



Handleiding trainer: Module 3 Ambachtelijk oefenen

Vorbereidingen voor de trainers module 3

In dit document staan de voorbereidingen voor de trainers om module 3 te kunnen uitvoeren. Het document bestaat uit beschrijvingen over doelstellingen, resultaten, enz. Het programma is de leidraad en bevat verwijzingen naar de PowerPoint slides, achtergrondinformatie en kleine theorie. Het programmaoverzicht heeft vier kolommen. De eerste kolom geeft een tijdsindicatie aan voor de verschillende onderdelen. De tweede kolom bevat een korte beschrijving van het programmaonderdeel. De eerste en tweede kolom kunnen gebruikt worden voor de communicatie met de deelnemers. De derde kolom bevat een verwijzing naar de werkvormen en slides van de PowerPoint. De vierde kolom bevat achtergrondinformatie voor de trainers. De slides in PowerPoint hebben een onderwaterscherf met aanvullende informatie uit kolom 4. Deze module bevat vier bijlagen.

Doelstellingen Groene Arena (lange termijn)

- Inzicht en bewustwording creëren over de problematiek van de communicatie tussen de verschillende lagen in instellingen, locaties, organisaties.
- Het zoeken van oplossingsrichtingen voor deze problematiek en dit uitproberen.
- Geen pleister voor de wond van vandaag, maar therapie om verwondingen in de toekomst te voorkomen: niet curatief maar preventief.

Doelstellingen module 3

- a. Ambachtelijk oefenen met communicatie en onderstroom.
- b. Oplossingsrichtingen zoeken en vinden.

Hoe?

- a. We gebruiken diverse werkvormen waarbij de interactie essentieel is.
- b. We gebruiken oefeningen die de onderstroom in communicatie ondersteunen.

Randvoorwaarden

- a. Veilige groep die bij de intake volmondig ja heeft gezegd om het traject in te gaan.
- b. Vertraagde tijd (mentale tijd creëren).
- c. Prettige externe locatie met mogelijkheid tot rondleiding en daarover achtergrondinformatie.
- d. Met maaltijd na afloop van bijeenkomst.

Resultaat

- a. Ervaring met diverse aanpakken voor onderstroom in communicatie met duurzame effecten.
- b. Gevoel voor samen in plaats van eenzaam en alleen.

Programma module 3 (de tijden zijn een indicatie)

Tijden	Programmaonderdelen	Werkvormen	Waartoe? ¹
13.00	Welkom + doelstelling van de middag en Groene Arena. Middagprogramma.	Slide 1,2 en 3 De trainer verbindt algemene doelstelling met doelstelling module 3.	Oefenen in vragen stellen, in reflectie in feedback geven en ontvangen. Zie voor kleine theorie in bijlage 1
13.30	Verlangen naar veranderingen in communicatie, hoe doe je dat?	Slide 4 Gedicht verlangen naar de eindeloze zee Vragen op slide 5 <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de essentie van dit gedicht voor jou? • Waar verlang je naar wat betreft communicatie in je directe werkomgeving? 	Introductie opdracht Gedicht lezen en de essentie eruit halen en vragen beantwoorden. Trainer geeft aandacht aan de 3 lagen.
14.00	De casus Protocol voor de BPV (groepen in lagen, daarna simulatie plenair).	Analyse van de casus Protocol voor BPV met opdrachten per laag. Simulatie Driegesprek In een driegesprek van een CvBer/ directielid/teamleider en een docent uit verschillende locaties wordt een analyse gemaakt van deze casus: wat had anders gedaan en gecommuniceerd kunnen worden? Voor deze simulatie maken we in de aparte lagen eerst een eigen analyse. Zie bijlage 2 voor de opdrachten en de	Bijlage 2 Casusbeschrijving BPV en opdrachten. Kopieën uitdelen. Moto: eerst begrijpen, dan toepassen. Je kunt leren door reflectie. Problemen aanpakken in de praktijk, ervaringen opdoen en daarop reflecteren door gesprek.

¹ Dit staat als tekst toegevoegd in de onderwaterschermen bij de slides in de PowerPoint

		<p>volgorde daarin. Groepen maken per laag uit verschillende locaties/afdelingen op laagniveau.</p>	
14.25	Observatie en reflectie (plenair)	<p>Observatoren vertellen over:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lichaamstaal en mimiek, - opperen of mopperen, - de kracht of onmacht van elke laag. <p>Slide 6 en 7 Reflectie van de drie simulanten met slide 7</p>	<p>Als trainer inleiden van feedback en effect t.b.v. de reflectie van de drie 'simulanten'</p>
15.00 pauze			
15.15	Wat kun je leren van de BPV casus voor je locatie/ afdeling? (groepen)	<p>Slide 8 Groepen op locatieniveau met verschillende lagen. Opdracht:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Benoem een actueel veranderingsthema in jullie school/locatie/team. b. Maak samen in een mindmap het volgende inzichtelijk: <p><i>Bovenstroom:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke kennis en vaardigheden zijn nodig om deze verandering uit te voeren? - Waar en wie krijgt vooral met deze verandering te maken? <p><i>Onderstroom:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke do's en dont's spelen een rol in dit veranderingsproces? - En welke in het communicatieproces? 	<p>Onderstroom ondersteunen door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflecteren. • Vragen stellen en doorvragen. • Feedback geven / ontvangen.

		c. Bekijk in de groep tot slot overeenkomsten en verschil met casus BPV.	
15.45	Reflectie toepassen plenair op concrete dilemma's in je eigen organisatie.	Bespreking 1. Onderstroom en bovenstroom eigen thema (zie hierboven van 15.15-15.45) 2. Verschil en overeenkomsten eigen thema en casus BPV.	Vermogen om te leren van interactie, samenwerking en communicatie met anderen Leerpunten omzetten in effectiever gedrag doorvragen, ingaan op reacties kritisch zijn op jezelf.
16.00	Plan voor persoonlijk leerdoel	Trainer legt uit hoe een persoonlijk leerdoel smart gemaakt kan worden. (zie bijlage 4) De bedoeling is dat ieder nu een plan maakt voor het bereiken van zijn/haar persoonlijk leerdoel. Je mag sparren met iemand. Het afmaken van het plan is huiswerk, dat meegenomen wordt op de volgende bijeenkomst.	Zie bijlage 4. Zorg voor kopieën! Trainer kan bespreken met de groep welke subvragen meteen worden beantwoord. Het gaat erom dat de groep zich het format 'eigen' maakt.
16.45	Evaluatie	Ieder noemt op post-it met een plus teken: wat neem je mee) en op andere post-it met een minteken: wat mag weg van jou. Trainer verzamelt, lees ze snel en noemt twee voornemens voor de volgende bijeenkomst. Kondig aan dat ieder een week voor de datum een herinneringsemail krijgt i.v.m. huiswerk	Trainer houdt zich voor de volgende keer natuurlijk aan deze afspraak
17.00	Rondleiding/ontspannen.		
18.00	Diner.		


De bijhorende slides, afkomstig uit het PowerPoint bestand dat bij module 3 hoort.

Doelstelling - lang

- Inzicht en bewustwording 
- Oplossingsrichtingen 
- Geen pleister maar therapie 

Doelstelling – module 3

- Oefening baart kunst
- Zoeken en vinden van oplossingsrichtingen
 - reflectie
 - vragen stellen
 - feedback geven / ontvangen
 - Bovenstroom
 - Inzicht en bewustwording; delen van ervaringen
 - Onderstroom
 - Herkennen van patronen; benoemen hier en nu



Programma module 3

- Verlangen en veranderen (gedicht)
- Casus BPV: analyse van communicatie
- Casus BPV: simulatie
- Toepassen van bevindingen op een onderwijs kwestie in de eigen locatie
- Plan voor persoonlijk leerdoel maken

Gedicht verlangen naar de zee

- Wanneer je een schip wilt bouwen
- Breng dan geen mensen bijeen
- Om timmerhout te sjouwen
- Of te tekenen alleen
-
- Voorkom dat zij werk ontvangen
- En deel ook geen plannen mee
- Maar leer eerst mensen verlangen
- Naar de eindeloze zee
-
- (Naar Antoine de Saint-Exupéry)



Verlangend veranderen

- Wat is de essentie van dit gedicht voor jou?
- Waar verlang je naar wat betreft communicatie in je directe werkomgeving?

Feedback = Terugkoppeling

Om aan te geven hoe je het verhaal uit de observatie ervaart. Als middel om te leren



feedback

Teruggeven hoe het observatie verhaal bij mij overkomt

Herkenbaar of niet?

- Herken je het gedrag dat is verteld?
- Wat wel en wat niet?

Welk effect dit verhaal op mij heeft:

- Welke gevoel geeft dit verhaal bij jou?
- Welke gedrag roept dit op bij jou?

Welk verlangen naar wenselijke communicatie maakt dit bij jou los?

- "ik wil graag".



Proces in de school

- Bovenstroom
 - Welke kennis en vaardigheden zijn nodig?
 - Hoe, waaraan of waarmee laten jullie dat zien?
- Onderstroom
 - Welke do's en dont's spelen mogelijk een rol in dit proces?
 - Waar of hoe speelt redzaamheid van elke partij in dit proces
 - Hoe, waaraan of waarmee laat ieder dat zien?

Leerdoel

- Formuleer een leerdoel (SMARRT)
- Welke activiteiten ga je ondernemen om dat te bereiken?

Zie hard copy voor iedere deelnemer.

Bijlage 1. Gedicht

Verlangen naar de zee (*Naar Antoine de Saint-Exupéry*)

- *Wanneer je een schip wilt bouwen*
- *Breng dan geen mensen bijeen*
- *Om timmerhout te sjouwen*
- *Of te tekenen alleen*
- *Voorkom dat zij werk ontvangen*
- *En deel ook geen plannen mee*
- *Maar leer eerst mensen verlangen*
- *Naar de eindeloze zee*

Verlangen naar zee heeft te maken met de reis die regievoerders van een effectieve organisatieverandering maken. Hoe kun je gericht werken aan het creëren van dat noodzakelijke draagvlak bij alle betrokkenen. Tegelijkertijd is Verlangen naar zee geen kant en klare oplossingen maar uitdagingen om de eigen weg te vinden.

Het gaat om een andere benadering van effectieve veranderingen. Het is niet meer van deze tijd om van bovenuit de organisatie een oplossing te presenteren en betrokkenheid van alle medewerkers te verwachten. Doorbreken van het oude adagium, waarbij de top beslist, de staf bedenkt, het middenkader stuurt en controleert, terwijl de werkvloer (geheel empowered, of niet) de boel mag uitvoeren.

Verlangen en dromen

Waar brengt de schelp jou? Een weer terug in de werkelijkheid, wat doe je dan? Realiseer jij jouw dromen? Met De Eindeloze Zee voer ik mijn droom uit: ik lever een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van anderen. En ik leef mijn verlangen om, in verbinding met die ander, het verschil te maken. Alles wat daar voor nodig is heb ik al in huis. Zoals mijn klanten dat ook hebben voor hun dromen en verlangens. Zij willen die beter leren kennen zodat ze er meer naar kunnen handelen. Zo kunnen zij zichzelf en de mensen om hen heen inspireren en motiveren om succesvol te zijn en te blijven. Want in je dromen kun je altijd weer een stap verdergaan. En dan doen, gewoon doen.

Bijlage 2

Casus: Een protocol voor BPV op AOC De Groene Arena

CvB-lid onderwijs: Ronald
Vestigingsdirecteur: Jaap
Teamleider Bloem: Joke

Op AOC De Groene Arena werd duidelijk dat er rondom de BPV van leerlingen nog veel loos was. De problemen zaten op gebied van voorbereiding BPV, frequentie van stagebezoek, contact tussen de docent, het BPV-bedrijf en de leerling, verstrekken van opdrachten etc. Tijdens een CvB-overleg kwam Ronald met het voorstel om voor de gehele BPV-problematiek een aantal heldere afspraken te maken. Dit resulteerde in een BPV-protocol wat opgesteld werd in samenwerking met de kwaliteitsmanager, vestigingsdirecties en teamleiders. Tijdens een managementvergadering werd dit protocol vastgesteld en werd er afgesproken dat de vestigingsdirecteuren dit zouden introduceren op de eigen locaties. Ronald had hier een goed gevoel bij. Na een jaar wordt de AOC spiegel gebruikt om een uitgebreide tevredenheidsenquête onder leerlingen, praktijkopleiders en docenten te houden. Ronald was verbaasd en teleurgesteld toen hij de resultaten onder ogen kreeg. Er was nauwelijks enige verbetering te constateren.

Opdrachten:

Simulatie driegesprek

We willen straks in een driegesprek een analyse maken van de communicatieproblemen in bovenstaande situatieschets. Daarvoor gaan we eerst de volgende groepsopdracht uitvoeren.

Opdracht voor de groepen in lagen

Gebruik de casus als uitgangspunt voor een gesprek met je collega's in dezelfde laag.

- Probeer met elkaar boven tafel te krijgen welke factoren vanuit jouw positie van belang zijn om zo'n veranderingsproces in de eigen organisatie voor elkaar te krijgen. Benoem de factoren zo volledig mogelijk.
- Maak een mindmap en arceer de belangrijkste factoren.
- Kies uit jullie laag iemand die de rol van jullie laag vertegenwoordigt in het driegesprek van de simulatie.

Die persoon gebruikt de mindmap als achtergrond voor zichzelf. Hij/zij brengt de gearceerde belangrijkste factoren in bij de simulatie.

Simulatie driegesprek voeren

In een driegesprek van een CvB'er, een directielid en een docent uit verschillende locaties wordt samen een analyse gemaakt van deze casus: wat had anders gedaan en gecommuniceerd kunnen worden?

De vertegenwoordigers van de drie lagen brengen daartoe de belangrijkste aspecten in namens hun laag. Hierna volgt een gezamenlijk gesprek om de analyse scherp te krijgen.

Observanten

De overige deelnemers observeren dit gesprek en maken aantekeningen voor de plenaire bespreking.

Drie soorten observatieopdrachten.

Verdeel onderling deze drie observatieperspectieven:

1. Lichaamstaal en mimiek. Wat zie je en noteer:

- gevoelens uiten via lichaamstaal en mimiek: welke zagen jullie. Je interpreteert natuurlijk, maar dat mag hier ook!
- synchroniseert de lichaamstaal als groep of niet? Bewegen zij samen van ontspannen achterover, aandachtig naar voren, afwijzend schuin zitten, telkens wegstijven etc.

2. Opperen of mopperen

Scoor met streepje wat het geval is:

	Opperen	Mopperen
CvB		
Middenmanagement		
Docent		

3. De kracht of onmacht van elke laag (voor drie observatoren)

Observator 1 neemt de docent, observator 2 neemt de middenmanager en observator 3 neemt de CvB'er om 'af te luisteren'.

Noteer van ieder:

- a. een voorstel, suggestie of tip, welke wordt afgewezen/ niet gehoord/ een zachte dood sterft...
- b. een voorstel, suggestie of tip, welke wordt overgenomen, gehonoreerd met een compliment, opgeschreven....

Leg aan het eind jullie bevindingen naast elkaar en vertel iets over kracht en onmacht in elke laag.

Bijlage 3. Reflecteren (Bron: Coachkalender 8 mei 2009)

Er is tegenwoordig een toenemende eis: autonoom reageren en zelfregie. Mensen worden geacht bewust keuzes te maken en hun beweegredenen onder woorden te kunnen brengen. Een eis die ook in de toekomst meer vanzelfsprekend een rol zal spelen in ons leven. Reflectie is een vaardigheid en een houding, maar geen mens wordt er mee geboren.

Medewerkers trekken zichzelf op naar een hoger plan van bewuster functioneren door vaardigheden als:

- Ervaringen vanuit het eigen aandeel bekijken.
- Woorden koppelen aan kennis, gevoelens en gedachten.
- Thema's uit concrete situaties halen.
- Zo conclusies trekken voor het eigen aandeel in toekomstige ervaringen.

Reflectie als houding is het durven en jezelf aanzetten tot het doen, want reflecteren is in het begin onwennig en gaat niet vanzelfsprekend. Reflectie wordt de basiscompetentie van alle competenties genoemd. Zonder reflectie is maar een beperkte ontwikkeling mogelijk, zonder reflectie leer je niet en ontwikkel je jezelf niet; je trekt immers geen conclusies uit ervaringen die je weer inzet in nieuwe situaties. Daarom wordt reflecteren, alleen of met anderen, als een onderdeel van iemands functioneren gezien.

En waarom moeilijk doen als het ook leuk en inspirerend kan. Reflectie met anderen delen kan verrassend en boeiend zijn: onverwachte vragen die de reflectie op je ervaring een andere wending geven. Voorwaarde is dat anderen aan je verhaal mogen komen. Een ervaring niet als een eigen territorium zien en meedenken niet als een aanval zien.

Maar soms wil je gewoon in je eentje op ontdekkingsreis en heb je genoeg aan jezelf en je rugzakje en wil je je ervaringen en ontdekkingen (nog) niet delen.

Voor reflectie is moed nodig (coachkalender 2009)

Jezelf echt in de ogen durven kijken met alle consequenties van dien? Je moet wel erg stevig in de schoenen staan om dat te durven. Als je per slot de uitkomst van je reflectie niet serieus neemt, hoef je er ook niet aan te beginnen. Reflectie snijdt pas hout als het leidt tot bewust.

Bijlage 4. Smart maken van je leerdoel

<p>1. Wat wil je de komende maanden versterken. Met andere woorden wat wil je leren of veranderen in je gedrag ?</p> <p>Hoe luidt je concrete leervraag?</p>	
<p>2. Wat is je doel dat je wilt bereiken?</p> <p>Hoe ziet dat er uit in concreet gedrag of product?</p> <p>Wat wil jij laten zien als je doel bereikt is?</p> <p>Wat is er dan precies veranderd?</p> <p>Kun je dit meten?</p> <p>Wat is er wanneer klaar (datum..)</p> <p>Is dit haalbaar?</p>	

<p>3. Welke activiteiten ga je ondernemen om je doel te bereiken?</p>	
<p>4. Effectmeting Wanneer kun je bewijzen dat je aan je ontwikkeling hebt gewerkt?</p> <p>Aan welke criteria moet het voldoen?</p>	
<p>5. Welke obstakels kun je mogelijk tegenkomen?</p> <p>Hoe kun je die omzeilen?</p>	

6. Welke hulpmiddelen en hulp van anderen heb je nodig?	
7. Wie wordt je coach? Waar moet hij/zij vooral op coachen?	
8. Hoe ziet je planning er verder uit?	Activiteit/product en datum
9. Voortgangsgesprek op datum: Wat is gelukt en wat niet? Hulp gezocht en gevonden? Wat is je volgende stap?	