



Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur en redacteur van *De Nieuwe Meso*.

E-mail: gvluin@gmail.com

Manon Ruijters

Manon Ruijters is adviseur bij Good Work Company, lector aan Aeres Hogeschool Wageningen en hoogleraar aan VU Amsterdam.

E-mail: manonruijters@goodworkcompany.nl

Handreikingen voor gesprekken over goed werk

Hoe voer je nu met elkaar het gesprek over goed werk? Gerritjan van Luin en Manon Ruijters hebben twee handreikingen gemaakt. De eerste is bedoeld voor teams die met elkaar beelden van goed werk willen creëren.

Wie (eerst) zelf onderzoek wil doen naar hoe hij eigenlijk denkt over goed werk in een concrete situatie kan samen met een professionele vriend aan de hand van de tweede handreiking die situatie te verkennen.

Collectief beeld

Soms loop je tegen situaties aan waarvan het fijn zou zijn om een meer gemeenschappelijk beeld te krijgen over wat daarin goed is om te doen. Een gesprek over goed werk kan daarbij helpen. Tijdens zo'n gesprek verken je met elkaar de bandbreedte van wat je als team als goed werk beschouwt. Zo'n bandbreedte is belangrijk om je te realiseren dat er niet één kijk op goed werk is. Maar je stelt ook met elkaar vast waar de grenzen van de bandbreedte liggen: wat vind je in bepaalde situaties niet meer goed om te doen.

Met de onderstaande handreiking kun je in een team een gemeenschappelijk beeld over goed werk in specifieke situaties creëren. Zo'n beeld zou je kunnen beschouwen als een norm. Maar anders dan de meeste normen heeft een beeld van goed werk de aantrekkelijkheid van een zekere bewegingsruimte. Het schetst eerder contouren, dan voorschriften en regels. Zo'n beeld van goed werk in

een specifieke situatie laat zien dat het niet alleen om het resultaat gaat, maar ook over het proces, over de energie en wat het teweeg wilt brengen.

In zes stappen kun je met elkaar zo'n gemeenschappelijk beeld maken:

1. Kies het vraagstuk waarover jullie een meer gemeenschappelijk beeld over goed werk willen hebben.
2. Een van de teamleden beschrijft een actuele situatie waarin het vraagstuk speelt of gespeeld heeft. Dit teamlid maakt duidelijk wat deze situatie zo lastig voor hem maakt en waarom hij een meer gemeenschappelijk beeld over goed werk rond dit soort situaties wenselijk vindt.

We raden aan dat een van de teamleden op een white board of flapover bord meeschrijft. Houd kernwoorden en -uitspraken vast en noteer die zo letterlijk mogelijk.

3. De andere teamleden vertellen over vergelijkbare situaties waar zij mee te maken hebben gehad en welke aanpak of oplossing daarin gewerkt heeft. Dat kunnen situaties in het werk zijn, maar denk vooral ook aan situaties daarbuiten: privé, met familieleden, vrienden of in verenigingen.
4. Vervolgens praat het team over wat er aan uitgeprobeerde oplossingen naar voren is gebracht. Op een gegeven moment blijkt iets een aantal keren terug te komen, waaraan vaak wordt gerefereerd of op wordt voortgeborduurd. Dan resonanceert er wat in het gesprek dat kennelijk door velen interessant gevonden wordt. Hier ligt de kiem voor een gemeenschappelijk beeld.
5. Leg dat beeld van goed werk letterlijk vast in de vorm van een 'rijk A4'tje' met de volgende onderdelen:
 - kernuitspraak van het gesprek;
 - beeld (plaatje, foto, metafoor, voorwerp);
 - korte beschrijving van de spannende situatie die aanleiding was voor het gesprek of van een resonerende ervaring die door een van de deelnemers werd ingebracht;
 - toelichting waarbij de drie E's van goed werk een plaats krijgen.

Afbeelding 1 laat een voorbeeld van zo'n rijk A4'tje zien. Een van de teamleden had ingebracht dat zij vond dat veel gesprekken in de teambijeenkomst te snel werden afgekapt en dat er te zakelijk werd gesproken. Daar had zij last van en het leidde bij haar tot verlies van aandacht en energie. In het daaropvolgende gesprek over verschillende gesprekservaringen kwam Cees met het verhaal waarmee het A4'tje begint. Dat resonanceerde sterk. Van tijd tot tijd zo'n vrij gesprek kunnen voeren, bleek de wens van velen te zijn en zo ontstond 'De vrienden van Cees' (Van Oeffelt et al., 2021). Uitspreken van 'De vrienden van Cees' is voortaan voldoende om een gesprek die andere gewenste wending te geven of vooraf ermee de aard ervan te typeren.

En in andere gesprekken over andere kwesties zouden zomaar iets als 'Op de rijdende trein springen' of 'Kiezen voor het olifantenpaadje' als etiketten op beelden van goed werk voor bepaalde situaties kunnen ontstaan. Het is in elk geval belangrijk dat het een kernuitspraak betreft die ook daadwerkelijk in het gesprek naar voren is gekomen.



Afbeelding 1. Voorbeeld 'rijk A4'tje'



Verdieping individueel beeld

Het is ook 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. 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 concrete kritische situatie als uitgangspunt. Zo'n kritische 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.
2. De professionele vriend helpt je de situatie te analyseren door vragen te stellen die betrekking hebben op vijf elementen: vaardigheden, kennis, identiteit, waarden en vrijheid.

De vijf elementen die een beeld geven van iemands denken en doen zijn bedacht door David Shaffer (Shaffer et al., 2009), en zijn bekend onder het anagram van de Engelse termen die hij aan de elementen gaf, SKIVE:

 - *Skills* (handelingen): vaardigheden en activiteiten; mogelijke manieren van handelen in een specifieke situatie.
 - *Knowledge* (kennis): alle vormen van kennis; concepten, betekenissen en taal die nodig zijn in een bepaalde situatie.
 - *Identity* (identiteit): beroeps- en professionele identiteit; manier waarop iemand gekend wil zijn en hoe iemand het vak/beroep/de rol wil laten zien.
 - *Values* (deugden): waarden en deugden; wat iemand belangrijk vindt en waar diegene om geeft in de specifieke situatie.
 - *Epistemology* (vrijheid): vrijheid van denken en handelen; de ruimte die je hebt om zelf te bepalen en aan wie of wat je je moet verantwoorden.

De eerste serie vragen gaan over de lastige situatie en hoe je daar in eerste instantie naar kijkt:

0. Beschrijf de situatie: wat speelde er, wat is de context, wie waren erbij betrokken, enz.
 1. Wat deed je?
 2. Welke kennis heb je gebruikt? Denk daarbij aan allerlei soorten kennis: feitenkennis, kennis van de omgeving, kennis over de personen die betrokken zijn, vak kennis, enz.
 3. Hoe wilde je dat anderen je in deze situatie zagen?
 4. Welke waarden of deugden speelden voor jou in deze situatie?
 5. Hoeveel handelingsvrijheid heb je in de situatie ervaren? En welke beperkingen?

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. In de tweede ronde 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 van Shaffer:

 1. Had je anders willen handelen en wat heeft je weerhouden?
 2. Welke kennis zou behulpzaam zijn en hoe kom je daaraan?
 3. Had je ook een andere kant van je vakmanschap willen laten zien?
 4. Wanneer je je verplaatst in de schoenen van de andere betrokkenen, welk waarden spelen voor hen een rol?
 5. 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. En check dit beeld aan de drie E's: denk je dat het

kwalitatief goed is, doet het goed aan alle betrokkenen en geeft het ook energie? ■

Referenties Thema-deel:

- Biesta, G. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Phronese.
- Biesta, G. & Janssens, M. (red.) (2021). *Pedagogiek als betrokken handelingswetenschap. Over de relatie tussen onderzoeken en handelen in het onderwijs*. Phronese.
- Derksen, K. (2019). Goed werk. Interview met Manon Ruijters. In: *O&O*, 4/2019, 8-12.
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom
- Galenkamp, H. (2016). Wat is dat, een professionele cultuur? *DNM*, 2, 2019, 48-51.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good Work. When Excellence and Ethics Meet*. Basis Books.
- Houtkamp, B., Ruijters, M. C. P., & De Vries, C. A. (2019). *Opgavegericht teamleren. Samen werken aan een groter goed*. Management Impact.
- Kuiper, R. (2021). Leerlingen over de leraren die hun leven hebben veranderd: 'Hij was een soort tweede vader'. *De Volkskrant*, 17 oktober 2021.
- Ruijters, M.C.P. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Vakmedianet.
- Van Oeffelt, T. P. A., Andriessen, D., Van den Ende, J., Mondriaan, E., Van Rosmalen, B., Ruijters, M. C. P., De Wolff-ter Beek, E., & Wortelboer, F. Q. C. (2021). *Samen op zoek naar goed werk. Professioneel framen van de teamopgave*. Aeres Hogeschool Wageningen.
- Schön, D.A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. Jossey-Bass.
- Shaffer, D. W., Hatfield, D., Svarovsky, G. N., Nash, P., Nulty, A., Bagley, E., Mislavy, R. (2009). Epistemic Network Analysis: A Prototype for 21st-Century Assessment of Learning. *International Journal of Learning and Media*, 1(2), 33-53.