

Werken met Beelden van Goed Werk

Van Onderzoeksteam lerende evaluatie DuurzaamDoor

Aan Kernteam programma DuurzaamDoor

Datum 11-8-2020

Onderwerp Beschrijving achtergrond en werkwijze Beelden van Goed Werk

Inleiding

In het programma DuurzaamDoor zijn veel verschillende rollen te onderscheiden. In de lerende evaluatie van het programma willen we ontdekken hoe mensen in bepaalde rollen werken, waar ze tegen aan lopen en wat ze 'goed werk' vinden. We zoomen hier in op de rol van procesbegeleiders en initiatiefnemers. Hoe voeren ze dit werk uit en wat kunnen anderen die in het nieuwe programma soortgelijke rollen oppakken daarvan leren?

Een gebruikelijke benadering is om op zoek te gaan naar 'geleerde lessen', 'succesfactoren' of 'best practices'. Vakgenoten of mensen met een gelijke rol kunnen hier kennis van nemen, maar het is niet zo eenvoudig om daar echt zelf van te leren en de les, tip of succesfactor eigen te maken. Ter vergelijking: je leert ook niet zo gemakkelijk van een zus, broer, ouder of vriend die je wil behoeden voor fouten die hij of zij al gemaakt heeft of succes dat hij of zij geboekt heeft. Het delen van de ervaring heeft wel invloed, maar inzichten komen pas echt in beweging als je zelf voor gelijke situaties staat. Je leert meer van de puzzel waar je zelf voor staat, dan van een geleerde les die je op een presenteerblaadje wordt aangereikt en vaak ook zo voor de hand liggend klinkt. Om die reden werken wij vanuit een andere benadering, het ophalen van *Beelden van Goed Werk*.

In dit document tref je meer achtergrondinformatie over Beelden van Goed Werk en Kritische Situaties aan, als ook de manier waarop je die kunt ophalen en ermee kunt werken.

We werken drie hoofdstukken uit:

- *Hoofdstuk 1*: een hoofdstuk waarin we achtergrondinformatie geven over de beelden van goed werk om uit te leggen wat we beogen
- *Hoofdstuk 2*: een hoofdstuk waarin we de uitgangspunten nader toelichten om meer gevoel te krijgen bij de vraag waarom we wat doen
- *Hoofdstuk 3*: de manier waarop we tot beelden van goed werk komen zodat je er zelf ook mee aan de slag kunt.

Zie dit materiaal overigens als work-in-progress.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1: Waarom Beelden van Goed Werk?	3
Vastpakken van je professionele rol	3
Werken in het moment in de praktijk.....	3
Soorten kennis als houvast	4
Standard of excellence: beeld van goed werk	5
Samenvattend.....	6
Hoofdstuk 2: Uitgangspunten bij Beelden van Goed Werk	7
Hoofdstuk 3: Komen tot Beelden van Goed Werk en Kritische Situaties	9
Fase 1: voorbereiden	9
Fase 2: voeren van gesprekken over kritische situaties.....	9
Fase 3: uitwerken kenmerkende ervaringen en beeld van goed werk.....	9
Fase 4: uitwerken kritische situaties.....	10
Fase 5: bepalen hoe in te zetten.....	10
Bijlage 1: interventiebeschrijving (uitgebreid)	12
Bijlage 2: korte gespreksleidraad	19
Bijlage 3: format beeld van goed werk	20
Bijlage 4: format beschrijving kritische situatie	21

Hoofdstuk 1: Waarom Beelden van Goed Werk?

Vastpakken van je professionele rol

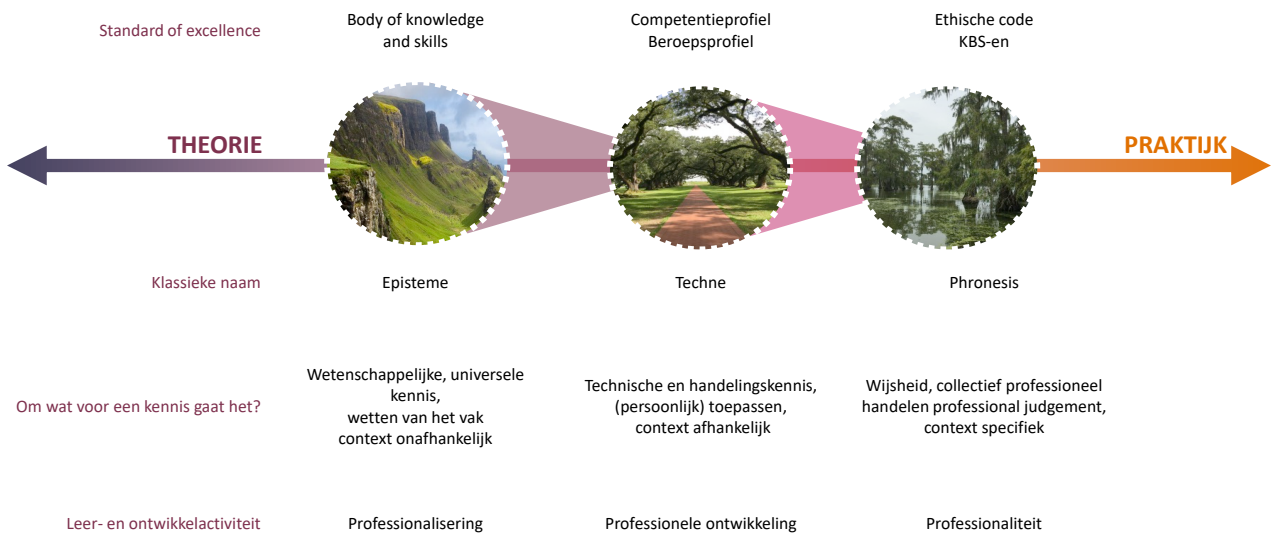
Een interessante vraag is: wanneer doe je het nu goed in je professionele rol? Wat is goed procesbegeleiderswerk? Wat is goed werk als initiatiefnemer? Het lijken misschien gemakkelijke vragen, maar het beantwoorden is dat zeker niet. Want hoe weet je nu of je het goed doet, en wat goed is? Zijn er standaarden van 'goed werk' (werk wat ethisch, excellent en energiek is) die horen bij deze rollen? Het zijn vragen die voortkomen uit de behoefte aan kwaliteit en professionaliteit. En de wens om hier enig houvast in het hebben.

Met deze vragen in de hand, is het zinvol om het licht op te steken bij andere professies en op andere momenten in de tijd. We kunnen constateren dat door de loop van de geschiedenis heel verschillend is gedacht over wat 'goed' is en hoe je dat vastlegt. Zo zien we dat in verschillende vakgebieden lang gedacht is in een *Body of Knowledge and Skills* (BoKS). Later kwamen competentieprofielen meer op de voorgrond en nu zie je in sommige beroepen een beroepsprofiel ontstaan, een meer narratieve beschrijving van het vak of een procesbeschrijving van onderdelen, stappen of fasen die je kunt tegenkomen. Die verandering heeft te maken met de diversiteit en veelvormigheid die je binnen een beroep of een rol hebt. Eén beschrijving van 'hoe het hoort' volstaat niet want complexiteit in vraagstukken vraagt om aansluiting op die complexiteit en daarmee variatie in handelen. Of een beschrijving is te abstract, bestaat uit te veel containerbegrippen dat je er geen houvast uit kunt halen wat je nu precies hoort te doen. En ook het woord 'goed' raakt aan de ethische kant van een beroep of rol. Wat is ethisch en wat niet meer? Mag je bijvoorbeeld als procesbegeleider iemand naar de ziel vragen of gaat dat te ver? Wij zien dat professionals 'stof' zoeken dat dient als houvast en steun voor hun eigen beroep en rol. Stof dat niet een voorschrijvende standaard is, maar vooral uitnodigt om zelf na te denken en in gesprek te gaan. De puzzel is, hoe ziet dat er dan uit?

Werken in het moment in de praktijk

Het goed uitvoeren van je rol of echt in je rol stappen, vraagt het werken in het moment. Donald Schön, een belangrijk denker over professionaliteit verwoordt dit mooi als de verhouding tussen de hooglanden en de *swampy lowlands*. Hij daagt ons uit om van de hooglanden (met heldere lijstjes en overzichten, regels en protocollen) de moerassen op te zoeken: "In the varied topography of professional practice, there is a high, hard ground overlooking a swamp. On the high ground, manageable problems lend themselves to solution through the application of research-based theory and technique. In the swampy lowland, messy, confusing problems defy technical solution." (Schön, 1987, p. 3) Het zijn juist die moerassige gebieden waar we houvast zoeken. In het moment waarop het moet gebeuren en handelingen vanuit je beroep of rol het verschil moeten maken. Daar wordt het 'goede werk' geleverd. Je zou kunnen zeggen dat het in die praktijk, in het moment van het moeras, aankomt op je *professional judgement*. Denk aan het moment dat je als initiatiefnemer een gemeente of provincie wil enthousiasmeren voor je initiatief. Of dat je als procesbegeleider voelt dat het echte verbindende gesprek nodig is, maar mensen elkaar niet zo vanzelfsprekend vinden.

Het onderscheid tussen het moeras en de hooglanden, visualiseert mooi het verschil tussen theorie en praktijk (figuur 1). We kunnen op die verbinding tussen theorie en praktijk ook een aantal activiteiten uitzetten die bijdragen aan kwaliteit en professionaliteit. Dan wordt zichtbaar hoe ze op een verschillende manier bijdragen aan de praktijk.



Figuur 1: Verschillen tussen theorie en praktijk

Vanuit deze inzichten kunnen we enige ordening aanbrengen in de activiteiten die we benutten voor het leren en ontwikkelen, en daarmee begrippen als professionalisering, professionele ontwikkeling en professionaliteit verhelderen. Daarbij gaat professionalisering met name over het leren van een beroep, vak of rol, gaat professionele ontwikkeling vervolgens over het eigen maken daarvan en het ontwikkelen van zowel jezelf als het beroep, vak of de rol. Tenslotte gaat professionaliteit over het ontwikkelen van jezelf, je beroep, vak of rol samen met collega's in diezelfde rol in die context. Zo is de professionaliteit van een procesbegeleider in de (overheids)context van DuurzaamDoor weer net anders dan in de context van een internationaal bedrijf. Professionaliteit wordt nog wel eens gezien als een resultante. We weten echter ook dat professionalisering weliswaar noodzakelijk is, maar nog niet vanzelfsprekend leidt tot professionaliteit. Professionaliteit is een deugd die zich ontwikkelt in de praktijk waarin deze wordt uitgeoefend. Daarbij is er geen vooraf beschreven 'goed', maar gaat het erom in elke situatie opnieuw te zoeken naar wat goed is (excellentie), goed doet (ethiek) en goed voelt (energie) voor die situatie, naar het gulden midden. Hier wordt ook zowel de noodzaak als de beperking van de professionele autonomie zichtbaar. Enerzijds is het zaak dat de professional in deze praktijk ruimte heeft om eigen wegen te maken, anderzijds is het zaak met collega's en betrokkenen af te stemmen en gezamenlijk te bepalen wat goed werk is. Professionaliteit is dan ook zowel individueel als collectief van aard.

Soorten kennis als houvast

Vanuit het hierboven beschreven drieluik kunnen we ook zicht krijgen op de soorten kennis die noodzakelijk zijn voor onze professionaliteit.

Een korte toelichting:

- Professionalisering draait om onderliggende 'wetten': hoe je de wereld begrijpt in een vakgebied. De kennis die we daar inzetten is context onafhankelijk, het is wetenschappelijke, universele kennis.

- Professionele ontwikkeling draait om technische kennis, vakmanschap, kunnen toepassen, je eigen handtekening zetten (dus ook om persoonlijke ontwikkeling). De kennis is daar context afhankelijk (maar nog niet context specifiek)
- Professionaliteit ten slotte draait om wijsheid, *professional judgement*, leren van de praktijksituatie. Heel kenmerkend is hier het collectieve. Professionaliteit maak en bepaal je samen. Het gaat om collectief professioneel handelen. De kennis is hier context specifiek.

In andere woorden en gekoppeld aan soorten kennis, staat links de wetenschappelijke, universele kennis. Daarop bouw je in het midden verder met technische of handelingskennis (het kunnen toepassen van je vakmanschap) en zo kom je ten slotte rechts terecht bij de praktische wijsheid. Natuurlijk zijn ze niet strikt te scheiden en bouwen ze op elkaar door. Je hebt de eerste twee wetenschappelijke en handelingskennis nodig om praktische wijsheid te ontwikkelen. De optelsom van weten (episteme) en vaardig zijn (techne), is echter nog geen wijsheid (phronesis).

Standard of excellence: beeld van goed werk

We begonnen het verhaal over de zoektocht hoe je rond een rol die je hebt houvast kunt vinden om te bepalen wat goed werk is. We schreven daar al dat competenties of succesfactoren je naar ons gevoel net te weinig houvast geven in dat moeras. Ook hier maken we nu een driedeling in figuur 1, een *Body of Knowledge and Skills* (1), competentie- of beroepsprofielen of een ethische code (2) of kritische (beroeps- of samenwerkings-)situaties (3, zie ook bovenstaand figuur 1). We lichten het hieronder verder toe omdat het ons helpt in perspectief te zetten wat we zoeken. Want, juist aan de rechterkant, die moerassige kant, kennen we eigenlijk weinig houvast. Dat is de plek waar we de rol van kritische situaties (KS, KBS, KSS) zien.

Wat is dat nu precies voor materiaal? Ons beeld is dat we verhalen moeten maken waar die praktijk voelbaar is in als zijn morsigheid. Geen verhalen die voorschrijven, maar verhalen die procesbegeleiders en initiatiefnemers houvast geven om het gesprek te voeren over wat nu goed werk is. Stof dat aanzet tot denken over wat jij vanuit dezelfde rol zou doen in soortgelijke toekomstige situaties. In je rol als procesbegeleider of initiatiefnemer kom je vroeg of laat voor bepaalde kritische situaties waar je een dilemma ervaart, waar je even niet kunt handelen op de routine maar bewust afwegingen moet maken wat je gaat doen. Onze verwachting is daarbij dat die kritische situaties herkenbaar zijn voor mensen die dezelfde rol vervullen. Die situaties zijn uniek in de keuzen die je maakt in het moment, maar waarschijnlijk minder uniek in zijn aard.

Een voorbeeld vanuit het vak als organisatieadviseur. Een kritisch moment in de opstart van een adviestraject is het punt dat je van contact met de klant overgaat naar een contract. Dus wat is nu precies het moment dat je overstapt van vrijelijk meedenken naar betaald meewerken? En ook vooral, welke afwegingen maak je in die rol als adviseur om van contact naar contract te komen? Welke dilemma's kom je dan tegen? Welke oplossingsrichtingen hebben andere adviseurs in die kritische situaties? Of vanuit de rol als initiatiefnemer. Het is voorstelbaar dat daar situaties bijzitten die gaan over de manier waarop je je idee hebt uitgekristalliseerd en met weerstand bent omgegaan vanwege het ongewone karakter van je idee, hoe je mensen hebt aangehaakt en ze betrokken houdt ook al hebben ze weinig tot geen tijd of hoe je werkt aan doorwerking van ideeën. Het zijn nu juist deze ervaringen waar wij in geïnteresseerd zijn, evenals de afwegingen die je daarin maakt, de overtuigingen die daarachter schuilgaan en de inzichten die je opdoet. Wat trekt je aandacht? Welke signalen laat je liggen? Hoe ga je te werk?

Het vanuit kritische situaties blootleggen van de dilemma's en persoonlijke afwegingen is waardevolle stof voor nieuwe en ervaren procesbegeleiders of initiatiefnemers in toekomstige situaties. Het zijn geen tips of voorbeelden van hoe je het moet doen. Het is bedoeld om je *professional judgement* te oefenen, om praktisch wijzer te worden om voor te bereiden om de lastige situaties die voor je liggen. Door afwegingen van anderen expliciet te maken, verschillen te laten zien in hoe vakgenoten omgaan met soortgelijke situaties, ontwikkel je eigen repertoire. De inschatting is dat iedereen die dezelfde rol heeft hoe dan ook een keer zo'n kritische situatie tegenkomt. Als je weet welke momenten je kunt verwachten, kun je al enigszins afwegen wat jij zelf in dat momentum als voorkeurshandeling hebt.

Samenvattend

Een wat lange aanloop, maar belangrijk genoeg als poging om uit te leggen wat we bedoelen. We vatten het hier nog even samen.

Als procesbegeleider of initiatiefnemer krijg je te maken met **kritische situaties**:

- waar geen regels, instructies of voorschriften voor zijn hoe te werk te gaan maar waar het er wel op aan komt;
- waar regels, instructies of voorschriften in strijd kunnen zijn met wat jij belangrijk vindt in die specifieke situatie;
- waar kwaliteit en professionaliteit van het werk wordt bepaald door hoe jij persoonlijk handelt.

Voor dit soort momenten is geen handboek procesbegeleider of leidraad initiatiefnemer beschikbaar en helpen succesvolle voorbeelden, succesfactoren, tips of voorschriften slechts beperkt. We werken daarom met **Beelden van Goed Werk (BGW) en met de achterliggende Kritische Situaties (KS)** die je gaat tegenkomen in je rol als procesbegeleider of initiatiefnemer. Dit materiaal kan helpen:

- om kritische situaties te (leren) herkennen die je in je proces of initiatief kunt tegenkomen met daarbij expliciet de overwegingen, puzzels en inzichten hoe anderen hebben gehandeld
- om met elkaar te verdiepen op de kenmerken van de kritische situaties en te onderzoeken wat daarin goed handelen is.

Het materiaal laat zien wat anderen doen, maar biedt naast inzicht ook denkstof en oefenstof voor jezelf. Het daagt uit om te reflecteren op je eigen manier van handelen in zo'n KS vanuit de gedachte dat als je daar over nagedacht hebt, en gesproken hebt met vakgenoten, het je helpt in het handelen in het moment in toekomstige situaties. Door na te denken hierover ben je expliciet bezig geweest met je persoonlijke deugden en keuzen over wat goed werk voor jou betekent. BGW's dragen zo bij aan begrip en professionaliteit.

Hoofdstuk 2: Uitgangspunten bij Beelden van Goed Werk

We werken nog niet zo lang met BGW's. We leren en ontdekken zelf ook wat in welke situaties werkt! Om die reden leggen we de uitgangspunten bloot. De keuzen maken we expliciet en we kunnen zo steeds aanvullen en bijstellen. Belangrijk is te benoemen dat deze manier van werken soms wat harder is, en soms wat zachter. Het gaat namelijk niet om objectieve kennis op de hooglanden, maar om de morsigheid van het moeras, materiaal waar je mee kunt werken. Individuele reflectie, collectief gesprek om te werken aan professionaliteit.

Ophalen van echte ervaringen. Het verschil tussen een verzonden verhaal en een echte ervaring zit in de details en afwegingen, juist dat geeft herkenning. We kiezen voor werkelijke ervaringen omdat ze een context omvatten, impliciete kennis voelbaar kunnen maken en waarden laten doorklinken.

Hanteerbaar verwerken. Het is in elke KS zoeken naar stevigheid, voldoende complexiteit en voldoende nuance. Dat hangt samen met het dichtbij de vertelde ervaringen blijven en een analyse daarop maken. Echter, we doen dit 'voorwerk' met een doel, namelijk om aan te zetten tot dialoog. Het zoeken is naar een vorm die bruikbaar, maar ook voldoende 'moerassig' is. Als je allemaal nette, kloppende verhalen maakt, gebeurt er niets. Het idee is dus dat de KS-en dynamiek oproepen.

Basisgrammatica inzetten. Je wilt de elementen die spelen in het proces van *professional judgement* blootleggen. We putten daarbij uit het gedachtegoed van David Shaffer (2009). Hij heeft een soort basisgrammatica rondom professionaliteit (epistemic of professionele frames) beschreven. Die grammatica kent een vijftal elementen, afgekort als SKIVE, namelijk:

- *Skills*: het gaat hierbij om handelen en weten hoe te handelen in specifieke beroepssituaties. Het gaat dus eerder nog om activiteiten dan om vaardigheden.
- *Knowledge*: het gaat hierbij om concepten, de kennisbasis, maar ook om kennis in de breedste zin van het woord, kennis van de context, zelfkennis, ...
- *Identity*: het gaat hierbij zowel om je beroepsidentiteit als je professionele identiteit; dus wat eigen is aan een procesbegeleider of initiatiefnemer, als ook wie jij wilt zijn.
- *Values*: het gaat hierbij zowel om waarden als deugden, wat je belangrijk vindt en waar je om geeft in je vak, beroep of rol, als om het zorgen dat die waarden in stand blijven;
- *Epistemology*: het gaat hierbij om macht, waarheid, rechtvaardigheid. Wat maakt dat iets waar is, of dat je op een bepaalde manier handelt, wiens waarheid telt zwaarder?

Shaffer benadrukt, maar de ervaring leert ons ook, dat deze elementen wel te onderscheiden, maar niet te scheiden zijn. Het denken in professionele frames helpt om de contouren van een beroep, vak of rol vast te pakken. SKIVE geeft de verhalen stevigheid.

Waardering en erkenning voor geïnterviewde. Het scherp beeld krijgen van overwegingen en afwegingen, van persoonlijke beelden van goed werk, maakt samenwerking gemakkelijker. Je kunt dan beter aangeven waarom je iets belangrijk vindt en waarom je een bepaalde keuze maakt, terwijl die wellicht niet helemaal voor de hand ligt. Bovendien word je jezelf ook bewuster van deze opvattingen. Voor onszelf zijn ze vaak zo 'gewoon', dat we verbaasd kunnen zijn als ze spanning oproepen bij een ander. Je verwacht soms niet eens dat een ander er ook anders in kan staan. Het interview wat we voeren zien we ook als een cadeau wat stevigheid en eigen kleur kan ondersteunen.

Stof tot reflectie voor anderen. Vanuit verschillende beelden van goed werk, onderzoeken we vervolgens onderliggende KS-en. Daarbij leiden grote hoeveelheid punten naar SKIVE terug en dat is nu precies wat de complexiteit van het *professional judgement* weergeeft. Het idee is niet om al deze punten vast te houden, maar er een selectie in te maken. De beschrijvingen die we maken zijn bedoeld om in gesprek te raken, om het leren 'aan te zetten'. Niet om volledig, belerend of uitputtend te zijn. Om impact te hebben op het leren en het gesprek helpt het niet om alle punten mee te nemen. Je verliest als lezer dan simpelweg de moed. Datzelfde gebeurt als alle onderdelen keurig gelijkvormig zijn uitgewerkt. Je verliest daarmee dynamiek. Ons uitgangspunt is daarom:

- We lichten per element telkens één kernboodschap uit. We balanceren tussen drie punten:
 - o de stevigheid (kwam het punt voldoende onder de aandacht in het gesprek)
 - o de maximale fit met en onderscheidende bijdrage aan de onderliggende kritische situatie (communicatievaardigheden kunnen bijvoorbeeld overal een plek krijgen, maar wat onderscheid nu echt op deze situatie)
 - o de samenhang tussen de elementen van SKIVE (vullen ze elkaar goed aan en maken ze samen een compleet verhaal?)
- De uitwerking van de SKIVE kent verschillende vormen. Daarbij willen we niet te 'docerend' worden, door er iedere keer 'leervragen' of 'opdrachten' aan toe te voegen. We geven suggesties of gedachten die reflectie stimuleren. Het verhaal moet voldoende prikkelen om zelf een zoektocht naar aanvullende informatie te starten.

Hier geldt uiteindelijk 'the proof of the pudding is in the eating'. Ervaringen met het gebruik zullen richting geven in wat wel en niet werkt.

In de set die jullie ontvangen zien jullie KS-en uitgewerkt waarin we een begin SKIVE hebben gemaakt. Dit materiaal is bedoeld om met de procesbegeleiders te bespreken en dan te onderzoeken welke onderliggende S K I V en E interessant zijn en of er gemeenschappelijke beelden van goed werk te formuleren zijn, waardoor het vak procesbegeleider gericht op duurzaamheid zich verder ontwikkelt.

Wat voor ons een interessante vraag aan hen zou zijn, is wanneer een KS nu goed genoeg is uitgewerkt? Hoe af moet het zijn om het denken aan te zetten? Zeker gezien de wens om uit de buurt te blijven van de hooglanden en de moerassen eer aan te doen is dit geen eenvoudige vraag. Ons uitgangspunt hier is nu dat als je het stukje leest, het voldoende herkenbaarheid oproept ('oh ja!') zonder dat het te af is. Het moet uitnodigen tot nadenken en zelf puzzelen en aanzetten om met andere procesbegeleiders cq. initiatiefnemers in gesprek te gaan.

Hoofdstuk 3: Komen tot Beelden van Goed Werk en Kritische Situaties

We onderscheiden een aantal fasen die we doorlopen hebben om tot Kritische Situaties en Beelden van Goed Werk te komen voor het programma DuurzaamDoor.

Fase 1: voorbereiden

- Met elkaar bepalen voor welke rollen BGW's worden gemaakt, in dit geval initiatiefnemer en procesbegeleider.
- Gesprekspartners persoonlijk benaderen om te verkennen of zij mee willen werken aan dit gesprek en onderzoek.
- Ter voorbereiding ontvangt de gesprekspartner vervolgens een uitnodigingsbrief/ e-mail met daarbij het verzoek om kort wat informatie over het initiatief toe te sturen. Er is geen verdere voorbereiding voor hen nodig.
- Een gespreksleidraad maken, verkennen van de rol en mogelijke KS-en om in gesprek de betrokkene op weg te helpen (zie bijlage 1 en bijlage 2).

Fase 2: voeren van gesprekken over kritische situaties

- Het idee daarbij is dat we aan procesbegeleiders en initiatiefnemers vragen tegen welke kritische situaties zij zijn aangelopen.
 - o Welke dilemma's hebben zij ervaren in het uitvoeren van hun rol?
 - o Tegen welke situaties zijn ze aangelopen bij de start, uitvoering of afronding?
 - o Wat kenmerkte die kritische situatie?
- Het gaat hier om een gelijkwaardige dialoog met onderlinge waarderende manier van onderzoeken en het op zoek gaan naar de diepere betekenis.
- In het gesprek wordt toestemming gevraagd om de opbrengst persoonlijk te maken, zodat andere betrokkenen kunnen leren van de beelden, inzichten en puzzels.

Fase 3: uitwerken kenmerkende ervaringen en beeld van goed werk

- We maken geen letterlijk verslag van het gesprek, maar pakken uit het gesprek enkele kenmerkende situaties (zie bijlage 3). We werken die kenmerkende situatie uit en beschrijven daarbij het beeld van goed werk.
 - o De kenmerkende ervaring is een klein verhaaltje van een echte ervaring die men heeft meegemaakt en waar het lastig werd, een kwartje viel of diegene geraakt werd of verwonderd was.
 - o In de beelden van goed werk zitten oplossingsrichtingen die iedereen zelf gekozen heeft op dat moment (het *professional judgement*). Het informeert de lezer wat hij of zij kan verwachten, welke keuzes anderen maken, en is denkstof voor eigen keuzes.
 - o Korte titel die de essentie van het beeld van goed werk probeert te raken in de taal van de kenmerkende ervaring.
- Zoeken van een passend beeld bij de tekst is een cruciaal onderdeel. Het is een associatie van ons met het moeras rondom het beeld van goed werk. Het is geankerd in de ervaring van het gesprek en de context. Het laat anderen vrij om hun eigen associaties te maken. Let overigens op fotorechten bij het gebruik van beeldmateriaal als je op internet zoekt.

- De beelden van goed werk vereisen een individuele *member check* van de betrokkene. We leggen ze terug en vragen er vervolgens op te reageren. Herken je ze? Is het ook voldoende jouw taal? Doen we recht aan je afwegingen? Het product is een coproductie, dus na het gesprek resultaat nog even heen en weer om goed te checken of het een gedeeld beeld is. (We hebben overigens later in het proces opgemerkt dat je eigenlijk nog een slag wilt maken op de BGW's op het moment dat je ze bij elkaar brengt in een KS. Het is dus wellicht verstandiger het terugleggen pas te doen in een later stadium.)

Fase 4: uitwerken kritische situaties

Fase drie levert een set op van BGW's van alle betrokkenen in dezelfde rol. De kunst is dan om uit de beelden te zoeken naar de achterliggende kritische situatie. De werkwijze die we daarbij hanteren:

- Doorlezen van kenmerkende ervaringen.
- Zoeken vanuit de praktijk (het moeras) naar overeenkomsten en gelijkenissen. Het highlighten van de teksten die iets vertellen over wat de situatie nu precies kritisch maakt.
- Puzzelen wat de laag daar net boven is. Waar gaat het in de kern over? Wat maakt het kritisch? Welke lastigheid ontmoet diegene precies in die rol?
- Het kort beschrijven van de kritische situatie (in groene kader) en ordenen van BGW's die daaronder passen.
- Het uitwerken van de SKIVE, passend bij de kritische situatie. Voor dit uitwerken put je uit de BGW's, de verschillende afwegingen worden zichtbaar bijvoorbeeld. Maar vul je ook aan uit literatuur of inzichten die passen bij die kritische situatie (zie format in bijlage 4).

Fase 5: bepalen hoe in te zetten

In deze laatste fase is het voor ons belangrijk samen te bepalen hoe deze BGW's een plek krijgen in DD2 (terugkoppelen inspiratie) en DD3 (doorwerking, handreiking en houvast voor nieuwe procesbegeleiders en initiatiefnemers). We maken hieronder vast een aanzet wat jullie als kernteam nu in onze ogen met deze BGW's kunnen doen.

Met deze BGW's en beschrijvingen van KS-en doen we een poging om context specifieke kennis en wijsheid aan te boren, expliciet te maken en te ontsluiten. Willen we deze inzichten verder brengen, dan doet zich tegelijkertijd ook een paradox voor. Immers, de neiging is om weer naar de theorie - en dus weg van het moeras en waar het eigenlijk over gaat - te bewegen. Het is bijna onvermijdelijk! Een doelgroep buiten het moeras zelf kan er kennis van nemen er ook informatief van leren, maar zal er pas echt stappen mee kunnen zetten als ze 'zelf het moeras ingetrokken worden'. Dit houdt in dat er met de volgende aspecten rekening moet worden gehouden:

- het materiaal is per definitie werkmateriaal om zelf op door te bouwen. Het is contextspecifiek (anekdotisch), nooit af, nooit helemaal kloppend.
- het is het meest effectief als het gebruikt wordt in de praktijk van specifieke netwerken om telkens opnieuw te reflecteren op BGW's en KS-en
- het maakproces met reflectie en explicitering, is minstens even belangrijk als het resultaat.

Gezien het bovenstaande, is het voor ons nog zoeken naar de vorm waarin dit het beste verspreid kan worden binnen en buiten jullie programma.

Als we kijken naar de doelen die dit kan dienen, dan komen we tot het volgende lijstje:

Eerste laag

Initiatiefnemers en procesbegeleiders helpen hun eigen inzichten van goed werk bij kritische situaties expliciet te maken (en effectiever in te zetten). Het voeren van gesprekken over individuele beelden van goed werk met alle (nieuwe) initiatiefnemers zou onzes inziens waardevol zijn voor DD3 op meerdere manieren:

- je maakt diepgaander kennis met een initiatiefnemer en doorgrondt zijn of haar manier van denken
- je geeft meteen iets terug: namelijk de BGW's, waarmee de betreffende persoon zijn eigen handelen en denken kan aanscherpen
- je ontdekt welke KS-en schuil gaan achter het handelen, dus voor welke situaties vinden mensen het relevant om specifieke manieren van denken en handelen te vinden?
- door de analyse van de ervaringen die leiden tot de BGW's ontstaat diepgaander inzicht in wat die situaties kritisch maakt en ontstaat een bijdrage aan het diepgaander realiseren van nieuwe perspectieven.

Tweede laag

- Er ontstaat inzicht in de KS-en rondom duurzaamheidsvraagstukken (en in de BGW's die professionals hierbij hanteren).
- Vanuit dit voorwerk kan een professionele dialoog gevoerd worden over de KS-en die je tegenkomt, ze beter doorgronden en met elkaar handelingsrepertoire ontwikkelen.
 - o We raden bijvoorbeeld aan om de procesbegeleiders met regelmaat te laten verdiepen op KS-en die uit hun eigen werk naar voren zijn gekomen om van en met elkaar te leren.
 - o Ook nieuwe initiatiefnemers kunnen ondersteund worden door in gesprek te gaan over KS-en die ze op hun pad mogen verwachten om met elkaar na te denken over goede manieren om hier een eigen weg in te vinden. Let op: de valkuil van het zoeken naar 'waarheid', 'oplossingen' ligt op de loer, maar dat is dus juist niet de bedoeling! Het gaat om het onderzoeken wat de KS nu zo kritisch maakt en te zoeken wat goed is in de eigen praktijk.

Bijlage 1: interventiebeschrijving (uitgebreid)

Basisinformatie

Naam	Dialogo rondom beelden van goed werk in kritische (beroeps- of samenwerkings-)situaties
Aanleiding	In de lerende evaluatie vervingen deze gesprekken de ervaringslijn (op groepsniveau). We zijn nu via individuele gesprekken met initiatiefnemers / procesbegeleiders bij DuurzaamDoor gekomen tot beelden van goed werk. We hebben die beelden geordend op overeenkomstige kritische situaties.
Doelgroep	In eerste instantie uitgewerkt voor initiatiefnemers en procesbegeleiders bij DuurzaamDoor, maar kan ook breder ingezet worden als een manier om individuele beelden van goed werk te expliciteren en aan te scherpen.
Groepsomvang	Gesprekken van 2 of 3 personen (het is behulpzaam om met twee personen te interviewen).
Gemiddelde duur	1,5 tot 2 uur
Achtergronden	<p>Wanneer er een wens is om 'op te schalen' of 'doorwerking te realiseren', wordt vaak gedacht aan het opsporen van succesvolle voorbeelden om die vervolgens te beschrijven in een aanpak of artikel en op die manier door te geven. Voor hen die moeten leren van die succesvolle voorbeelden brengt dat meerdere nadelen met zich mee.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ze moeten zelf de stappen maken van de abstractie van het voorbeeld naar de eigen praktijk. - Het nadoen van successen is voor velen niet de meest motiverende en inspirerende manier van leren is. - En ten slotte ziet de eigen praktijk er toch meestal weer anders uit, dus hoe duidelijk de aanwijzingen ook zijn, en hoe goed jij je vak ook beheerst, in het moment zal je moeten afwegen hoe nu uiteindelijk te handelen. En die momenten zijn veel complexer dan we (als we er vanaf een afstandje op reflecteren) denken. <p>Wat in dat moment, in al die afwegingen nodig is, is praktische wijsheid en <i>professional judgement</i>. Dit zijn geen competenties die je leert in een opleiding, maar deugden die je ontwikkelt in het werk. (Deugden zijn een geneigdheid, een ingesleten voorkeur in het denken en handelen, waarbij met aandacht voor excellentie, ethiek en energie telkens gezocht wordt naar het gulden midden.)</p> <p>Uiteindelijk zijn professionals op het ultieme moment dus aan zichzelf overgeleverd, zo lijkt het. Toch is hieraan wel ondersteuning te bieden. Je kunt praktische wijsheid en <i>professional judgement</i> ook ontwikkelen door het gesprek te voeren over kritische situaties die je in een bepaald vak, of vanuit een bepaalde rol of perspectief tegenkomt. Die gesprekken hebben op meerdere manieren impact: (a) mensen ontwikkelen gevoeligheid voor</p>

het 'afwegen' en voor het 'goede werk' en (b) professionals uit een gedeelde praktijk onderzoeken en ontwikkelen ook gemeenschappelijke beelden van goed werk.

Of nog even vanuit een andere hoek toegelicht. In het vormgeven aan een transitie naar duurzaamheid heb je te maken met situaties:

- waar geen regels, instructie of voorschrift voor is
- waar regels, instructies of voorschriften in strijd zijn met wat iemand (initiatiefnemer of procesbegeleider) zelf belangrijk vindt in een specifieke situatie
- waar kwaliteit bepaald wordt door hoe iemand persoonlijk (en in afstemming met zijn omgeving) afwegingen maakt en handelt.

Voor dit soort momenten is er geen handboek beschikbaar en helpen succesvolle voorbeelden slechts beperkt.

Uiteindelijk is deze interventie erop gericht voor deze kritische situaties een handreiking te bieden.

Doel

Eerste laag

Initiatiefnemers en procesbegeleiders helpen hun eigen inzichten van goed werk bij kritische situaties expliciet te maken (en effectiever in te zetten). Het voeren van gesprekken over individuele beelden van goed werk met alle (nieuwe) initiatiefnemers zou onzes inziens waardevol zijn voor DD3 op meerdere manieren:

- Je maakt diepgaander kennis met een initiatiefnemer en doorgrond zijn of haar manier van denken
- Je geeft meteen iets terug: namelijk de beelden van goed werk, waarmee de betreffende persoon zijn eigen handelen en denken kan scherpen
- Je ontdekt welke kritische situaties er schuil gaan achter het handelen, dus voor welke situaties vinden mensen het relevant om specifieke manieren van denken en handelen te vinden?
- Door de analyse van de ervaringen die leiden tot de BGW ontstaat diepgaander inzicht in wat die situaties kritisch maakt en ontstaat een bijdrage aan het diepgaander realiseren van nieuwe perspectieven.

Tweede laag

- Er ontstaat inzicht in de kritische beroepssituaties rondom duurzaamheidsvraagstukken (en in de beelden van goed werk die professionals hierbij hanteren).
- Vanuit dit voorwerk kan een professionele dialoog gevoerd worden over de kritische situaties die je tegenkomt, ze beter doorgronden en met elkaar handelingsrepertoire ontwikkelen.
 - o We raden bijvoorbeeld aan om de procesbegeleiders met regelmaat te laten verdiepen op een aantal KS-en die uit hun eigen werk naar voren zijn gekomen om van en met elkaar te leren.
 - o Ook nieuwe initiatiefnemers kunnen ondersteund worden door in gesprek te gaan over KS-en die ze op hun pad mogen verwachten om met elkaar na te denken over goede manieren om hier een eigen weg in te vinden (de valkuil van het zoeken

	naar 'waarheid', 'oplossingen' ligt op de loer, maar dat is dus juist niet de bedoeling. Het gaat om het onderzoeken wat de kritische situatie nu zo kritisch maakt en te zoeken naar wat goed is in de eigen praktijk zou betekenen).
<i>Destinatie</i>	We onderzoeken en beschrijven KS-en en BGW's, niet om te komen tot een voorschrift, maar wel om: <ul style="list-style-type: none"> - denkstof te bieden: "dit zijn de situaties die je tegen kunt komen, en dit zijn de afwegingen, overwegingen, inzichten die je daarbij een rol moet laten spelen." - te werken aan deugden: te onderzoeken van en oefenen met de afwegingen wat in een specifieke situatie goed werk is
<i>Definities</i>	Kritische situatie (KS): situatie waarin je als beroepsbeoefenaar een dilemma ervaart, niet louter op routine kan handelen, maar bewuste afwegingen moet maken. Beelden van Goed Werk (BGW): gedachte over een beste/wenselijke manier van handelen in een KS. Omvat een combinatie van: een ervaring, een kenmerkende uitspraak en een korte beschrijving van wat dan hier goed werk is (excellent, ethisch en energiek).
<i>Verhaallijn</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Het gesprek start vanuit een kennismaking met elkaar en wat verkenning van de achtergrond: hoe is de betrokkene in deze rol terecht gekomen, wat drijft hem of haar, hoe heeft het initiatief zich ontwikkeld? - Vervolgens wordt gezocht naar drie ervaringen waarbij het voor de betrokkene duidelijk was: dit is een bepalend moment, nu komt het erop aan! (kritische momenten) - Daarna werken we alle drie de ervaringen achtereenvolgens uit en maken van elk van die momenten een beeld van wat deze betrokkene goed werk vindt in deze situatie. - Dat beeld vangen we op papier en leggen we terug bij de betrokkene voor een check (eigen taal, herkenning, ...).

Gespreksleidraad

<i>Opstart gesprek</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aanloop – Waarom doen we dit? Wat willen we eruit halen? Hoe gaan we te werk? - Het vergroten van impact van een traject als DD is niet heel eenvoudig. De meest gebruikte benadering is op zoek te gaan naar geleerde lessen of succesfactoren. Het is echter voor volgende initiatiefnemers / procesbegeleiders / anderen eenvoudig hiervan 'kennis te nemen', maar niet zo eenvoudig om hiervan 'te leren'. Vergelijking: je leert ook niet zo gemakkelijk van een zus/broer/ouder/vriend die je wil behoeden voor fouten die zij gemaakt heeft of succes dat zij geboekt heeft. Delen van de ervaring heeft wel invloed, maar inzichten komen pas in beweging als je er zelf voorstaat.
------------------------	---

	<p>Wij gaan ervan uit dat je meer leert van een puzzel, dan van een geleerde les.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onze intentie is om nieuwe initiatiefnemers / procesbegeleiders voor te bereiden op kritische situaties die ze naar alle waarschijnlijkheid gaan tegenkomen. We willen ze bewust maken van de puzzels die ze kunnen verwachten en de afwegingen en overwegen die dan spelen. We willen ze ook een aantal voorbeelden meegeven van de keuzes die anderen daarin gemaakt hebben. - Dan naar dit gesprek: Om daarbij uit te komen willen we samen kijken naar kritische situaties die je bent tegen gekomen en afwegingen die je daarbij gemaakt hebt (en waar je trots op bent). - Wat brengt dit jou? Vaak maken we keuzes in het moment en impliciet. Expliciete beelden van goed werk zijn behulpzaam in de samenwerking. Je kunt daardoor gemakkelijker uitleggen waar je voor staat en waarom je doet wat je doet. - Werkwijze: <ol style="list-style-type: none"> 1. We nemen zo even de tijd om elkaar te leren kennen en wat grond te verkennen 2. Dan gaan op zoek naar drie ervaringen waarbij het er voor jou wel ff op aankwam (kritische momenten). 3. Daarna zoomen we op alle drie die ervaringen in en maken van elk van die momenten een beeld van wat jij goed werk vindt in deze situatie. 4. Die zullen we ook aan het papier toevertrouwen en je weer toesturen. We vinden het fijn als je daar nog eens naar wilt kijken, wilt aanscherpen of veranderen, zodat het ook echt jouw taal is en je toestemming kunt geven om die zo te delen met anderen.
Body	<p>Stap 1 – verkenning van persoon en opgave <i>Vraag de betrokkene om iets over zichzelf en de opgave te vertellen.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe ben je in deze rol terecht gekomen, wat was je voorgeschiedenis, wat maakt dat je dit doet? - Wat is het initiatief waar je bij betrokken bent, wat is hierin de opgave en in welke fase bevindt het zich? - Hoe zou je jezelf daarin beschrijven: initiatiefnemer, sociale innovator, maker, onderzoeker, begeleider of anders? <p>Stap 2 – verkenning van een drietal kritische samenwerkingssituaties <i>Neem kort de tijd (max 15 minuten) om drie ervaringen op te halen. Eventueel met behulp van een lijst van KS-en in (op gang brengen/ diversiteit op zoeken).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kun je iets vertellen over een kritisch moment in je rol en handelen dat relevant was bij het realiseren van dit initiatief? Dat mag zowel een positieve als een negatieve ervaring zijn. - Kun je voor ons de situatie en context beschrijven? - Wat deed je toen? Wat was het effect hiervan?

Stap 3

3a – verkenning van elk van de drie beelden van goed werk, verdiepen op afwegingen en overwegingen, gemaakte keuzes

- Als je terugdenkt aan de interventie die je deed, welke overwegingen had je daarbij? Wat wilde je bereiken. Wat maakt dat belangrijk voor jou? Wat speelde er allemaal mee?
- Werk toe naar het beeld:
 - Geef een korte samenvatting van wat je weet tot nu toe.
 - Geef een titeltje (een zinnetje dat in het oog sprong) of vraag ernaar: als dit een beeld van goed werk is en we een titel moesten bedenken, hoe zou die dan klinken?
 - Eventueel: heb je er ook een beeld bij?

3b – stretch van de beelden in de opgave

Waar in een groepssessie er vanzelf een stretch op je opvattingen komen, brengen we die hier bewust andere perspectieven in.

- Past dit beeld denk je ook bij manieren waarop mensen in het initiatief denken? (ethiek)
- Kan je je situaties indenken in je eigen praktijk of elders waar deze interventies een heel ander effect zouden hebben?
- Beschrijf dat eens.
- Wat zouden nog mee handelingsperspectieven kunnen zijn?
- Wat doet dit met de energie?
- Wat betekent dit voor jouw afweging in deze specifieke situaties?

3c – samenvatting van het beeld van goed werk

Je vat als interviewer nu even kort samen wat je ervaart als beeld van goed werk, afhankelijk van je ervaring in dit gesprek en de leervoorkeuren doe je dit meer of minder in samenspraak met de betrokkene. Vraag minimaal een reactie.

Afronding

Stap 5 – afronding en terugblik op dit gesprek

- Wat heeft het opgeleverd? Hoe hebben we het ervaren?
- Wat zouden beelden van anderen met je doen?
- Hoe nu verder: terugleggen van de fieldnote en reactie.

Gespreksondersteuning

Hulpvragen

- **Skills:** vragen naar de activiteit
 - Wat zijn typische activiteiten voor een ... initiatiefnemer?
 - Waarop zijn jouw acties gericht?
 - Wat word je geacht te kunnen?
- **Knowledge:** vragen naar kennis
 - Waar word je geacht verstand van te hebben?
 - Aan welke kennis heb je houvast?
 - Wat kenmerkt jouw taal?
- **Identity:** vragen naar identiteit

	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe zie je jouw rol als ... initiatiefnemer? - Hoe herken je de initiatiefnemer in deze situatie? - Hoe komt jouw persoonlijke kleur tot uitdrukking? - Values: vragen naar waarde <ul style="list-style-type: none"> - Welke waarden spelen in deze situatie voor jou een rol? - Waar draag jij zorg voor? - Waar voel jij je verantwoordelijk voor? - Epistemology: vragen naar waarheid <ul style="list-style-type: none"> - Wanneer weet je dat je het hier goed doet? - Wanneer vinden anderen dat je het goed doet? - Is er iemand die de norm bepaalt?
<i>Spelregels</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gelijkwaardige dialoog met onderlinge waarderende manier van onderzoeken en op zoek naar diepere betekenis - Product is een coproductie, dus na het gesprek resultaat nog even heen en weer om goed te checken of het een gedeeld beeld is. - In het gesprek wordt toestemming gevraagd om de resultaten (KS en BGW) persoonlijk te maken, zodat andere betrokkenen kunnen leren van de beelden, inzichten en puzzels. - De fieldnote is ten behoeve van de betrokkene.

Voor- en nabereiding

<i>Vorbereiding</i>	De betrokkene wordt telefonisch benaderd door de voorzitter of secretaris van de participatietafel om te verkennen of hij/zij mee wil werken aan dit gesprek. Ter voorbereiding ontvangt de betrokkene vervolgens een uitnodigingsmail met daarbij het verzoek om kort wat informatie over het initiatief toe te sturen. Er is geen verdere voorbereiding nodig.
<i>Fysieke omgeving</i>	Prettige ruimte, met voldoende verbinding
<i>Materialen en formats</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gespreksleidraad/interventiebeschrijving - Hulpvragen op een kaartje - Lijst met KS-en
<i>Nabereiding</i>	<p>We kiezen voor de vorm van een fieldnote, met deze onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gegevens - Narratief - Reflecties <p>Een fieldnote faciliteert vanwege de narratieve vorm het herbeleven, en leent zich om reflecties vast te houden. De reflecties zijn de BGW gekoppeld aan KS.</p> <p>Na instemming door de betrokkene worden de BGW verwerkt tot een overstijgend product met KS-en en bijbehorende BGW (losgekoppeld van individuele betrokkenen). Houd er rekening mee dat in de fase die hierna komt je aan de hand van de beelden van goed werk, dieper inzicht krijgt in de kritische situaties. Dat kan soms ook weer leiden tot aanscherping van de</p>

teksten. Er zijn dus twee terugkoppelingsmomenten naar de betrokkenen. De ene keer op de losse beelden, de tweede keer op de combinatie met de kritische situaties.

Bijlage 2: korte gespreksleidraad

Aanloop – Waarom doen we dit? Wat willen we eruit halen? Hoe gaan we te werk?

- **Aanleiding:** Het vergroten van impact van een traject als DD is niet heel eenvoudig. Meest gebruikte benadering is geleerde lessen of succesfactoren ophalen en delen. Leerzaam om te maken, moeilijk om ze werkend te krijgen (tweedehands kennis).
 - Liever voorbereiden op puzzels, kritische situaties.
 - Samen op zoek naar die kritische situaties en afwegingen/ overwegingen.
- **Persoonlijke winst**
- **Werkwijze:**
 - o Drie kritische momenten
 - o Inzoomen per moment
 - o Uitwerken en toesturen
 - o Graag reacties, aanscherpingen, instemming

Stap 1 – verkenning van persoon en opgave: *vraag de betrokkene om iets over zichzelf en de opgave te vertellen.*

Stap 2 – verkenning van een drietal kritische samenwerkingssituaties: *neem kort de tijd (max 15 minuten) om drie ervaringen op te halen. Eventueel met behulp van de lijst van KS-en in (op gang brengen/ diversiteit op zoeken).*

Stap 3a – verkenning van elk van de drie beelden van goed werk: *hier verzamelen we de afwegingen en overwegingen en wat dit betekent voor zijn/haar beelden van goed werk.*

- Werk toe naar het beeld:
 - o Geef (als interviewer) een korte samenvatting.
 - o Geef een titeltje of vraag ernaar.
 - o Eventueel: heb je er ook een beeld bij?

Stap 3b – stretch van de beelden in de opgave: *introduceren van andere perspectieven.*

- Past dit beeld denk je ook bij manieren waarop mensen in het initiatief denken? (ethiek)
- Kan je je situaties indenken waar deze interventies een heel ander effect zouden hebben?
- Wat zouden nog mee handelingsperspectieven kunnen zijn?
- Wat doet dit met de energie?
- Wat betekent dit voor jouw afweging in deze specifieke situaties?

Stap 3c – samenvatting van het beeld van goed werk

Je vat als interviewer nu even kort samen wat je ervaart als beeld van goed werk. Vraag minimaal een reactie.

(Herhaling voor 2^e en 3^e beeld van goed werk)

Afronding en terugblik op dit gesprek

- Wat heeft het opgeleverd? Hoe hebben we het ervaren?
- Wat zouden beelden van anderen met je doen?
- Hoe nu verder: terugleggen van de fieldnote en reactie.

Bijlage 3: format beeld van goed werk

Beelden van Goed Werk (BGW): gedachte over een beste/wenselijke manier van handelen in een kritische samenwerkingssituatie. Omvat een combinatie van: een ervaring, een kenmerkende uitspraak en een korte beschrijving van wat dan hier goed werk is.

- **Beeld:** foto die aanzet tot reflectie
- **Titel:** een pakkende uitspraak in woorden van de gesprekspartner zelf. Geen lange zin. Geen samenvatting van het verhaal. Kenmerkende zin, uitdrukking.
- **Kenmerkende ervaring:** een verhaaltje in hun eigen woorden, zo persoonlijk mogelijk.
- **Beeld van goed werk:** hun woorden en onze woorden samen geven het beeld van goed werk van de gesprekspartner weer. Hun gedachte over de manier van handelen, wat gewenst is, wat het beste was. Niet herleidbaar, geen ik-vorm. Wij hoeven het niet eens te zijn met het beeld van goed werk. Titel laten terugkomen. Eventueel starten met: Goed werk is.... Toetsen op excellent, ethisch en energiek. Beeld van goed werk is geen tip, maar denkstof. Situaties die anderen ook kunnen tegen komen en waar je steeds op maat weer eigen afwegingen in maakt. De overweging van wat goed werk is van de ander, hun inzichten, helpen bij die afweging.

Voorbeeld:



Afpellen

Kenmerkende ervaring: *“Het is soms best lastig om uit te leggen wat we nu doen. En iets met planten, en iets met producten, en iets met gebiedsontwikkeling, en iets met wetenschap. Dat kan niet iedereen volgen. Wat dat betreft kun je beter groene broeken verkopen, dat is meteen helder. Omdat we te weinig focus hadden en te veel proposities, hebben we op een gegeven moment een bureau in de hand genomen om het helemaal af te pellen. Wie zijn we nou? Waar staan we nou voor? Wat was ook alweer onze oorspronkelijke missie, waar zijn we nou tien jaar geleden mee begonnen? En hoe past hetgeen we nu doen daar eigenlijk in? Dat was best wel verhelderend. Het was een keuze om het stuur weer in handen te nemen, om terug naar de kern te gaan van waar het ons allemaal om te doen was.”*

Beelden van goed werk: Soms groeit en groeit een idee. Dan is het voor jou nog wel te volgen, maar voor de buitenwereld misschien niet meer. Dan merk je wellicht dat het niet meer goed ‘verkocht’ krijgt, dat mensen er niet op aanhaken. Zeker wanneer het afwijkt van wat degene aan wie je het probeert over te brengen, gewend is, bijvoorbeeld wanneer het echt vernieuwend is en disciplines bij elkaar brengt die elkaar van nature niet opzoeken, zoals gezondheid en buitenruimte. Dan helpt het om zo nu en dan weer eens terug naar de basis te gaan, je af te vragen waar het je ook alweer om te doen was, en om je daarbij te laten helpen door een buitenstaander en open te staan voor verbetering. Net zoals wanneer je auto kapot is, dan vraag je ook een specialist om hulp.

Photo by K8 on Unsplash

Bijlage 4: format beschrijving kritische situatie

Titel kritische situatie (KS): handelingsperspectief, oplossingsrichting die gesprekspartner heeft gekozen. Wat heeft iemand gedaan in een paar korte steekwoorden. Actieve taal.

Beschrijving KS: de kenmerkende ervaringen van de verschillende gesprekspartners kunnen leiden tot een rode draad. Een herkenbare typering van een situatie waar je in die rol in terecht kunt komen. Bij anderen die het lezen roept het iets op van 'o jee', 'o ja', 'oeps herken ik ook'. Het is een typering die iets bevat van verwondering, geraaktheid, teleurstelling, besef of blijheid. De beschrijving helpt om in te leven waar iemand dan voor staat. Bevat vaak een inleidende zin en vervolgens een opbouw van het plot met de kleuring waar je allemaal in terecht kunt komen. Het is problematiserend, kritisch en spannend. Wat komt er allemaal samen in dat kritische moment?

Vervolgens werk je elementen die spelen in het *professional judgement* verder uit in een vijftal elementen, afgekort als SKIVE (zie voor meer informatie Shaffer, 2009). In de uitwerking van de SKIVE ontleed je vanuit verschillende perspectieven de kritische situatie. Die grammatica zet aan tot denken en bevat soms zelfs tegenstrijdige opvattingen.

- **Skills:** Op welke momenten, in welke activiteiten speelt dit?
- **Knowledge:** Welke kennis hebben we ervoor nodig? We bouwen dit op door de verschillende soorten kennis op te sommen en daarna er een uit te lichten.
- **Identity:** Hoeveel ruimte is er voor ieders eigen invulling? Wat wil je dat anderen over jou in deze rol zeggen of waar voel je juist niet meer senang bij? Elke rol heeft ook een negatieve identiteit. Wie wil jij daar dan in zijn? Wat verwachten mensen van de rol die je oppakt?
- **Values:** Welke waarde en deugd ligt hieronder? Op waarden kun je vaak niet tegen zijn, maar een deugd is meer een karaktertrek. Het is niet goed of slecht, maar strijd om aandacht en daarin maak je een afweging. In geval van een procesbegeleider vraagt 'collectiviteit' altijd aandacht. Ga jij voor aandacht voor het geheel, of kies je soms individuen waar je op inzoomt waardoor er minder aandacht overblijft voor het collectief? Hoe strijden snelheid en traagheid met elkaar? Ga je voor traagheid om deelnemers echt te raken en iedereen aangehaakt te houden?
- **Epistemology:** Wat maakt dat iets waar is, of dat je op een bepaalde manier handelt, wiens waarheid telt zwaarder? Waar ligt in deze situatie de macht?

Er is variatie in de manier waarop je de SKIVE opbouwt, we zoeken steeds naar diversiteit in vorm. Soms voorbeelden, modelletjes, een stukje theorie, meer beschrijvend, soms meer afwegingskeuzen, opmerkingen of vragen of aanzet tot reflectie (denk hier eens over na). Welke oplossingen hebben anderen gevonden die in vergelijkbare situaties terechtkwamen? Het helpt je afwegingen te maken wat jij zelf zou doen als jij in soortgelijke situaties terechtkomt. Het is altijd iets waarmee je aan de slag moet, het is geen af stukje werk. Je kunt dit, of je kunt dat. Het is geen perfect uitgewerkt stukje, nooit af, geen waarheid en antwoorden. Het nadenken hierover helpt je te expliciteren wat je eigen kleur of stijl is. Wat pik jij eruit? Welke afweging past bij jou?

Het bovenstaande is niet langer dan 1 A4 pagina. Achter de beschrijving van de kritische situatie volgen voorbeelden van beelden van goed werk. Je ziet hier gedachten van anderen in dezelfde rol in die prototypische situatie. Zij beschrijven waar ze tegen aan lopen en welke afwegingen ze maken in dat moment. Het is hun persoonlijke beschrijving en oplossingsrichting.