

**DUUR
ZAAM
DOOR**

Werkschrift

versie 1.0

Goed werk in duurzaamheids- transities

Hoe maak je als transitieprofessional het
verschil in kritische situaties?



*Dit werkschrift
omvat materiaal-in-
ontwikkeling. Het is
niet af. Heb je ideeën
over waar en hoe het
beter kan, laat het
ons weten!*

Goed werk in duurzaamheids- transities

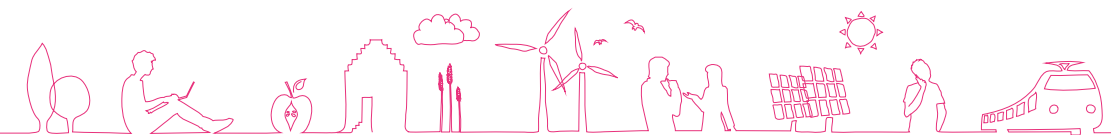
Hoe maak je als transitieprofessional het
verschil in kritische situaties?





Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	7
Deel 1: Wat is goed werk in transities?	9
Deel 2: Goed werk in kritische situaties	13
Deel 3: Voorbeelden van kritische samenwerkingssituaties	17
Deel 4: Handreikingen voor gesprekken over goed werk	52
Over Duurzaamdoor	59
Ontwikkelproces en ontwikkelteam	60
Notities	61
Colofon	64



Voorwoord

Wat fijn dat je dit werkschrift hebt opengeslagen! Ik heb dat ook gedaan en heb het gelezen. Het maakte in mij veel gedachten, herinneringen en gevoelens los. Het raakte me: enerzijds omdat het zo mooi mijn 'feest der herkenning' verwoordt en anderzijds omdat het zoveel nieuwe perspectieven biedt.

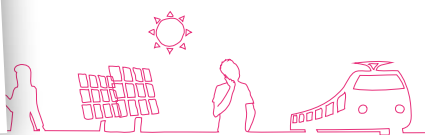
Ik stel al jaren de vraag: doen we het goed en doen we het goede? Moeilijke en soms ook confronterende vragen. Want op school, in onze opleiding en in ons werk worden we vaak beoordeeld op of we iets goed doen. We krijgen een cijfer voor kwaliteit, maar minder aandacht is er voor vragen, twijfel en het niet-weten. Niet-weten wordt in onze samenleving vaak gezien als zwakte. Maar wat een mooie handreiking geeft dit werkschrift: goed werk is een samenspel van wat goed is (onze professionele kennis en kunde), goed doet (ons ethisch bewustzijn) en goed voelt (de magie en energie tussen mensen en in het proces).

En op deze basis moeten we leren omgaan met kritische situaties. Dat zijn situaties waarin het er echt op aankomt, waarvoor geen eenduidige antwoorden zijn, en waarin je een afweging moet maken over wat het goede is om te doen. Transitieprofessionals weten dat ze in situaties komen waarin er geen eenduidige antwoorden zijn over hoe te handelen. Het is zaak om ervoor te zorgen dat kritische situaties geen kritieke situaties worden, situaties waarin het misloopt of dreigt te lopen. Waarin wat is opgebouwd in kan storten. In kritische situaties wordt het persoonlijk leiderschap van de betrokkenen aangesproken. Waar sta jij in zo'n situatie? Welke keuzes maak jij dan? Durf je mensen te vragen naar hun overwegingen bij hun keuzes? Kun je samen kijken naar wat goed is, goed doet en goed voelt? En ben je in staat weer nieuwe energie aan te boren bij jezelf en bij anderen?

Ik hoop van harte dat dit werkschrift je inspireert om in kritische situaties kracht te vinden, energie én het zelfvertrouwen dat het mensenwerk is om met deze situaties om te gaan. Iedereen kan een held zijn en iets goed doen!



Annemieke Nijhof
Voorzitter Stuurgroep DuurzaamDoor



Inleiding

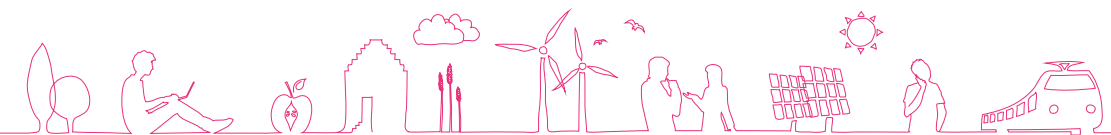
Als je aan transities op het gebied van duurzaamheid werkt, zoals de energietransitie, dan herinner je je vast wel situaties waarin je even niet meer wist hoe te handelen. Situaties waarin je het niet eens was met elkaar over wat te doen. Of situaties waarin je onder druk van het moment een keuze maakte, en waarvan je je na afloop afvroeg: heb ik dit nu goed gedaan?

Het programma DuurzaamDoor faciliteert transitieprofessionals om van duurzaamheidstransities een succes te maken. Het programma helpt mensen in hun samenwerking rond die ingewikkelde transitieopgaven. De vraagstukken die voorliggen in de duurzaamheidstransities vragen namelijk om co-creatie, omdat meerdere perspectieven nodig zijn om tot gezamenlijke en toekomstbestendige oplossingen te komen. DuurzaamDoor ondersteunt op allerlei manieren en een daarvan is het werken met zogenaamde *kritische situaties* en *beelden van goed werk*.

Waar gaat dit in de kern om? Kortgezegd: we komen allemaal in situaties terecht waarvoor geen standaardoplossingen zijn. Waar de betrokkenen verschillend tegen aankijken en waar de spanning soms flink kan oplopen. Dat vraagt om het maken van een goede afweging: wat vind ik - of vinden wij - nu goed werk in deze situatie? Beter worden in het herkennen van deze kritische situaties en in het maken van dit soort afwegingen, helpt bij het werken aan transitieopgaven.

Beter worden in het herkennen van deze kritische situaties en in het maken van dit soort afwegingen, helpt bij het werken aan transitieopgaven.

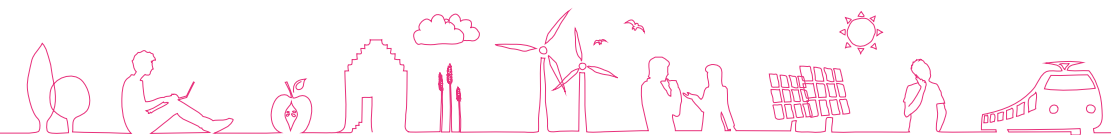
In dit werkschrift laten we zien hoe deze insteek werkt. Het is een aanpak-in-ontwikkeling, die op dit moment op allerlei plekken wordt uitgetoetst en verbeterd. Onder andere bij de Rijksinspecties, het ministerie van BZK, diverse provincies, in de zorg en het onderwijs. Hierbij hebben we dankbaar gebruik gemaakt van het gedachtegoed en de ervaring van Manon Ruijters. Zij is hoogleraar aan de Vrije Universiteit, lector aan Aeres Hogeschool Wageningen en partner van Good Work Company. Onderzoek naar en begeleiding bij het komen tot 'goed werk' vormen een kern van haar werk.



Dit werkschrift is een tussenproduct en bedoeld als werkmateriaal. Al doende komen er meer kritische situaties naar boven en breiden we met elkaar de collectie van beelden van goed werk steeds verder uit. Heb je suggesties voor verbetering of uitbreiding of wil je een team aanmelden om hiermee te werken, mail dan naar duurzaamdoor@rvo.nl.

In deel 1 gaan we wat dieper in op de achtergrond bij deze manier van kijken en op het concept van kritische situaties en beelden van goed werk. Wat bedoelen we daarmee? In deel 2 beschrijven we kritische situaties voor transitieprofessionals die we uit de praktijk hebben opgehaald, met daarbij horende (voor)beelden van goed werk. Deel 3 geeft een handreiking om met collega's het gesprek over deze situaties te voeren met behulp van dit materiaal.

We wensen je veel plezier met lezen en toepassen!



Van de hooglanden naar het moeras

Het goed omgaan met dit soort situaties, vraagt om het werken in het moment en met praktische wijsheid. Donald Schön, een belangrijk denker over professionaliteit, verwoordt dit mooi in de metafoor van de hooglanden en de moerassen.

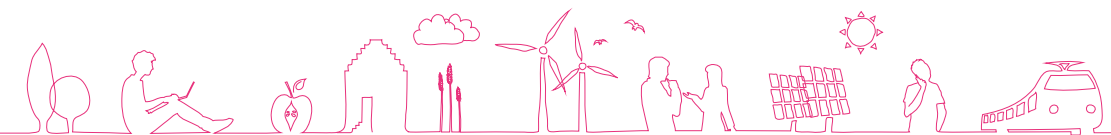
“In the varied topography of professional practice, there is a high, hard ground overlooking a swamp. On the high ground, manageable problems lend themselves to solution through the application of research-based theory and technique. In the swampy lowland, messy, confusing problems defy technical solution.” (Schön, 1987, p. 3)

De hooglanden staan daarbij symbool voor de theorie, de wetten en regels en de oplossingen die ‘altijd en overal’ gelden of waar zijn. Denk bijvoorbeeld aan inzichten vanuit de transitiekunde over hoe je een transitie stuurt. De moerassige praktijk is echter weerbarstig en ziet er vaak anders uit dan in die theorie (of wet, regel, etc) beschreven staat. Dan werkt het op onderdelen toch nét wat anders. Om het goede te doen in een specifieke situatie zul je dan ook een vertaalslag moeten maken van die algemene theorie naar je eigen praktijk.

Figuur 1: *Verschillen tussen theorie (hoogland) en praktijk (moeras)*



Het is juist in die moerassige praktijk waar we houvast zoeken: in het moment waarop het moet gebeuren en waar je als professional het verschil kunt en moet maken. Dáár wordt ‘goed werk’ van je gevraagd. Het komt dan aan op je professionele afwegings- en oordeelsvermogen (in het Engels *professional judgement*) om te bepalen hoe je op dát moment moet handelen. Denk aan het moment dat je andere organisaties wil enthousiasmeren voor een idee of initiatief. Of dat je voelt dat het echte verbindende gesprek nodig is tussen partijen, maar dat de anderen daar even niet op zitten te wachten, omdat ze andere standpunten en belangen hebben. Dat zijn situaties waar niet één of een best antwoord voor bestaat.



Ontwikkeling van professionaliteit in de praktijk

Het onderscheid tussen de hooglanden en het moeras gaat dus over het verschil tussen theorie en praktijk, tussen algemeen geldende modellen en concrete situaties. Tussen die theorie en de praktijk bevinden zich de gebaande paden, bijvoorbeeld in de vorm van stappenplannen, handleidingen en succesvolle voorbeelden die zijn gemaakt in een poging om de theorie toe te kunnen passen in de praktijk. Ook die helpen ons echter niet altijd, omdat ze nog steeds niet in elke situatie precies passen. Bovendien is het zo dat die gebaande paden op een gegeven moment niet meer goed werken (zie deel 1, de opsomming van Derk Loorbach). Dan komt het toch aan op onze afwegingen in de praktijk. Zeker in transities of in co-creatie met andere partijen, waarin die gebaande paden er nog niet zijn. Hier beginnen de olifantenpaadjes.

Figuur 2: Soorten kennis en ondersteunende activiteiten

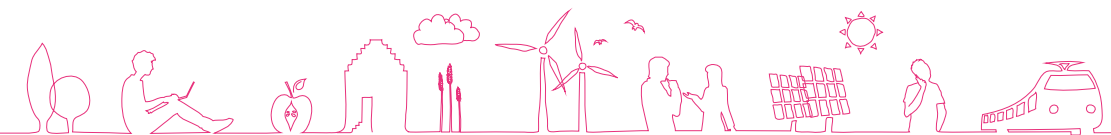


Het gaat om het ontwikkelen van onze professionaliteit in het werken aan transities, in de praktijk waarin we werken. Dat wordt vaak ondersteund in de vorm van *professionalisering*, bijvoorbeeld via opleidingen en andere vormen van kennisoverdracht. Professionalisering leidt echter niet zomaar tot professionaliteit: leren over het vak van procesbegeleiding maakt je bijvoorbeeld nog geen goede procesbegeleider. Ook werken aan je *professionele ontwikkeling* is nodig, maar niet voldoende. De focus ligt daar op het voorbereiden van jezelf op situaties die je in een beroep, vak of rol kan tegenkomen, maar vaak nog niet in de weerbarstige context zelf. *Professionaliteit* ontwikkel je, samen met collega's, in een bepaalde context: in de praktijk van alledag. Het werken met beelden van goed werk draagt juist bij aan de ontwikkeling van je professionaliteit.

*Goed werk is werk dat goed is (excellent),
goed doet (ethisch) en goed voelt (energiek)*

Professionaliteit is een deugd die zich ontwikkelt in de moerassige praktijk waarin deze wordt uitgeoefend. Daarbij gaat het erom, in elke situatie opnieuw en met elkaar, te zoeken naar wat goed is (excellent), goed doet (ethisch) en goed voelt (energiek) voor die specifieke situatie. Dat vraagt dat je eigen afwegingen kunt maken en tegelijkertijd met anderen afstemt en gezamenlijk bepaalt wat goed werk is. Soms vraagt dat om het inleveren van (een stukje van) jouw eigen gelijk en vrijheid om samen verder te komen. Professionaliteit in transitieopgaven is dan ook zowel individueel als collectief van aard. Daar heb je allerlei kennis en vaardigheden voor nodig. Maar het draait bijvoorbeeld ook om de vraag welke waarden en deugden die hierbij voor jou in het spel zijn. Hoe je gekend en gezien wil worden door anderen in zo'n opgave. En om de vraag hoeveel vrijheid van denken en handelen je hebt bij het maken van je afwegingen.

Meer lezen? In haar boek *Queeste naar goed werk – over krachtige professionals en lerende organisaties* (2018) gaat Manon Ruijters dieper in op deze thematiek. Een verkorte versie daarvan vind je in haar oratie *Leren in verandering – over lerende organisaties, professionele teams en goed werk* (2017), te downloaden via www.goodworkcompany.nl/inspiratie/publicaties.



Deel 2: Goed werk in kritische situaties

Al een paar keer is de term 'kritische situatie' gevallen. Die zijn er in allerlei soorten en maten en voor allerlei beroepen en rollen. Kijk je specifiek naar een bepaald beroep, dan kun je ook spreken van kritische beroepssituaties. Zoom je in op samenwerkingsprocessen, dan noemen we ze kritische samenwerkingssituaties. Maar wat bedoelen we hiermee?

Kritische situaties

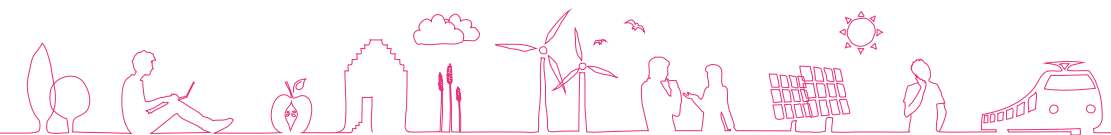
Kritische situaties zijn situaties waarin het er echt op aankomt. Waarin er geen duidelijke regels, voorschriften of enkelvoudige antwoorden zijn voor hoe dan te handelen. En waarin van je gevraagd wordt om zorgvuldig, en vaak ook met elkaar, af te wegen wat het goede is om te doen. Anderen zouden zomaar andere afwegingen kunnen maken dan jij en dus ook tot andere oplossingen en handelingen kunnen komen. Kritische situaties zijn kritisch, omdat je er een verschil mee kan maken en het niet voor de hand ligt, op welke manier je dat voor elkaar krijgt. Verwar ze niet met *kritieke situaties*, die gevaarlijk of hachelijk van aard zijn. Dat soort situaties wil je vermijden. Kritische situaties zijn aan de orde van de dag en daar wil je juist van leren om het steeds beter te doen.

Kritische situaties zijn situaties waarin het er echt op aankomt.

We kijken in dit werkschrift naar *transitieprofessionals*. Mensen die aan maatschappelijke transities werken en daarin ruimte maken voor nieuwe perspectieven en verbindingen. Die lange én korte termijn, groot én klein weten te verbinden, en die systeemgericht werken en netwerkdynamiek hanteren. Als transitieprofessional ben je op de inhoud van de opgave gericht, op het proces én op de mensen die bijdragen aan de oplossingsrichtingen. Onder de noemer transitieprofessional komen we allerlei rollen tegen, zoals procesbegeleiders en initiatiefnemers van duurzaamheidsprojecten. In dit werkschrift breiden we de collectie van rollen en de kritische situaties waarin zij terecht komen gaandeweg uit. Zo vinden steeds meer transitieprofessionals houvast in dit materiaal.

Een paar voorbeelden

Als initiatiefnemer van een duurzaamheidsproject loop je als snel voor de troepen uit, of zwem je zelfs tegen de stroom in. In dit geval kan een kritische situatie zijn: hoe verbind je het initiatief aan het netwerk dat je nodig hebt om het verder te brengen? Als het systeem – bijvoorbeeld de overheid – nog niet toe is aan het initiatief, gelden er regels die mogelijk niet stroken met je eigen perspectief. Hoe ga je om met deze gevoelde inconsistentie? En hoe behoud je, tegen de stroom in, een krachtig verhaal of een vitaal netwerk om op de lange termijn iets in beweging te zetten?



Van voorschriften naar verhalen

Daarom kiezen we ervoor verhalen te maken aan de hand van concrete praktijksituaties waarin de complexiteit voelbaar is. Geen verhalen die voorschrijven wat je moet doen, maar verhalen die herkenbaar zijn, waar je in wordt gezogen en die oproepen om te associëren met je eigen werk. Ze geven houvast om het gesprek te voeren over wat je goed werk vindt. Ze zetten aan tot denken over wat een andere professional zou doen in soortgelijke (toekomstige) situaties en geven een handreiking om afwegingen te maken. In dit werkschrift hebben we een aantal van die kritische situaties beschreven. Die hebben we afgeleid uit allerlei gesprekken met transitieprofessionals.

Beelden van goed werk

Uit onze gesprekken met verschillende transitieprofessionals (startend met procesbegeleiders en initiatiefnemers) hebben we hun beelden van goed werk in een aantal van deze kritische situaties opgetekend. Die hebben we vervolgens vanuit een aantal perspectieven geanalyseerd ¹:



Handelingen: wat hebben ze gedaan en welke vaardigheden hadden ze hierbij nodig?



Kennis: welke kennis (in de brede zin van het woord) hadden ze hierbij nodig?



Identiteit: hoe wilden ze zichzelf laten zien en gekend worden in hun rol?



Waarden en deugden: wat vonden ze hierbij belangrijk en wat stond er op het spel? ²



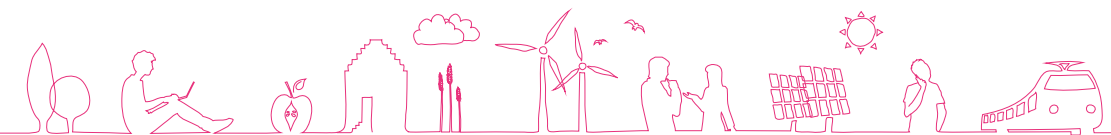
Vrijheid: welke ruimte hadden ze in denken en handelen, bij het maken van keuzes?

Door ook zelf over deze perspectieven na te denken bij het formuleren van je eigen beeld van goed werk, maak je jouw afweging rijker: het gaat dus niet alleen om nadenken over wat je doet, maar bijvoorbeeld ook over hoe je gezien wil worden. In het gesprek met anderen over wat goed werk is, helpt het om elkaars afwegingen vanuit deze verschillende perspectieven te bekijken.

Per kritische situatie doen we in dit werkschrift uitspraken over wat aspecten van goed werk zouden kunnen zijn en wat je daarin zoal kan afwegen. Het zijn geen voorschriften voor hoe jij of anderen het moeten doen. Integendeel. Het is bedoeld om je eigen afwegingsvermogen te voeden, praktisch wijzer te worden en je voor te bereiden op de lastige situaties die voor je liggen. Als je weet welke momenten je zoal kunt verwachten, kun je al afwegen wat jij zelf in dat moment als voorkeursbenadering hebt en waarom. Door de mogelijke verschillen op te zoeken in hoe collega's omgaan met soortgelijke situaties, ontwikkel je een eigen, stevig repertoire.

¹ Deze elementen hebben we afgeleid uit het gedachtegoed van David Shaffer in zijn boek *How computer games help children learn* (2009). Hij heeft een soort basisgrammatica rondom professionaliteit (epistemic of professionele frames) beschreven. Die grammatica kent een vijftal elementen, afgekort als SKIVE: skills, knowledge, identity, values en epistemology. We hebben ze naar het Nederlands vertaald en aangepast.

² Waarden en deugden zijn twee verschillende dingen. Waarden weerspiegelen een cultuur in termen van goede normen die de meerderheid van die bepaalde cultuur deelt. Deugden weerspiegelen de eigenschappen van mensen die de basis leggen voor moreel goed handelen. Bij deugden gaat het om het zoeken naar het gulden midden tussen twee ondeugden, bijvoorbeeld: moed, als gulden midden tussen lafheid en roekeloosheid. Voor het gemak kan gekozen worden voor 'waarden', maar het is interessanter om beide te betrekken. Verderop in dit werkschrift hebben we een deugdenlijst opgenomen.



Samenvattend: wat is nu de kern?

Als transitieprofessional krijg je te maken met allerlei kritische situaties:

- waar geen regels, instructies of beste oplossingen voor zijn hoe te werk te gaan, maar waar het er wel op aan komt (het doet ertoe);
- waar regels, instructies of ideeën en opvattingen van anderen in strijd kunnen zijn met wat jij belangrijk vindt in die specifieke situatie;
- waar kwaliteit en professionaliteit van het werk en het succes van de oplossing (mede) wordt bepaald door hoe jij persoonlijk handelt, en hoe je dat samen doet.

Voor dit soort momenten zijn geen handboeken of leidraden beschikbaar die je vertellen wat je moet doen. Succesvolle voorbeelden, tips of voorschriften helpen maar beperkt. Sterker nog: wat goed is om te doen zal per context en situatie waarschijnlijk verschillen. Verschillende mensen zullen verschillende afwegingen maken.

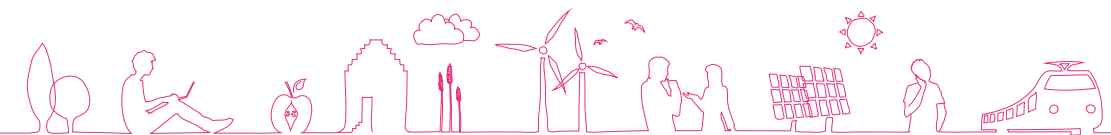
Geen handboeken of leidraden beschikbaar die je vertellen wat je moet doen. Succesvolle voorbeelden, tips of voorschriften helpen maar beperkt.

Bij het ontwikkelen van je professionaliteit helpt het om:

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

Het materiaal dat we aanreiken laat zien wat anderen doen, maar biedt naast inzicht ook denk- en oefenstof voor jezelf. Door hiermee aan de slag te gaan, ben je expliciet bezig met jouw persoonlijke deugden en keuzen over wat goed werken aan transitieopgaven voor jou betekent. Beelden van goed werk dragen zo bij aan meer begrip en professionaliteit.

Meer lezen? In de publicatie *Samen op zoek naar goed werk – professioneel framen van de teamopgave* (2021) van Tom van Oeffelt, Manon Ruijters e.a. vind je meer achtergrond en kun je lezen hoe je hiermee kunt werken in teams. De vraag die hierin centraal staat: hoe kan een team samen bepalen wat goed werk is in de klus die voorligt? Deze publicatie kun je downloaden via www.goodworkcompany.nl/inspiratie/publicaties.



Deel 3: Voorbeelden van kritische samenwerkingssituaties

In gesprekken met verschillende transitieprofessionals zijn we op zoek gegaan naar kritische situaties en hebben we opgetekend wat hun beelden van goed werk zijn in deze situaties. Per situatie hebben we één of meerdere beelden opgetekend. Die geven we weer in dit deel, startend met de rol van procesbegeleider in transitieopgaven. Gaandeweg bouwen we dit materiaal verder uit.

We hebben in eerste instantie 4 kritische situaties voor de procesbegeleider opgenomen. Deze situaties worden steeds in een paar zinnen omschreven. Dit is op zo'n manier gedaan dat je er je eigen praktijk in kunt herkennen, als je ook een rol als procesbegeleider in een transitieopgave hebt.

In de praktijk zal moeten blijken in hoeverre het ook echt gaat om *kritische* situaties: worden ze breed herkend als situaties waarop het spannend wordt en waarvoor je goed moet afwegen? Ook zullen we het aantal beelden verder uitbreiden, om zo meer gespreksmateriaal te krijgen en de ideeën over goed werk in transities te verrijken. Zie het materiaal als een eerste aanzet.

Per kritische situatie doen we een aantal uitspraken over wat aspecten van goed werk zouden kunnen zijn en wat je daarin zoal kan afwegen. Die aspecten hebben we onderverdeeld naar:



Handelingen: wat kun je zoal doen en welke vaardigheden heb je hierbij nodig?



Kennis: welke kennis (in de brede zin van het woord) heb je hierbij nodig?



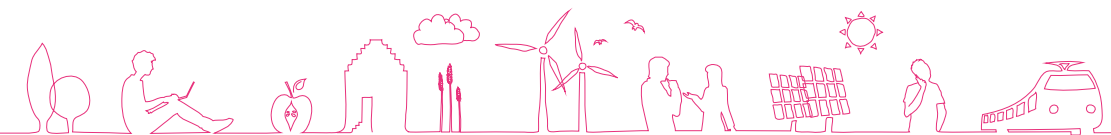
Identiteit: hoe wil je jezelf laten zien en gekend worden vanuit je rol?



Waarden en deugden: wat vind je hierbij belangrijk en wat staat er op het spel?



Vrijheid: welke ruimte heb je in denken en handelen bij het maken van keuzes?

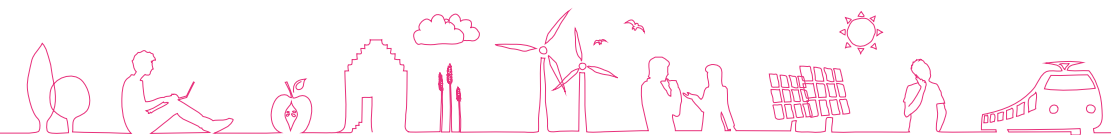


Met nadruk zeggen we dat dit suggesties zijn. De uitdaging is om je éigen afwegingen te maken, praktisch wijzer te worden en je voor te bereiden op de lastige situaties die voor je liggen. Door de eventuele verschillen op te zoeken in hoe collega procesbegeleiders omgaan met soortgelijke situaties, ontwikkel je een eigen, stevig repertoire.

Na de beschrijving van een kritische situatie volgen een of meer (voor)beelden van goed werk. Die hebben een specifieke structuur:

- *Pakkende titel*: een typerend zinnetje
- *Kenmerkende ervaring*: een verhaaltje dat je meeneemt naar iemands concrete ervaring
- *Uitwerking van de norm*: een narratieve uitwerking van het beeld van goed werk, waarmee duidelijk wordt waarom wat iemand deed in die situatie volgens diegene goed werk was
- *Afbeelding*: een plaatje dat de essentie van het beeld van goed werk of van de kenmerkende ervaring visualiseert.

We nodigen je uit je eigen beelden te vormen op deze kritische situaties en geven je hiervoor in deel 4 een handreiking. Mocht je ideeën hebben over aanvullende situaties die interessant zijn om op te nemen, dan horen we dat uiteraard graag. Dat geldt ook voor aanvullende beelden van goed werk.



1. Welke plek neem je zelf in als begeleider in het proces?

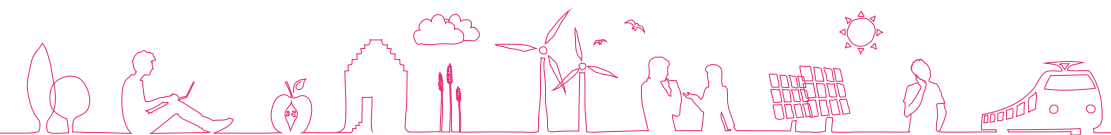
Als procesbegeleider is de inhoudelijke opgave niet van jou, toch heb je je ook hiertoe te verhouden. In elk geval heb je de professionele taak het proces goed te begeleiden. Vanaf de start ben je afhankelijk van het samenspel dat ontstaat tussen en met de mensen in dit proces. Daarin zoek je ook je eigen plek in verhouding tot de groep en de opgave. In hoeverre werk je als het ware tweebeinig? Het is dan van belang wat de deelnemers kenmerkt, qua aard, belangstelling, leren en belangen. Soms heb je met hen wel, maar andere keren geen klik. Je bepaalt hoe en in hoeverre je het proces wilt sturen en zoekt daarbij toon en taal. Een veel gehoorde wijsheid is dat je als procesbegeleider zelf het belangrijkste instrument bent. En betekent dat dat je zichtbaar wilt zijn, je persoonlijke mening in discussies inbrengt en iets van jezelf deelt of juist meer op afstand blijft? Hoe goed ken je jezelf?



Handelingen: Elke nieuwe situatie vraagt weer aandacht voor die plaatsbepaling van jezelf als begeleider. In de voorbereiding, de uitvoering en afronding. Wat is nodig om hier beweging te krijgen? Welke interventies ken je om de ruimte die je als begeleider inneemt te verkleinen of juist te vergroten vooraf, tijdens en naderhand? Hoe pak je het aan? De een bereidt zich vooral mentaal voor om zo ruimte te maken voor zichzelf en daarmee de ander. Een andere procesbegeleider zoekt in de fysieke ruimte, de inrichting, het eigen maken, wellicht ook vanuit de opvatting gastheer of vrouw te zijn. En bij weer een ander is de contractering bepalend en wordt daarin de eigen speelruimte afgetast. Hierbij hoort ook een afweging of de opgave en de professionele opdracht past bij de eigen persoonlijke ambitie. Daarnaast spelen natuurlijk stijlen van begeleiden een rol. Beslis jij als begeleider, leid jij het denken en handelen ten dienste van de groep, sta je samen met de groep aan de lat om beslissingen te nemen en richting te geven, of geef je de groep de vrijheid om hun eigen weg te vinden? (faciliteren vanuit hiërarchie, coöperatie of autonomie, Heron, 2010)



Kennis: In deze situatie gaat het ten eerste om zelfkennis. Het kennen van je eigen uniciteit is een belangrijke basis om anderen ook als uniek persoon te zien en te benaderen. Met zelfkennis van je krachten en kwetsbaarheden benut je je eigen potentieel en daarmee kun je ook verbinding maken met het potentieel van de groep en de individuen in de groep. Ten tweede helpt bij het effectief positie kiezen in een groep, een gedegen kennis van de professie en identiteit van de betreffende groep. Ten derde helpt het bezit van een ‘rugzak’ met mogelijke interventies op maat.





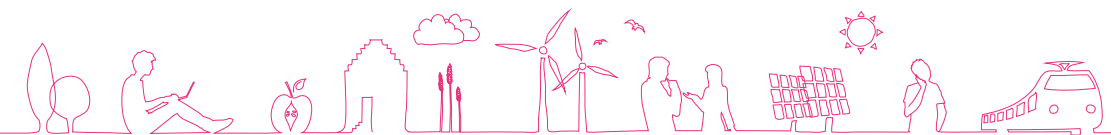
Identiteit: De vraag die hier speelt, is wie je wilt zijn als begeleider. Een groep voelt feilloos aan met wie ze van doen hebben, hoe bescheiden of krachtig je voor de groep staat en wat jouw passie (of neutraliteit) is voor de opgave en/of de groep. Het gaat over de congruentie tussen je persoonlijke en professionele identiteit. Beiden relevant en moeilijk te scheiden. Hoe uitgesproken ben je hierover? En waarin onderscheid jij je van andere procesbegeleiders?



Waarden en deugden: In deze situatie speelt bijvoorbeeld openheid een rol: hoeveel van jezelf laat je zien? En hoe relevant is het in deze groep of dit proces om open te zijn over wie je bent en wat jou drijft? Helpt dat of leidt het af? Denk ook aan vrijheid en speelsheid die bepaalt hoeveel vrijheid je geeft en neemt. Of denk aan de spanning die kan spelen tussen dienstbaarheid en doelgerichtheid: hoe dienstbaar ben je aan de groep en/of de opgave en past dat bij jezelf en de plek die jij wilt nemen? Wat is jouw doel en komt dat overeen met het doel van de andere aanwezigen?



Vrijheid: Wie zijn de formele en informele leiders in de groep en hoe verhoud je je tot hen als procesbegeleider? Wanneer stap je naar voren en wanneer doe je een stapje terug? Breng je meer dan gevraagd wordt? Welke creativiteit sta je jezelf toe?

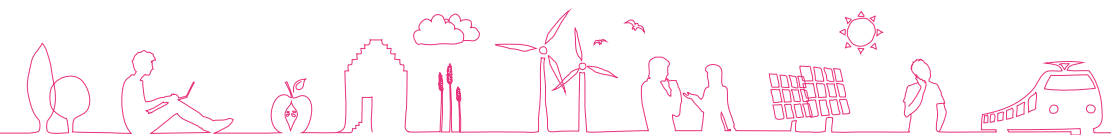




Zelf belichamen

Kenmerkende ervaring: *"Hier in de tuin heb ik vorige week zelf een ceremonie gedaan, voor mij alleen. Ook voor een ontwerp voor DuurzaamDoor. De vormgeving is belangrijk, maar wat er eigenlijk toe doet is de ervaring van mijzelf in de ceremoniële ruimte. In mij moet er eerst iets stromen, dan kan ik ook iets delen met anderen. Ik ben dan diegene die orkestreert dat alles kloppend gemaakt is, waardoor de ervaring kan plaatsvinden. Die afstemming begint bij het draaiboek. En voor zo'n ogenschijnlijk suf draaiboek, zit ik in mijn eigen wereld. Ik voel hem helemaal en heb er zin in. Ik kan hier iets vets neerzetten die dag."*

Beeld van Goed Werk: Om iets goed door te geven, moet ik het eerst zelf belichamen. Als begeleider ga ik op zoek bij mezelf. Om het te ondergaan, te voelen dat het werkt. Dat maakt het voor mij mogelijk om een ontwerp niet alleen in mijn hoofd te begrijpen, maar ook zelf te ervaren. Het gaat hier om de balans tussen het verinnerlijken bij zowel mezelf, als de mensen die ik begeleid. En de balans tussen de ruimte die ik wil geven, en de ruimte die ik eerst voor mezelf neem. Want als ik ruimte wil maken, dan helpt het om zelf ook ruimte te voelen om dat te doen. En hoe meer normaal ik het vanuit mezelf kan doen, hoe makkelijker de ander dat ook kan doen. Goed werk is zelf ook instappen, belichamen, doorleven voordat ik het kan doorgeven. Mezelf inzetten. Dat is spannend, maar nodig.



De oplossing ligt bij iedereen

Kenmerkende ervaring: *"Ik herinner me dat ik een keer voorlichting moest geven voor de plattelandsvrouwen in Rivierenland, in de tijd dat ik nog in de natuur- en milieueducatie zat. Het ging toen over dat melkflessen beter zouden zijn dan melkpakken. Later las ik in een artikelje dat melkflessen helemaal niet per se beter zijn. Toen realiseerde ik me: ik hoef het niet te weten. En ook: ik werk graag met groepen, maar ik wil helemaal niet in de rol zitten om te zeggen hoe iets in elkaar zit of vertellen wat mensen wel en niet moeten doen. Het gaat erom dat ze zich realiseren dat er iets te kiezen is en dat ze zelf moeten kiezen voor wat ze belangrijk vinden. Ik werd me ervan bewust dat ik het eigenlijk veel leuker vind om mensen zelf te laten ontdekken hoe iets zit."*

Beeld van Goed Werk: Als procesbegeleider en voorvechter van duurzaamheid, heb ik het zijn van een vrije actor nodig om goed werk te verrichten. Ook al vraagt de groep om iemand die een oplossing komt brengen, ik wil de condities scheppen waaronder betrokkenen zelf keuzes gaan maken. Bijvoorbeeld door bepaalde werkvormen in te zetten, door de waterspiegel te laten zakken zodat ze wat meer onderling vertrouwen krijgen. Als begeleider kan ik niet alles, maar ik kan wel ruimte maken om mensen in te zetten op hun expertise, zodat ze samen tot de goede oplossing komen. Ik ben zelf niet de oplossing, de oplossing ligt bij iedereen.





Eigenlijk beschrijft dit beeld van goed werk meer wat deze procesgeleider wil doen of denkt te doen, dan waarom hij gedaan heeft wat hij gedaan heeft. Een beeld van goed werk gaat over waarom je welke keuze hebt gemaakt en dat goed vindt.

Loyale barkeeper

Kenmerkende ervaring: "Voor het programma, waar ik leiding aan geef, werd een leerdag georganiseerd. Kort voor de dag werd ik gevraagd als dagvoorzitter. Een belangrijk deel van de dag vormden workshops, waarin deelnemers ervaring op gingen doen met een aantal methodieken. Na afloop van de workshopsrondes, en voor de afsluiting die ik zou leiden, sprak ik een aantal mensen om beelden op te halen. Ik voelde me ongemakkelijk over de reactie van één persoon. Hij gaf me terug 'het was wel goed, maar met zo'n organisatie-opstelling, daar heb ik niets mee'. Ik voelde spanning bij mezelf, want ik herkende zijn ongemak met opstellingen en meteen kwam de vraag bij me op 'Is het een goede keuze geweest om dit zo te programmeren?' Ik voelde me mede-eigenaar van de dag. De kritiek raakte me, mede vanwege mijn loyaliteit richting mijn teamleden die dit georganiseerd en begeleid hadden. Tegelijkertijd realiseerde ik me dat het belangrijk was dat hij gehoord was en dat had ik gedaan. Kort daarna leidde ik de plenaire afsluiting. Ik vroeg mensen naar hun ervaring, maar ik refereerde niet naar die ene ervaring. Ik hield het veilig en loyaal want ik koos ervoor om de toon van het succes van de bijeenkomst te versterken."

Beeld van Goed Werk: Net als een barkeeper probeer ik als dagvoorzitter, gegeven de doelen van de dag, de juiste cocktail te mixen van sfeer, leerervaring, werkvormen, tempo en groepsdynamiek. Het gaat er mij om, op het juiste moment de juiste condities te scheppen waarin de deelnemers, onder leiding van mij en de organisatie, aan die doelen werken. Ik zie het als een belangrijke taak van een dagvoorzitter om goed waar te nemen: hoe zitten mensen erbij, wat is de sfeer, welke vragen worden gesteld? En om te checken, beelden te verzamelen bij mensen, hoe hebben ze het ervaren? Zijn de doelen gehaald? Soms heb ik daarvoor niet de juiste condities, bijvoorbeeld omdat ik zelf direct bij het onderwerp betrokken ben of zoals in bovenstaande ervaring dualiteit voel door mijn loyaliteit naar het team.



Zorg voor het geheel

Kenmerkende ervaring: “Voor een netwerkgroep landbouwtransitie, vroeg de trekker mij een bijeenkomst te faciliteren. Daar moest ik even over nadenken, want ook inhoudelijk ben ik intensief betrokken en verantwoordelijk. Gezien mijn ervaring als facilitator en de noodzaak van een goede bijeenkomst, ben ik ingestapt. Na een goede start ontstond de onrust. Ik zag de trekker afhaken en twijfelde of ik hier aandacht aan zou geven, omdat ik inschatte dat dit de voortgang niet zou helpen. Ik maakte op inhoud een koppeling met een project van een collega die ik had meegebracht. Dit triggerde een andere deelnemer tot een tirade over het falen van de overheid. Mijn collega barstte in tranen uit. Een derde deelnemer verzuchtte dat ze niet begreep wat ze hier deed. Toen was ik even de weg kwijt. Ik dacht ‘Waarom ben ik zo makkelijk in het ontwerp van iemand anders gestapt?’ ‘Waarom breng ik mijn collega in deze positie?’ En ook ‘ja hij heeft gelijk we leveren niet als provincie en overheid’. Ik voelde dat alles als mijn verantwoordelijkheid. Ik heb de onrust alle ruimte gegeven. We praatten nog lang na aan de bar over ieders zorgen bij deze transitie. De volgende dag besprak ik met de trekker van het netwerk wat er gebeurd was en we maakten samen een verbeterd ontwerp voor de volgende keer. Met mijn collega's besprak ik veranderingen van de provinciale inzet in onze projecten, op basis van deze ervaring.”

Beeld van Goed Werk: Ik werk vanuit meerdere rollen met zorgzaamheid voor het geheel: voor buiten impact maken en voor het systeem waarin ik werk; voor de partijen buiten en voor de mensen in en buiten dat systeem. Mijn gevoel van verantwoordelijkheid om het werkend te krijgen op al deze onderdelen is groot en ik zet ‘de opgave’ hierin centraal. Ik vertrouw daarbij op mezelf en op de professionals met wie ik werk. Maar het geheel werkt natuurlijk niet altijd en zeker niet altijd meteen. En hoewel ik weet: ‘als het nodig is, mag er ongemak en schuring zijn om de juiste beweging te organiseren’, toch voelt dat niet altijd juist en kan mijn zorg voor het geheel onder druk komen te staan. Bijvoorbeeld door de zorg voor de emoties van het individu. Hierin zoek ik telkens naar het juiste midden. Integriteit is de deugd die daarin voor mij centraal staat. Ik wil transparant en organisch zijn in mijn handelen en aanspreekbaar op mijn samenhangende verantwoordelijkheden, vanuit de overtuiging dat ik juist door het innemen van meerdere posities de grootste impact kan bereiken.

Loslaten door vast te pakken

Kenmerkende ervaring: *“Ik ben ingehuurd met als opdracht om samen met allerlei partijen te werken aan een klimaatrobuust beekdal. Het is een agrarisch gebied waar mensen gewend zijn om voor hun eigen situatie op te komen omdat de ervaring is dat de overheid dit niet doet. Eén van de projecten binnen het traject is van een grote boomkweker, die graag zijn locatie vanuit het beekdal wil verplaatsen naar hoger gelegen gronden. Dit zou een win-win situatie kunnen opleveren voor verschillende partijen. Deze ondernemer had echter weinig geduld en begrip voor het proces en de spelregels. Hij werd boos en dit was een patroon dat in het verleden succesvol was. Als stap in het proces organiseerde ik een bijeenkomst met alle partijen om een toekomstbeeld te bespreken. Vraag was hoe het er over 20 jaar uit zou zien. Men werd het er snel over eens dat als er niks zou veranderen er over 20 jaar geen bedrijvigheid meer zou zijn in deze sector. Dit kantelde het gevoel in de groep. Echter, de betreffende ondernemer bleef boos en zelfs bedreigend naar mijzelf als procesfacilitator. In een volgende vergadering escaleerde het opnieuw. Ik werd de kop van jut en zag toen dat het weinig zin had om door te gaan als persoon in dit proces en heb aangegeven eruit te stappen. Met de toezegging me in zou blijven zetten voor het grotere doel: een klimaatrobuust beekdal. Deze stap heeft geresulteerd dat er ruimte kwam voor anderen om hun rol beter in te vullen. Waterschap en gemeenteambtenaren zijn ingestapt. Met een coachende rol van mij op de achtergrond is er een succesvol proces doorlopen. De betreffende ondernemer heeft onlangs een mail gestuurd om mij oprecht te bedanken.”*

Beeld van Goed Werk: In dit soort gebiedsprocessen is altijd historie en ongemak. Ik wil dan 'het monster in de bek kijken' en onderzoeken waar verbinding mogelijk is. In dit geval koos ik voor het opstellen van een gezamenlijk toekomstbeeld. Daarvoor is het essentieel om iedereen echt te horen, gezamenlijkheid in te brengen en samen spelregels te bepalen. Een belangrijke spelregel is bijvoorbeeld: iedereen mag er zijn met zijn belang, maar andere belangen mogen er ook zijn. Een gezamenlijk toekomstbeeld geeft nieuw perspectief, dat vind ik belangrijk. Vanuit dat perspectief wil ik loskomen van patroon dat men kent en laten zien dat het ook anders kan. Dat vraagt van mijn het goede voorbeeld te zijn: oprecht, geloofwaardig en geduldig. En kwetsbaarheid. Ik zag dat mijn rol niet meer functioneel is en dat ik de groep niet hielp. En hoe lastig loslaten ook was, het gaf ruimte voor anderen, en ruimte voor het systeem om het zelf op te lossen.

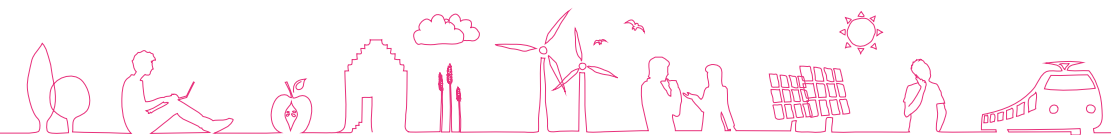




Onzuiverheid benoemen geeft ruimte voor leren

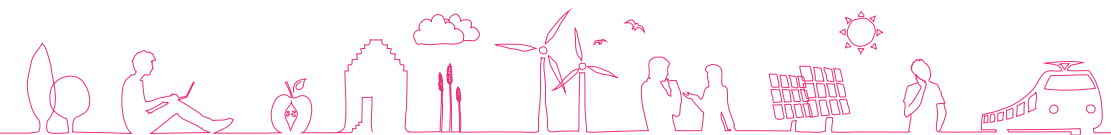
Kenmerkende ervaring: *“Na een aantal bijeenkomsten van de Community of Practice die ik begeleidde, werd ik uitgenodigd bij een vergadering van de begeleidingsgroep. Ik kreeg de indruk dat het niet meer alleen over de inhoud ging maar dat er onder water allerlei politieke belangen doorheen gingen spelen. Ik voelde me ongemakkelijk: ik was hier toch als CoP begeleider, niet om politieke belangen te vertegenwoordigen? Ik stelde de vraag: wat is nu het doel van het proces? Zijn we aan het leren of aan het onderhandelen? De groep viel even stil en beaamde dat we dit uit elkaar moesten houden. Daarmee kreeg dit een plek en kon een ander procesontwerp ontstaan.”*

Beeld van Goed Werk: Ik wil een zuiver gesprek voeren omdat daarmee ruimte ontstaat om gezamenlijk te leren en bewuste keuzes te maken voor het proces. Het gaat mij erom dat ik de juiste condities schep voor het proces. In dit geval merkte ik dat ik me ongemakkelijk voelde bij het gesprek, ik hoorde naast inhoud ook politieke belangen en besloot dat te benoemen. Met als doel in een zuiver gesprek komen. Goed werk gaat voor mij daarover: signaleren, benoemen en de creativiteit om (samen met de groep) de lijnen uit te zetten.



Wat is mijn beeld van goed werk?

Hoe herken ik deze kritische situatie in mijn eigen werk? Wat doe ik dan en waarom? En waarom vind ik dat goed werk? Gebruik eventueel de hulpvragen op pagina 57.



2. Hoe zorg je ervoor dat iedereen 'instapt'?

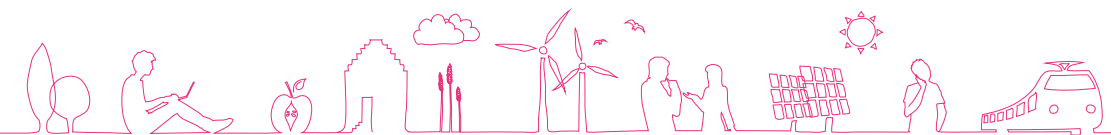
In het verder brengen van initiatieven spelen allerlei soorten bijeenkomsten een rol. Soms meer zakelijk, soms meer persoonlijk en diepgaand. Er zijn momenten waarop het goed is ook ervaringen, twijfels, vragen en emoties een plek te geven, naast of in plaats van uitwisseling van inhoud. Zodat de mensen niet 'eroverheen gaan', maar 'erin stappen', 'aangaan' of 'gecommitteerd raken'. Vanuit je rol als procesbegeleider zoek je in het moment hoe je het proces die kant op krijgt, hoe je hoofd en hart verbindt, hoe je openheid stimuleert om twijfels, verlangens en puzzels rond een initiatief te delen. Overigens is niet voor iedereen die noodzakelijke openheid wenselijk of prettig. De ene persoon is korter van stof en zakelijker dan de ander, geeft eerder of minder snel vertrouwen, hecht meer of minder waarde aan diepgang, voelt meer voor gesprek over wat wel dan wat niet werkt. Soms blijft iemand buiten het gesprek. Dat kan collectieve ontwikkeling in de weg staan.



Handelingen: Het gaat hier vooral over het werken op de onderstroom. Voorbij overtuigen, ontwerp, planning en bedenksels. Je maakt hier afwegingen hoe expliciet je benoemt wat je ziet en voelt, hoe je werkt op juiste sfeer en ontspanning, hoe je ruimte maakt voor de binnenwereld, hoe je voorkomt dat de toon onbewust terugschuift naar het maakbare, het cognitieve, de feiten. Hoe je onderliggende opvattingen en passies blootlegt en aanspreekt. Voor de een begint dit al bij het ontwerp, voor een ander draait het om intuïtie, de eigen binnenwereld als spiegel en toets voor wat in de groep gebeurt. Senge (1984) beschrijft dat je het gevoel van de groep niet altijd moet willen verklaren, maar moet aanvoelen. Dat is meer dan alleen in contact staan met je gevoel, want emoties kunnen je ook de verkeerde kant op sturen



Kennis: Kennis van groepsprocessen en groepsdynamiek en van een breed interventierepertoire op het gebied van beïnvloeden is hier behulpzaam. Dat geldt ook voor kennis van communicatieniveaus (inhoud, proces, relatie) en van leren en van enkel-, dubbel- en drieslagsleren (kijk naar de gebeurtenis (enkel slagsleren), bespreek het patroon (dubbelslagsleren), onderzoek de onderliggende opvatting (drieslagsleren) om verder te komen). Voor procesbegeleiders is het van belang ook 'kennis' te hebben van emoties. Positieve emoties van begeleiders kunnen langdurig effect hebben op het 'leren' en 'waarde' die deelnemers ervaren in de groep. Maar bijvoorbeeld ook naar de mate waarin een begeleider de emotie van deelnemers goed inschat. Bekend is dat begeleiders zichzelf daarin overschatten. Emoties bij deelnemers blijken bij navraag vaak heel anders dan getypeerd door begeleiders.





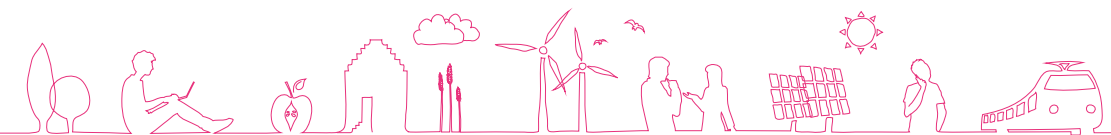
Identiteit: Hoe verhoud jij je tot dit werken op de onderstroom? Wat neem je van jezelf mee en hoe ver durf en wil je gaan om deelnemers te raken? Hoe stevig sta jij als dit moment zich voordoet?



Waarden en deugden: In deze situatie spelen verschillende deugden een rol. In het oog springt bijvoorbeeld oordeelsvermogen: wat maakt dat je kiest voor een bepaald soort gesprek? Veel ontwerpkeuzes komen intuïtief tot stand, terwijl juist op voorhand het grondig afwegen van die keuzes maakt dat je niet blijft hangen in eigen voorkeuren. Denk ook aan gematigheid en relativiseringsvermogen: ken je je voorkeuren en overtuigingen en relativeer je deze ook ten gunste van andere sentimenten in een groep? Zet je ook je eigen kwetsbaarheid in?



Vrijheid: Als procesbegeleider heb je macht en dus ook verantwoordelijkheid: jij bepaalt voor een groot deel de loop van een proces. Het vraagt moed om een onderstroom te benoemen en terughoudendheid om het juist niet te doen. Waaraan meet jij of je je vrijheid verantwoord inzet? Hoe ga jij om met moed en macht? Met wie deel je die en hoe doe je dat?

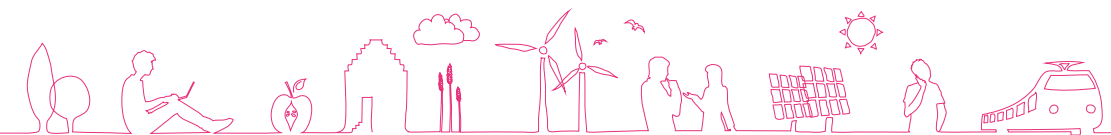




Nabij het hart

Kenmerkende ervaring: *“Bij haar presentatie klonk het ambtelijk en niet gepassioneerd. Als het ‘praten uit een beleidsplan’. Iemand vroeg: “Waarom zou jij dit eigenlijk willen?” Iemand anders zei: “Omdat we dan in een wereld terecht komen waar afval een grondstof is. Een wereld waar we kunnen leven zonder dat we die verstoren voor de generaties na ons.” Dat kwam recht uit het hart. Het was de wake-up call in de bijeenkomst. Toen pas lukte het om een ander gesprek te voeren.”*

Beeld van Goed Werk: In een gesprek is het makkelijk om te gaan zenden en ontvangen. Tekst en uitleg vanuit het hoofd of vanuit uit een beleidsplan. Maar welke passie raakt dit? Goed werk gaat mij om het gesprek ‘bij het hart te krijgen’. Het is altijd een zoektocht hoe ik als procesbegeleider een ander gesprek help te voeren. Dat gaat over passie, worstelingen en puzzels. Ik wil als procesbegeleider de brutaliteit hebben om voorbij het zenden te kijken, ik wil durven het persoonlijk te maken. Daar gaat het om. Dat hoofd en hart verbonden zijn, het gevoel dat hun passie wordt erkend. Echt verbinden wat er gaande is in het moment. Minivraagjes, checken, prikkelen, ruimte geven, en benoemen: ‘wauw, je bent er echt vol van’. Ook rekening houdend met kwetsbaarheid. Niet iedereen zit daarop te wachten en het wordt niet altijd gewaardeerd. Ik moet het als begeleider wel kunnen containen. Tegelijkertijd hoef ik niet altijd regie te hebben wat er gebeurt tussen de deelnemers. Faciliteer het gesprek wat wil ontstaan. Het gaat om mijn intuïtie aan te zetten in het moment. Dromen delen en kijken waar we uit komen.



De essentie raken

Kenmerkende ervaring: *"Natuurlijk heb ik het ook meermaals meegemaakt dat er iemand in een groep zat die niet echt meedeed of niet in wilde stappen. Het raakte mij dan dat zo iemand zich niet liet raken. Maar in het programma 'Echte Welvaart' heb ik daar wel een belangrijke les op geleerd. Daar hadden we op een gegeven moment een gesprek over de waarde 'één wereld' met mensen van allerlei ontwikkelingsorganisaties. Wat is één wereld voor jou? Iedereen ging aan in dat gesprek. En we kregen ook terug: dit is voor het eerst in jaren dat we een inhoudelijk gesprek hebben. Niet over projectplannen, verantwoording, planning, maar over de essentie: 'Wat is één wereld voor jou?'. Dit is waar het toe doet. En die essentie is voor iedereen anders. Dat leerde het gesprek in datzelfde programma over 'stilte' ons wel. Voor natuurorganisaties is stilte het mooiste wat er is, onder het motto: we wensen u veel stilte. Maar de zorgorganisaties aan dezelfde tafel zagen alleen maar het schrikbeeld van de eenzaamheid. Natuurlijk denk ik bij een overleg ook wel eens: wat een gebrabbel of geneuzel af en toe. Maar ik blijf daar toch bij, tot ik toch op een essentie kom. Dat is denk ik mijn liefde voor mensen."*

Beeld van Goed Werk: Goed werk is, voor mij, ruimte maken voor iedereen om in een gesprek te zitten, zoals hij of zij wil. Niet vast te zitten op een onderwerp of een effect. Erop vertrouwen dat er altijd iets is wat iemand raakt en waarmee hij of zij dan komt. Ook irritatie is een reactie: Wat leert het je? Wat zegt het je? Waarom blijf je erin hangen? Expliciteren van wat ik zie geeft een ander gesprek. En als deelnemers daarmee meer zicht krijgen op hun eigen essentie, dan kunnen ze elkaar meer vertrouwen en trouwer aan zichzelf worden.



Scheppen van ruimte

Kenmerkende ervaring: *"Ik ben eigenlijk ceremoniemeester, degene die orkestreert dat alles afgestemd is en dat alles plaats kan vinden. De mensen, de vormgeving, de ruimte waar het plaatsvindt. Alles klopte. Het ontwerp van de reisgids. Het moment van ontvangst op het station. Het welkom heten bij de ontvangstlocatie. De lunch was afgestemd, de timing klopte. Van plenair naar verdieping in kleinere groepjes. Alle stukjes doen ertoe voor de totaal ervaring. Het was zo'n mooi moment. Ik heb zelf ook een workshop gegeven. Diep inzicht kwam bij een deelnemer, hij moest huilen. Als ik het vertel, dan raakt het me weer. En dat in deze context uitgenodigd werd door de overheid, dat vond ik zo gaaf!"*

Beeld van Goed Werk: Ik wil dat er in het gesprek ruimte ontstaat waardoor mensen echt geraakt worden. Als ceremoniemeester ben ik verantwoordelijk voor het scheppen van die ruimte én dat dat met elkaar wordt gecreëerd. Constant prikkelen en zoeken waar het bewustzijn naartoe wil. Dat moet ik aanvoelen. Goed werk is ook het vormgeven van de details en het geheel. Dat alle stukjes ertoe doen in de totale ervaring. Wie moet op welke positie staan zodat die persoon geheel tot zijn of haar recht komt? Scherpte en verfijning om doorwerking te krijgen. Voor mij ontstaat dit als mensen contact met zichzelf kunnen maken op een andere manier. Wezenlijke verandering kan pas plaatsvinden als je het kan verinnerlijken, als je je 'eigenwijsheid' leert kennen en ervaart. Daar is ruimte voor nodig.

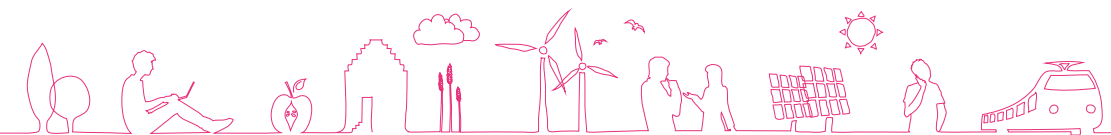




Verder met een kleine groep

Kenmerkende ervaring: *“De stichting Stimular helpt bedrijven en organisaties om bedrijfsterreinen te verduurzamen. Op een gastheer-meeting zouden we met veel partijen samen een visie gaan maken. Mijn verwachting was dan dat we een open en zoekend proces in zouden gaan. Maar er waren ook mensen die eerst iets wilden zien, voordat ze instapten of dingen op tafel wilden leggen. Sommige partijen concurreerden met elkaar op ideeën en de overheid was bezorgd voor oneerlijke concurrentie. Het bleek lastig om transparant en open te zijn. We zijn tot de conclusie gekomen dat we niet op deze manier door zouden gaan. Vervolgens zijn we met een kleine groep verder gegaan. Ik vond dat een stap terug, maar deze mensen kwamen zo wel tot elkaar. Mijn puzzel is dat ik denk dat we met veel partijen samen iets kunnen gaan doen en dat blijkt dan niet te werken.”*

Beeld van Goed Werk: Soms blijkt één gesprek niet genoeg, omdat de persoonlijke relatie niet ontstaat. In een kleine groep vind ik het makkelijker om, zonder dat alle randvoorwaarden al zijn gerealiseerd, nog even op avontuur te blijven gaan, samen te ontdekken. Juist door te investeren in de persoonlijke relatie ontstaat toegevoegde waarde. Wordt de groep groter, wat ik dus eigenlijk wel wil, dan komt de voortgang onder druk te staan. Een pas op de plaats en uitstappen van hen die de openheid niet waar kunnen maken is dan, hoe tegenstrijdig ook, een goede stap voorwaarts. In de kleine groep kregen we meer eigenaarschap, meer transparantie, meer collectiviteit. Een kleinere groep heeft zo meer impact op de langere termijn dan een grote groep. Al zou ik nog zo graag groter en sneller willen!

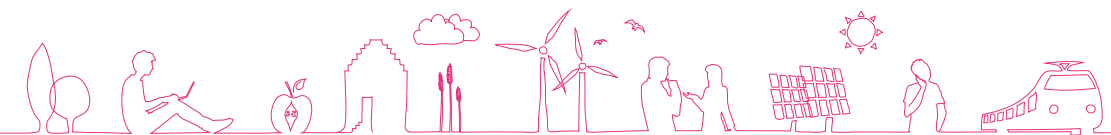




(n) iemand loslaten?

Kenmerkende ervaring: *“We hadden een eigenwijze initiatiefnemer van een coöperatie, die vol was van de inhoud maar moeilijk op het proces kon verbinden met de relevante stakeholders voor dit initiatief. Dit terwijl wij hem wel publiek geld geven om samenwerking aan te jagen. We organiseerden een aparte kleinere bijeenkomst om te interveniëren op dit gebrek aan verbinding en eigenaarschap te verbreden. Ik had een prachtige werkvorm bedacht, met vragen als ‘Wat vinden wij eigenlijk belangrijk?’ en met ruimte voor iedere deelnemer om zichzelf te positioneren en belangen te delen. Ik trapte af... en hij ging meteen weer de inhoud in ondanks het voorgesprek. Ik baalde ervan en dacht: ‘ik wacht nog even’. Maar een andere deelnemer in de groep pikte het niet en confronteerde hem hiermee. Toen werd hij (en ik) even heel oncomfortabel. Ik dacht: ‘Shit, zou hij niet gaan afhaken? Had ik als facilitator zelf direct strenger moeten zijn?’ Hij is uiteindelijk wel meegegaan maar heeft daardoor minder plek gekregen. Helaas hebben we hem nog steeds niet in zijn hart geraakt en heeft hij de verbinding niet gelegd. Wat wel lukte, was dat er ineens veel eigenaarschap in de groep ontstond.”*

Beeld van Goed Werk: Als procesbegeleider vind ik een gedeeld perspectief en belang van de groep erg belangrijk. Ik zoek naar gezamenlijkheid vanuit een overtuiging dat resultaat wordt behaald als iedereen meedoet met een stukje van de waarheid. Maar wanneer draagt iemand nog bij aan het collectief en wanneer is het beter om te zeggen ‘het is goed zo’? Het is mijn rol om een veilige en moedige context te creëren waarin iedereen die deelneemt zich gehoord voelt en kan zeggen wat er gezegd moet worden. Mijn eigen gevoel is hierbij mijn kompas. Ik vind het belangrijk dat iedere deelnemer gelijkwaardig is, ik benader iedereen vriendelijk en met respect, maar ook met de duidelijke verwachting dat mensen bijdragen aan het geheel en willen leren en reflecteren op eigen verantwoordelijkheid. Mijn handelen is gericht op het creëren van een collectief, ik geloof dat als je echt en eerlijk naar elkaar luistert je, met elkaar altijd een oplossing kunt vinden en dit een betere en meer gedragen oplossing zal zijn. Maar soms is het beter los te laten, als de persoon de groep en het collectief niet (langer) dient.



De vraag bij dit beeld van goed werk is: waarom heb je in dit moment gedaan wat je hebt gedaan? Deze tekst is net wat te algemeen en inwisselbaar; wat is jouw persoonlijke kleur?

Benoemen wat je ziet

Kenmerkende ervaring: "Ik herinner me één van mijn eerste sessies als moderator. Mijn mede-moderator en ik waren net opgeleid. In de sessie hielden we ons sterk vast aan de ons geleerde methodiek van het Logical Framework Analysis. We begeleiden een eindsessie voor een aantal ministeries met als doel het vereenvoudigen van formulieren voor burgers. Na het ochtenddeel vertrok de opdrachtgever onaangekondigd en liet het middagdeel aan ons. Het proces verliep stroef en dit werd in de middag niet beter. Dit kwam concreet tot uiting bij één man die langdurig uit het raam bleef staren. Dit iriteerde mij en ik begon me steeds ongemakkelijker te voelen. Ik koos ervoor om het hem te vragen. Hij antwoordde: 'Ik vraag me af wat ik hier doe. Het maakt niet uit wat we zelf doen of inbrengen, we moeten toch doen wat BZK zegt'. Dit was het begin van een gesprek met de groep over het doel van deze sessie. En toen hebben we het programma ter plekke aangepast waardoor de energie weer ging stromen."

Beeld van Goed Werk: Het begeleiden van een sessie vraagt altijd om een goede voorbereiding, waarin ik de boven- en onderstroom aan bod laat komen. Maar weet ik dan écht wat er speelt? Vaak komt de inhoud uitgebreid aan bod maar speelt er iets anders. Ook als dit vooraf besproken is kan het in de sessie naar boven komen. Ik wil dan varen op intuïtie en de situatie benoemen zonder oordeel. Goed werk is voor mij de verantwoordelijkheid voor het proces bij de groep leggen en me daarin als procesbegeleider als procesbegeleider kwetsbaar opstellen. Ik ben dienend aan het proces en samen met de groep verantwoordelijk voor het eindresultaat.



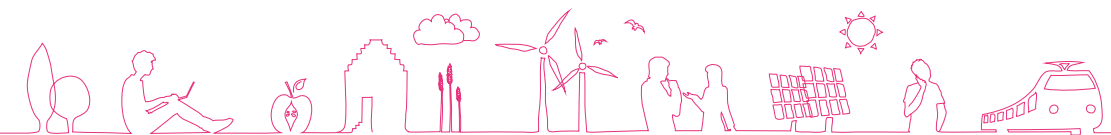


Geest uit de fles

Kenmerkende ervaring: *"In mijn vorige werkomgeving was ik betrokken bij een overnametraject, als rechterhand van de directeur. We hadden bewust gekozen om voor dit traject geen externe mediator te betrekken. Het is was een masculiene omgeving, waar vooral over de inhoud gesproken werd.*

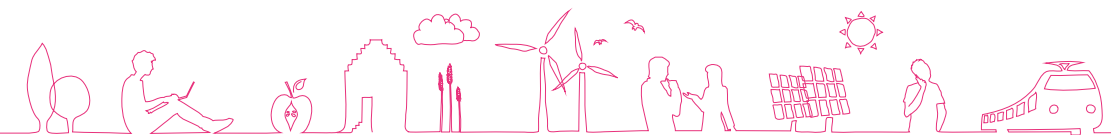
Na een aantal maanden met intensieve gesprekken waren we op het punt gekomen dat we naar een afronding konden gaan werken. Alle seinen stonden op groen, mijn directeur wilde heel graag naar een akkoord. Voor beide partijen was een overname een win-win situatie. In de laatste bijeenkomst met de directies van beide partijen ging het gesprek ineens heel stroef. Er werd om de hete brei heen gepraat. Maar, ergens klopt het niet. Ik zocht naar aanwijzingen waar de pijn zat. Zal ik de vraag stellen? Ik voelde de spanning tussen het ritueel van de groep en mijn intuïtie. En mijn positie: ik wist hoe graag mijn directeur wilde afronden. Welke consequenties zou mijn vraag hebben? Tot ik de moed verzamelde om te vragen waar de pijn zat. Ze gaven aan dat ze het idee hadden de identiteit van hun bedrijf verloren zou gaan. Daar hadden ze tientallen jaren aan gewerkt. Dit stemde hen verdrietig. Uiteindelijk is de overname niet doorgegaan."

Beeld van Goed Werk: Goed werk betekent voor mij ruimte maken voor alles wat er is, dus ook voor emoties en gevoelens. Ook in situaties waarin de ratio de overhand heeft, vertrouw ik op mijn ethisch kompas. Ik wil checken hoe iedereen erbij zit en of er andere dingen spelen. In deze masculiene omgeving vond ik het niet makkelijk. Toch voelt het goed om het gesprek wel te openen en ruimte te geven aan emotie.



Wat is mijn beeld van goed werk?

Hoe herken ik deze kritische situatie in mijn eigen werk? Wat doe ik dan en waarom? En waarom vind ik dat goed werk? Gebruik eventueel de hulpvragen op pagina 57.



3. Hoe recht ga je op je doel af in het proces?

Bijeenkomsten vormen voor de procesbegeleider een cruciaal middel in het bereiken van een doel. Ten dienste daarvan worden afwegingen en keuzen gemaakt in de voorbereiding van het ontwerp, al dan niet samen met betrokkenen; vormen worden gekozen, orde en structuur aangebracht. In het moment komt het erop aan, maar loopt het vaak anders dan bedacht. Eigenlijk typeert dat ook het vak van de procesbegeleider: het blijven zoeken naar balans tussen voorgenomen doelen, zijpaden en noodzakelijke 'lummeltijd'. En ruimte maken voor vertellen, spelen, maken en delen. Immers, die minder doelgerichte vormen spelen ook een rol in het komen tot nieuw inzichten en inspiratie. Overigens werkt dat niet voor elke deelnemer. Soms versmalt de aandacht, verlies je verbinding of haken mensen af. Of er zit een onrustige tafelvoorzitter op z'n stoel te wippen omdat het veel meer tijd vraagt dan vooraf ingeschat.



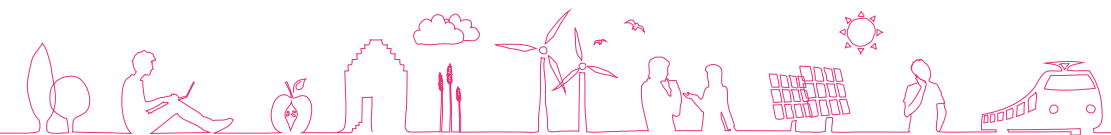
Handelingen: Dit spel tussen inspanning en ontspanning, ruimte en sturing zit in de kern van het vak. Het vraagt vaardigheden in het ontwerp (hoe gedetailleerd bepaal je vooraf de tijdslijn?) en (handelings) repertoire gedurende de ontmoeting. Hele kleine muzische vormen kunnen behulpzaam zijn: vijf minuten om even de balans op te maken door allemaal te schrijven, de vraag stellen wat de belangrijkste vraag is die we nu zouden moeten stellen of even een andere plek opzoeken in de ruimte. Dit zijn 'wendingen' die je helpen in het moment bij te sturen (zie ook: www.musework.nl/nl/wendingen).



Kennis: Leren en organiseren zijn niet de grootste vrienden van elkaar. Weick drukt dat mooi uit: 'In de basis komt het erop neer dat leren eigenlijk gaat om de rust verstoren en de diversiteit vergroten, terwijl organiseren draait om vergeten en variatie verminderen' (Weick & Westley, 1996, p. 440). De spanning die hierop staat is dus niet oplosbaar. Ook dat is een inzicht dat kan helpen. Dat geldt uiteraard ook voor kennis van passende werkvormen; vormen die meer cognitief werken of juist meer de verbeelding en het spelen aanspreken. Dezelfde werkvormen pakken bij verschillende groepen heel anders uit.



Identiteit: Je hebt ongetwijfeld in de wandelgangen of op het toilet wel eens een gesprek opgevangen dat niet voor jou bedoeld was (dat je zo kundig het proces in goede banen leidt, dat je de boel meer in de hand zou moeten houden, dat je te veel ruimte geeft aan de grootste schreeuwers of dat je juist zelf te veel ruimte inneemt in het proces en heel dominant aanwezig bent). Die gesprekken vertellen iets over verwachtingen van het proces en van jouw begeleiding. Wat hoor je ze zeggen? En wat hoop je dat ze zeggen over hoe jij je rol invult?

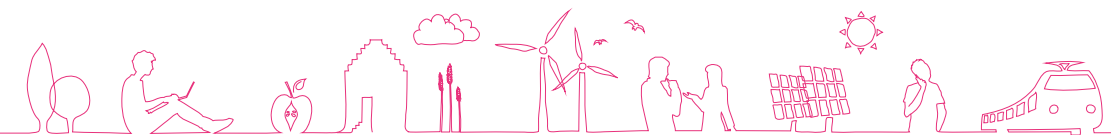




Waarden en deugden: In deze situatie strijden doelgerichtheid, planmatigheid en vastberadenheid aan de ene kant, met matigheid en vertrouwen aan de andere kant. Voortgang willen boeken, stappen willen maken, zeker gezien de beperkte tijd die er is. Maar ook vertrouwen op het proces en 'matig' willen zijn in het interveniëren. Wat zijn de woorden waarmee jij jouw procesbegeleiding zou beschrijven? Wat kenmerkt jouw succesvolle en minder succesvolle voorbeelden? Waarin zit jouw risico op doorschieten en wat veroorzaakt dat?



Vrijheid: Iedereen is vrijwillig in zijn tijd om deel te nemen aan bijeenkomsten bij DuurzaamDoor en tijd is schaars en geduld soms ook. Wie heeft wat jou betreft uiteindelijk het laatste woord in de tijd die je neemt, of hoe je een bijeenkomst precies invult? Ben jij dat? Kijk je dan naar de tafelvoorzitter en -secretaris? Of zijn het de deelnemers aan de bijeenkomst die het bepalen?





Pas je je aan of niet?

Kenmerkende ervaring: *"Ik ben zelf niet zo formeel. Maar ik moet me binnen overheidsinstanties wel vaak verhouden tot formele situaties. Zo wordt er op een formele manier kennisgemaakt. Of start een ontmoeting met agendapunten. Van nature ben ik liever op een informele manier in verbinding, waardoor er meteen gelijkwaardigheid is. Ik vind het belangrijk om verbinding te maken. Om intentie uit te spreken en daar momentum voor te creëren. Waarom zijn we bij elkaar, waarom willen we iets doen? Als ik er zelf ruimte voor voel, kan ik anderen ook uitnodigen in die ruimte te komen. Dat is met elkaar co-creëren."*

Beeld van Goed Werk: Elke bijeenkomst is een keuze: 'Pas ik me aan of niet?' Ik wil ruimte laten zien en mensen laten ervaren dat het juist krachtig kan zijn om de vrijheid te voelen, vernieuwend te zijn, anders doen in te brengen, dingen te doorbreken. Tegelijkertijd kan ik mensen ook tegen de borst stoten en weerstand opwekken, dus het is wel afstemmen. Mag het er zijn van mij? Aan het begin van de ontmoeting is het steeds een zoektocht: 'Voel ik daar ruimte voor of sla ik nu de plank mis?'. Voor mij is goed werk, om bij mezelf er ruimte voor te maken, andere mogelijkheden te laten zien, door dat zelf te doen en daar momentum voor te creëren.



Zelf kleur bekennen

Kenmerkende ervaring: *"Kenmerkende ervaring: Ik was bij een bijeenkomst op het gemeentehuis. De bijeenkomst was geïnitieerd door de initiatiefnemer van een sociale onderneming, die al een paar jaar onderweg was. Hierbij waren de initiatiefnemer, twee gemeente ambtenaren, een ambtenaar van een uitvoeringsorganisatie van een overheid, een provincie ambtenaar en een medewerker van een natuur- en milieuorganisatie. Alle aanwezigen wilden graag helpen. Dat bleek ook uit het nut en de impact die alle betrokkenen zagen bij de rol van deze sociale onderneming aan de maatschappelijk en duurzame doelen. Er werden veel uitdagingen van zijn opgave benoemt, waar hij anderen voor nodig had om deze op te lossen. Alleen leek geen van de aanwezigen in te zien welke rol zij daarin zouden kunnen spelen. Aan het eind van de sessie werd het glashelder door de vraag van de initiatiefnemer: 'Fijn dat iedereen de meerwaarde van mijn initiatief ziet, alleen ik heb nog steeds geen tijdelijke vergunning om te kunnen beginnen'. In het moment heb ik gezegd: 'Waarom begin je niet? Want er is een motie van de raad die oproept om te beginnen'. Achteraf kreeg ik buikpijn, want had ik dit als ambtenaar wel mogen zeggen? En bracht ik met mijn vraag anderen wellicht in een lastige situatie? Maar twee maanden later had de initiatiefnemer zijn tijdelijke vergunning."*

Beeld van Goed Werk: Beeld van goed werk: Voor mij gaat het om zorgdragen voor het maken van impact op maatschappelijke en duurzame doelen. Hierbij zijn integriteit en rechtvaardigheid mijn belangrijke drijfvers. Alleen komen die wel 's in het gedrang. Ik zie goed werk als echt inhoudelijk instappen in een concrete praktijk vanuit het nastreven van deze doelen. Ook als ik daarvoor kaders moet gaan. Handelen naar mijn hart en integriteit en toch loyaal zijn aan zowel praktijk, organisatie en doel. Dit vraagt kennis van mezelf en een heldere eigen koers. En vervolgens ook kleur durven te bekennen en het vermogen om bespreekbaar te maken waar het schuurt, zowel bij mezelf als bij anderen.



Zoeken naar de vraag in plaats van de oplossing

Kenmerkende ervaring: *"Ik had een vergadering in Hoog Catharijne, op de 7e verdieping. Ik kon het niet vinden, in mijn eigen stad nota bene. Uiteindelijk kom ik te laat in het gesprek. Ik voel meteen, ze doen hun best om er iets luchtigs van te maken, maar het is hier best zakelijk. Ik word niet geïntroduceerd, dus ik zit er wat bij te luisteren. Eerst dacht ik: waarom ben ik hier, ben ik wel in beeld, pas ik hier wel? Dat is mijn innerlijk werk. Maar dan merk ik: dit bevalt me wel. Het geeft ruimte om te onderzoeken en doorvoelen wat er achter en onder het gesprek gebeurt, wat er nodig is. Ik ben dan wel in mijn element: wat ontbreekt hier, wat is hier uiteindelijk de vraag? Dan vraag ik dat ook: "Wat is de vraag?" En dan geef ik iets terug van wat ik zie. Zonder introductie kan ik dus meer doen, dan wanneer ze me positioneren als de vrouw die de oplossing komt brengen."*

Beeld van Goed Werk: Goed werk begint niet bij mij als begeleider, maar bij de groep. Het gaat er niet om zelf in beeld te zijn, maar om verbonden te zijn. Wat daarin centraal staat voor mij in mijn rol als procesbegeleider is steeds heel open kunnen zoeken naar de vraag, in plaats van de oplossing. Door dat te vragen, komt er ook ruimte om iets terug te geven van wat ik zie. Natuurlijk vraagt dat om even voorbij mijn eigen gedoe en mijn eigen vraagstukken te komen.



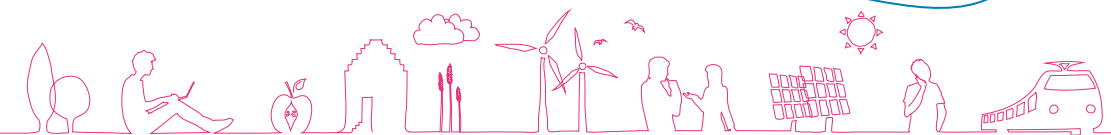


Een interessant vraag is hier: wat maakte dat zij hier de strenge schooljuf werd, of besloot te zijn? Ook al gebeurde het in het momenten was het wellicht geen bewuste keuze: kun je het dan achteraf verklaren en duiden?

Liefdevol sturen

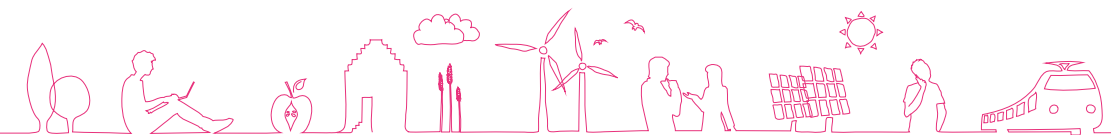
Kenmerkende ervaring: "Ik begeleidde tijdens een atelier een groep mensen die met elkaar wilde samenwerken, maar nog zoekende was hoe ze dat gingen aanpakken. Er leefden wel veel ideeën, dus die zijn we eerst maar eens gaan verzamelen op geeltjes en een flipover. Ook kwam de vraag bovendrijven of 'staan de gemeenten wel achter het doel van onze organisatie?' een vraag die in de pauze voortvarend werd opgepakt zonder mijn begeleiding. Wat een heerlijke groep, wat een enthousiasme, ik hoefde helemaal niet zoveel te doen. Na de pauze gingen we verder, we hadden de opdracht om 1 idee te kiezen en te bedenken hoe ze dat met elkaar verder wilden oppakken. Ook dat ging voortvarend en vroeg weinig sturing. Ik had een makkelijke dag! Tot we richting de afronding gingen. De dagvoorzitter kwam binnen met een briefje 'nog 10 minuten'. Ik nam het woord en zei 'jullie waren zo enthousiast, pak dan nu ook lekker door en maak een concrete vervolgspraak. Wie neemt daarin het initiatief'. Er was ongemakkelijk geschuifeld, de makkelijke dingen werden opgepakt maar er stond nog geen vrijwilliger op om het inhoudelijk programma voor de vervolgspraak voor te bereiden. Het klopte voor mij niet: zo veel enthousiasme tot zover, en nu wegduiken, dat kan niet. Ik bracht in: 'deelnemen aan deze dag is niet vrijblijvend'. Half lachend zei iemand 'ik dacht dat het wel zo was'. De dagvoorzitter kwam terug om ons naar de plenaire afsluiting te halen, en ik hoorde mezelf zeggen 'nee hoor, niemand verlaat deze zaal voordat er een afspraak is'. Ze bleven zitten en binnen 5 minuten was die programmavoorbereiding geregeld."

Beeld van Goed Werk: Ik vind het mijn taak om als procesbegeleider, de groep te begeleiden naar een haalbaar einddoel. De groep bepaalt het tempo. Ik ga mee in een dynamiek van de groep, ik prikkel ze om net dat stapje verder te gaan. In deze groep hoefde dat niet, er was veel dynamiek en enthousiasme. Deze groep was zelf lekker bezig en had weinig begeleiding nodig. Tot het echt concreet werd. Ik vind het dan mijn verantwoordelijkheid om de groep aan hun wens te herinneren: ze willen samenwerken, niet alleen vandaag, ook morgen en de komende jaren. Ik vond dat ze zichzelf te kort deden, door geen afspraak te maken. Ik herinnerde de groep aan hun wens, in dit geval, als een strenge schooljuf. Maar het werkte wel. Ze verlieten de dag met een afspraak en zijn uiteindelijk een groep geworden die voortvarend aan de slag is gegaan.



Wat is mijn beeld van goed werk?

Hoe herken ik deze kritische situatie in mijn eigen werk? Wat doe ik dan en waarom? En waarom vind ik dat goed werk? Gebruik eventueel de hulpvragen op pagina 57.



4. Tot welk punt reikt jouw eigenaarschap in het realiseren?

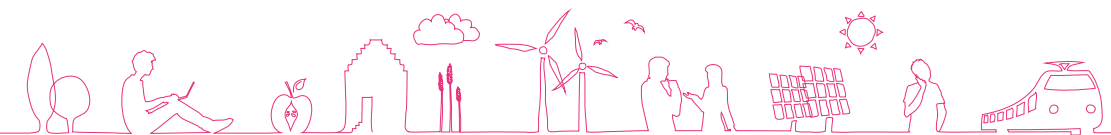
Als procesbegeleider word je niet voor niets gevraagd. Je bent sociaal bewogen, je hart klopt voor duurzaamheidsvragen. Je wilt echt wat bereiken om de wereld mooier te maken. Je werkt daar hard aan, steekt er veel energie in. Maar het knelt ook. Je wilt bijdragen aan de grote ambitie. Impact maken in het groot, terwijl je werkt in een klein proces, met een kleine groep mensen en vaak voor beperkte tijd. Daarbij word je 'afgerekend' op een goed gesprek in het hier-en-nu, op resultaat en financieel. Niet op realisatie van dat grotere goed. Dat schuurt. Deze spanning speelt een grote rol voor procesbegeleiders die al een tijdje actief zijn in kleine netwerken. Vroeg of laat duiken er ook vragen op die gaan over vervolgactiviteiten, opschalen en financiering. Wat is jouw rol, plek en bijdrage? Welke plaats is er voor jouw ambitie? Hoe voorkom je dat je te veel eigenaarschap pakt?



Handelingen: Vaak ben je als procesbegeleider een onderdeel van een groter geheel van processen en de vraag is welke rol je in deze processen gaat spelen. Wat is jouw cirkel van invloed en wat is je cirkel van betrokkenheid (Covey, 2003)? Waarop heb je directe invloed, indirecte invloed en geen invloed? Tot welk punt reikt jouw eigenaarschap? Hierbij spelen je facilitatiekwaliteiten een rol, maar veel meer nog wordt er een beroep gedaan op je kwaliteiten als procesbegeleider. Het belangrijkste doel van procesadvisering is 'de cliënt beter in staat te stellen zelf de organisatie te verbeteren' (Schein, 2005). Maar hoe ziet dat eruit? En lukt het je om jouw rol zuiver te blijven vervullen, bijvoorbeeld in verhouding tot je eigen persoonlijke ambitie en tot de groep?



Kennis: Naast zelfkennis, helpt kennis en inzicht over procesadvisering; over de mogelijke relatie(s) tussen de procesbegeleider als 'helper' en de persoon, groep of het netwerk dat hulp nodig heeft (o.a. Schein, 2005). Bij het ontwerpen van interventies en het bepalen van je eigen reikwijdte, is het de kunst om onderscheid te maken tussen doel en destinatie van het proces waar je in terecht komt, door kennis te verzamelen over de ambitie achter het vraagstuk, de geschiedenis en het speelveld (Ruijters en Veldkamp 2012). Zo krijg je als begeleider grip op de aanleiding en noodzaak achter een activiteit, wat het mogelijk maakt om daarin eigen positie te kiezen.





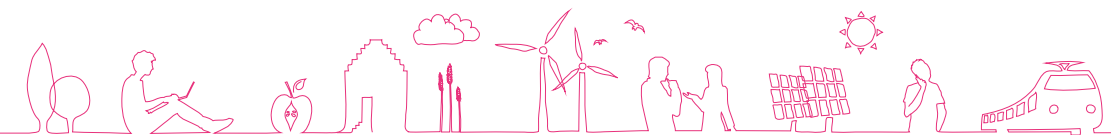
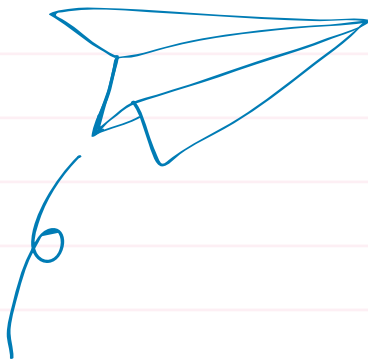
Identiteit: Als je persoonlijke ambitie groot is, is het zoeken hoe je realiteitszin houdt in wat je kunt bereiken als procesbegeleider, zonder door te slaan in dominantie. Het kan goed zijn eens bij jezelf te onderzoeken hoe je je verhoudt tot het spanningsveld tussen vasthouden en loslaten. Welke boodschappen heb je daarop meegekregen eerder in je leven? En welke ervaringen en lessen kleuren jouw praktijk op dit spanningsveld?



Waarden en deugden: Hoe verhoud je je tot de groep die je begeleidt? Deugden die hier kunnen spelen zijn idealisme, toewijding en verantwoordelijkheid. En welke waarde overheerst bij jou: persoonlijke autonomie of verbondenheid op het onderwerp?



Vrijheid: Wie bepaalt jouw opdracht en wanneer je het goed hebt gedaan in je rol als procesbegeleider? In hoeverre ligt dat bij DuurzaamDoor, in hoeverre bij de initiatiefnemer(s) en in hoeverre bij jezelf? Is er sprake van een klassieke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie of werken jullie meer op basis van gelijkwaardigheid met elkaar samen? Het is interessant dat soort (machts)balansen eens te bekijken.

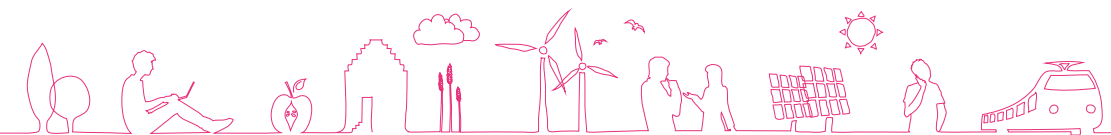




Zaadjes planten en hopen dat de grond rijp is

Kenmerkende ervaring: *"Het opschalen van een inspirerende dag naar een gedragen initiatief is niet goed gelukt. Het is niet de start van iets geweest, althans, ik kan dat niet zeggen. Het voelde als sleuren, trekken om vervolg te creëren. Soms moet je opschalen durven loslaten en er niet te veel regie op hebben. Soms zaadjes planten en hopen dat de grond rijp is. Opschalen klinkt me ook te blauw eigenlijk. Weet ook niet of je dat altijd moet monitoren. Het niet direct kunnen realiseren, weerhoudt me niet van de passie en om er voor te gaan."*

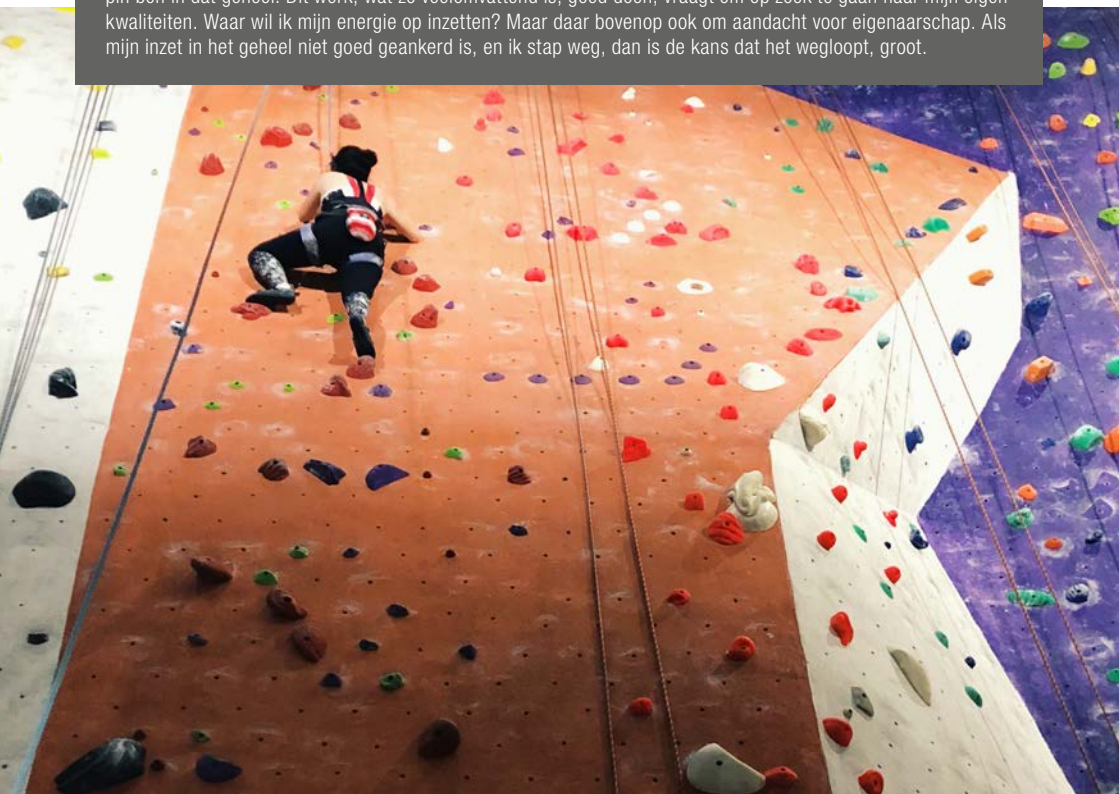
Beeld van Goed Werk: Vooraf bedenk ik aan welk netwerk ik nog een zetje kan geven. Aan de reacties van mensen hoor ik of het goed was, als er een 'wauw' ontstaat. Maar of er onderlinge contacten en relaties uit voortkomen, daar heb ik vaak geen zicht op. Als begeleider wil ik niet alleen werken vanuit wenselijkheid, maar ook vanuit werkelijkheid. Toch zou ik 'de verbinding' soms wel net wat langer vast willen houden, verder planten in die specifieke grond. Veranderen gaat niet 'overnight'. Het is moeilijk te zeggen of één interventie me dichterbij het doel brengt. Dat leer je ook van de natuur. Ecosystemen kun je verstoren, niet veranderen. Het is een illusie dat ik denkt dat als ik hier duw, het daar dan voorspelbaar wordt. Dat geldt ook voor verandering naar een meer duurzame economie. Dat is een geruststellende gedachte.



Een kleine pin in het grote geheel

Kenmerkende ervaring: *Op bedrijventerrein De Staart was er met financiële steun van de provincie de mogelijkheid om de kwaliteit van het bedrijventerrein te verbeteren. Ik voerde er gesprekken met bedrijven, daar waar nu de energie zit. Dat leidde tot concrete projecten die weer leidden tot meer en complexere vragen op diverse niveaus. Vragen op een schaal breder dan het bedrijventerrein an sich. Een visie op al die niveaus was nodig. Het is best een worsteling om verbindingen te leggen op elk niveau met al die stakeholders. De frustratie was groot toen ik na een tijd betrokken te zijn geweest weg stapte en alles inzakte. Dat was een extra reden dat ik eigenlijk steeds meer kies voor het kleine werk. Straks ga ik een medewerker van één van die bedrijven interviewen. "Eigenlijk vind ik dat het leukst. Zelf werken op het persoonlijke verhaal." Het gaat mij niet altijd vanzelf af, maar ik beseft steeds beter dat ik los moet laten, waar anderen beter in zijn.*

Beeld van Goed Werk: Vraagstukken hebben lagen. Iedereen en alles is van waarde. Zelfs als ik de complexiteit, chaos en gelaagdheid in het vraagstuk wél kan overzien, realiseer ik me dat ik maar een kleine pin ben in dat geheel. Dit werk, wat zo veelomvattend is, goed doen, vraagt om op zoek te gaan naar mijn eigen kwaliteiten. Waar wil ik mijn energie op inzetten? Maar daar bovenop ook om aandacht voor eigenaarschap. Als mijn inzet in het geheel niet goed geankerd is, en ik stap weg, dan is de kans dat het wegloopt, groot.



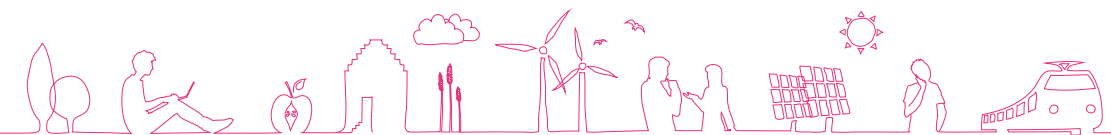


Deze ervaring is eigenlijk niet echt een ervaring. Het is meer een observatie en een gedachte. Het beeld van goed werk is vervolgens (logischerwijs) ook meer een reflectie dan een antwoord op de vraag naar het waarom van het handelen. Dat kan dus scherper: wat deed je, en waarom deed je dat, wat waren je afwegingen?

Vitaliteit en positie

Kenmerkende ervaring: "Toen mijn opdracht klaar was, heb ik nagedacht hoeveel tijd ik er zelf nog in wilde steken. Ik heb niet doorgepak, maar iets anders wat laagdrempeliger is gekozen. Hoe kun je de opdracht nu meer een resultante laten zijn van een gezamenlijke droom? De gedachte is: "We geven het clubje een beetje geld, een opdracht en daarna hopen we dat ze door kunnen." Maar, daarna kunnen ze niet door. DuurzaamDoor wil niet eindeloos partner zijn, maar ook het initiatief is niet alleen verantwoordelijk. Ministeries hopen een aanjaagrol te hebben, maar het is niet eenvoudig om als initiatief door te rollen. Je moet opnieuw aan de bak om een bron van inkomsten te genereren. DuurzaamDoor hoeft dit niet op te lossen, maar het zou fijn zijn als zij het spel openen om hierover na te denken."

Beeld van Goed Werk: Hoe kan ik mijn passie, om iets voor elkaar te krijgen in de wereld, combineren met een goed businessmodel? Dat staat voor mij onder spanning, als co-creatie wordt belemmerd, door een klassieke opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding. Ik ben op zoek naar vitale samenwerking, en om dat goed te doen, wil ik het 'veld van vitaliteit en posities' bekijken. Dit betekent dat als mensen meer initiatief nemen, andere mensen meer een 'leveranciersrol' oppakken. Het openlijk bediscussiëren en onderzoeken wat daar voor nodig is en welke impliciete aannames er aanwezig zijn, lijkt te worden geblokkeerd als er een relatie bestaat rondom geld. Het gaat om het expliciteren van de gemeenschappelijke opgave en de rol die ieder daarin zou kunnen spelen.



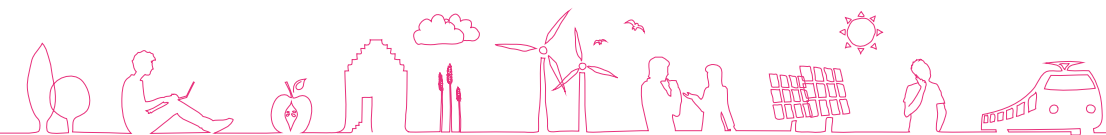


Opluchting om zelf te kunnen bepalen

Hier wil je eigenlijk specifieker weten wat dan de ervaring was en welke handeling daaruit voortvloeide? Zodat je daarna bij het beeld van goed werk scherper op tafel kan leggen wat de afwegingen waren om op een bepaalde manier te werk te gaan. De spanning is wel voelbaar, maar wat was op welk moment de afweging?

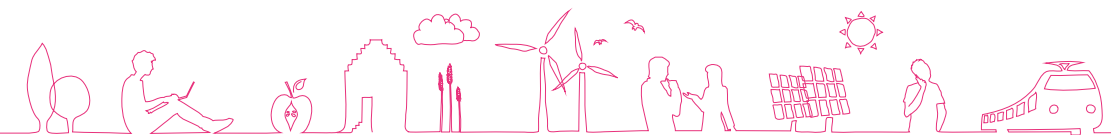
Kenmerkende ervaring: "Onderweg op reis met mijn vader een vuilnisbelt zien waarop mensen wonen, een zus met een verstandelijke beperking, het zijn ervaringen die hebben gemaakt dat voor mij 'circulair' een hele brede betekenis heeft. Het gaat over alle aspecten van duurzaamheid, over (nieuwe) kansen voor alle mensen en dat in een duurzame samenleving. Het is dan ook niet zo gek dat ik aangetrokken word door een project waarbij ik jongeren, die zijn uitgevallen omdat ze niet meer naar school willen of kunnen, kan helpen naar werk bij circulaire bedrijven (re-design, re-use, re-paire, re-furbish, re-manufacture, re-cycle). Re-START (letterlijk opnieuw beginnen) raakt mijn kern. Maar in het van de grond krijgen ervan, komt die inhoud aardig onder druk te staan. Op een gegeven moment staat het zorgen voor financiering centraal, in plaats van het werk zelf. Juist dit project heeft me laten ervaren hoe groot de opluchting is als ik met vernieuwende processen bezig kan zijn, zonder dat de financierder bepaalt!"

Beeld van Goed Werk: Goed werk zet voor mij de inhoud voorop, daarna pas de randvoorwaarden. Eerst maatschappelijk en dan pas ondernemen. Het is een harde les dat ambities, verwachtingen en randvoorwaarden tussen 'opdrachtgever' en maatschappelijk ondernemer niet altijd matchen. Maar als initiatiefnemer heb ik een krachtig idee hoe het moet, ook als anderen dat niet vinden of (nog) niet kunnen doorzien. Afhankelijke posities kunnen dan aardig in de weg staan. Het is zaak balans te houden tussen de projecten waar ik geld mee verdien en waar ik mijn tijd aan besteed.



Wat is mijn beeld van goed werk?

Hoe herken ik deze kritische situatie in mijn eigen werk? Wat doe ik dan en waarom? En waarom vind ik dat goed werk? Gebruik eventueel de hulpvragen op pagina 57.



Deel 4: Handreikingen voor gesprekken over goed werk

Hoe en wanneer werk je met het materiaal dat we hier hebben aangereikt? Het liefst doe je dat zoveel mogelijk in de praktijk: wanneer je in situaties terechtkomt waarin je het even niet weet, wanneer je merkt dat je niet op één lijn zit met elkaar (bijvoorbeeld in de samenwerking rondom een bepaald vraagstuk in de transitie) of wanneer je wilt voorbereiden op een spannende situatie. Het is bijvoorbeeld ook in te zetten tijdens teamsessies, opleidingen of intervisiebijeenkomsten.

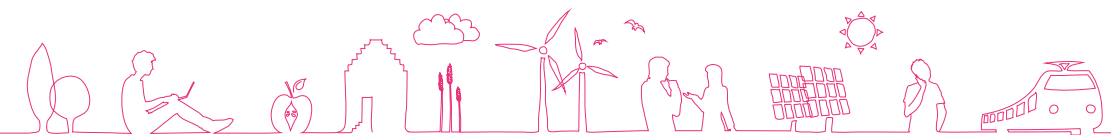
In dit laatste deel hebben we een paar handreikingen opgenomen waarmee we je houvast willen geven om een gesprek te voeren aan de hand van één van de beschreven kritische situaties. Allereerst een handreiking voor de verdieping van een individueel beeld van goed werk, in een één op één gesprek met een professionele vriend. Vervolgens een opzet voor een groepsgesprek met anderen die bijvoorbeeld een vergelijkbare rol hebben. Daarna reiken we een set vragen op de vijf elementen (handelingen, kennis, etc) aan, en tenslotte een lijst met deugden.

Handreiking één op één gesprek

Het is voorstelbaar dat je in bepaalde lastige situaties niet zeker weet of je daarin goed hebt gehandeld. Je twijfelt of voelt je niet zo zeker in je beslissing. Het kan ook zijn dat je juist blij bent met je handelen en datgene wat je goed gedaan hebt wilt expliciteren. De volgende handreiking kan je helpen om een scherper beeld te krijgen van wat goed werken voor jou in die situatie is. Zoek een professionele vriend als gesprekspartner die jou bevraagt en doorvraagt.

1. Neem een kritische situatie als uitgangspunt. Kijk hiervoor in deel 3, of kies een eigen kritische situatie. Zo'n situatie heeft de volgende kenmerken:
 - het is een ervaring die model staat voor meerdere met elkaar vergelijkbare, concrete ervaringen;
 - er zijn geen voorschriften, protocollen of regels die je zou kunnen gebruiken;
 - de situatie doet een beroep op je professioneel oordeel; er spelen verschillende afwegingen een rol: een kritische situatie is meer dan een situatie waarin uit twee mogelijkheden gekozen moet worden;
 - de situatie is er een waarbij iets op het spel staat.

De eerste vragen gaan dus over het beschrijven van de situatie: wat speelde er, wat was de context, wie waren erbij betrokken, enz.

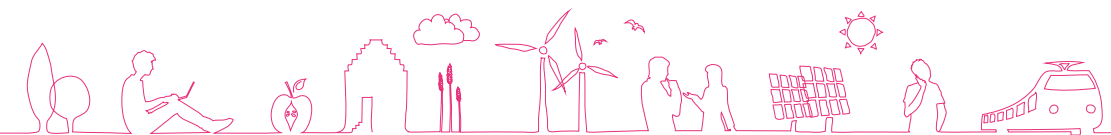


2. De professionele vriend helpt je de situatie te analyseren door vragen te stellen die betrekking hebben op de vijf elementen: vaardigheden, kennis, identiteit, waarden en vrijheid:
- *Handelingen*: wat kun je zoal doen en welke vaardigheden heb je hierbij nodig? Of: wat deed je? En welke vaardigheden heb je daarbij ingezet?
 - *Kennis*: welke kennis (in de brede zin van het woord) heb je hierbij nodig? Of: welke kennis heb je gebruikt? Denk daarbij aan allerlei soorten kennis: feitenkennis, kennis van de omgeving, kennis over de personen die betrokken zijn, vakkennis, enz.
 - *Identiteit*: hoe wil je jezelf laten zien en gekend worden vanuit je rol? Of: hoe wilde je dat anderen je in deze situatie zagen?
 - *Waarden en deugden*: wat vind je hierbij belangrijk en wat staat er op het spel? Of: welke waarden of deugden speelden voor jou in deze situatie?
 - *Vrijheid*: welke ruimte heb je in denken en handelen bij het maken van keuzes? Of: hoeveel handelingsvrijheid heb je in de situatie ervaren? En welke beperkingen?

Verderop in dit werkschrift hebben we een uitgebreidere vragenset opgenomen, inclusief een deugdenlijst.

Vat je denken en doen in deze situatie samen in een paar regels. Waar zit je twijfel of onzekerheid? In welk van de vijf elementen vind je die (vooral) terug?

3. Hierna ga je met je gesprekspartner de velden waar je twijfel of onzekerheid zit nader verkennen. Eén manier is je gesprekspartner te vragen welke antwoorden hij zou geven en daar het gesprek over te hebben. Een andere manier is om aan de slag te gaan met een tweede serie van vijf vragen die betrekking hebben op de vijf elementen:
- *Handelingen*: had je anders willen handelen en wat heeft je weerhouden?
 - *Kennis*: welke kennis zou behulpzaam zijn en hoe kom je daaraan?
 - *Identiteit*: had je ook een andere kant van je vakmanschap willen laten zien?
 - *Waarden en deugden*: wanneer je je verplaatst in de schoenen van de andere betrokkenen, welk waarden spelen voor hen een rol?
 - *Vrijheid*: wie of wat heeft invloed op je handelingsvrijheid? Welke ruimte kun je nog creëren?



4. Kijk of je nu uit de antwoorden een beeld van goed werk voor jou in dit soort situaties kunt maken. De omschrijving van het beeld van goed werk krijgt bij voorkeur de volgende vorm (we noemen dit ook wel een 'rijk A4'tje'):
- *Pakkende titel*: liefst een kort typerend zinnetje. Vaak is dit het laatste dat je omschrijft.
 - *Kenmerkende ervaring*: welke eigen ervaring had je op de kritische situatie? Liefst een kort verhaaltje dat de lezer meeneemt naar het moment: 'toen...daar...met die...en toen gebeurde...en toen deed ik...'
 - *Uitwerking van je norm*: een korte narratieve uitwerking van het beeld van goed werk, jouw norm, waarmee duidelijk wordt waarom wat je deed in die specifieke situatie volgens jou goed werk was; werk dat goed is (excellent), goed doet (ethiek) en goed voelt (energiek)
 - *Afbeelding*: een plaatje dat de essentie van je beeld van goed werk of van de kenmerkende ervaring visualiseert.

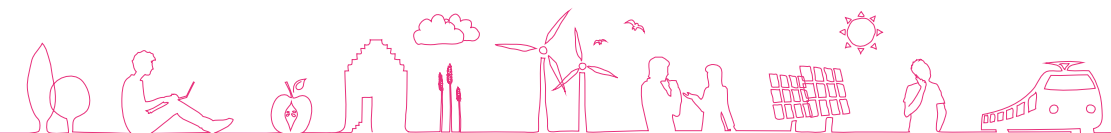
Check dit beeld aan de drie E's: denk je dat het kwalitatief goed is (excellent), doet het goed aan alle betrokken (ethisch) en geeft het ook energie (energiek)?

Handreiking gesprek met groep collega's

Het voorgaande kun je ook doen met een groep collega's die dezelfde rol hebben en die zich daarin willen doorontwikkelen. Denk aan een groep procesbegeleiders die zich net als jij verder wil ontwikkelen in het begeleiden van groepen en transitieprocessen. Dat doe je dan bijvoorbeeld in een meer intervisie-achtige context, al dan niet met een begeleider erbij.

Om iets meer houvast bij dit gesprek te krijgen, kun je deze opzet volgen:

Groepsomvang	Bij voorkeur tussen de 3 en de 6 personen
Soort proces	Half geleide dialoog
Min. en max. tijdsduur	Minimaal 45 minuten, maximaal 90 minuten
Fysieke omgeving	Zoek een prettige gespreksomgeving, liefst een ronde tafel in afgesloten ruimte zonder veel achtergrondlawaai. Het kan uiteraard ook online.
Verhaallijn	Kies een kritische situatie die past bij een recente ervaring, een veelvoorkomend vraagstuk of een te verwachten situatie. Lees de situatie rustig door. Vervolgens heeft het gesprek een kop, romp en staart. In de kop helpt een aantal startvragen om het gesprek op gang te brengen in een eerste verkennende ronde. Laat daarin iedereen iets inbrengen zonder meteen te reageren. Voor de romp kun je de vragen over handelingen, kennis, etc gebruiken. Dat kan meer en minder gestructureerd. In de afronding kom je tot een (tijdelijk) beeld van goed werk. Ook hier is een aantal vragen beschikbaar om dit praktisch te ondersteunen.



Rol begeleider

- Zorg ervoor dat alle aspecten aan bod komen
- Bewaak dat iedereen ruimte krijgt om in te brengen
- Blijf dicht bij ervaringen. Dus: gaat het teveel zweven en gaan mensen veel 'vinden', vraag dan om ervaringen en voorbeelden en vraag door tot dat het weer concreet wordt. Nodig uit om samen te onderzoeken.
- Pas op voor waarheden of instrumentele oplossingen
- Draag zorg voor de samenvatting van de inzichten in een beeld van goed werk

Voorbereiding

Kies een kritische situatie:

- Wat spreekt het meeste aan?
- Wat is een situatie die je (we) veel tegenkomt (tegenkomen)?
- Wat is een situatie die je (we) verwacht(en) tegen te komen?

Neem de tijd om de situatiebeschrijving (inclusief de toelichting op de afwegingen) rustig door te nemen.

Kop

De beschreven situaties zijn prototypisch van aard en hebben vooral tot doel iets aan te raken in de eigen praktijk; een eigen herinnering of een mogelijkheid in de eigen praktijk. Vervolgens is er een stap nodig om vanuit het lezen in de eigen ervaringen terecht te komen. Dit zijn vragen die erbij kunnen helpen en waar je er eentje uit kunt kiezen:

1. Wie heeft er een ervaring met deze situatie, of een die hierop lijkt?
2. Wat raakt je in deze beschrijving? Waar doet dit je aan denken?

Kies een eerste inbrenger, deze staat centraal. Laat diegene vertellen over de ervaring met de kritische situatie (narratief).

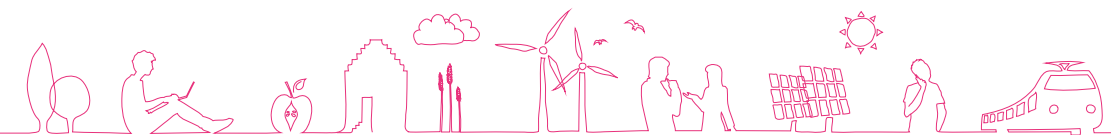
Romp

Het grootste deel van het gesprek gaat over het verkennen van de afwegingen en overwegingen die hier spelen. Voor degenen die houden van ruimte en vrijheid in het gesprek, raden we aan vooral in de gaten te houden dat alle vijf de afwegingen (handelingen, kennis, etc) aan bod komen. Voor degenen die iets meer houvast zoeken kan het behulpzaam zijn deze volgorde aan te houden:

- Handelingen en Kennis
- Waarden en deugden en Vrijheid
- Identiteit

Verderop in dit boekje hebben we een set hulpvragen opgenomen per element, inclusief een deugdenlijst.

De anderen vragen door op de ervaring, afwegingen en overwegingen van de inbrenger. Gebruik de hulpvragen, maar niet te mechanisch. De vijf elementen spelen niet naast elkaar, zijn ook niet scherp van elkaar te onderscheiden, maar grijpen op elkaar in. Dat zul je waarschijnlijk ook ervaren in het gesprek.



Staart

Het is van belang om de elementen niet alleen als losse elementen en vragen te verkennen en beantwoorden, maar ook om ze samen te voegen in een samenhangend, beknopt beeld van goed werk. En eventueel te komen tot een gedeeld beeld van goed werk.

Als er voldoende helderheid is formuleert elk van de vragenstellers een beeld van goed werk, zoals zij denken dat de inbrenger dat hanteert (je helpt de inbrenger dus het beeld te formuleren). De inbrenger komt op basis van de geformuleerde beelden tot een geïntegreerd beeld.

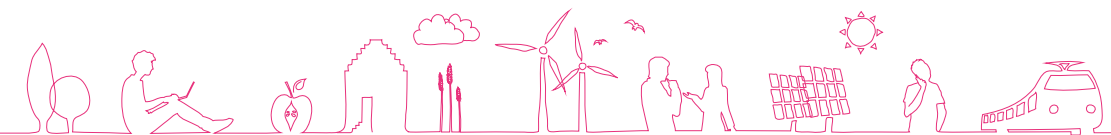
De omschrijving van het beeld van goed werk krijgt bij voorkeur de volgende vorm (we noemen dit ook wel een 'rijk A4'tje'):

- *Pakkende titel:* liefst een kort typerend zinnetje. Vaak is dit het laatste dat je omschrijft.
- *Kenmerkende ervaring:* welke eigen ervaring had je op de kritische situatie? Liefst een kort verhaaltje dat de lezer meeneemt naar het moment: 'toen... daar...met die...en toen gebeurde...en toen deed ik...'.
- *Uitwerking van je norm:* een korte narratieve uitwerking van het beeld van goed werk, jouw norm, waarmee duidelijk wordt waarom wat je deed in die specifieke situatie volgens jou goed werk was
- *Afbeelding:* een plaatje dat de essentie van je beeld van goed werk of van de kenmerkende ervaring visualiseert.

Check dit beeld aan de drie E's: denk je dat het kwalitatief goed is (excellent), doet het goed aan alle betrokken (ethisch) en geeft het ook energie (energiek)?

Vragen die je ter afronding nog kan stellen:

1. Kunnen we komen tot een gedeeld beeld van goed werk?
 2. Heeft dit gesprek onze beelden dichter bij elkaar gebracht?
 3. Hoe gaan we om met de verschillen die zichtbaar zijn geworden?
-



Handreiking met vragen op de vijf elementen

Hieronder hebben we vragen opgenomen die je kunt gebruiken om te verdiepen op een of meer van de vijf elementen: handelingen, kennis, identiteit, waarden en deugden en vrijheid. Je kunt ze ook in de verleden tijd stellen.



Handelingen: vragen naar vaardigheden en activiteiten

- Wat zijn manieren om met deze situatie om te gaan?
- Wanneer zet je welke actie of handeling in en waarom?
- Wat word je geacht hiervoor te kunnen in deze rol?
- Waarop zijn je acties of handelingen gericht?



Kennis: vragen naar kennis

- Wat moet je weten om hiermee om te kunnen gaan?
- Welke (vak)inhoudelijke kennis heb je hierbij nodig?
- Welke kennis van de context moet je hiervoor hebben?
- Welke andere vormen van kennis zijn hier relevant?



Identiteit: vragen naar identiteit

- Hoe wil je jezelf in deze rol hier laten zien?
- Wat kenmerkt jouw handelen in deze situatie?
- Wat voeg jij vanuit je rol in deze situatie toe?
- Hoe komt jouw persoonlijke stijl en kleur tot uitdrukking?



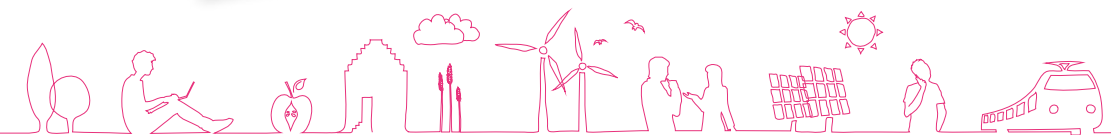
Waarden en deugden: vragen naar waarden en deugden

- Welke waarden of deugden spelen hierbij een rol?
- Wat vind jij belangrijk vanuit je rol?
- Waar draag je zorg voor in deze situatie?
- Welke deugden komen hier op spanning te staan?



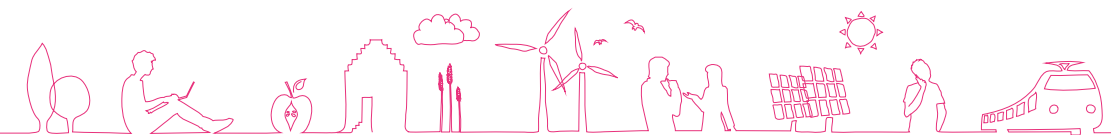
Vrijheid: vragen naar vrijheid van denken en handelen

- Welke speelruimte heb je in je denken en handelen?
- Wie (of wat) bepaalt hier wat goed handelen is?
- Hoe onderbouw je je standpunt en je keuzes?
- Naar wie heb je je te verantwoorden over je keuzes?



Overzicht van deugden

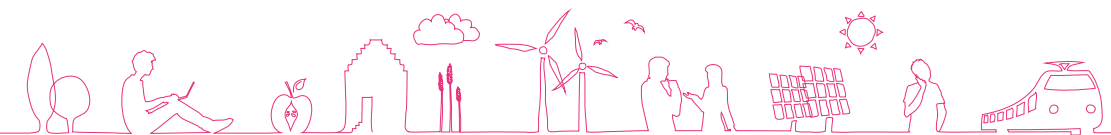
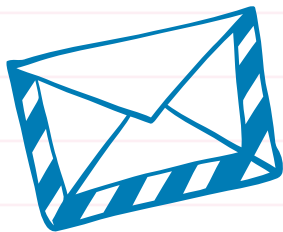
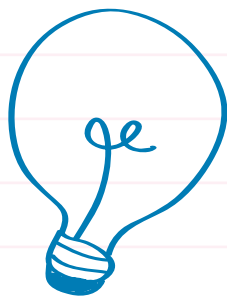
Aandacht	Fouten maken	Morele verantwoording	Toewijding
Aangenaamheid	Geduld	Naastenliefde	Traagheid
Actief	Gelatenheid	Nederigheid	Uitmuntendheid
Assertiviteit	Geloof	Ontspannen	Vastberadenheid
Avontuurlijkheid	Geloofwaardigheid	Onthechting	Vasthoudendheid
Barmhartigheid	Gematigheid	Ontvankelijkheid	Verantwoordelijkheid
Begrip	Gevatheid	Onverschilligheid	Verdraagzaamheid
Behulpzaamheid	Grondigheid	Oordeelsvermogen	Vergevingsgezindheid
Bescheidenheid	Grootsherd	Openheid	Verstandigheid
Betrouwbaarheid	Hoffelijkheid	Oprecht	Vertrouwen
Consciëntieusheid	Hoop	Oprechtheid	Volhardendheid
Creativiteit	Hypocrisie	Orde	Voorzichtigheid
Dankbaarheid	Idealisme	Ordelijkheid	Vredelievendheid
Dienstbaarheid	IJver	Rechtschapenheid	Vreugde
Discipline	Integriteit	Rechtvaardigheid	Vriendelijkheid
Doelgerichtheid	Juiste eerezucht	Reinheid	Vrijgevigheid/royaliteit
Doorzettingsvermogen	Liefde	Rekening houden met anderen	Waarachtigheid
Echtheid	Loyaliteit	Respect	Wijsheid
Eenheid	Maat	Samenwerking	Zachtmoedigheid
Eerlijkheid	Matigheid	Schaamtegevoel	Zelfbeheersing
Eerzaamheid	Mededogen	Stabiliteit	Zelfdiscipline
Energiek	Meelevendheid	Standvastigheid	Zelfmanagement
Enthousiasme	Mildheid	Sterkte	(Zelf)vertrouwen
Extraversie	Moed	Tact	Zorgzaamheid
Flexibiliteit	Morele grandeur		Trouw



Over DuurzaamDoor

Het programma DuurzaamDoor brengt partijen bij elkaar die samen nieuwe kennis en leerinzichten willen ontwikkelen over de wijze van samenwerken die hun duurzaamheidsinitiatieven vooruithelpen en hun ambities dichterbij brengen. De DuurzaamDoor aanpak helpt eveneens inzicht te geven in knelpunten die de vooruitgang van de initiatieven belemmeren. Het programma verzamelt en valideert deze inzichten om initiatieven zelf verder te brengen, maar maakt inzichten ook tot waarde voor toepassing door professionals elders. Knelpunten, zoals onwenselijke wettelijke beperkingen, worden bij de daarvoor verantwoordelijke systeempartijen onder de aandacht gebracht. Ook op die manier draagt DuurzaamDoor positief bij aan de slagkracht van professionals en de professionalisering van hun ecosysteem.

www.duurzaamdoor.nl



Ontwikkelproces en ontwikkelteam

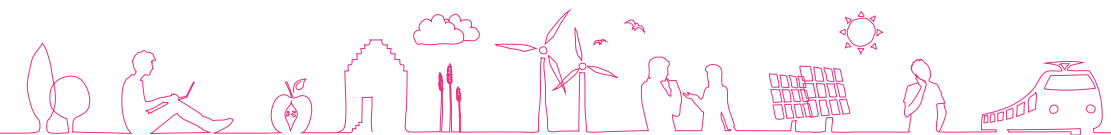
Dit werkschrift is tot stand gekomen in samenwerking tussen DuurzaamDoor en Good Work Company. De basis ervoor werd gelegd tijdens de lerende evaluatie van het programma in 2020. In die lerende evaluatie is onder meer gekeken naar de vraag op welke manieren initiatiefnemers en procesbegeleiders in de context van DuurzaamDoor hun rol invullen, welke afwegingen ze daarbij maken in kritische situaties en welke beelden van goed werk ze dan hanteren. Dit heeft geleid tot een eerste set aan kritische situaties en beelden. Na de lerende evaluatie zijn de situaties van de procesbegeleiders verder verrijkt met aanvullende beelden.

De huidige versie is een tussenproduct. Het zal verder worden aangevuld met nieuwe rollen, nieuwe kritische situaties en nieuwe beelden van goed werk.

Vanuit het programma DuurzaamDoor waren de leden van het programmateam, een groep procesbegeleiders en een groep initiatiefnemers betrokken bij het ontwikkelen van dit materiaal. Namens Good Work Company participeerden Manon Ruijters, Björn Prevaas, Bob Houtkamp, Mirjam Brussen en Rosa Lucassen in dit ontwikkelproces.

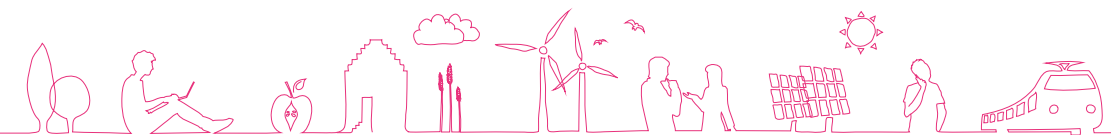
Het gedachtegoed dat aan de basis van dit werkschrift ligt, is ontwikkeld door onder meer Manon Ruijters, hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit, lector aan Aeres Hogeschool Wageningen en partner van adviesbureau Good Work Company. Bij het ontwikkelen daarvan heeft zij dankbaar gebruik gemaakt van de ideeën en inspiratie van grondleggers als Gardner, Csikszentmihalyi en Damon (over goed werk), Shaffer (over frames en SKIVE), Van Oeffelt (over frames) en anderen.

Via (onderzoeks)projecten voor onder meer Bureau Inspectieraad, het programma Grenzeloos samenwerken en het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) heeft het gedachtegoed rond kritische situaties en beelden van goed werk verder vorm gekregen en is het getoetst aan de praktijk. Daarbij werkte Manon onder andere samen met Björn Prevaas (partner van Good Work Company), Bob Houtkamp (eigenaar van adviesbureau Organiseren met Aandacht) en Tom van Oeffelt (onderzoeker en docent bij Aeres Hogeschool Wageningen).



Notities







Colofon

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Tekst: Good Work Company en DuurzaamDoor

Vormgeving: Xerox / OSAGE

© april 2022 DuurzaamDoor

www.duurzaamdoor.nl