

Lerarenreeks 2

Verfrissende ontmoetingen

Hoe je meer kunt halen uit gesprekken op school



Mara Spruyt
Suzanne Verdonschot
Marieke Dresen

Lerarenreeks 2

Verfrissende ontmoetingen

Hoe je meer kunt halen uit gesprekken op school

Mara Spruyt
Suzanne Verdonschot
Marieke Dresen



Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door de financiële ondersteuning van het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit.

© Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit, 2011

Tenzij anders aangegeven mag het materiaal uit deze uitgave zonder voorafgaande toestemming openbaar gemaakt en verveelvoudigd worden door instellingen die gefinancierd worden uit publieke middelen, scholen, opleidingsinstituten en non-profitorganisaties ten behoeve van onderwijs- en onderzoeksdoeleinden, mits de naam van de auteursrechthebbende daarbij wordt vermeld:

© Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit.

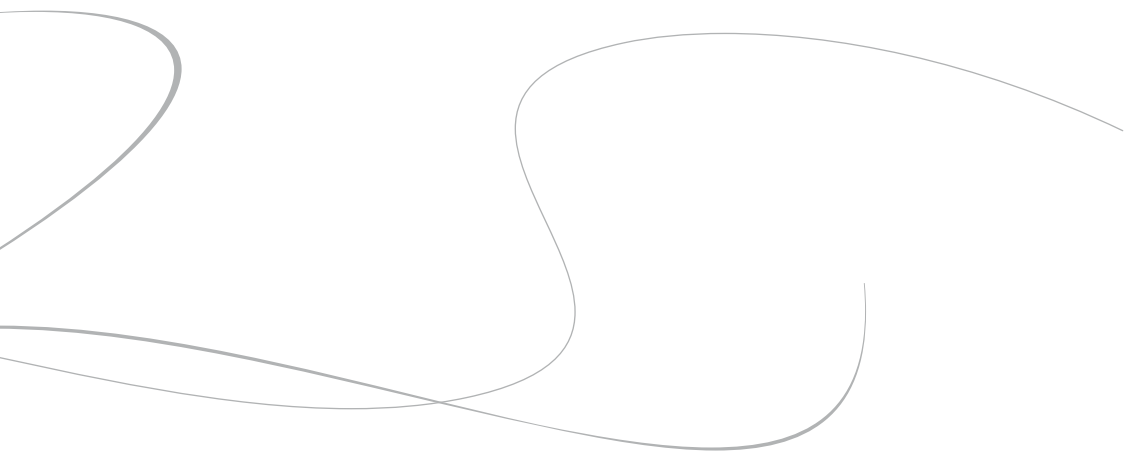
Bij gebruik door andere instellingen / bedrijven of bij gebruik voor andere doeleinden dient eerst toestemming te worden gevraagd aan het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit.

ISBN: 978 90 358 2104 0

Printed in The Netherlands.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
1 Verfrissende ontmoetingen: hoe werkt dat?	7
1.1 Vier niveaus van interactie	7
1.2 Waarom dialoog zo belangrijk is	9
1.3 Betekenis van dialoog	11
1.4 Waarom het niet altijd lukt, die dialoog	13
2 Verfrissende ontmoetingen op school	15
3 Aan de slag	21
3.1 Startpunt voor interactie	21
3.2 Kenmerken van een dialooghouding	21
3.3 Randvoorwaarden maak je zelf!	22
3.4 Enkele tips	25
4 Alle tools op een rij	27
4.1 Tool 1: Rust en reflectie	27
4.2 Tool 2: Vragen stellen	28
4.3 Tool 3: Sparren met collega's	28
4.4 Tool 4: Transparant communiceren	29
4.5 Tool 5: World Café	30
4.6 Tool 6: Vanuit een helicopterview kijken	31
4.7 Tool 7: Socratische gesprek	31
4.8 Tool 8: Intervisie	32
4.9 Tool 9: Kringopstelling maken	33
4.10 Tool 10: Omgekeerde brainstorm	33
4.11 Tool 11: Grumpy moments	34
4.12 Tool 12: Talking stick	34
Literatuur	37
Over de auteurs	39
Colofon	41
Eerder verschenen uitgaven in de lerarenreeks	43



Woord vooraf

Het Ruud de Moor Centrum (RdMC) van de Open Universiteit is het kennis- en expertisecentrum voor de professionalisering van, voor en door leraren. Scholen, vakverenigingen en groepen leraren kunnen ondersteuning bij het RdMC aanvragen bij professionaliseringsvragen. De beroepsvereniging van leraren, de Onderwijscoöperatie, kan mede aangeven waar leraren precies mee zitten als het gaat om hun professionalisering en hiermee richting geven aan de thema's en vragen die het RdMC oppakt.

Samen met management en leraren gaat het RdMC op zoek naar praktische oplossingen en koppelt hieraan wetenschappelijk onderzoek zodat we weten wat waarom werkt en wat niet bij de professionalisering van leraren. De nadruk ligt op informeel leren op de werkplek, vaak ondersteund door ICT.

Deze werkwijze leidt niet alleen tot lokale oplossingen, maar ook tot praktische kennis en instrumenten die leraren kunnen gebruiken op de werkplek. Alle instrumenten en publicaties zijn vrij beschikbaar op onze website. Enkele voorbeelden zijn het persoonlijk ontwikkelplan, het team ontwikkelplan en publicaties zoals deze, specifiek voor leraren.

Het idee voor deze publicatie is ontstaan tijdens projecten met scholen waarbij leraren aangaven de professionele dialoog te zoeken. Dat is de reden waarom we op de scholen Technisch College Velsen, Nieuwste School Tilburg en Marcanti College Amsterdam gekeken hebben naar voorbeelden van deze zoektocht. Deze voorbeelden, aangevuld met relevante informatie en tools waarmee je zelf aan de slag kunt, lees je in deze uitgave. We zagen veel 'verfrissende ontmoetingen' en willen de scholen en de leraren uit de reviewgroep bedanken voor hun openheid en medewerking aan deze publicatie.

Veel leesplezier!

J.J.M. (Jos) Kusters Msm
Directeur Ruud de Moor Centrum



1 Verfrissende ontmoetingen: hoe werkt dat?

Je kent het misschien wel... een lange vergadering waar je eerder moe dan verfrist uitkomt. Of een gesprekje op de gang met een collega die je goedbedoelde adviezen geeft waarvan je niet direct ziet hoe je die kunt toepassen in je werk. Of de bijeenkomst van een projectteam waar je deel van uitmaakt, waar veel uitgewisseld wordt, maar wat nog niet direct leidt tot een gezamenlijke visie.

We hebben nu eenmaal bepaalde vergadergewoontes. En manieren om in de waan van alledag met elkaar in gesprek te gaan. En die geven niet altijd de voldoening of de verfrissing of het resultaat waar je naar op zoek bent. We praten weliswaar veel met elkaar op het werk, maar het is niet vanzelfsprekend dat die gesprekken ook leiden tot een vernieuwing of verandering, groot of klein.

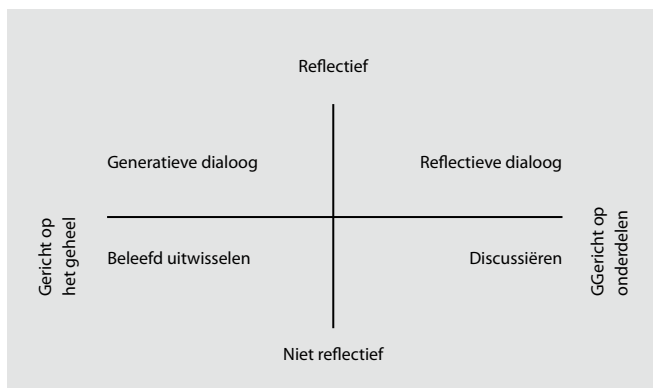
Je kunt deze patronen doorbreken door de interactie naar een hoger plan te tillen zodat verfrissende ontmoetingen ontstaan. Verfrissende ontmoetingen waarin je elkaar echt hoort, waarin je samen nieuwe initiatieven ontplooit die leiden tot bijzondere resultaten. Een gesprek dat iets in beweging zet of een ontwikkeling betekent, noemen we hier een dialoog (zie 1.3).

Interactie vindt voortdurend plaats. De focus in dit boekje ligt op het naar een hoger plan tillen van die interactie. Als dat lukt, is er sprake van dialoog. Maar hoe lukt dit? En is interactie op een lager plan geen zinvolle interactie? Daarop gaat dit hoofdstuk dieper in. Er komen vier niveaus van interactie aan bod (1.1). We gaan verder in op waarom dialoog zo belangrijk is (1.2) en op de betekenis van dialoog (1.3). Daarnaast wordt duidelijk hoe het komt dat het soms zo lastig is om naar dat hogere plan te komen (1.4).

1.1 Vier niveaus van interactie

We onderscheiden vier niveaus van interactie. Het plaatje hieronder brengt ze in beeld. Elke vorm van interactie is van belang in bepaalde situaties.

1. Het eerste niveau van interactie, links onderin, is beleefd uitwisselen van informatie en meningen.
2. Het tweede niveau, rechts onderin, is discussiëren; debatteren, je wilt boven tafel krijgen wat de ander denkt en vindt en je zet daar jouw standpunt tegenover.
3. Het derde niveau, rechtsboven in het kwadrant, noemen we reflectieve dialoog; je onderzoekt elkaars perspectieven. Onderliggende aannames en opvattingen krijgen hier aandacht.
4. Het vierde niveau linksboven in het kwadrant is generatieve dialoog; je gaat een stap verder, het stelt je in staat om nieuwe perspectieven te ontwikkelen.



Figuur 1.1 Vier niveaus van interactie (naar Scharmer, 2000; Kten & Frijters, 2002)

Normale interactie en ontwikkelgerichte interactie

Argyris (1990) maakt onderscheid tussen normale interactie en ontwikkelgerichte interactie. Veel interactie, normale interactie zoals Argyris dat noemt, gaat niet verder dan het inbrengen van opvattingen en het proberen over te halen van de ander. Al snel worden conclusies getrokken en gestelde vragen zijn veelal suggestief. In ontwikkelgerichte interactie wordt gezamenlijk de inspanning geleverd om onbewuste redeneringen, opvattingen of ideeën aan het licht te brengen, samen te onderzoeken en op die manier gemeenschappelijk betekenis te geven. Wat Argyris de normale of alledaagse interactie noemt, verwijst naar de onderste twee niveaus van het kwadrant. En wat hij ontwikkelgerichte interactie noemt, verwijst naar de dialoog uit de bovenste twee niveaus.

Bovenste laag vaak lastig te bereiken

Meestal starten interacties op het eerste niveau (beleefd uitwisselen). Het lukt vaak om het volgende niveau te bereiken (discussiëren). Beide niveaus van interactie zitten aan de onderkant van het kwadrant. De bovenste twee niveaus bedoelen we als we het hebben over interactie op een hoger plan of een gesprek op een hoger niveau. Die vormen van interactie zijn vaak lastiger te bereiken, terwijl juist reflectieve en generatieve dialoog belangrijk zijn als je wilt verbeteren, ontwikkelen of vernieuwen.

“Het is soms nodig om eerst de discussie en het debat te voeren. Om daarna te kunnen reflecteren, en daaropvolgend nieuwe perspectieven te genereren. Het is nodig dat iedereen eerst verschillende wegen mag inslaan. En later moeten we wel dezelfde snelweg op. Het gaat om het vermogen door te schakelen van uitwisselen, naar discussie naar reflectie. Alle niveaus zijn belangrijk.”

Coryse Melfor, adjunct-vestigingsdirecteur, De Nieuwste School Tilburg

Dit voorbeeld laat zien dat het niet simpel is om meteen op het niveau te starten van de reflectieve of generatieve dialoog. Het vraagt soms om ook de andere niveaus eerst te ervaren. Elk niveau van interactie heeft zijn waarde. Als je verandering teweeg wilt brengen samen met anderen, wilt professionaliseren of vernieuwen, is interactie op het derde of vierde niveau cruciaal. Dan is de dialoog dus belangrijk. Maar als je bijvoorbeeld snel een mening wilt polsen, een idee kritisch wilt toetsen, of instructies wilt geven, is de dialoog hiervoor niet de meest voor de hand liggende vorm. Het is belangrijk zorgvuldig stil te staan bij wat je wilt bereiken en welke vorm van interactie daarbij past. In onderstaand overzicht staat wanneer welke interactie nuttig is.

Interactie op niveaus 1 en 2 is nuttig als je:

- Snel een 'brandje moet blussen'
- Meningen wilt polsen als je een nieuw idee hebt
- Een idee kritisch wilt toetsen
- Wilt uitleggen aan een ander hoe iets werkt

Interactie op niveaus 3 en 4 is noodzakelijk als je:

- 'Brandjes' wilt voorkomen
- Een probleem wilt doorgronden
- Nieuwe ideeën of perspectieven wilt ontwikkelen
- Wilt reflecteren

De linkerkolom laat vooral interactie zien die informatief is. De rechterkolom gaat over interactie die een gemeenschappelijke inspanning is, creatief, met een onbekend eindpunt. Het gaat dan om dialoog. In dit boekje gaat het over de rechterkolom,

"Beleefd uitwisselen is de standaardsituatie. Dat konden we ons lang permitteren, ieder had zijn eigen klas. Het stadium van discussiëren en debatteren is niet zo moeilijk te bereiken. Zeker niet als je te maken hebt met kritische, zelfverzekerde mensen. En dat heb je in het onderwijs. Dialoog is lastiger. Dat vergt iets van de deelnemers in een dergelijk gesprek. Het vraagt objectiviteit. Naar jezelf durven kijken. En je kunt er dan ook achterkomen dat je in de discussie fout hebt gezeten. Dat maakt het spannend."

Dennis Engelhart, teamleider, Technisch College Velsen

1.2 Waarom dialoog zo belangrijk is

Als het lukt de interactie naar een hoger plan te tillen, kun je je eigen vakmanschap beter zichtbaar maken en benutten. Daarnaast draagt het bij aan persoonlijke groei. En het is in het belang van de leerling en het onderwijsproces, dat leraren elkaar goed weten te vinden. Als doorgaan op oude voet niet meer werkt en als dezelfde discussies terugkeren en dilemma's onopgelost blijven, is het nodig het gesprek op een ander niveau te voeren en de dialoog aan te gaan.

Dialoog maakt eigen vakmanschap zichtbaar

Als leraar weet je als geen ander dat kennis uit het boekje niet langer volstaat. Voor de leerlingen niet, en voor jezelf als leraar ook niet. Je maakt voortdurend gebruik van de kennis en ervaring van collega's en vakgenoten. Het ontwikkelen van je eigen vakmanschap op die manier vraagt ook dat je je bewust wordt van je eigen, opgebouwde praktijkkennis. Dit gebeurt in gesprekken met anderen. Een dergelijk gesprek met een ander kan helpen bij het zichtbaar maken van je eigen vakmanschap op het moment dat impliciete veronderstellingen en manieren van handelen, blootgelegd worden. Daarmee zijn het leerzame gesprekken (Dixon, 1998). Door de vragen die iemand stelt en de visie die de ander inbrengt, is dialoog een vorm van leren.

Dialoog verleidt tot persoonlijke groei

Als het lukt interactie naar een hoger plan te tillen, verleidt het je vaak tot persoonlijke groei. In dialoog met anderen kun je geconfronteerd worden met nieuwe uitdagingen én met je eigen denkbeelden en aannames. Door die samen te onderzoeken, kun je zelf groeien. Je hebt anderen soms nodig te zien wat je zelf (nog) niet ziet en je eigen denken te toetsen. Keursten en Frijters

(2002) stelden dat uitwisseling met anderen en het combineren van invalshoeken nodig is om tot nieuwe perspectieven te komen. We hebben anderen nodig om dingen te ontdekken, te bedenken en uit te voeren!

“Ik vond dat het rendement van onze vergaderingen niet optimaal was. Er werd wel gesproken over de problemen in klassen. Maar niet over wat het met je doet als leraar, waar je tegenaan loopt, op welke vragen je geen antwoord hebt. Er ontstonden toen andere manieren van vergaderen. Wat je vaak ziet in het onderwijs is dat mensen het moeilijk vinden te erkennen dat ze iets niet weten. Dat maakt het belangrijk, maar ook lastig om echt in dialoog te gaan. Want dat vraagt openheid en je kwetsbaar durven opstellen. Op het moment dat dit in vergaderingen gebeurt, kun je samen echt iets bereiken.”

Ida ter Haar, Teamleider Zorg & Welzijn, Marcanti College Amsterdam

Dialoog onderling in het belang van leerlingen

Het onderstaande citaat van een coördinator bovenbouw op een vmbo-school illustreert het belang van onderlinge dialoog tussen leraren voor de leerlingen.

“Als je in verschillende lokalen werkt, kunnen leerlingen snappen dat er verschillende regels gelden. Zodra je gaat samenwerken, ook buiten de klaslokalen, lukt dat niet meer. We hebben meegemaakt dat daar ruzie en haantjesgedrag over ontstond. Mensen willen gelijk krijgen. Ik merkte dat en zag dat het niet productief was. Uitwisseling en discussie zijn veilig. Dialoog is onzeker, spannend en nieuw. Vroeger was het ook niet nodig. Nu wel, nu we meer moeten samenwerken buiten het klaslokaal.”

Dennis Engelhart, Teamleider, Technisch College Velsen

Het belang van dialoog met ouders en leerlingen wordt steeds meer benadrukt door leraren. De dialoog wordt in toenemende mate ingezet als vorm om verantwoording af te leggen aan ouders en leerlingen, en met hen in gesprek te gaan over hun belangen en wensen (Oberon, 2010). In dit boekje leggen we ook de link met interne interactie; als leraren onderling met elkaar in dialoog gaan, en betekenisvolle interactie vormgeven, kan dit ook met ouders en leerlingen.

“We hechten vooral veel waarde aan de reflectieve dialoog. Hier op school wordt met kleine groepen leerlingen gewerkt. Van leraren wordt verwacht dat ze reflecteren met leerlingen. Reflectie is één van de dingen die we ze willen bijbrengen. Daarom oefenen we dat met leerlingen. En dat vereist van leraren dat ze zelf ook kunnen reflecteren. Dat ze ook onderling op dat bovenste niveau communiceren.”

Coryse Melfor, adjunct-vestigingsdirecteur, De Nieuwste School in Tilburg

1.3 Betekenis van dialoog

“Van tijd tot tijd kwam de stam in een kring bijeen. Ze praatten en praatten en praatten, ogenschijnlijk zonder bedoeling. Ze namen geen beslissingen.

Er was geen leider. En iedereen kon zijn zegje doen.

Er waren misschien wijze mannen en wijze vrouwen naar wie een beetje beter werd geluisterd - de ouderen veelal - maar iedereen mocht meedoen. De vergadering ging net zolang door totdat er, zonder enige directe aanleiding, een stilte viel en de mensen huns weegs gingen.

Maar toch scheen iedereen daarna precies te weten wat hen te doen stond omdat ze elkaar zo goed begrepen. Dan kwamen ze in kleinere groepjes bijeen en deden iets wat gedaan moest worden of namen een besluit.”

D. Bohm (1992)

Dialoog is de interactie in de bovenste twee kwadranten van figuur 1.1 die we eerder beschreven. Volgens Dixon (1998) kan dialoog het best omschreven worden als een open gesprek dat bestaat uit tweerichtingsverkeer omdat de persoonlijke relatie tussen de gesprekspartners een belangrijke rol speelt. Een dialoog is onderzoekend en verkennend. In deze paragraaf gaan we verder in op wat dialoog precies is. En we bekijken waardoor het nog niet altijd lukt van de dagelijkse interactie een dialoog te maken.

Het woord dialoog ontrafeld

In het woord dialoog komen de woorden dia en logos samen. Dia betekent door en logos betekent woord. Je kunt dialoog zien als een rivier vol betekenis die kan stromen door de deelnemers. De rivier stroomt zonder een vooraf vastgesteld eindpunt en kan dieper worden al naar gelang de deelnemers dieper gaan. Dialoog kun je zien als een manier om de wereld met nieuwe ogen te bekijken, niet om een probleem op te lossen met de ogen die het probleem in eerste instantie gezien hebben. Over het voorvoegsel ‘dia’ wordt vaak ten onrechte gedacht dat dit twee betekent, en dat dialoog dus iets is dat uitsluitend tussen twee mensen plaatsvindt. Terwijl dialoog juist bij uitstek een sociale aangelegenheid is, die tussen twee mensen kan plaatsvinden en in een grotere groep.

Dialoog staat voor gezamenlijk betekenis geven

Kenmerkend voor de dialoog is dat het iets sociaals is, het gebeurt immers tussen mensen. Dat houdt in dat je je met elkaar inspannt om de verschillende redeneringen, opvattingen en ideeën van de deelnemers aan het gesprek, aan het licht te brengen. Iedereen heeft zijn eigen ideeën en beelden. Je onderzoekt bij elkaar de betekenissen die je geeft. Dat wil zeggen dat je zichtbaar maakt wat je voor gewoon aanneemt. Om elkaar op die manier beter te leren begrijpen. Gemeenschappelijk betekenis geven is simpelweg het leren begrijpen van de betekenissen die bij anderen leven. Om vervolgens samen nieuwe betekenissen te laten ontstaan. Op een manier dat er verbinding ontstaat en verandering in gang gezet wordt. Een voorbeeld: de teamvergaderingen verlopen inefficiënt en kosten veel tijd. Wanneer één

teamlid, dat hier last van heeft, dit kenbaar maakt, ontstaat het gesprek over hoe de verschillende teamleden de vergadering beleven. Er wordt besproken hoe er anders gekeken kan worden naar de vergaderingen. De vergadering wordt op een nieuwe manier vormgegeven. Wanneer het lukt samen anders te kijken, ontstaat er in interactie nieuwe betekenis en daarmee vernieuwing.

Dialoog boort collectieve intelligentie aan

Johnson en Johnson (1989) noemen stimulerende interactie een voorwaarde voor effectieve samenwerking en uitwisseling die gunstige resultaten oplevert. Het gesprek, zo stelt Dixon (1998), wordt dan een activiteit om te ontwikkelen en cruciaal in de samenwerking. Onderlinge verschillen worden benut als bron voor het vinden van nieuwe wegen en mogelijkheden. Dialoog is een manier die collectieve intelligentie van betrokkenen aanboort en benut. Door met elkaar in gesprek te gaan, wordt de ontwikkeling van de organisatie verder gebracht, doordat de dialoog samenwerking bevordert.

Dialoog is onderdeel van een leercyclus

Interactie naar een hoger plan tillen, doe je door op een reflectieve manier met elkaar in gesprek te gaan. Er is meer nodig om vervolgens ook echt tot nieuwe betekenissen te komen en te vernieuwen. Uitsluitend reflecteren, leidt niet automatisch tot vernieuwing of ontwikkeling. Het is onderdeel van een continue leercyclus. Om van ervaring daadwerkelijk te leren, is het essentieel om nieuw verworven inzichten en ideeën in de praktijk te brengen. Het is niet één moment, maar een doorlopend proces. Kolb (1984) introduceerde met zijn leercyclus hoe ontwikkeling een continu proces is. Observatie, reflectie, abstraheren en experimenteren, wisselen elkaar af. Reflectie is een vorm van ontwikkeling. En daarmee net zo goed een doorlopende cyclus waarin de actie die aan de reflectie gekoppeld wordt ook van belang is.

Vragen stellen doet er toe, luisteren nog meer

Michael Marquardt beschrijft in zijn boek 'Leading with questions' (2005) hoe je organisaties kunt ontwikkelen en leiding kunt geven door het stellen van de juiste vragen. Vragen, zo stelt hij, brengen dialoog op gang. Bovendien gaat het daarbij niet zozeer om 'welke vragen stel je?' maar om 'hoe luister je?'. Door actief te luisteren, komen vaak de juiste vragen vanzelf.

In het boekje 'Wanneer stelde jij jezelf voor het laatst een vraag?' (Verdonschot, 2011) kun je meer lezen over vragen stellen en over de kracht van nieuwsgierigheid. Hier wordt verteld hoe je als leraar of leidinggevende je nieuwsgierigheid kunt benutten door op onderzoek uit te gaan. Bij jezelf, in de klas, of bij je collega's. Omdat het leuk is, en omdat het een belangrijke bijdrage levert aan je eigen professionalisering als leraar of leidinggevende.

Uitstapje naar de natuurkunde

David Bohm (1980) vergeleek dialoog met supergeleiding. Als elektronen afkoelen tot een zeer lage temperatuur fungeren ze als geheel, en vliegen rond zonder te botsen. Terwijl bij hogere temperatuur er juist meer afzonderlijke deeltjes lukraak rondvliegen en botsen. Bij een lagere temperatuur is er minder weerstand en een hoge energie.

Mensen in complexe situaties reageren vaak als deeltjes bij hoge temperatuur waarbij ze steeds botsen en geen geheel vormen. Als je allemaal tegelijkertijd naar elkaar schreeuwt, hoor je elkaar niet meer. Als je echter de tijd neemt om naar elkaar te luisteren, ontstaat er rust en versta je elkaar. Bohm stelde dat dialoog een belangrijk hulpmiddel is fragmentatie te overwinnen.

Dialoog probeert een koeler klimaat te realiseren (Isaacs, 1993).

1.4 Waarom het niet altijd lukt, die dialoog

Als het dan zo belangrijk is, die dialoog, wat maakt het dan toch zo lastig het in praktijk ook echt te doen? In de hectiek van alledag, waar iedereen veel werk op zijn bordje heeft liggen, lijkt het soms sneller of makkelijker om even te zeggen wat die ander moet doen in plaats van vragen te stellen. Of lijkt het sneller om die agendapunten er even door te loodsen op de vergadering. Terwijl we weten dat dit op de lange termijn niet altijd het meest effectief is. Hoe komt het dat we toch dat gedrag vertonen waarvan we eigenlijk weten dat het (op de lange termijn) niet werkt? Daarover gaat deze paragraaf. We verklaren dit aan de hand van defensieve routines die in de meeste organisaties te vinden zijn.

Defensieve routines

In zijn onderzoek keek Arend Ardon (2009) een jaar lang naar interacties tussen mensen in organisaties. In het bijzonder volgde hij de gesprekken tussen leidinggevendenden en hun medewerkers. Het blijkt dat er in deze interacties veel strategieën worden ingezet die erop gericht zijn gevoelige onderwerpen onbespreekbaar te maken. Die strategieën noemen we defensieve routines. Voorbeelden zijn:

- Relativeren ('ach, het is zo erg niet')
- Humor (grapje bij ongemakkelijke situatie)
- Non-interventiestrategie (je maakt andermans ineffectiviteit niet bespreekbaar zodat ze dat bij jou ook niet doen)
- Afschuifstrategie (omstandigheden krijgen de schuld)
- Committeren (ongeacht of het zo is; ja zeggen, maar ondertussen nee doen).

Menselijk gedrag is er vaak op gericht situaties te beheersen en te controleren. Dat doen we door dit soort routines in te bouwen. Deze routines zijn in elke (school)organisatie te vinden. Het doorbreken hiervan kun je zien als start van de dialoog. Over hoe dat werkt, lees je in het laatste hoofdstuk. Daar staat hoe je interactie anders kunt vormgeven, hoe je in gesprekken iets anders kunt doen en hoe je uit het patroon van beleefd uitwisselen of debat en discussie kunt komen. En hoe je weg blijft van defensieve routines die kunnen optreden.

"Wij hebben enkele jaren gewerkt aan een onderwijsvernieuwing bij ons op school. Het ging om het invoeren van het concept 'natuurlijk leren'. Het was steeds de uitdaging om te voorkomen dat je stapje voor stapje weer terug bent bij de oude situatie. Omdat je bij alles wat je wilt uitproberen denkt: dit werkt hier toch niet zo. In het team van de onderbouw deden ze dat bijvoorbeeld door te werken met rollen. Zo zorgden ze ervoor dat het goede gesprek gevoerd werd. En dat mensen tot hun recht kwamen. Eén bewaakte bijvoorbeeld de pedagogische kant tijdens het vernieuwingsproces. Een andere leraar heeft veel met structuur. Hij heeft bijvoorbeeld een manier bedacht om in plaats van rapporten de leerlingen toch iets mee te kunnen geven voor zichzelf en thuis zodat ze kunnen laten zien hoe de voortgang is."

Dennis Engelhart, teamleider, Technisch College Velsen



2 Verfrissende ontmoetingen op school

In dit hoofdstuk lees je over manieren om verfrissende ontmoetingen te realiseren. We geven tips om met dialoog in de school aan de slag te gaan. We illustreren deze tips met voorbeelden van waar het leraren en leidinggevenden op scholen gelukt is om de interactie naar een hoger plan te tillen en in dialoog te gaan met elkaar. Aan sommige tips en voorbeelden zijn tools toegevoegd, voor als je meer wilt weten en zelf aan de slag wilt. Je vindt deze tools uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Aandacht voor vaardigheden

Dialoog vraagt bepaalde vaardigheden. Niet iedereen kan zomaar een gesprek voeren op een dialogische manier. Het is belangrijk aandacht te hebben voor wat er nodig is om dialoog te starten. En gezamenlijk te bepalen op welke manier je wilt samenwerken. Daardoor kan er betrokkenheid ontstaan. In plaats van dat het management bepaalt dat de rest van de organisatie iets moet leren, trek je samen conclusies over welke ontwikkeling nog nodig is. Wat moet er geleerd worden, en wat hebben we nog nodig? Door samen met de betrokken hierbij stil te staan, kan een eerste stap gezet worden in het naar een hoger plan tillen van interactie. In onderstaand voorbeeld lees je hoe teamleden zelf het belang van elkaar kunnen aanspreken onderkennen en de vaardigheden die dit vraagt.

Regels voor feedback

“We hadden wekelijks overleg met zes mensen. Het kernteam van de eerste klas. Omdat de leiding ons losliet, ze gaven aan dat ze ons onmogelijk konden vertellen hoe het moest, hebben we zelf de regels en afspraken voor die overleggen bepaald. Bijvoorbeeld: hoe werkt het met besluitvorming. Een van de dingen die we deden, die hielp om van de onder naar de bovenkant van het kwadrant te komen, was het geven van feedback. We wilden als team werken. En door elkaar gericht feedback te geven, help je elkaars ontwikkeling. Zo kun je elkaar aanspreken. Maar daar heb je wel vaardigheden voor nodig. Die hebben we ontwikkeld in trainingen. Dat leverde wat op. De onderliggende regels over feedback geven (vragen of je de ander feedback mag geven, en vervolgens aangeven ‘ik zie...’, ‘wat is het effect...’ en ‘wat wil je’) helpen als kader om elkaar aan te spreken. Het is daardoor gelukt om een ander gesprek te voeren. Weg te blijven van elkaar overtuigen en haantjesgedrag. Maar het was wel een heel intensief proces. En dat was niet voor iedereen weggelegd. Van één persoon hebben we afscheid genomen.”

Dennis Engelhart, teamleider, Technisch College Velsen

‘Verfris de vergadering’

Tijdens vergaderingen of bijeenkomsten wordt vaak een vaste agenda gevolgd. Het is lang niet altijd een verfrissende ontmoeting. Je kunt wel een aantal kleine dingen doen om de dynamiek tijdens zo’n ontmoeting te veranderen. Bijvoorbeeld af ten toe even ‘uitzoomen’, en van een afstandje kijken naar het gesprek dat je met elkaar voert. Het helpt om, even los van de inhoud, daarbij stil te staan. Een nieuwe dynamiek realiseer je al door iets te veranderen in de fysieke ruimte. Bijvoorbeeld door in plaats van met zijn allen rond de tafel te zitten, de tafels eens aan de kant te schuiven, en de stoelen in een kring te plaatsen. Er staat dan, letterlijk, niets meer tussen de gespreksdeelnemers in, je kunt elkaar goed aankijken en daarmee ontstaat al snel een sfeer van openheid en vertrouwen. De tool Vanuit helicopterview kijken en Kringopstelling maken vind je resp. in hoofdstuk 4.6 en 4.9.

Met leerlingen in dialoog

Om dialoog in de school te verankeren, kun je verschillende vormen bedenken. Vormen voor vergaderingen of bijeenkomsten. Maar ook vormen die je met leerlingen kunt doen. Dialoog wordt op die manier een vanzelfsprekendheid op school.

Intervisie met leerlingen

“Leraren doen als team intervisie met leerlingen. Leraren begeleiden elk een groepje van vijf leerlingen, en iedere leerling brengt een probleem in. De leerlingen gaan vervolgens elkaar vragen stellen om helder te krijgen wat het probleem is. De leraar vat de kern van het probleem samen en de leerlingen dragen oplossingen aan voor het probleem. De leerling die het probleem heeft ingebracht, zegt vervolgens welke oplossing hem of haar het meeste aanspreekt. Deze intervisievorm is ook voor het team leerzaam. In plaats van over de leerlingen te praten, zijn we met de leerlingen gaan praten.”

Ida ter Haar, Teamleider Zorg & Welzijn, Marcanti College Amsterdam

Procedures samen ontwikkelen

Het hebben van kaders en procedures wordt vaak gezien als iets dat innovatie belemmert. Terwijl het juist in te zetten is als iets dat vernieuwing stimuleert. Dat werkt als het geen opgelegde kaders of procedures zijn, maar deze door de teamleden zijn ontworpen. Het ondersteunt de leraren in wat ze aan het doen zijn. Het geeft richting en een gezamenlijk kader om elkaar te ontmoeten en aan te spreken. Onderstaand voorbeeld laat zien hoe het samen ontwikkelen van procedures eruit kan zien.

Stageprocedure

“In de bovenbouw is het nog veel lastiger om het goede gesprek te voeren (om naar de bovenkant in het kwadrant te komen). Een voorbeeld van waar het gelukt is, is de stageprocedure. Al onze derdejaars leerlingen gaan één dag per week op stage. Dat is opgezet door leraren. Toen ik er nog niet was, bestond hiervoor al enthousiasme, maar nog geen procedure. Zo zijn er rare dingen gebeurd. Zoals een leerling die twee maanden niet naar zijn stageplaats gaat en ook niet op school is. Ik dacht dat kan niet. Ik heb aan de leraren uitgelegd wat de voordelen zijn van een procedure. En iedereen zag het belang daarvan in. Ze realiseerden zich: we kunnen dit samen doen.”

Dennis Engelhart, teamleider, Technisch College Velsen

Een geschikte manier om in een groep ideeën te inventariseren of werkwijzen te verkennen, is het World Café. Zie de tool in hoofdstuk 4.5.

Benut verplichte nummertjes

Vergaderingen, studiedagen en beoordelingsgesprekken worden soms gezien als verplichte kost. Tijdrovende, niet altijd nuttige dingen die nou eenmaal moeten gebeuren. Door het net even anders te doen, kun je deze momenten juist heel goed benutten. Gebruik wat er al is om in dialoog te gaan. POP-gesprekken (persoonlijk ontwikkelplan) zijn een voorbeeld waar menig leidinggevende én medewerker tegenop ziet. Terwijl het een mooie manier kan zijn om uitgebreid stil te staan bij de ambities, kwaliteiten en de ontwikkeling van medewerkers. Mits het

gesprek plaatsvindt waarin die bewustwording vorm krijgt. Bewustwording van jezelf en hoe je voor de school van betekenis kunt zijn, gebeurt in interactie.

Waarde toevoegen aan POP-gesprekken

“Een voorbeeld waar het lukt de reflectieve dialoog te voeren, is in de gesprekken over de persoonlijke ontwikkelplannen. Als je een POP gaat invullen, is het belangrijkste dat wat je wilt helder is. Een POP krijgt waarde door op een ander niveau het gesprek te voeren. Niet alleen naar jezelf kijken, ook verder kijken; gesprekken met collega's voeren en je functioneren en ontwikkeling in de context van de school plaatsen. Je moet dingen betekenis kunnen geven. Dit komt de kwaliteit van het onderwijs ten goede. Hierdoor wordt je bewust van je eigen rol in de school. Als je begrijpt dat die rol belangrijk is, begrijp je ook hoe je die verder kunt ontwikkelen. Het schrijven van een POP is een mooi voorbeeld, vaak wordt niet nagedacht door leraren welke rol ze kunnen spelen. Dat gebeurt nooit als je blijft uitwisselen of discussiëren. Bewustwording van die rol vindt plaats op de hogere niveaus van interactie.”

*Coryse Melfor & Maria Michels, adjunct-vestigingsdirecteur en vestigingsdirecteur,
De Nieuwste School Tilburg*

De draad vasthouden

Vergaderingen zijn belangrijke momenten van interactie. Zorg er dus voor dat deze momenten waardevol zijn. Dit doe je door gedurende de vergadering de lijn vast te houden. De draad gespannen houden, zoals de leraren van onderstaand voorbeeld het in het gesprek noemden. Samen met de teamleider waren de vergaderingen een doorslaggevend element in het neerzetten van een geslaagde projectweek. Duidelijke doelen, helderheid over de richting en iemand die de grote lijn in de gaten houdt, werkte krachtig.

Het gebeurt in de vergadering

“De belangrijkste momenten van interactie zijn onze vergaderingen. Daar gebeurt het. Bijvoorbeeld bij het organiseren van een projectweek waar leerlingen stage lopen. We zijn toen vaak bij elkaar gekomen. En de teamleider was belangrijk. Elke keer maakte zij een verslag van wat er was besproken. De draad werd goed gespannen gehouden op die manier. De briefing van de teamleider was duidelijk, er was helderheid doordat we wisten wat er moest gebeuren en dat op papier kregen. De duidelijke doelen droegen eraan bij dat de vergaderingen waardevolle interactiemomenten waren. Wat motiveert is dat ieder teamlid er op zijn manier veel tijd in stak, en dat stimuleert anderen om hetzelfde te doen. Je voelt een morele verplichting naar je collega's toe!”

Docenten team Zorg & Welzijn Marcanti College Amsterdam

Een manier om je vergadering eens anders in te richten, is een spreekstok te introduceren, of een ‘talking stick’. Zie de tool in hoofdstuk 4.12.

Stel eens een reflectieve vraag

Het is niet altijd eenvoudig om de interactie meteen naar een hoger plan te tillen. Toch kun je iedere vorm van interactie, elk gesprek, naar een hoger plan tillen door er een dialoog van te maken. Dat doe je al door één vraag te stellen die reflectief is. Er ontstaat meteen een ander

soort gesprek wanneer je even de vraag stelt: 'Doen we het nog goed met elkaar?' Je kunt altijd een kleine interventie doen om het gesprek dialogisch te maken. Dialoog is dus niet altijd een werkvorm.

Een vraag die reflectie prikkelt

"Het reflectieve gesprek ontstond toen we met elkaar om tafel zaten om te kijken naar: 'wat is hier aan de hand?' We stelden ons die vraag en stonden stil bij: 'hoe kunnen we dit een volgende keer beter aanpakken?' Voor een vakoverstijgend project had ik een collega gevraagd dit project op te starten en invulling te geven. Eerst hadden we uitgewisseld: 'dit project komt eraan, wil je dat gaan doen?' In het begin verliep de interactie moeizaam, deze collega bleek nog op mij te wachten voor informatie. Terwijl ik dacht dat hij gewoon kon beginnen. Dat was verwarrend, voor ons allebei. Vervolgens ontstond er een discussie, want het liep niet. Pas toen we gingen reflecteren op waarom het niet liep, ontstond een dialoog."

Coryse Melfor, adjunct-vestigingsdirecteur, De Nieuwste School Tilburg

Om terug te komen op waar het eigenlijk om gaat en even uit te zoomen om weer overzicht te krijgen, helpt een reflectieve vraag te stellen. Zie hiervoor de tool in hoofdstuk 4.6.

Begin bij de praktijk

De betrokkenheid die je voelt bij leerlingen als leraar of leidinggevende is vaak groot. Deze betrokkenheid is een mooi startpunt voor een dialoog. Je vertrekt bij dingen waar je in je werk tegenaan loopt, en gaat daarover in gesprek. Wat krachtig werkt, is naast het delen van een ervaring het gevoel hierbij aan toe te voegen. Dan wordt het persoonlijk en ontstaat de openheid nodig om echt met elkaar in dialoog te gaan.

Rondje voorbeelden

"Aan de hand van concrete voorbeelden hebben we in het team besproken waar we tegenaan liepen en wat dingen zijn waar we geen antwoord op hebben. Eerst ging het vooral over inhoud, later ook over hoe mensen zich daarbij voelden. Een aantal mensen begonnen met 'dit doet het met mij' en de rest volgde vanzelf. Langzaam ontstond er een openheid om uiteindelijk aan elkaar te laten zien wat we meemaken. We vertelden elkaar verhalen uit de praktijk. We hebben ook vreselijk gelachen, door scènes na te spelen uit de klas. Daardoor werd de openheid steeds groter. Je laat letterlijk zien wat er gebeurt en hoe je je daarbij voelt."

Ida ter Haar, Teamleider Zorg & Welzijn, Marcanti College Amsterdam

Bij het bespreken van problemen of vraagstukken, kan het zijn dat je tegen dingen aanloopt die je graag anders wilt, maar het niet voor elkaar krijgt ze te veranderen. Soms helpt het dan iets anders te doen, zoals brainstormen. Of de situatie voorleggen aan collega's of vakgenoten. In resp. hoofdstuk 4.10 en 4.8 lees je er meer over.

Benut één-op-één gesprekken als dialoog

Een dialoog hoeft niet per se op een vast moment, in groepsverband en onder leiding van een gespreksleider plaats te vinden. Ook andere vormen van gesprek kunnen dialogisch van aard zijn. Onderstaand citaat laat zien hoe ook in een één-op-één gesprekje al sprake kan zijn van

een gesprek op reflectief niveau. Dat niveau kan al ontstaan door enkele scherpe vragen te stellen. In de tools in hoofdstuk 4.2 en 4.4 lees je meer over het stellen van vragen en transparant communiceren.

Een zinnetje als 'wat maakt dit voor jou belangrijk?' kan al een dialoog creëren. Bijvoorbeeld als een collega zich ergens druk over maakt of wanneer een collega bij je komt om zich te beklagen. Het is soms nodig dat iemand even zijn hart kan luchten. Tegelijkertijd wil je geen roddeldynamiek creëren. Het is dan goed je te realiseren dat het belangrijk is niet mee te gaan zeuren, klagen of roddelen ('goh ja dat heb ik ook altijd met die persoon' of 'ja, irritant hè, daar zouden ze nu echt iets aan moeten doen'). In plaats daarvan kun je dit doorbreken door samen te vatten en te reflecteren op het gevoel van de ander ('je hebt echt last van hem hè?' of 'je voelt je door hem helemaal niet serieus genomen'). Daarna kun je dan kijken wat diegene er zelf mee kan doen ('wat zou je zelf kunnen doen om hier minder last van te hebben?').

Functioneel roddelen

"Iemand kwam bij me met een verhaal over een andere persoon dat hem niet lekker zat. Ik vroeg toen of die collega in kwestie wist dat hij er met mij over sprak. Het antwoord van de ander was; 'nee eigenlijk niet'. En daarmee kreeg hij het inzicht dat dát een goede eerste stap is. Die persoon is gehoord en geholpen door de vragen die ik stelde."

Maria Michels, vestigingsdirecteur, De Nieuwste School Tilburg

Ergernissen zeggen iets over wat iemand belangrijk vindt. Als je je ergens aan stoort, raakt dit waarschijnlijk aan een waarde van je die in het gedrang komt. Het is dus zinvol hierbij stil te staan. Zie hiervoor hoofdstuk 4.11.

Even sparren met collega's

Je hebt een leerling waar je niet goed raad mee weet. Of een klas die bij jou altijd druk is, waarvan je je afvraagt of dat bij collega's ook zo is. Soms werkt het om een collega op te zoeken. Niet om meteen een oplossing voor je vraag te krijgen. Maar zodat hij of zij je vragen stelt en met je meedenkt zodat je verder komt. Hoe je kunt sparren met collega's lees je in de tool in hoofdstuk 4.3.



3 Aan de slag

Het is leuk verfrissende ontmoetingen te beleven. En in plaats van informatie uitwisselen of discussie, levert interactie naar een hoger plan tillen meer op. Hierdoor ga je in dialoog. Dialoog draagt bij aan je eigen professionalisering als leraar of leidinggevende. En het kan de school vernieuwing en ontwikkeling opleveren. Maar hoe begin je nou, als je meer verfrissende ontmoetingen in je school wilt? Als je vaker een gesprek wilt dat van betekenis is? In dit hoofdstuk staan we stil bij het startpunt van interactie op een hoger plan (3.1). We gaan in op de uitgangspunten voor de houding die een dialoog vraagt (3.2) en noemen belangrijke elementen voor dialoog (3.3). We geven enkele tips uit de praktijk (3.4) en laten zien wat je nog meer kunt doen om interactie op een hoger plan te tillen (3.5).

3.1 Startpunt voor interactie

We zien dat interactie vaak blijft steken op het niveau van beleefd uitwisselen van oppervlakkigheden of overgaat in een discussie of debat. Niet ieder gesprek leidt tot ontwikkeling. Het type interactie gericht op ontwikkeling is vaak lastig te bereiken. Het kwadrant met de niveaus van interactie van Scharmer dat we introduceerden in hoofdstuk 1.1, kan helpen om te herkennen waar in het kwadrant je zit en wat er nodig is. De leidinggevenden en leraren waarmee we gesproken hebben, herkenden de verschillende interactieniveaus. Onderstaand citaat van een leidinggevende illustreert hoe ieder interactieniveau zijn waarde heeft. En dat een reflectieve dialoog aangaan een bewuste keuze is.

“Je moet een afweging maken: je kunt niet alles in dialoog doen. Je moet je afvragen wat effectief is en wanneer dialoog een passende vorm is. Ik heb bijvoorbeeld regelmatig een uitwisseling met iemand. Dat is prima als je informatie wilt delen bijvoorbeeld. Vaak is reflectieve dialoog passend, maar soms ook niet.”

Maria Michels, vestigingsdirecteur, De Nieuwste School Tilburg

Op reflectieve wijze met elkaar in dialoog gaan, is dus niet altijd de best passende interactievorm. De eerste stap is je afvragen wat je wilt bereiken en welke vorm van gesprek daarbij past.

3.2 Kenmerken van een dialooghouding

Om een dialoog te voeren, is het essentieel dat mensen zich open stellen. Het is belangrijk te bedenken dat er niet een winnaar of verliezer is. Het gaat juist om het gezamenlijk onderzoeken van verschillende perspectieven. De volgende punten zijn van belang bij deze openheid (gebaseerd op Kessels, Boers & Mostert, 2002):

- Bereid zijn om te luisteren en vragen te stellen.
- Oordelen uitstellen en eigen aannames, veronderstellingen en ideeën willen onderzoeken.
- Niet fixeren op oplossingen.
- De tijd nemen en geven aan jezelf en anderen.

“Wat mij is opgevallen toen ik nog niet zo lang geleden nieuw in dit team kwam, is dat we van elkaar leren. Meestal wordt in het onderwijs erg op eilandjes gewerkt. Iedereen heeft een visie en lijkt bang deze te delen. In dit team delen we en vullen elkaar aan. Dat gebeurt in de vergaderingen. Maar ook als je elkaar tegenkomt op de gang of in de lerarenkamer. Dan vraag ik: ‘Goh hoe gaat het?’ Het acceptatievermogen is ontzettend groot, we durven veel te zeggen en staan open voor elkaar.”

Youssef Aamarou, leraar maatschappijleer Marcanti College Amsterdam

Het openstaan voor elkaar, onderzoeken en vragen stellen, vraagt tijd en aandacht. Dat is, in de hectiek van alledag, niet altijd even makkelijk. Terwijl het juist belangrijke ingrediënten zijn voor het naar een hoger plan tillen van je interactie op school. In de tool in hoofdstuk 4.1 kun je lezen hoe je momenten van rust en reflectie kunt creëren.

Als je echt tijd wilt nemen voor een dialoog, kun je een moment organiseren waarin er rust en tijd is om met elkaar in gesprek te gaan rondom een thema of onderwerp. Een socratisch gesprek is een vorm die zich daar goed voor leent. Lees hier meer over in hoofdstuk 4.7.

3.3 Randvoorwaarden maak je zelf!

Om de dialoog op school in gang te zetten of te verankeren, zijn we geneigd te denken dat er eerst aan allerlei randvoorwaarden moet worden voldaan. Terwijl je door middel van dialoog juist zelf die randvoorwaarden kunt creëren. In deze paragraaf noemen we enkele belangrijke elementen die uit de gesprekken met leidinggevend, leraren en managers naar voren kwamen. Ze kunnen je helpen bewust te worden dat een uitnodigend klimaat, het prikken van een vast moment en urgentie een rol spelen.

Een uitnodigend klimaat

“Het klimaat binnen de school is uitnodigend om met elkaar in dialoog te gaan en te reflecteren”, zei één van de leidinggevenden waarmee we spraken. Maar wat betekent dat, een klimaat dat reflectieve dialoog stimuleert? En hoe ziet dat er dan uit?

“Een uitnodigend klimaat betekent de tijd nemen om te luisteren naar wat iemand wilt zeggen. Dat geeft iemand het gevoel gehoord te worden. Het uitgangspunt is dat de bijdrage die iemand levert er toe doet. We maken mensen bewust door positieve feedback te geven. Terug te geven waar ze al goed in zijn. We vertellen wat we fijn vonden. En wat we minder goed vonden. Steeds blijven we benoemen wat er goed gaat, houden we kwaliteiten in de gaten, en stimuleren die.”

Mark Langerwerf & Maria Michels, adjunct-vestigingsdirecteur en vestigingsdirecteur, De Nieuwste School Tilburg

“Iedereen gebruikt zijn sterke punten binnen het team. En we maken allemaal gebruik van elkaars talenten. Dat geldt voor teamleden onderling, maar ook voor de teamleider. Die staat ook in haar kracht.”

Pim Scheick, leraar Nederlands & zwemmen, en MR-lid, Marcanti College Amsterdam

Vaste momenten prikken

Uit de gesprekken met leidinggevend en leraren blijkt het hebben van een vast interactiemoment van grote waarde voor het creëren van betekenisvolle interactie.

“Elke woensdagmiddag hadden we een teambijeenkomst waarin we een paar uur met een groep mensen samenkwamen om in gesprek te gaan over één bepaald onderwerp. Het eerste half uur was vaak uitwisseling en discussie. Er was een leidinggevende die de bijeenkomsten leidde. Wat goed werkte was dat de onderwerpen die door de aanwezigen van belang waren, geagendeerd werden, Dat is belangrijk voor de betrokkenheid. En het moet duidelijk zijn wat het doel is.”

Coryse Melfor, adjunct-vestigingsdirecteur, De Nieuwste School Tilburg

Urgentie

Om mensen mee te krijgen in het voeren van de dialoog, kan het goed werken wanneer voor deze betrokkenen de noodzaak van het met elkaar in gesprek gaan op een hoger niveau duidelijk is. Twee leidinggevend en waarmee we spraken, gaven aan dat er sprake moet zijn van ‘gevoelde moeilijkheid’ en urgentie.

“Een reflectieve dialoog is niet makkelijk als er geen gevoelde moeilijkheid is. Er is altijd iets waardoor je wordt getriggerd. Dat kan van alles zijn. Je kunt bijvoorbeeld samen een werk gerelateerde vraag benoemen en daarover in gesprek gaan. Maar om uit het debat te komen naar een reflectieve dialoog is er urgentiebesef nodig. Die gevoelde moeilijkheid kan trouwens ook iets positiefs zijn. We constateren dat de interesse in onze school onder potentiële leerlingen groeit en dat is een kans. En dus vragen we ons af hoe we dit verder kunnen brengen. We zijn gaan denken over mogelijkheden om het plan voor deze toekomstige leerlingen op een ander niveau te tillen. Ook goede dingen kunnen dus urgent zijn.”

Coryse Melfor & Mark Langerwerf, beiden adjunct-vestigingsdirecteur, De Nieuwste School Tilburg

“Denk aan kinderen in de pubertijd. Pas als er dingen gebeuren, ga je met elkaar om tafel. Pas dan ga je reflecteren. Het moet wel een beetje schuren, er moet iets aan de hand zijn. Je gaat niet zomaar reflecteren als alles goed gaat.”

Maria Michels, vestigingsdirecteur, De Nieuwste School Tilburg.

“Er moet urgentie zijn vanuit de leraren om met elkaar in gesprek te gaan. In mijn team liepen leraren tegen uitdagingen aan in de klas, ze wilden met meer voldoening voor de klas staan en leerlingen beter ondersteunen. De focus is gericht op het primaire proces. Daar zijn leraren mee bezig!”

Ida ter Haar, Teamleider Zorg & Welzijn, Marcanti College Amsterdam

Urgentie of gevoelde moeilijkheid zoals de leidinggevendenden in dit voorbeeld het noemen, is niet altijd vanzelfsprekend aanwezig. Het kan nodig zijn deze aan te wakkeren.

“Ik had een gesprek met leraren die een bepaalde scholing hadden gehad. Zij willen nu dat een andere collega die scholing ook gaat doen. Deze collega wil dat zelf ook, maar in het gesprek dat ik met hem had, bleek dat hij zich er nog niet in heeft verdiept waarom hij die scholing precies wil doen. Ik vind het belangrijk dat iemand daar over nadent. Het is immers een kostbare investering die vraagt om er bewust mee om te gaan. Naderhand ben ik teruggekomen op het gesprek en heb aangegeven dat ik hem naar aanleiding daarvan nog een aantal vragen wil stellen. Daarvoor hebben we een nieuwe afspraak gemaakt. Dan hoop ik dat hij me gaat uitleggen wat hij gaat doen met de scholing en waarom het belangrijk is voor hem. Dat wil ik voor elkaar krijgen! Ik voel de urgentie, en die heb ik nu bij hem neergelegd. Ik wil dat mensen daarover nadenken.”

Maria Michels, vestigingsdirecteur, De Nieuwste School Tilburg.

Lastige situaties

Hoe begin je nou als teamleider met interactie naar een hoger plan tillen als je veel weerstand in het team ervaart? Of je neemt initiatief tot een dialoog, maar het gesprek komt maar moeizaam op gang of er wordt toch vooral uitgewisseld of gediscussieerd. Of als je collega's geen heil zien in een andere aanpak van vergaderen omdat het nou eenmaal al jaren zo gaat. Op een dergelijk moment spelen de defensieve routines die we beschreven in paragraaf 1.4 een belangrijke rol. Het helpt die defensieve routines te herkennen en je ervan bewust te zijn

Als je als teamleider weerstand ervaart in je team, kan het werken je verantwoordelijkheid te delen en anderen in hun kracht te zetten.

“Ik heb in het begin tegen onze teamleider gezegd: ‘Volgens mij kunnen de vergaderingen beter’. Dat heeft toen tot verandering geleid. Ze stond open voor mijn kritiek en we hebben gekeken hoe we dat slimmer konden organiseren.”

Fred Jelsma, leraar geschiedenis & decaan, Marcanti College Amsterdam

“Wij werken nu met de constructie dat de vergaderingen waarin ruimte is voor gesprek, door mij worden voorgezeten en de vergaderingen waarin we zaken moeten doen, afspraken moeten maken en besluiten moeten nemen, door mijn collega worden geleid.”

Ida ter Haar, Teamleider Zorg & Welzijn, Marcanti College Amsterdam

Als je merkt dat een gesprek maar moeilijk op gang komt of blijft steken op het niveau van uitwisselen of discussie, kun je benoemen wat je waarneemt. Je zoomt dan als het ware even uit en reflecteert op wat er in het gesprek gebeurt. Vervolgens kun je vragen aan de anderen hoe zij hiernaar kijken. Dit kan best spannend zijn, zeker wanneer je niet gewend bent zo'n 'andere' vraag te stellen of opmerkingen te maken. Niet over de inhoud, maar over het gesprek zelf. En je niet weet hoe anderen zullen reageren. Experimenteer daarom eerst in een minder spannende situatie, met collega's die je goed kent en waar je vertrouwd mee bent.

Vergaderingen kunnen inefficiënt en saai zijn. En op het moment dat je een andere aanpak voorstelt, tonen je collega's weinig enthousiasme omdat het al jaren zo gaat. Dit 'ja-maar-gedrag' leidt tot starheid die vernieuwing of verandering in de weg staat. De kunst is je collega's te verleiden en bewust te maken van de noodzaak de vergaderingen, jullie interactie, anders vorm te geven. Ook hier kan het nuttig zijn aandacht te vragen voor het verschijnsel dat je waarneemt, zonder jouw opvatting of oplossing op te dringen: Het valt me op dat er veel bezwaren zijn. Of: Onze vergaderingen duren vaak lang en er komen regelmatig mensen niet of te laat.

"Vorig schooljaar werd het team geconfronteerd met een klas waarmee niemand raad wist. Nadat het team het er met elkaar over eens was dat de traditionele aanpak tekortschoot, was de tijd rijp om te gaan praten over een andere manier van werken met de leerlingen."

Ida ter Haar, Teamleider Zorg & Welzijn, Marcanti College Amsterdam

3.4 Enkele tips

We stelden leraren en leidinggevendenden de vraag wat je kunt doen om leraren te ondersteunen in het naar een hoger plan brengen van interactie, bijvoorbeeld binnen een team. Zij kwamen met de volgende tips:

Wat willen we zelf?

"In het begin hebben we minder tijd besteed aan wat van bovenaf kwam, maar we hebben ons afgevraagd wat we als team willen bereiken. Wat maakt ons team tot een team? Een belangrijk uitgangspunt dat naar voren kwam, is bijvoorbeeld de leerlingen en het bespreken van hun ontwikkeling en voortgang."

Teamleider ≠ baas

"De teamleider geeft de lijnen door, haar goede denkvermogen helpt om kaders neer te zetten. We maken daarmee echt gebruik van elkaars kwaliteiten, inclusief die van de teamleider. Belangrijk is daarbij dat de teamleider zich niet opstelt als de baas."

Niet meteen oplossingen bedenken

"Teamleden spreken heel open over wat ze tegenkomen in hun werk, en krijgen daarin erkenning. Er worden niet meteen tips gegeven. Dat haalt de beladenheid eraf en zorgt voor een gevoel dat je er niet alleen voor staat."

Haal humor in huis

"De teamsamenstelling is cruciaal. Je moet mensen met humor in het team hebben, dat is heel belangrijk! Niet te zwaar maken, door humor ontstaat juist openheid."



4 Alle tools op een rij

In dit hoofdstuk staan verschillende tools op een rij om interactie naar een hoger plan te tillen en te zorgen voor verfrissende ontmoetingen. Bij elke tool staan tips voor toepassingen en om meer te weten te komen. Al deze tools kunnen ook op niet-dialogische wijze ingezet worden. En andersom, je kunt ieder gesprek naar een hoger plan tillen door er een dialoog van te maken. Een vorm is dus geen voorwaarde, en ook geen garantie. Het zijn kleine dingen die je in elk gesprek, tijdens iedere ontmoeting, kunt doen om het een dialoog te maken.

4.1 Tool 1: Rust en reflectie

Wat is het?

Een manier om van rennen naar stilstaan te komen, om rust te brengen in de hectiek van alledag. Bijvoorbeeld om stil te staan bij hoe jullie het aanpakken in het werk. Om een moment te vinden om alles wat er speelt te ordenen en te kiezen voor een goede aanpak. Als je wilt weten wat een collega of lid van de kenniskring echt bezighoudt, is de vaardigheid om te kunnen reflecteren noodzakelijk.

Waarom is rust en reflectie belangrijk?

In organisaties is een balans tussen enerzijds creatieve onrust en anderzijds rust en stabiliteit ideaal. De creatieve onrust brengt mensen in beweging. Deze onrust is nodig om ongewone stappen te zetten en experimenten aan te gaan die kunnen leiden tot nieuwe werkwijzen. Rust en stabiliteit bieden echter gelegenheid tot reflectie en bezinning op het verloop van het werk en de doelmatigheid waarmee gewerkt wordt. Rust en stabiliteit geven ook de kans op verdieping. De balans is van belang want te veel rust leidt tot indutten en luiheid terwijl te veel creatieve onrust kan leiden tot spanning.

Tips:

- Rust en reflectie komen vaak niet vanzelf, je moet het organiseren.
- Zorg dagelijks of wekelijks voor een moment van rust, zonder vaste agenda. Dat kan bijvoorbeeld door elke ochtend op een vast tijdstip een half uur met het team bij elkaar te zitten.
- Zorg als teamleider dat je zelf een rustpunt bent waar mensen hun verhaal kwijt kunnen. Bijvoorbeeld door bij een afgesproken bijeenkomst er zelf wat eerder te zijn of langer te blijven.
- Organiseer een reflectiebijeenkomst waarin je gericht reflecteert op een bepaalde ontwikkeling of thema. Veel tips over hoe je de reflectie aan kunt pakken, zijn te vinden op www.reflectietools.nl

4.2 Tool 2: Vragen stellen

Wat is het?

Vragen stellen is, naast actief luisteren, vooral een techniek om informatie te verkrijgen. Die informatie kan gaan over het verloop van een gebeurtenis of over een bepaalde oplossingsrichting of aanpak. Vragen stellen is een manier om de weg naar dialoog te openen. Het zet anderen aan het denken en kan helpen om een vraagstuk te verhelderen en gedachten, wensen, motivatie of ideeën onder woorden te brengen.

Waarom is vragen stellen belangrijk?

Je kunt door het stellen van de juiste vragen de richting van het denkproces sturen. Vragen helpen om dingen in beweging te zetten. Door vragen te stellen, duw je mensen niet, maar prikkel je ze om in beweging te komen. Daarnaast levert het informatie op die ook jezelf in beweging kan brengen.

Tips:

- Tips als je vragen stelt om informatie op te sporen:
 - Vraag informatie en laat het er niet bij zitten. Gebruik verschillende soorten vragen: open vragen, doorvragen, vragen naar verschillen en overeenkomsten. Zie ook deze tool: www.kessels-smit.com/info.pl/nl/learning_company/488
 - Bedenk vragen waar je het antwoord niet op weet. Het is belangrijk om niet alleen authentiek over te komen maar het ook echt te zijn.
 - Pas op met vragen naar waarom. Een vraag die begint met waarom roept bij de ander vaak het gevoel op dat hij of zij zich moet verantwoorden.
- Experimenteer ook eens met vragend complimenteren: Hoe dóe jij dat toch? Zie ook: www.oplossingsgerichtmanagement.nl/coaching-advisering/effectief-complimenteren/ En: www.oplossingsgerichtmanagement.nl/ongerubriceerdeffectief-leren-complimenteren-repost/
 - Soms ben je erop uit om impliciete ervaringskennis op te sporen (bijvoorbeeld een collega die bijzonder goed geslaagd is in ervoor zorgen dat haar klas altijd het huiswerk af heeft). Voor ervaringskennistips zie: www.kessels-smit.com/info.pl/nl/learning_company/319
- Tips als je vragen stelt om anderen te verleiden tot actie:
 - Stel verstorende vragen.
 - Stel een suggestieve vraag.
- Combineer vragenstellen met beelden. Hier vind je tips voor het gebruiken van sfeerkaarten: www.kessels-smit.com/info.pl/nl/learning_company/233
- Door vragen te stellen ga je in gesprek. Het is van belang je niet alleen te bekwamen in het vragen stellen, maar ook in het actief luisteren. Zie voor tips: www.kessels-smit.com/info.pl/nl/learning_company/489

4.3 Tool 3: Sparren met collega's

Wat is het?

Een manier om je gedachten te ordenen en op ideeën te komen over hoe je iets kunt aanpakken. Als je even vastgelopen bent of niet goed weet hoe verder te gaan, kan even kort sparren met een nabije collega helpen een volgende stap te bedenken.

Waarom is sparren met collega's belangrijk?

Dit is belangrijk omdat je samen meer weet dan alleen. De interactie met een ander helpt vaak om dingen scherp te krijgen. Daarnaast is het samen sparren belangrijk omdat je daarmee zorgt voor ondersteuning; je hoeft niet alles zelf op te lossen maar je bent vaak wel zelf verantwoordelijk voor het vinden van een oplossing. Tot slot kan sparren met collega's bijdragen aan je eigen zichtbaarheid in de organisatie; collega's weten daardoor beter waar jij mee bezig bent. Hier volgen een aantal tips voor als je zelf met een vraag zit die je wilt voorleggen. En we geven tips hoe je om kunt gaan met een collega die naar jou toekomt om te sparren

Tips:

Jij hebt een vraag of probleem:

- Blijf niet te lang rondlopen met je vraag of probleem. Probeer bij jezelf zo snel mogelijk te herkennen wanneer je ergens over aan het dubben bent. Dat is het moment om te sparren met een collega.
- Sparren is een vorm van ondersteuning die je heel gemakkelijk kunt regelen: even iemand bellen, iemand aanschieten op de gang en je vraag aan deze persoon voorleggen.
- Het is ook mogelijk sparren in te plannen, zodat je een vast uitwisselingsmoment hebt. Bijvoorbeeld elke week op een vaste dag tijdens de lunch. Zorg er wel voor dat het bij sparren blijft en niet vergaderen wordt. En dat het energie geeft. Zodra dat niet meer het geval is, zoek dan een andere collega of andere vorm.
- Ga telkens na met wie je ergens over wilt sparren. Afhankelijk van je vraag zoek je de juiste persoon op. Als je je hart wilt luchten en graag je verhaal kwijt wilt, doe je dat graag bij iemand die je vertrouwt. Als je op zoek bent naar een nieuw idee voor een lastig probleem, helpt het om die ene collega op te zoeken die voor elk probleem wel honderd ideeën heeft. Als je een nieuw idee even wilt toetsen, vraag dan een kritische tegendenker.
- Speedsparren is ook een werkvorm die je kunt gebruiken in een groep. Dit is een manier om in korte tijd veel input te verzamelen over je plan/idee/project. Voor meer informatie zie: www.kessels-smit.com/files/Speed_sparren-kort1.pdf

Een collega heeft een vraag of probleem:

- Ga niet meteen oplossingen bedenken of vertellen hoe jij eenzelfde probleem laatst hebt aangepakt. Wees in plaats daarvan nieuwsgierig en stel vragen.
- Vraag door voordat je gaat meedenken: Goh, wat doen die leerlingen dan precies? Op die manier ondersteun je het denken van je collega, die zo dichterbij een oplossing komt.

In het boek 'Leren met collega's, praktijkboek intercollegiale consultatie' door Erik de Haan staan ook handreikingen hoe je het meedenken met elkaar effectief kunt inrichten.

4.4 Tool 4: Transparant communiceren

Wat is het?

Een manier om te zorgen voor openheid in de samenwerking door contact te maken, open te zijn en elkaar aan te spreken als het nodig is.

Waarom is het belangrijk transparant te zijn?

Het zorgt voor minder frustratie, bij jezelf en anderen, als je zegt wat je echt ergens van vindt. Leren doe je van en met elkaar. Door uit te spreken wat je belangrijk vindt en wat je graag wilt, ben je transparant over je motivatie en verwachtingen. Zo kun je effectiever werken.

Tips:

- Organiseer tijd om met elkaar in gesprek te gaan en creëer een sfeer waarin iedereen kan zeggen wat er echt speelt. Geef zelf het voorbeeld door mensen actief uit te nodigen.
- Zeg wat je vindt op een manier zonder beschuldigend te zijn.
- Het gaat niet om functies, maar om mensen. Mensen kun je aanspreken op hun gedrag, een functie niet.
- Luister echt naar de ander. Zie voor tips de hand-out 'Actief luisteren': www.kessels-smit.nl/info.pl/nl/learning_company/489
- Stel vragen. Zie voor tips de hand-out 'Vragen stellen': www.kessels-smit.nl/info.pl/nl/learning_company/488
- Een model voor transparante communicatie is te vinden in de hand-out 'Transparant managen': www.kessels-smit.com/files/instrument_transparant_managen.pdf
Deze hand-out is gebaseerd op het boek 'Alles wat je aandacht geeft groeit' door C. Smit en S. Tjepkema. (2003) Dit boekje bevat een duidelijke uitleg over het hoe en waarom van transparant communiceren.

4.5 Tool 5: World Café

Wat is het?

Het World Café is een methode die goed te gebruiken is om een gesprek te organiseren voor een grote groep. In een café-opstelling met ronde tafeltjes praten groepen over een bepaald thema onder leiding van een gespreksleider. Op tafel liggen papieren tafelkleden of flip-overs met stiften, zodat de groep vast kan leggen wat er wordt gezegd en gedacht.

Wat maakt het organiseren van een World Café belangrijk?

Deze manier van in gesprek gaan is waardevol als je met een groep een thema wilt verkennen of gezamenlijk ideeën of werkwijzen wilt inventariseren. Het organiseren van een World Café geeft een andere dynamiek aan een bijeenkomst en genereert bovendien kruisbestuiving tussen verschillende thema's en personen.

Tips:

De stappen van een World Café zijn als volgt:

- Vertellen wat het doel is en hoe het werkt; neem mensen mee in de sfeer van een café en vertel welk thema aan welke tafel wordt besproken.
- Vraag deelnemers een tafel te kiezen. Er is een beperkt aantal stoelen per tafel, als alle stoelen bezet zijn, is de tafel vol.
- De gespreksleider aan tafel faciliteert het gesprek door vragen te stellen aan de groepsleden en stimuleert gedachten op het papieren tafelkleed te schrijven. De eerste ronde duurt vijftien minuten.

- Na vijftien minuten kiest iedereen een andere tafel. De gespreksleider van de tafel ligt kort toe wat er al op het tafelkleed staat, waarop vervolgens doorgepraat wordt. Ook dit wordt weer genoteerd. De tweede ronde duurt iets korter, ongeveer tien minuten.
- Dit proces kent verschillende rondes, het aantal is afhankelijk van de groepsgrootte en het energieniveau. Meestal zijn vier rondes voldoende. In de laatste ronde worden deelnemers uitgenodigd terug te gaan naar hun eerste tafel en te kijken wat er allemaal op het tafelkleed is bijgeschreven.

Op www.theworldcafe.com lees je meer over de methode en haar varianten.

4.6 Tool 6: Vanuit een helikopterview kijken

Wat is het?

Een manier om even uit te zoomen en overzicht te krijgen over een situatie waar je zelf midden in zit.

Waarom is het kijken vanuit een helikopterview zo belangrijk?

Omdat het je helpt de essentie van waar het daadwerkelijk om gaat te achterhalen. Het voorkomt dat je jezelf verliest in details.

Tips:

- Zorg dat je in een gesprek af en toe even uitzoomt. Dit kan door bij vergaderingen of gesprekken een briefje voor je te leggen met vragen die je zo nu en dan (hardop) kunt stellen. Bijvoorbeeld:
 - Waar gaat het nu eigenlijk echt om?
 - Waar past dit in het grotere geheel?
 - Als ik naar de hele situatie kijk, valt me dan nog iets anders op?
 - Voeren we het goede gesprek met de juiste mensen?
 - Wie zouden we hierover echt om zijn/haar mening moeten vragen?
- In vergaderingen kun je een moment inlassen om gezamenlijk even uit te zoomen en te zien waar het gesprek past binnen het grotere geheel. Bovenstaande vragen kun je dan gezamenlijk langslopen.
- Een manier om beeldend in kaart te brengen hoe een project, een team of samenwerking wordt beleefd, is door te werken met sfeerkaarten. Kijk op: www.kessels-smit.nl/info.pl/nl/learning_company/233
- Het maken van een mindmap tijdens een gesprek of overleg helpt je informatie te structureren en hoofd- en bijzaken te scheiden. Lees hier uitgebreider over de mindmapmethode: www.kessels-smit.nl/info.pl/nl/learning_company/234

4.7 Tool 7: Socratische gesprek

Wat is het?

Een socratisch gesprek is een ideeëngesprek, bedoeld om door gezamenlijk onderzoek en afwegen van argumenten iets beter te begrijpen. Het is gericht op visieontwikkeling, verheldering van waarden en van onderliggende beelden of concepten. Een socratisch gesprek is vooral een

moment om met rust en aandacht met elkaar in gesprek te gaan en te onderzoeken.
(overgenomen van: www.hetnieuwetrivium.nl/page/socratische_gesprek).

Waarom is het belangrijk op een socratische manier met elkaar in gesprek te gaan?

“Een socratisch gesprek helpt om zicht te krijgen op onze aannames, redeneringen, zienswijzen, mentale denkmodellen en die gezamenlijk te toetsen op hun geldigheid. Het gaat erom richtinggevende principes te formuleren en een werkzame, inspirerende visie samen te ontwikkelen. Het is bij uitstek een manier om op een andere manier met elkaar in gesprek te gaan en daar eens echt de tijd voor te nemen.”

(overgenomen van: www.hetnieuwetrivium.nl/page/socratische_gesprek).

Tips:

- Een socratisch gesprek kan op verschillende manieren vormgegeven worden. De ene vorm kost meer tijd dan de andere. Het is in ieder geval belangrijk rust te vinden en tijd te maken, omdat een socratisch gesprek een vorm van langzaam denken is.
- De belangrijkste stappen van een socratisch gesprek staan helder beschreven op de website van het Nieuwe Trivium. Hier lees je bovendien meer over het ontstaan en de achtergrond van het socratische gesprek, en verschillende vormen en toepassingen die je kunt gebruiken.
www.hetnieuwetrivium.nl/page/socratische_gesprek

4.8 Tool 8: Intervisie

Wat is het?

Een vorm van leren met collega's waarbij je gebruik maakt van elkaars professionaliteit. Het heeft als doel professionaliteit te vergroten door situaties, ervaringen en vraagstukken te bespreken. Intervisie is een methode die vertragend werkt doordat er rustig geanalyseerd en gereflecteerd kan worden op een vraagstuk.

Waarom is het doen van intervisie belangrijk?

Door bewust tijd te maken om met collega's of vakgenoten in gesprek te gaan over vragen, problemen of uitdagingen creëer je een belangrijk ontwikkelmoment voor jezelf. Het geeft zicht op wat wel en niet werkt in je eigen werksituatie en in die van anderen. Intervisie biedt de mogelijkheid met collega's of vakgenoten te reflecteren op gedrag en handelen. Naast persoonlijke ontwikkeling, krijg je de kans je collega's beter te leren kennen en te ondersteunen of als team te groeien.

Tips:

- Goede intervisie is gebaat bij het volgen van een aantal stappen. Door een strikte methode te volgen, biedt intervisie de deelnemers duidelijkheid en is het behulpzaam om op gestructureerde wijze verdiepend in gesprek te gaan. Er bestaan veel verschillende vormen.
- Combineer verschillende intervisiemethoden. Bijvoorbeeld met speedsparring, een energieke en snelle manier van intervisie waarin iedereen tegelijkertijd in actie is. Op www.kessels-smit.nl/info.pl/nl/learning_company/358 vind je een hand-out met de stappen om te speedsparring.
- Meer vormen van intervisie kun je online vinden. Bijvoorbeeld de '10 stappen methode' of de 'incidentenmethode'. Het onderscheid tussen verschillende varianten is terug te voeren op het verschil in doelen dat met de intervisie beoogd wordt.

In het boek 'Leren met collega's, praktijkboek intercollegiale consultatie' door Erik de Haan (2003) staan verschillende vormen van intervisie en intercollegiale toetsing.

4.9 Tool 9: Kringopstelling maken

Wat is het?

Een manier om een andere setting te creëren, waarin je niet tegenover elkaar aan tafel zit, maar in een kring.

Waarom is het belangrijk een kringopstelling te maken?

Het besteden van aandacht aan de fysieke ruimte waar een gesprek of bijeenkomst plaatsvindt, kan veel invloed hebben op het verloop van het gesprek. Als iedereen elkaar goed aan kan kijken en er niets tussen de verschillende personen instaat, ontstaat er ruimte om met elkaar in gesprek te gaan.

Tips:

- Schuif tafels en stoelen aan de kant, zodat je voldoende ruimte hebt om een kring te maken:
- Als de groep te groot is voor één kring, kun je twee cirkels maken; één binnen en één buiten.
- Een variant is de vissenkom; een werkvorm waarbij de binnenste cirkel het gesprek met elkaar voert. Er is één stoel leeg in die binnenste cirkel. Mensen uit de buitencirkel mogen instappen in het gesprek dat plaatsvindt in de binnencirkel. Er moet echter te allen tijde één stoel leeg blijven. Wanneer iemand uit de buitenste cirkel instapt, moet iemand uit de binnenste cirkel er dus uitstappen.

4.10 Tool 10: Omgekeerde brainstorm

Wat is het?

Een andere manier van brainstormen, staat ook wel bekend onder de naam 'keren is leren. Hierbij denk je niet na over dingen die je kunt doen om te bereiken wat je wilt, maar over de dingen die je moet doen als je juist het omgekeerde van wat je wilt, wil bereiken. Hoe zorgen we dat echt NIEMAND zin krijgt om mee te doen aan deze projectgroep? Of: Hoe heb je als teamleider zo min mogelijk impact op het werk van je teamleden? Dat opent creatieve manieren van denken!

Waarom is het belangrijk een omgekeerde brainstorm te doen?

Door de vraag om te draaien, creëer je een ander perspectief om te kijken naar iets dat steeds maar niet lukt en wat je graag wilt veranderen. Met de antwoorden die dit oplevert, werk je toe naar nieuwe oplossingen. Het kan leiden tot nieuwe inzichten in situaties waarin je rondjes draait, of last hebt van kokervisie en helpt 'out of the box' te denken. De omgekeerde brainstorm is een lichte en snelle vorm van interactie. Vooral, bij taai en lastige vragen een leuke manier om ideeën te genereren die veel opleveren.

Hoe werkt het?

1 Formuleer de vraag en keer hem om (vijf minuten)

Formuleer je doel en resultaat in een basisvraag en keer de vraag om. Bijvoorbeeld: We willen graag dat alle leraren bij het nieuwe project leergierig betrokken willen zijn verander je in: Hoe zorgen we ervoor dat er geen enkele leraar aan dit project wil meedoen?

2 Brainstorm (dertig minuten)

Brainstorm over deze omgekeerde vraag, inventariseer suggesties en formuleer vragen.

Bijvoorbeeld: iemand stelt voor om een financiële bijdrage te vragen voor deelname aan het project leergierig. Daar kun je op doorvragen: Wat kost deelname de leraren persoonlijk? Schrijf alle ideeën op een flip-over.

3 Bedenk mogelijke acties (vijftien minuten)

Zet de ideeën vervolgens één voor één om in het positief tegenovergestelde (wat moet je dus juist wel doen?). Schrijf met een andere kleur stift het idee erbij. Eigen financiële bijdrage vragen wordt dan zorg dat ze er persoonlijk iets uit halen.

4 Selecteer (vijftien minuten)

Kies drie tot vijf ideeën en denkrichtingen die het meest aantrekkelijk lijken. Je kunt hierover stemmen. Als de vraag van één persoon afkomstig is, kan de probleemeigenaar een keuze maken. Werk ze vervolgens uit in maatregelen en kies daaruit de meest haalbare. Zorg dat iemand de argumentatie vasthoudt: Waarom denk je dat dit gaat werken?

4.11 Tool 11: Grumpy moments

Wat is het?

Een manier om eens stil te staan bij ergernissen en wat deze je vertellen over wat je belangrijk vindt in je werk en daarbuiten. Wanneer we ons ergens aan storen zegt dit vaak veel over wat we vinden, welke waarden in het gedrang komen en daarmee wat voor iemand belangrijk is. Door ergernissen op te sporen, kan het gesprek hierover ontstaan.

Hoe werkt het?

Denk eens aan een situatie waarin jij je flink ergerde aan de gang van zaken, de werkvorm of misschien zelfs een persoon. Waaraan ergerde je je specifiek? En vanuit welke rol; deelnemer, adviseur, groepslid, eigenaar.....?

- Wat kwam je tekort?
- Is het iets waar je je vaker aan ergert?
- Wat vertelt dat over jouw behoeften en wat jij belangrijk vindt?
- Wat kwam er in het geding? Welke waarde?
- Hoe kun je daar invloed op hebben?
- Welke eerste stap kun jij zelf zetten om de situatie te veranderen?

4.12 Tool 12: Talking stick

Wat is het?

Een dialogische traditie - afkomstig van de Noord-Amerikaanse indianenbevolking - die bestaat uit verschillende gespreksronden. Hierbij wordt een talking stick (spreekstok) of een ander

spreeksymbool gebruikt om de aandacht op ieders individuele bijdrage te richten. Op die manier wordt gemeenschappelijk nagedacht over bepaalde thema's om tot beslissingen te komen.

Hoe werkt het?

De deelnemers aan het gesprek nemen plaats in een kring, met een spreekstok in het midden als hulpmiddel. Er zijn verschillende stokken mogelijk, meestal is deze van hout, gedecoreerd met elementen uit de natuur. Maar in wezen kan iedere stok als spreeksymbool fungeren. Er is een vraag, thema of onderwerp dat centraal staat. De stok wordt in de kring doorgegeven; alleen degene die de stok vasthoudt, heeft spreektijd. Een talking stick moedigt vooral het luisteren aan. De kracht van de dialoog ligt in het feit dat mensen hun consensus geven aan deze methodiek en niet in de talking stick zelf.

Enkele richtlijnen voor het werken met een talking stick:

- Eén iemand introduceert het vraagstuk, en vraagt wie als eerste hierover iets wil zeggen.
- Alleen de persoon die de stok vasthoudt mag spreken.
- Er wordt gesproken vanuit het hart met eerbied voor de tijd van anderen.
- Er wordt aandachtig geluisterd - zoals je verwacht dat anderen naar jou luisteren - wanneer een ander spreekt.
- Wanneer iemand is uitgesproken, legt deze de stok in het midden van de cirkel of geeft deze direct door aan degene die kenbaar maakt de stok te willen overnemen.



Literatuur

- Ardon, A. J. (2009). *Moving Moments – Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Proefschrift. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Cambridge: Blackwell.
- Bohm, D. (1980). *Wholeness and the implicate order*. London: Routledge.
- Bohm, D. (1992). Dialogue as a path toward wholeness, *Discovering common ground* (pp. 11-124). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dixon, N. M. (1998). *Dialogue at work*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds
- Haan, E. (2006). *Leren met collega's, praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen: van Gorcum.
- Isaacs, W. (1993). *Taking flight dialogue, collective thinking and organizational learning*. Organizational Dynamics, Vol. 22 No. 2, 24-40
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1989). *Co-operation and competition; theory and research*. Edina: Interaction Book Company.
- Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2002). *Vrije Ruimte, filosofen in organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Keursten, P. & Frijters, M. (2002). *Leren van de toekomst*. In Rondeel & Wagenaar (red). Kennis maken, leren in gezelschap. (pp. 79-100). Schiedam: Scriptum.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning; experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Marquardt, M. (2005). *Leading with questions*. San Francisco: Jossey-Bass
- Oberon (2010). *Aan de slag met de horizontale dialoog over de kwalitatieve invulling van onderwijstijd*. Te downloaden via www.rijksoverheid.nl of www.oberon.eu.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U; leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Smit, C., & Tjepkema, S. (2003) *Alles wat je aandacht geeft groeit: De kunst van het transparant managen*. 's Gravenhage: Reed Business Information.
- Verdonschot, S., Spruyt M., & Dresen M. (2011) *Wanneer stelde jij jezelf voor het laatst een vraag?* Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit.

Geraadpleegde websites (18 mei 2011)

www.reflectietools.nl
www.theworldcafe.com
www.oplossingsgerichtmanagement.nl/coaching-advisering/effectief-complimenteren
www.oplossingsgerichtmanagement.nl/ongerubriceerd/effectief-leren-complimenteren-repost/
www.hetnieuwetivium.nl/page/socratische_gesprek

Verder veel instrumenten en tools via:

www.kessels-smit.com en http://www.kessels-smit.com/info.pl/nl/learning_company/tools



Over de auteurs

Suzanne Verdonschot werkt als adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company. Ze promoveerde in 2009 op een onderzoek naar het leren in innovatieprocessen. Haar belangstelling gaat uit naar vernieuwingen die plaatsvinden in het dagelijkse werk. Nieuwsgierigheid speelt een belangrijke rol bij het komen tot nieuwe aanpakken in het werk. Suzanne begeleidt bij de stichting Opleidingskunde het leertraject genaamd de 'Vijf ontmoetingen ter bevordering van de nieuwsgierigheid'. Haar nieuwste boek gaat over het benutten van nieuwsgierigheid en onderzoek als motor voor verandering in organisaties.

Mara Spruyt studeerde organisatie-antropologie en werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit. Zij is verbonden aan de onderzoekspraktijk van Kessels & Smit waar zij zich richt op het doen van onderzoek als interventie in de praktijk van organisaties. Ze is nieuwsgierig naar de essentie van een vraag van een individu, een team of organisatie. Door te onderzoeken hoe iets in elkaar steekt, en het ontdekken van patronen, ontstaan aanknopingspunten voor interventies. Mara zoekt telkens naar nieuwe interventies om dialoog tussen mensen in organisaties te faciliteren.

Marieke Dresen is al jaren werkzaam in het onderwijs. Eerst als docente Engels op diverse middelbare scholen, later als lerarenopleider bij Fontys Hogescholen. Zij vindt haar passie in alle facetten van het leren maar met name het leren van en met anderen. Momenteel is ze senior consultant bij het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit. Dit centrum werkt op vraag van scholen middels co-creatie aan de verdere professionalisering van leraren. Marieke vindt het met name interessant om juist samen met leraren te zoeken naar succeservaringen, patronen, mogelijkheden om verbindingen te leggen tussen mensen en het collectief leren te bevorderen.



Colofon

Uitgave

Ruud de Moor Centrum
Open Universiteit
Juni 2011

Bezoekadres

Valkenburgerweg 177
6419 AT Heerlen
telefoon 045- 576 22 22

Postadres

Postbus 2960
6401 DL Heerlen

Tekst

M. Spruyt Msc
Dr. S. Verdonshot
Drs. M. Dresen

Bureauredactie

Caroline Vavrinek

Oplage

300 exemplaren

Illustraties

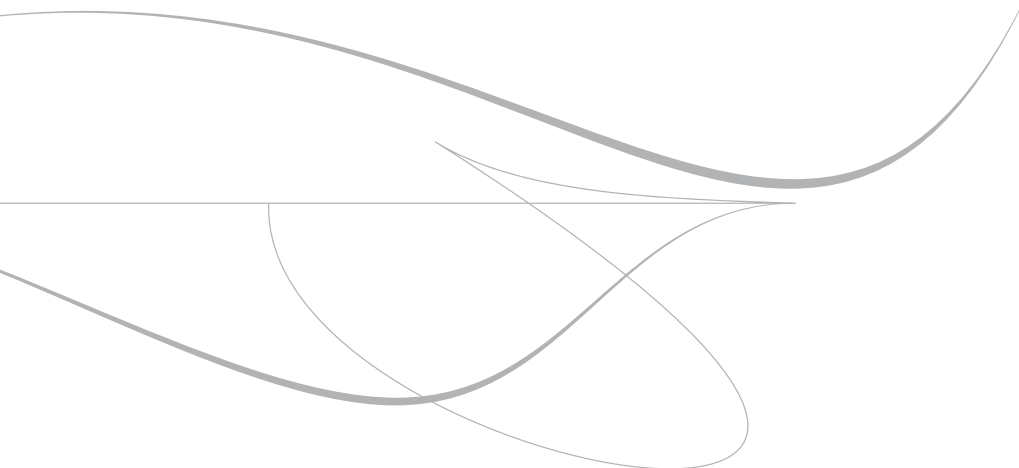
Jacek Galazka, Okographia

Vormgeving

Jules Verschaeren, Visuele Communicatie, Open Universiteit

De RdMC-rapporten staan onder redactie van
prof. dr. R.L. Martens en prof. dr. P.J.J. Stijnen

Je kunt deze publicatie downloaden via www.rdmc.ou.nl. Dat geldt ook voor eerder verschenen RdMC-publicaties.



Eerder verschenen uitgaven in de RdMC-lerarenreeks

Verdonshot, S., Spruyt M., & Dresen M. (2011). *Wanneer stelde jij jezelf voor het laatst een vraag?*
Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit.

