 Talent inzetten in het werk

Als je weet wat je talenten zijn, ligt het voor de hand dat je deze ook meer wilt toepassen in je werk. Dat klinkt mooi, maar hoe doe je dat nou?

Je kunt je talent inzetten als *hulpmiddel* bij klussen, werkzaamheden of activiteiten die je lastig vindt of waar je merkt dat je er weinig energie van krijgt. Bijvoorbeeld; 'ik wil mijn talent om verschillende belangen van mensen te kunnen verbinden meer inzetten' is een voorbeeld van je talent gebruiken als hulpmiddel.



Oefening: Welke aanpassingen kun jij in je werk doen om meer je talenten in te zetten?

- Wat zijn projecten, taken, werkzaamheden, klussen of verantwoordelijkheden die de komende tijd belangrijk zijn?
- Wat zijn uitdagingen of problemen waar je mee te maken hebt?
- Op wat voor manier kunnen jouw talenten (één specifiek talent of een combinatie van verschillende talenten) hierbij helpen?
- Kies één knop om aan te draaien (taak, relatie, mentaal of context) om meer ruimte te maken voor je talenten. Hoe kun je daar de komende weken mee experimenteren? Maak dit zo concreet mogelijk zodat je er deze week nog mee aan de slag kan!

Deze oefening is geïnspireerd op de Talentwijzer van Djoerd Hiemstra.



6 Learning en performance zone

Aandacht voor leren en oefenen schiet er tijdens het werken soms bij in. Daarom kan het handig zijn om onderscheid te maken tussen de 'leerzone' en de 'presteerzone'. In de leerzone is ontwikkelen het doel. De bezigheden zijn gericht op vooruitgang en fouten horen daarbij. De focus ligt op wat er nog te leren valt. Er is tijd om stil te staan en te reflecteren. Het is de zone om nieuwe uitdagingen aan te gaan, te oefenen en te groeien.

In de zone van presteren wordt het geoefende toegepast en kan je gaan uitvoeren: presteren! Het presteren is een gevolg van het ontwikkelen in de leerzone van waaruit de vooruitgang is ontstaan.

Wat als, in plaats van ons leven te besteden aan continu doen en presteren, we meer tijd zouden besteden aan verkennen, vragen, luisteren, experimenteren, reflecteren, streven en worden? Wat als we allemaal altijd iets hadden waar we aan werkten om te verbeteren? Wat als we meer ruimte om te leren en experimenteren zouden creëren? En wat als we helderheid scheppen binnen onze organisatie over wanneer we willen leren en wanneer we willen presteren, zodat onze inspanningen consequenter kunnen worden, onze verbetering nooit eindigt en ons beste nog beter? – Eduardo Briceño

Dus hoe kunnen we meer tijd in de leerzone doorbrengen?

1. Ten eerste moeten we geloven en begrijpen dat we kunnen verbeteren, wat we een 'groeimindset' noemen.
2. Een helder doel voor ogen: we moeten een specifieke vaardigheid willen verbeteren. Er moet een doel zijn waar we om geven, omdat het tijd en moeite kost.
3. Dan moeten we een idee hebben over hoe we kunnen verbeteren. Door 'deliberate practice', of doelbewust oefenen kunnen we onszelf heel gericht trainen om beter te worden in hetgeen van belang is om je doel te behalen.
4. Tot slot moeten we ons in een situatie bevinden waar weinig op het spel staat, want als fouten te verwachten zijn, dan mag de consequentie van het maken ervan niet catastrofaal zijn. Het is dus van belang om een lerende omgeving te creëren waar geëxperimenteerd en fouten gemaakt mogen worden.

Reflectievragen:

- Wat is voor jou de learning & de performance zone?
- Hoeveel ruimte krijgt voor jou de learning en de performance zone?
- Tot op welke hoogte sta je jezelf toe fouten te maken? Wanneer wel, wanneer niet?
- Hoe is dat in jouw team? Hoe kan deze leergroep voor jou een leerzone zijn? Wat heb je daarvoor nodig?



Bron: Eduardo Briceño https://www.ted.com/talks/eduardo_briceño_how_to_get_better_at_the_things_you_care_about/transcript



7 Een growth mindset stimuleren

Prestaties verklaren we vaak op basis van talenten en vaardigheden. Maar natuurlijk verschillen mensen ook enorm als het gaat om motivatie en inzet. Volgens Carol Dweck zijn veel verschillen terug te brengen tot één karaktertrek: de mate waarin je gelooft dat je talenten en vaardigheden vast staan. Ze ontdekte dat er 2 mindsets zijn: de fixed mindset en de growth mindset. Die mindset is van grote invloed op je leerhouding. De ene mindset omarmt problemen als kansen om verder te ontwikkelen, de andere instelling vermijdt ze uit angst om te falen. Iedereen heeft beide mindsets in zich.

Fixed mindset

Je mindset wordt bepaald door de overtuigingen die je hebt over je intelligentie, vaardigheden en kwaliteiten. Iemand met een fixed mindset is ervan overtuigd dat kwaliteiten eigenschappen zijn die vast staan, en dat deze eigenschappen verantwoordelijk zijn voor succes. Eerder behaalde goede resultaten worden gezien als een deel van de eigen identiteit en daardoor worden uitdagingen, feedback en andermans successen als bedreiging gezien. Iemand met een fixed mindset durft niet altijd zichzelf te zijn, ziet kwetsbaarheid als zwakte en vraagt niet graag om hulp. De grootste angst is om dom over te komen, te falen of zich afgewezen te voelen. Een fixed mindset maakt het daardoor lastiger om je verder te ontwikkelen waardoor je minder bereikt dan mogelijk is.

Growth mindset

Iemand met een op groei gerichte mindset gelooft dat kwaliteiten, intelligentie en persoonlijkheid niet vast staan, maar dat je je verder kunt ontwikkelen door te leren en ervaringen op te doen. Iemand met deze houding durft meer zichzelf te zijn en ziet kwetsbaarheid als een kracht. Mensen met een growth mindset geloven dat je je kunt ontwikkelen door er moeite voor te doen.

Oefening : Ontwikkel je groei-mindset

Deze oefening daagt je uit en helpt je om je groei mindset verder te ontwikkelen.

1. Noem drie redenen waarom het voor jou belangrijk is om je te realiseren dat jij en anderen je vermogens kunnen ontwikkelen.
2. Noem drie redenen waarom het voor jou belangrijk is om te geloven dat mensen zich kunnen ontwikkelen.
3. Schrijf op wanneer jijzelf, en iemand anders die jij kent, zowel in je vermogens als je persoonlijkheid veranderd en ontwikkeld zijn.
4. Geef een advies aan een collega die worstelt met zijn ontwikkeling. Schrijf hoe vermogens ontwikkeld kunnen worden, en hoe jij zelf met professionele uitdagingen bent omgegaan.
5. Beschrijf wanneer jij iemand iets hebt zien leren, van wie je gedacht had dat deze persoon dit nooit zou kunnen. En wat het effect van jouw twijfel over deze persoon had kunnen zijn.

Tips bij het doen van de oefening:

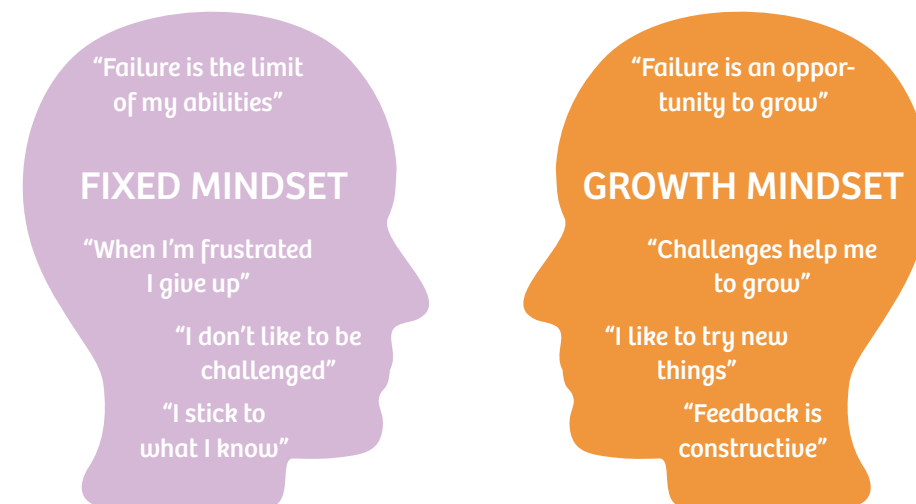
Indien mogelijk, wissel de antwoorden uit met een collega, of in je team. Onderzoek of er nog andere antwoorden zijn, naast jouw eigen antwoorden.

Oefening: Check je eigen mindset

Je kunt onderstaande invuloefening gebruiken als eenvoudige test voor je eigen mindset. Neem daarbij een bepaald gebied uit je leven in je hoofd, bijvoorbeeld werk, sport of relaties.

1	mijn intelligentie staat vast	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	ik kan mijn intelligentie verder ontwikkelen
2	uitdagingen zijn niets voor mij	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	uitdagingen zijn er om aan te gaan
3	inspanning is voor hen die geen talent hebben	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	inspanning maakt me beter in wat ik doe
4	feedback helpt mij zelden	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	ik kan leren van alle feedback
5	succes is mijzelf bewijzen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	succes is mijzelf ontwikkelen
6	mijn resultaten laten zien wie ik ben	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	ik ben meer dan mijn resultaten
7	ik heb last van het succes van anderen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	ik ben nieuwsgierig naar- en leer van het succes van anderen
8	ik mag geen fouten maken	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	ik mag altijd fouten maken van mijzelf
9	ik kan nieuwe dingen leren, maar mijn talent bepaalt het niveau dat ik kan bereiken	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	ik kan nieuwe dingen leren, en als ik er goed in word, noemt men dat talent
10	hoeveel talent je hebt staat vast, dat kun je niet veranderen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	hoeveel talent je hebt ligt niet vast

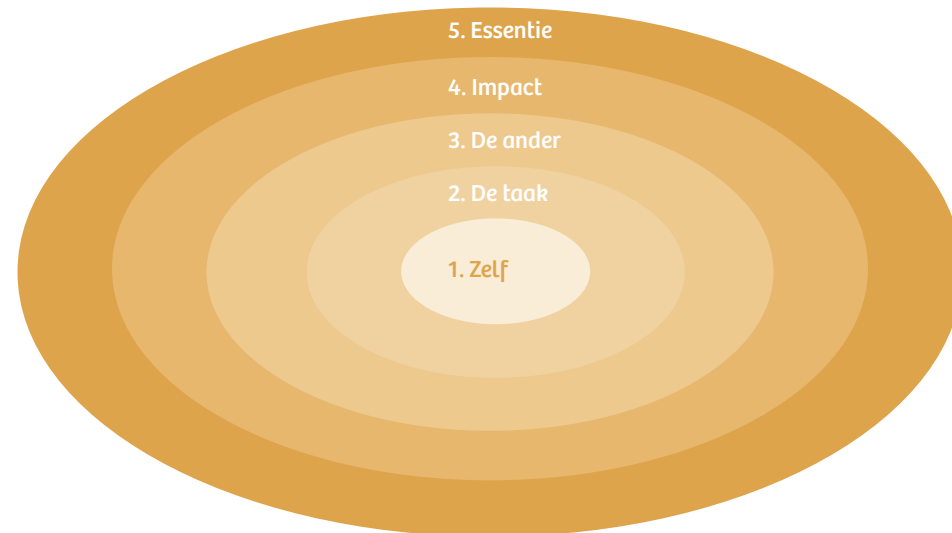
De stellingen zijn opgebouwd van een vaste mindset naar een groei mindset. Hoe meer naar links je scoort, hoe meer je een vaste mindset laat zien. Hoe meer naar rechts je scoort, hoe meer je een groei mindset laat zien. Je mindset kan verschillen afhankelijk van het onderwerp dat je in gedachten neemt.



Bron: De kracht van gedachten (2017); Martijn Frijters



8 Stages of concern



Kenmerken van mensen in de vijf stadia van ontwikkeling en wat ze nodig hebben

1. Kenmerken van het gevoel van de beginner: hoe overleef ik het?

- Onzekerheid: ik begrijp niet wat ze van me willen. Dat onthoud ik nooit. Wat betekent dat? Wat moet ik nu doen? Wat bedoelen ze precies? Wat betekent die afkorting?
- Te zenuwachtig om iets te zeggen: Welke woorden kan ik gebruiken? Hoe gaat het hier eigenlijk? Wat denken ze van me? Ze denken vast, wat een oen. Als ik straks met die klant moet praten ziet die meteen dat ik een beginner ben.
- Bang om fouten te maken: Hoe moet ik het ook alweer doen? Het gaat helemaal niet. Dit is heel anders als toen ze het me voordeden. Wat gaat er nog meer fout als ik het niet goed doe?
- Hoe kom ik hierdoorheen, mijn hoofd klappt bijna. Hoe onthoud ik dit? Ik leer dit nooit.
- Gefascineerd door wat hij ziet en meemaakt: Dat is interessant! Dat moet ik onthouden. Hoe doen ze dat? Hoe is dat mogelijk?

Wat heeft de beginner nodig?

- Concrete voorbeelden en korte instructies
- Taken en opdrachten
- Structuur
- Reflectie-opdrachten
- Bevestiging
- Complimenten en attributies.

2. Kenmerken van iemand in fase 2, gericht op de taak : hoe doe ik het goed?

- Hoge productiviteit. Iemand verzet bergen werk en besteedt daar veel energie aan.
- Kwaliteit van het werk is het belangrijkste. De medewerker wil bewijzen dat hij meetelt in zijn vak.
- Verbeteringsvoorstellen doen. Het moet beter/mooier

Wat heeft iemand in fase 2 nodig?

- Gelegenheid om routine op te bouwen
- Gelegenheid om nieuwe mensen in te werken
- Intervisie

3. Kenmerken van iemand in fase 3: gericht op de ander, mensen zijn belangrijk

- Inzicht dat procesmatige kant van het werk een grote invloed heeft op het werk, sfeer en welbevinden van mensen
- Interesse in motivatie van mensen
- Zelf zin om te leren, gericht op proceskant van het werk, teammanagement, gesprekstechnieken

Wat heeft iemand in fase 3 nodig?

- Meer tijd voor de proceskant
- Een rol in het overleg
- Opleiding
- Werken met mensen
- Gelegenheid om mensen te coachen
- Een persoonlijke coach

4. Kenmerken van iemand in fase 4: gericht op de impact, en nu moet het anders

- Ziet de complexe samenhang van vele factoren
- Wil verschil maken en weet hoe dat moet, stelt voorwaarden
- Kan delegeren en strategisch denken
- Inspireert

Wat heeft iemand in fase 4 nodig?

- Serieus genomen worden in de voorwaarden die hij stelt
- Mogen experimenteren en dus fouten mogen maken
- Ontwikkelen is een 'must'
- Bijleren en bijdragen

5. Kenmerken van iemand in fase 5: gericht op de essentie, hoe kan ik dit delen?

- Wil kennis en ervaring gaan delen, richt zich op advisering in combinatie met coaching
- Zoekt naar synthese en synergie
- Passie en betrokkenheid
- Herkenning, acceptatie en begrip

Wat heeft iemand in fase 5 nodig?

- Zich vrijspelen
- Een persoonlijke coach
- Opleiding
- Gelegenheid om voor anderen van belang te zijn
- Steun van de organisatie bij het nastreven van zijn doelstellingen

Bron: Cora Smit In: Rondeel & Wagenaar. Kennis maken, leren in gezelschap. Scriptum. p. 166-192

