

---

# TOOLKIT COACHING

V 2021.02SMP

Radboud Universiteit



# COLOFON

De volledige toolkit is beschikbaar in een Nederlandstalige en een Engelstalige versie. Interesse om de toolkit te gebruiken? We helpen je graag om de toolkit op maat af te stemmen op jouw onderwijs. Neem daarvoor contact op met het team Educational Design & Technology door een mail te sturen aan [marijke.kok@ru.nl](mailto:marijke.kok@ru.nl)

## Toolkit Coaching

Versie 2021.02SMP (Sample versie NL, Onderwijsdagen).

© 2021 Radboud Universiteit, team Educational Design & Technology

Dit werk wordt beschikbaar gesteld onder de Creative Commons Licentie Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal (CC BY-SA 4.0)

Concept en teksten: Gert Bosgra, Marijke Kok, Nikki Verseput, Michelle Veugelers  
Illustraties en vormgeving: Gert Bosgra

Met dank aan: Jos in den Bosch, Camila van Ham, Mariska Kleemans

Contact: [edt@ru.nl](mailto:edt@ru.nl)

Radboud Universiteit



# INHOUD

<b>Inleiding voor docenten</b>	<b>5</b>
<b>Doelen</b>	
Persoonlijke doelen	15
Begin met het einde	17
<b>Werkafspraken</b>	
Flow	19
Een betere baas	21
Samen sta je sterk	23
Wat doen we als...	25
<b>Samenwerken</b>	
Het fantastische team	27
Cirkel van invloed	29
Teamsuccessen	31
<b>Brainstormen</b>	
What if...	33
De stille brainstorm	35
<b>Besluitvorming</b>	
Verbreed je scope	37
Tussentijd	39
Luister naar de minderheid	41
<b>Tegenslag</b>	
Cirkel van 8	43
Begin met de kikker	45
<b>Feedback</b>	
Feedback	47
Ik denk dat jij denkt	49
<b>Presenteren</b>	
Een boeiend verhaal	51
De perfecte presentatie	53
<b>Bronnen</b>	<b>55</b>

# TOOLKIT COACHING

## INLEIDING VOOR DOCENTEN

In de denktank onderzoeken studenten in interdisciplinaire groepen een maatschappelijk vraagstuk. Ze zijn hierbij zelf verantwoordelijk voor het groepsproces en de communicatie met maatschappelijke partners. Als docent heb je een begeleidende rol, waarbij je afwisselt tussen het zijn van expert en coach. Dat is soms zoeken. Studenten verwachten van docenten vaak 'het goede antwoord' en ze hebben soms moeite om zelf constructief aan oplossingen te werken en in te zien welke invloed ze hebben op het veranderen van een situatie. Deze toolkit bevat daarom werkvormen om het zelfsturend en zelfoplossend vermogen van studenten te vergroten, zowel op het gebied van samenwerking, projectmanagement en besluitvorming als het omgaan met tegenslag en persoonlijke effectiviteit. Deze werkvormen zijn geschikt om als docent toe te passen in de begeleiding van studenten, maar zijn ook door studenten zelfstandig te gebruiken.

Deze inleiding beschrijft beknopt een aantal uitgangspunten en geeft handvatten om als docent invulling te geven aan een coachende rol. Deze zijn gebaseerd op modellen en toepassingen uit de literatuur en de ervaringspraktijk van coaching.

Coachend benaderen van studenten is anders dan werken vanuit de expertrol, waarbij je als docent meer zendt. Coach je studenten? Dan geef je ze regie. Studenten zijn zelf eigenaar van hun project, hun gedrag en de effecten daarvan, het stellen van doelen, het maken van keuzes, het stellen van prioriteiten, en het inbouwen van evaluatie en reflectie. Juist door dat eigenaarschap bij studenten te laten spreek je vertrouwen uit in hun bekwaamheid en leer je ze daarop te vertrouwen. In de praktijk betekent dit dat je als docent:

1. kaders biedt;
2. vragen stelt;
3. versterkt wat werkt;
4. niet adviseert;
5. evaluatie en reflectie stimuleert;
6. een veilige leeromgeving creëert;
7. van elkaar leert.

Deze uitgangspunten worden hieronder toegelicht. Bij elk uitgangspunt vind je verschillende handvatten en voorbeeldvragen om je houvast te geven in allerlei situaties die je tegenkomt als docent in de begeleiding van studenten.

### 1. Kaders bieden

Om studenten de veiligheid te bieden om eigenaarschap te nemen, breng je als docent kaders aan zowel voor het proces als de inhoud.

Voor het proces specificeer je:

- Het aantal contactmomenten. Bepaal gezamenlijk aan de start van het traject hoe vaak en hoe lang je de studenten minimaal wilt spreken. Maak hierbij ruimte voor een startbijeenkomst, waarin wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken, en (tussentijdse) evaluatiemomenten. Plan deze afspraken in.
- De wijze van contact. Bepaal op welke manier jullie contact verloopt (bijeenkomsten, mail, leeromgeving).
- Jullie verwachtingen. Wees helder over je rol en je werkwijze en vraag studenten wat zij binnen dat kader van jou nodig hebben, belangrijk vinden en van jou verwachten. Doe dit op een vragende en onderzoekende wijze die aansluit bij het team. Geef ook aan wat jij van studenten verwacht. Maak jullie verwachtingen concreet door ze om te zetten in acties. In de loop van de tijd kunnen wederzijdse verwachtingen en behoeftes veranderen. Controleer ze dan ook regelmatig en stem ze indien nodig opnieuw op elkaar af.

#### Voorbeeldvragen om kaders in het proces te bieden:

*Wanneer is dit proces/gesprek/product voor jullie een succes? Waarom is dat voor jullie belangrijk? Wat gaan jullie doen om het prettig en nuttig te maken? Wat moet er zeker aan bod komen?*

#### Voorbeeldvragen om verwachtingen te specificeren:

*Wat zien we als we ons aan deze verwachtingen houden? Wat doen we? Wat spreken we daarover af? Wat is ervoor nodig om ons aan de afspraken te houden? Wat hebben jullie nodig van mij? Hoe kan ik jullie ondersteunen? Wat verwachten jullie van mij? Wat is daarin belangrijk? Waarom? Hoe gaan jullie de relatie met de opdrachtgever professioneel vormgeven?*

Voor de inhoud geef je richting door studenten te bevragen op hun plannen en hun vertaalslag van die plannen naar concrete acties. Ontdek samen wat de minimaal haalbare stappen zijn in de gewenste richting. Soms zien studenten bijvoorbeeld op tegen een gesprek of een presentatie. Door het dan klein te maken en te kijken naar de

eerstvolgende stap in de voorbereiding, begeleid je hen om hier zelf verantwoordelijkheid voor te nemen, in plaats van deze taken uit te stellen.

**Voorbeeldvragen om kaders voor de inhoud te bieden:**

*Ik hoor jullie twee onderwerpen benoemen. Waar willen jullie je eerst op richten? Wat gaan jullie vandaag of deze week doen? Wat is jullie planning voor de komende periode?*

Merk je dat je weinig zicht hebt op de inhoudelijke vraagstukken van de teams? Vraag studenten dan aan het einde van een contactmoment wat ze is bijgebleven of vraag ze dit kort te mailen. Op die manier kun je snel overzien wat er op dat moment speelt en belangrijk is.

Wees tot slot mild als studenten niet de weg volgen die zij voor zichzelf of als team vooraf hadden uitgestippeld. Dat is onderdeel van het leerproces. Geef ze de ruimte om te experimenteren en onderweg te ontdekken wat werkt, bijvoorbeeld door ze halverwege het traject hun doelen te laten bijstellen.

## 2. Vragen stellen

Door vragen te stellen begeleid je studenten om zelf antwoorden te vinden, keuzes te maken, oplossingen te zoeken en koers uit te zetten. Met open vragen geef je studenten ruimte om hun verhaal te doen, voorkom je dat je verkeerde aannames doet en laat je betrokkenheid zien. Je helpt studenten situaties te verduidelijken en concretiseren, stimuleert ze nieuwe inzichten op te doen en creëert beweging (Dijkstra & Rondeel, 2019).

Hoewel het vanzelfsprekend lijkt, is het niet altijd gemakkelijk om open vragen te stellen. Docenten die tijdens een training een opname van zichzelf terugzien, merken regelmatig op dat ze ervan overtuigd waren dat ze voornamelijk open vragen stelden, maar dat de beelden die overtuiging tegenspreken. Het kan helpen om hier bewust mee te oefenen.

Dat je in de coachende rol veel vragen stelt, betekent niet dat je geen feedback mag geven. Directe feedback ('Ik hoor je zuchten' of 'Jullie spraken met mij af om me vandaag jullie planning te sturen, maar ik heb die niet ontvangen') kan juist helpen om het gesprek over de eigen regie van studenten te openen. Bovendien zijn zelfbeoordelingen door studenten in het begin van het leerproces nog niet altijd adequaat (Cornford, 2010). Studenten hebben dan af en toe ook het referentiekader van de coach nodig.

**Voorbeelden van open vragen:**

- **De onderbouwing.** *Welke theoretische concepten passen in jullie onderzoek? Hoe kunnen jullie deze kennis koppelen aan de praktijk?*
- **Het doel en de planning.** *Wat is in jullie ogen de gewenste situatie? Wat kunnen jullie doen om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen? Welke tussenstappen kun je daarbij maken, met welke tijdsfasen? Wat willen jullie bereiken?*
- **De haalbaarheid.** *Kan het wat jullie willen doen? Welke obstakels kunnen jullie verwachten en hoe gaan jullie die overwinnen?*
- **De context.** *Met welke context moeten jullie rekening houden? Wie zijn er betrokken? Wat doen zij?*
- **De communicatie.** *Hoe gaan jullie de communicatie met de opdrachtgever vormgeven? Op welke manier houden jullie de opdrachtgever op de hoogte van jullie vorderingen?*
- **De afwegingen.** *Welke opties hebben jullie? Welke spreekt jullie het meest aan? Wat brengt die optie? Wat zijn de voordelen van deze aanpak ten opzichte van de andere?*

**Voorbeelden van doorvragen:**

*Kunnen jullie daar een voorbeeld van geven? Dus als ik het goed begrijp (...). Klopt dat? Hoe vaak is dat? Vertel eens? (Of gebruik de methode van Frans Bromet: op vragende toon iemands laatste woorden of zin herhalen.)*

## 3. Versterken wat werkt

Door je te richten op wat goed gaat in de teams, neemt hun motivatie toe en versterk je goede eigenschappen en ontwikkeling (Bannink, 2016). Vraag studenten daarom om mooie plannen en successen te delen, hoe klein ze ook zijn. Je legt zo de focus op wat werkt in de praktijk en je creëert een moment voor het geven van positieve feedback, om ontwikkeling en groei verder te stimuleren.

Geef regelmatig aan wat je waardeert in studenten en in hun aanpak. Noem in je positieve feedback de punten die je écht waardeert. Geef niet alleen feedback op de taak of de (tussentijdse) resultaten, maar besteed ook aandacht aan feedback op het proces. Dit komt het beste tot zijn recht in het hier-en-nu oftewel de momenten dat je het ziet gebeuren, hoort of leest (Korthagen & Nuijten, 2015; Dijkstra & Rondeel, 2019). Vraag vervolgens aan studenten hoe ze dat vast kunnen houden en uitbouwen om het nog beter te doen. Wen jezelf aan om daarbij specifiek te zijn. Alleen 'goed gedaan' is veel minder complimenteus dan 'jullie zijn met hulp van de werkvorm *what if* tot een prachtige vernieuwende oplossing gekomen'.

**Voorbeeldreacties om positieve feedback te geven in het hier en nu:**

*Wat leuk om zo'n brede glimlach te zien. Wat maakt je zo blij? Toen je over (...) sprak, hoorde ik je stem rustiger worden. Hoe heb jij dat ervaren? Ik hoor / merk (...) bij je, klopt dat?*

**Voorbeeldvragen om te versterken wat werkt:**

*Wat hebben jullie al bereikt? Op welke momenten gaat het (wel) goed? Wat is er dan anders? Wat doen jullie anders? Met welke resultaten? Wat zijn succesfactoren binnen jullie project?*

**Voorbeeldvragen om een succesvolle situatie expliciet te maken en uit te bouwen (Bannink, 2016):**

*Wat precies maakte dat moment succesvol? Hoe kwamen jullie op dat goede idee? Hoe lukte het jullie om dat te doen? Wat heeft het jullie opgeleverd? Welke sterke kanten gebruikten jullie toen? Hoe kunnen jullie die sterke kanten op andere momenten weer toepassen? Hoe gaan jullie dit succes vieren?*

#### 4. Niet adviseren

Soms zullen studenten, ondanks de afspraken die je met elkaar hebt gemaakt over jouw rol, een advies of het juiste antwoord van je vragen. In de rol van coach adviseer je niet, maar stel je vragen, vat je samen of benoem je wat je ziet. Dit vergroot het eigenaarschap van studenten en helpt hen om zelf het antwoord te vinden.

Je kunt er op specifieke momenten bewust voor kiezen om te wisselen naar de expertrol en bijvoorbeeld voor de hele groep wat meer inzicht te bieden in projectmanagement. Benoem deze rolwisseling dan expliciet. Als je dat niet benoemt, kan het jullie afspraken en wederzijdse verwachtingen vertroebelen.

**Voorbeeldvragen om studenten aan het denken te zetten over een eigen oplossing/richting:**

*Hoe zouden jullie adequaat met deze situatie om kunnen gaan? Gegeven deze situatie, wat kunnen jullie doen? Wanneer ging het wel goed? Wat deden jullie toen? Wat zijn de effecten van jullie gedrag in deze situatie?*

**Voorbeeldvragen om het eigenaarschap te vergroten:**

*Waar zitten jullie in het proces? Wat is het belangrijkste waar jullie je nu op willen richten? Wat heeft jullie overleg tot nu toe opgeleverd? Hoe wil je verder gaan? Als ik mijn antwoord geef, hoe draagt dat dan bij aan jullie ontwikkeling? Wat zou voor jou een reden kunnen zijn om actief mee te doen aan dit project?*

#### 5. Evaluatie en reflectie stimuleren

Evaluëren en reflecteren bevordert het leren. Het is jammer als studenten wachten met evalueren en reflecteren tot het einde van de rit. Daardoor missen ze waardevolle inzichten of houden ze bijvoorbeeld te lang vast aan een knellende planning. Ondersteun hen daarom door regelmatig met ze te evalueren en reflecteren. Benoem daarbij expliciet wat je evalueert en waarop je reflecteert. Hebben de studenten de neiging zich vooral te richten op het product? Stimuleer dan ook evaluatie en reflectie op het proces. De onderstaande vragen kunnen hierbij helpen. Vergeet niet om daarnaast feedback te geven op dat wat je hoort of waarneemt bij de studenten. Ook dat kan hun reflectie stimuleren.

**Voorbeeldvragen voor de evaluatie van het product:**

*Waar zijn jullie trots op? Wat waren de beoogde resultaten? Wat zijn de werkelijke resultaten? Wat is het verschil? Wat is er al, wat jullie meer kunnen benutten of uitbouwen? Wat is er nog nodig om tevreden te kunnen zijn over het resultaat? Wat maakt de resultaten bruikbaar en zinvol? Welke effecten heeft het resultaat (tot nu toe)?*

**Voorbeeldvragen om de evaluatie van het proces te stimuleren:**

- **De werkafspraken.** *Wat was ieders bijdrage aan het behalen van het resultaat? Hoe hebben jullie werkafspraken uitgewerkt? Welke invloed had jouw handelen op het proces van samenwerking? Welk gedrag, van wie, zou je meer willen zien? Wat hebben jullie nodig om het vanaf nu (nog) beter te doen?*
- **De planning.** *In hoeverre houden jullie je aan de planning? Wat is de beste manier om nu verder te gaan?*
- **Het eigen leerproces.** *Hoe gaan jullie je eigen leerproces in de komende weken monitoren? Welke reacties of feedback kreeg je? Welke invloed had dit op de samenwerking met anderen? Welke feedback kun je daaruit meenemen voor je verdere ontwikkeling?*
- **De samenwerking.** *Hoe is de samenwerking met externe partijen verlopen? In hoeverre hebben jullie daar je kennis, ervaring en competenties laten zien? Zijn de juiste personen en partijen op het juiste moment bij het project betrokken?*

**Voorbeeldvragen om reflectie te stimuleren:**

- **Wat je waarneemt of hoort.** *Ik hoor / merk (...) bij je, klopt dat? Wat wordt je duidelijk over jezelf in deze situatie? Ik zie je lachen terwijl je me vertelt dat je het lastig vindt. Wat gebeurt er dan? Ik hoor je zuchten. Wat betekent die zucht?*
- **De teamdoelen.** *Hoe zijn jullie omgegaan met tegenslagen en wat hebben jullie daarvan geleerd? Wat zijn de belangrijkste dingen die jullie (tot nu toe) hebben meegenomen uit dit project? Wat waren belangrijke stappen in jullie leerproces?*

- **De persoonlijke leerdoelen.** Wat zou je in een volgende situatie nogmaals willen doen? Waarom? Hoe pak je dat dan aan? Wat zou je anders doen? Waarom? Hoe pak je dat aan? In welke toekomstige situaties kun je inzetten wat je nu hebt geleerd? Hoe ga je dat aanpakken? Wat is er nodig om vast te houden wat je bereikt hebt? Wat zou je verder willen onderzoeken en uitproberen? Welke acties passen daarbij?

## 6. Een veilige leeromgeving creëren

Een veilige leeromgeving klinkt als een vanzelfsprekendheid. Toch kan het in sommige groepen moeilijk zijn om veiligheid te creëren, zeker in een projectsetting die voor sommige studenten nieuw is. Om een veilig klimaat te stimuleren kun je verschillende dingen doen:

- Benadruk wat er gezamenlijk te leren valt (in plaats van te behalen) en dat er soms tegenslag zal zijn. Daag studenten uit te bedenken dat falen niet het vallen zelf is, maar het niet meer opstaan. Ze mogen de mist in gaan. Het gaat erom wat ze er vervolgens mee doen. Laat ook je eigen feilbaarheid zien.
- Neem bij tegenslag de tijd voor een gesprek en vraag door op de situatie waar studenten tegenaan lopen. Vermijd een uitgebreide zoektocht naar oorzaken. Richt je op het heden en de toekomst. Focus op wat goed is en wat werkt of heeft gewerkt in de afgelopen periode.
- Laat zien dat je de bijdragen van studenten serieus neemt. Door kleine interventies in te zetten kun je laten merken dat je hoort wat er gezegd wordt. Bijvoorbeeld door te knikken, maar ook met doorvragen en parafraseren. Je toont daarmee interesse, acceptatie en begrip, laat blijken welke kern jij uit het verhaal haalt en kunt nagaan of je dit goed begrepen hebt (Lang & van der Molen, 2012).

### Voorbeeldvragen om tegenslag om te buigen:

Wat doen jullie om je staande te houden? Hoe lukt het je om te gaan met alles wat er gebeurt en gebeurd is? Wat heeft je al eens geholpen bij een dergelijke tegenslag, al was het maar een beetje? Hoe zou je dat hier kunnen inzetten? Wat gaat er goed, ook al is het maar een beetje? Hoe kun je dat versterken?

## 7. Leren van elkaar

Elke cursus is zowel voor studenten, als voor jou als docent letterlijk een leeromgeving. Elk team heeft zijn eigen coachbehoefte. Door aandacht te besteden aan het evalueren van jouw rol als coach krijg je inzicht in hoe jouw werkwijze aansluit bij dit specifieke team en laat je zien dat je de studenten serieus neemt. Door gesprekken en overleggen hier standaard mee af te sluiten, krijg je ook steeds beter

zicht op jouw eigen houding ten aanzien van je studenten (Dijkstra & Rondeel, 2019).

Vergeet daarnaast niet om elkaar als docenten op te zoeken, ervaringen te delen en feedback te geven. Door gezamenlijk te leren vergroot je de kans op een succesvolle rolwissel naar een coachende benadering van studenten (van Assen, 2018).

### Voorbeeldvragen om je rol als coach met studenten te evalueren:

Hoe ervaar je het contact tussen ons? Wat vind je prettig werken en wat niet? Wat kan de volgende keer (nog) beter? Waarom is dat voor jou belangrijk? Wat is daarvoor nodig?

## Bronnen en leestips

- Assen, J. (2018). *From a teacher-oriented to a learner-oriented approach to teaching: The role of teacher's collective learning processes*. Utrecht: Uitgeverij Eburon.
- Bannink, F. (2016). *Positieve psychologie: De toepassingen*. Amsterdam: Boom.
- Cornford, I.R. (2002). Learning-to-learn strategies as a basis for effective lifelong learning. *Journal of Lifelong Education*, 21(4), 357-368.
- Dijkstra, P., & Rondeel, E. (2019). *Evidence-based coachen*. Leiden: Educatief.
- Doorn, G., & Lingsma, M. (2017). *De vijf kritieke succesfactoren voor coaching*. Amsterdam: Boom.
- Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Korthagen, F. & Nuijten, E. (2015). *Krachtgericht coachen: Een aanpak voor diepgaand leren en effectief functioneren*. Amsterdam: Boom.
- Lang, G., & van der Molen, H.T. (2012). *Psychologische gespreksvoering*. Baarn: Boom Nelissen.
- Meijers, M. (2018). *Ontwerp je ontwikkeling*. Amsterdam: Boom.
- Woudt-Mittendorff, K. & Visscher-Voerman, J.I.A. (2019). 'De docent als coach van het leerproces'. *Onderwijsinnovatie* 21(2). <https://edu.nl/u3pgj>

---

# WERKVORMEN

# HET FANTASTISCHE TEAM

'Het geheel is meer dan de som der delen.'

- Aristoteles -

Wat maakt een team een dream team? Onderzoeker Amy Edmondson en haar team hebben dit onderzocht op basis van literatuur en uitgebreide analyses van teams die werkzaam zijn bij Google. Hun project kreeg bekendheid onder de naam 'Project Aristotle' (inderdaad als verwijzing naar die mooie uitspraak van Aristoteles hierboven).

Uit hun analyse kwamen vijf belangrijke kenmerken naar voren die dreamteams vleugels geven:

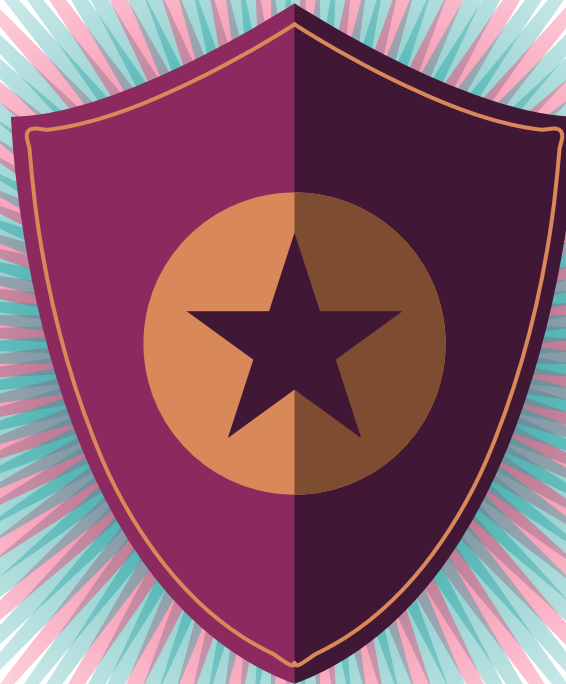
1. Psychologische veiligheid: teamleden voelen zich veilig om risico's te nemen en zich kwetsbaar op te stellen.
2. Betrouwbaarheid: teamleden leveren goed werk en doen dit op tijd.
3. Structuur en helderheid: teamleden hebben duidelijke taken en doelen.
4. Betekenis: teamleden vinden hun werk persoonlijk belangrijk.
5. Impact: teamleden geloven dat hun werk ertoe doet.

Met name dat eerste kenmerk bleek cruciaal. Edmondson en haar team hebben in het vervolg van hun onderzoek daarom bewust ingezoomd op hoe je psychologische veiligheid in teams kunt vergroten.

Maar wat is die psychologische veiligheid nou precies? Niemand wil dom, incompetent, of opdringerig uit de hoek komen en niemand vindt het leuk om te worden uitgelachen. Maar als je in een overleg met collega's niet alles

durft te zeggen of te vragen, dan blijven er veel potentieel geweldige invallen onuitgesproken. Ook kun je met jouw halfbakken idee of onnozele vraag dan nooit een ander teamlid op een geniale gedachte brengen. In teams met een grote psychologische veiligheid bestaan er écht geen domme vragen en neemt iedereen de gekste ideeën serieus.

Scan de QR code of klik op de link om Ben Tiggelaar te horen uitleggen wat je kunt doen om psychologische veiligheid te vergroten ([YouTube](#)).



Je kunt de samenwerking in jullie team versterken en doelgerichter maken door je voor te stellen hoe een dreamteam jullie project zou aanpakken.

- 1 Ontmoet elkaar (live of online).
- 2 Pak pen en papier of open een online samenwerkingsdocument en maak twee kolommen: links 'Het dream team' en rechts 'Ons concrete plan'.

Ben Tiggelaar - *Psychologische veiligheid* (YouTube)



- 3 Schrijf in de linkerkolom de vijf kenmerken van een dreamteam.
- 4 Werk in de rechterkolom voor ieder kenmerk uit hoe dat er in jullie project concreet uit zou zien. Probeer hierbij meteen om de psychologische veiligheid in de praktijk te brengen: flap al je ideeën eruit, probeer op ideeën van anderen door te bouwen in plaats van ze af te schieten, laat elkaar uitspreken en zorg dat iedereen aan bod komt.

Put voor inspiratie ook uit je eigen ervaring in eerdere goed verlopen samenwerkingen. Wat maakte dat het toen zo goed voelde? Wat deden jullie? Wat maakt dat jij je 100% veilig kunt voelen om iets te zeggen? Hoe gaan jullie zorgen voor duidelijke taken en doelen? Wanneer heb jij het gevoel dat je een zinvolle bijdrage kunt leveren? Wat heb je nodig om je gewaardeerd te voelen? Schrijf alles op. Schrappen doe je pas in de volgende stap.

- 5 Bespreek samen welke concrete punten in de rechterkolom jullie het belangrijkste vinden en noteer die op een nieuw blad. Dit is jullie dreamteam-plan. Hoe gaan jullie elkaar hier tijdens de samenwerking aan herinneren?

Radboud Universiteit (2021); CC BY-SA 4.0  
Gebaseerd op Edmondson (2018) en Tiggelaar (2019).



# WHAT IF...?

“Doe je ogen dicht en denk aan de plek waar je bent wanneer je je beste ideeën krijgt”, vraagt Duncan Wardle, voormalig divisiedirecteur creativiteit en innovatie bij Disney, aan zijn publiek. Er komen een heleboel verschillende antwoorden: op de fiets, onder de douche, op een berg, tijdens het hardlopen, als ik de hond uitlaat. Maar niemand zegt ‘op mijn werk’ of ‘achter mijn bureau’. Toch kun je volgens Wardle ook op die momenten creatief zijn. Als je maar een manier vindt om je creatieve brein aan te spreken, kom je vanzelf in de fietsmodus. ([YouTube](#))

Een van Wardle's favoriete gereedschappen is de vraag ‘what if...?’ What if helpt je om buiten de gebaande paden te denken. Je bedenkt eerst wat in een situatie de meest bepalende elementen zijn, door het beeld te beschrijven dat het eerst in je opkomt. Wardle noemt deze elementen de regels van de situatie. Met de what if-vraag transformeer je die regels door alternatieven te bedenken.

Stel: je vraagt je af hoe het hoorcollege van de toekomst eruit zou kunnen zien. Beschrijf dan zoveel mogelijk onderdelen van het beeld dat je voor je ziet als je denkt aan een hoorcollege: een zaal, rijen studenten, een docent, een scherm, een powerpoint, een verhaal van 45 minuten, een kwartiertje pauze. Wardle zou je nu de what if-vraag stellen. Wat als je niet in een zaal zat? Waar zou je dan zijn? Wat als je niet zou luisteren naar een docent? Wat zou je dan doen? Wat als er geen vast tijdschema was? Hoe lang zou het dan duren?

Hou zoals altijd de basisregel van brainstormen in de gaten: ieder idee is goed. Of zoals Burnett & Evans (2016) het formuleren: kom maar op met die gekte. Onrealistische en wilde ideeën doorbreken ons vastgeroeste denken en kunnen leiden tot verfrissende inzichten.

Duncan Wardle - *The Theory of Creativity* (YouTube)



- 1 Selecteer een vraagstuk in jullie project dat vraagt om iets anders dan de conventionele oplossing. Schrijf dit op, bijvoorbeeld op een groot vel of in een online gedeeld document.
- 2 Maak daaronder drie kolommen en schrijf in de eerste kolom voor dit vraagstuk zo snel mogelijk alle onderdelen (de regels) van het beeld dat het bij jullie oproept.
- 3 Kies een van die regels om op te focussen en stel in de tweede kolom de what if-vraag: wat als er geen X zou zijn?
- 4 Schrijf in de derde kolom hoe het er dan uit zou zien. Laat jullie fantasie de vrije loop en beschrijf dit beeld zo gedetailleerd en zo concreet mogelijk. Keur geen ideeën af, maar probeer ze verder uit te bouwen of te combineren tot weer nieuwe ideeën. Maak tot slot een selectie uit alle ideeën die jullie hebben bedacht. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld ieder een persoonlijke top drie maken om daarna samen te besluiten waar jullie het meeste in zien.



Radboud Universiteit (2021); CC BY-SA 4.0  
Gebaseerd op: Brown (2009), Burnett et al. (2016), IDEO (2012) en Wardle (2018).

# LUISTER NAAR DE MINDERHEID

Als teams besluiten nemen komt het zelden voor dat iedereen het er volledig mee eens is. Er zijn altijd wel teamleden die liever iets anders willen, maar toch meegaan met de rest. Omdat ze niet tegen de heersende opvatting in durven gaan, of simpelweg in de minderheid zijn.

Dat hoeft niet altijd een probleem te zijn, maar door meerderheidsbesluiten gaan er wel potentieel goede ideeën verloren. Afwijkende ideeën bieden de mogelijkheid om overtuigingen aan te scherpen en tot betere of zelfs nieuwe inzichten te komen. Die kans gaat voorbij als ze te snel van tafel worden geveegd. Bovendien kan een besluit waarin sommige teamleden zich niet gehoord voelen achteraf gaan wringen ('Mijn idee wordt het toch nooit, ik steek geen energie meer in dit project').

Hoe waardeer je zowel de stem van de minderheid als de meerderheid, zonder in besluiteloze overleggen te verzanden? Daarvoor is Deep Democracy ontwikkeld. Deze methode helpt je om een besluit te nemen waarin iedereen zich gekend voelt. Je doorloopt daarvoor vier stappen.

## 1. Verzamel alle invalshoeken

De gespreksleider start het gesprek door neutraal en actief alle ideeën, meningen en invalshoeken op te vragen die jullie bij het vraagstuk kunnen bedenken. Kramer (2018) geeft hierbij het voorbeeld van een woongroep die samen beslist over het nemen van een huisdier. Belangrijke vragen zijn dan: Is er iemand allergisch? Wat verwachten

we van een huisdier? Wie zorgen er voor het dier? Meningingen en standpunten worden niet verdedigd of aangevallen, in deze stap gaat het er alleen om dat alle ideeën boven tafel komen.

## 2. Zoek naar het alternatief

Weersta de neiging om meteen een knoop door te hakken en zoek actief naar alternatieven. Creëer daarbij een veilige sfeer voor ieder standpunt. Geef andere geluiden evenveel aandacht als de stem van de meerderheid. Lach niet om ideeën die je raar vindt. Rol niet met je ogen als iemand nóg een andere kijk op de zaak geeft. Hoe meer invalshoeken hoe beter het eindresultaat. Stel vragen als: X is vaker genoemd, heeft iemand nog een heel ander idee? Of: Is er iets wat nog niet genoemd is? Wie een sterke mening heeft kan andere opvattingen expliciet de ruimte geven door iets te zeggen als: Mijn idee is X, maar nu wil ik heel graag ideeën horen die totaal anders zijn. Wie heeft er zo'n idee?

## 3. Verspreid het alternatief

Vraag van ieder alternatief of er meer mensen zijn die dat herkennen of ondersteunen. Aansluiten is makkelijker dan als eerste een afwijkende mening geven. Door te vragen wie iets ook vindt blijkt een mening van de minderheid vaak breder gedragen dan iedereen zich in eerste instantie realiseert. Koppel het daarbij los van de persoon die iets inbracht. Stel vragen als: X is genoemd, wie herkent zich daar in, ook al is het maar een beetje? Licht eens toe? Wie vindt iets vergelijkbaars?

## 4. Stem en voeg het alternatief toe

Herhaal neutraal alle genoemde opties en stem vervolgens door handen op te steken.

- Als iedereen unaniem achter een van de opties staat, dan wordt die aangenomen en ben je klaar.
- Duikt er ineens nog een andere invalshoek op of zijn de meningen totaal verdeeld? Herhaal dan de stappen 1 t/m 3 om ervoor te zorgen dat alle opties besproken zijn.
- Is er een meerderheid voor een van de opties, maar geen unanimititeit? Voeg dan het alternatief toe aan de optie waar een meerderheid voor is. Zoek daarbij naar een optimale versie, erken teleurstellingen, vraag wat iemand nodig heeft om mee te gaan met het meerderheidsstandpunt en stem opnieuw. Ga hiermee door tot er een unaniem besluit is.

## Voorbeeld

*Gespreksleider: "De meeste stemmen zijn voor vergaderen op dinsdagochtend. Twee mensen stemden voor de woensdag. Sorry dat we hiervoor niet kunnen kiezen. Wat hebben jullie nodig om toch akkoord te gaan met de dinsdag?"*

*Anna: "Bo en ik hebben om de week op dinsdag een college waar we bij moeten zijn. Dus dinsdag is op zich prima, maar dan kunnen wij er niet altijd de hele vergadering bij zijn en moet iemand ons bijpraten."*

*Chris: "Ik wil Anna en Bo wel bijpraten."*

*Gespreksleider: "OK, we vergaderen voortaan op dinsdagochtend, maar dan zijn Anna en Bo er niet altijd de hele vergadering bij en neemt Chris de tijd om hen bij te praten. Wie zegt hier 'ja' op?"*



Radboud Universiteit (2021); CC BY-SA 4.0  
Gebaseerd op: Kramer (2014; 2018) en Lewis (2008).

# DE CIRKEL VAN ACHT

Stuur jij de situatie, of stuurt de situatie jou?

Baal je na een teamoverleg weleens van hoe het ging? Misschien voel je je niet gehoord, of heb je het idee dat de anderen niet echt meedoen. De cirkel van 8 kan je helpen omgaan met een situatie waar je van baalt. Het model helpt je een bewuste keuze te maken: laat je de situatie zijn zoals die is (de onderste cirkel) of neem je de regie (de bovenste cirkel)?

## De onderste cirkel – speelbal

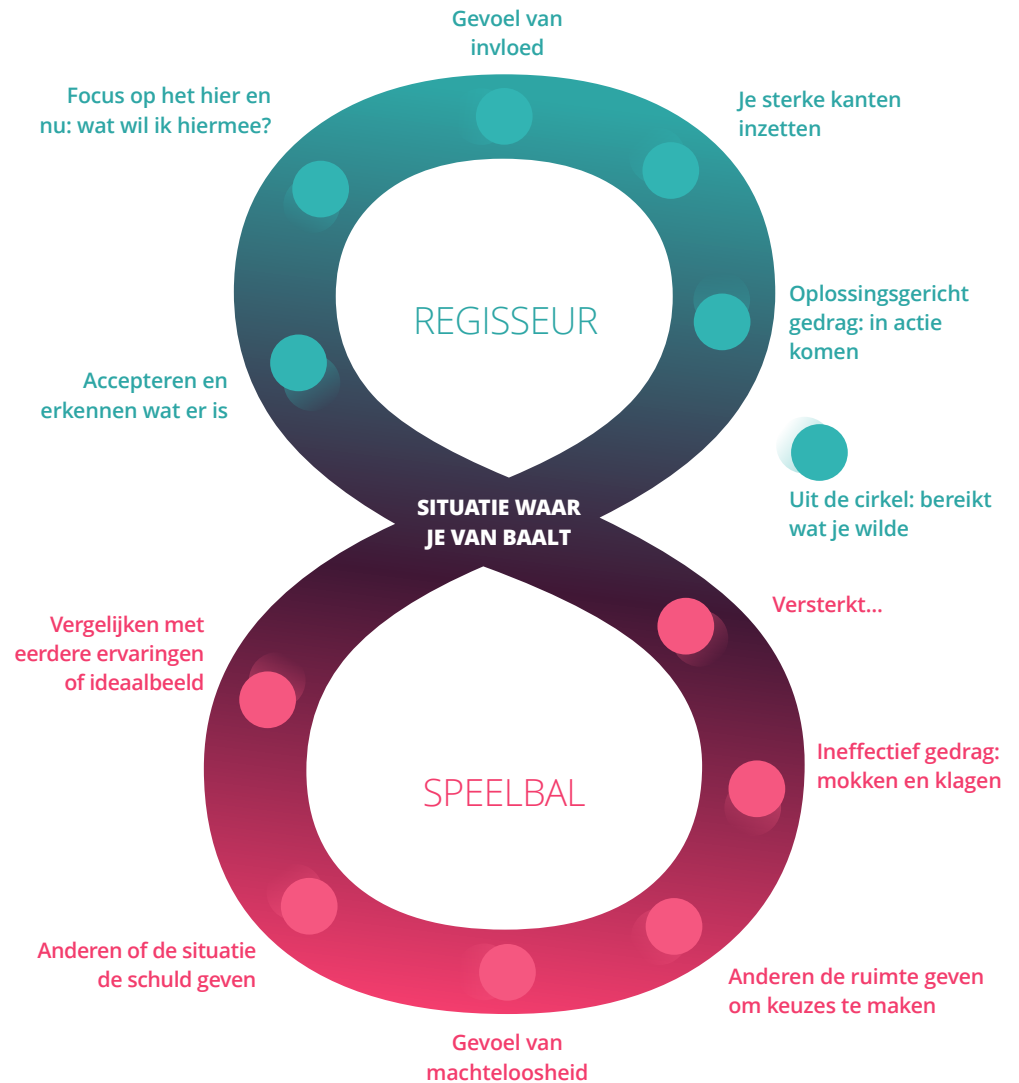
Soms kan het heerlijk zijn om na een baalmoment even tegen een goede vriend of vriendin te mopperen of te klagen. Dat is een begrijpelijke reactie. Roddelen verbindt en klagen helpt om stoom af te blazen. Maar meestal helpt het je niet verder. Door te klagen en anderen of de situatie de schuld te geven, versterk je je gevoel geen invloed te hebben. Het overkomt je allemaal. Daarmee geef je anderen de ruimte om de keuzes te maken en word je zelf een speelbal. Dat houdt de situatie in stand en je baalgevoel wordt groter.

## De bovenste cirkel – regisseur

Het alternatief is het nemen van de regie. Dat is niet makkelijk. Je zet je emoties namelijk niet zomaar opzij. Maar dat hoeft ook niet. Je erkent dat ze er zijn en bedenkt wat je nu met de situatie kunt doen. Je ziet bijvoorbeeld in dat je je altijd wat voorzichtig opstelt in het overleg (*we zouden misschien wel...*) en dat je dit de volgende keer ook anders kunt doen (*ik wil graag...*). Of je kiest er bewust voor om het te laten gebeuren, maar kijkt er met een andere blik naar (zij zijn gewoon extravertter dan ik).

Kijken wat je zelf aan de situatie kan veranderen is niet altijd leuk, zeker als dat je confronteert met dingen die je moeilijk vindt. Toch vergroot je zo stap voor stap je zelfvertrouwen. Al is regie nemen natuurlijk niet altijd hét recept voor succes. Je hebt steeds te maken met de context. Misschien reageren je teamleden niet zoals je hoopt en baal je opnieuw. Maar ook dan sta je weer voor de keuze hoe je daarmee omgaat. Verander je jouw aanpak of laat je de situatie zoals die is?

- 1 Beschrijf op papier in detail een situatie waar je van baalt in een samenwerking.
- 2 Bekijk de cirkel van 8. Waar zit jij in dit model, als je kijkt naar je eigen handelen in deze situatie? Welke elementen komen in je verhaal terug? Wat zijn de effecten van jouw gedrag, gedachten en gevoelens in deze situatie? Wat leer je hieruit?
- 3 Maak jezelf eens helemaal speelbal van de situatie en klaag er maar flink op los. Wat doe je? Wat voel je?
- 4 Steek nu eens over naar de bovenste cirkel. Wat doe je en wat voel je als je de regie neemt?
- 5 Welke inzichten heb je opgedaan? Welke verschillen ervaar je tussen de cirkels? Welke past het best bij je? Schrijf eens op, gegeven de situatie waar je van baalt, wat JIJ nu concreet gaat doen.



Radboud Universiteit (2021); CC BY-SA 4.0  
Gebaseerd op Launspach (2018) en Peeman (2011).

# EEN BOEIEND VERHAAL



Goed vertelde verhalen hebben niet alleen een duidelijke structuur, ze hebben vaak zelfs precies dezelfde structuur. Aristoteles schreef daar al over en Mumbai en Los Angeles bouwden er hun gigantische filmindustrieën op. Blijkbaar kun je op een eenvoudig fundament eindeloos variëren. Een goede verhaalstructuur is de sleutel naar een groot publiek en dat geldt net zo goed voor een roman of een Netflix-serie, als voor de wetenschap.

Maar goede wetenschappers zijn lang niet altijd goede verhalenvertellers. Colleges en teksten zijn vaak een lange trein van feiten (... en ... en ... en ...), of eindeloos genuanceerd (... hoewel ... maar ... en toch ...). Wetenschappelijk verantwoord, maar grote kans dat het publiek afhaakt of in verwarring achterblijft. Dat is problematisch als je iemand wilt overtuigen om geld in je onderzoek te steken of om iets te doen met je conclusies.

Randy Olson, wetenschapper en documentairemaker, ontwikkelde daarom de ABT-formule. Daarmee leert hij wetenschappers over de hele wereld beter communiceren over hun werk. ABT staat voor And-But-Therefore en het is een formule omdat je hem alleen maar hoeft in te vullen:

\_\_\_ and \_\_\_, but \_\_\_, therefore \_\_\_.

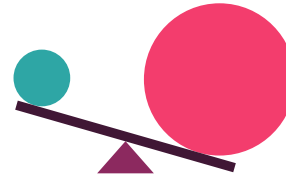
Het eerste deel van de formule (and) is de noodzakelijke achtergrond. Hier begint je verhaal. Je beschrijft wat je publiek moet weten om het verhaal te begrijpen en wat er op het spel staat.

In het tweede deel van de formule (but) beschrijf je het probleem of de vraag die opgelost moet worden. Schrijvers noemen dit het conflict. Een conflict is de kern van ieder goed verteld verhaal. Alles ging zijn gewone gangetje, totdat er iets gebeurde (conflict!) en daarna was het nooit meer hetzelfde. Dat is in een notendop het verhaal van ongeveer iedere film en ieder boek dat je kent. Het conflict trekt de aandacht en maakt nieuwsgierig naar de afloop. Daarmee houd je je publiek op het puntje van hun stoel.

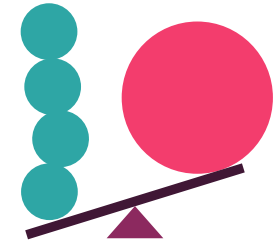
Het derde deel van de formule (therefore) is de oplossing van het conflict. Daar volgt de ontlading van de opgebouwde spanning.

De ABT-structuur is op ieder niveau te gebruiken. Je kunt er zowel een boeiende zin, een boeiende paragraaf, als een boeiend verhaal mee opzetten.

Grote kans dat in een saai verhaal het conflict ontbreekt. Als je je publiek wilt boeien ga je in ieder verhaal dat je wilt vertellen dus altijd als eerste op zoek naar het conflict.



- 1 Ontmoet elkaar in duo's (live of online).
- 2 Beschrijf ieder voor zich het project waaraan je werkt in de ABT-formule. Dit is een eerste versie, dus maak je niet te druk over de precieze bewoordingen. Het wordt één lange onhandige zin, waar alle belangrijke informatie in zit. Het eerste deel van de formule (EN) schrijf je in blauw, het tweede deel (MAAR) schrijf je in rood, het derde deel (DAAROM) schrijf je in groen.  
*Bijvoorbeeld: De Canon van de Nederlandse geschiedenis wordt op scholen gebruikt om jongeren te leren over de betekenis van historische gebeurtenissen en figuren EN hoe die onze huidige samenleving hebben beïnvloed, MAAR veel jongeren vinden het niet interessant om zich te verplaatsen in wat er lang geleden is gebeurd en in de mensen die toen leefden, DAAROM hebben we gezocht naar motiverende levenslessen en inspirerende rolmodellen die te vinden zijn in de vensters van de canon.*
- 3 Lees je zin aan elkaar voor en check samen of alle informatie op de goede plek staat. Verzamel alle context in het blauwe deel en verplaats onderdelen van de oplossing die per ongeluk in het rode deel zijn beland naar groen.



- 4 Schrijf nu een tweede versie. Dit doe je opnieuw in de ABT-structuur, maar nu laat je alle context en belangrijke informatie weg. Dat levert weer een rare zin op, maar die legt wel de kern bloot van waar je mee bezig bent.  
*Bijvoorbeeld: Het is belangrijk, MAAR ze vinden het saai, DAAROM maken we het relevant.*
- 5 Lees je zin aan elkaar voor en schaaft er samen aan tot je de meest kale vorm te pakken hebt.
- 6 Schrijf nu een derde versie die de perfecte balans vormt tussen de eerste en de tweede. Begin vanuit de tweede versie en voeg stap voor stap de belangrijkste elementen uit de eerste versie toe. Maak het boeiend en houd het beknopt. Wat je overhoudt is de perfecte samenvatting om in de lift aan iemand die je niet kent uit te leggen waar je mee bezig bent.  
*In ons voorbeeld zou dat kunnen zijn: De Canon van de Nederlandse geschiedenis leert scholieren over het verleden EN hoe dat het heden heeft beïnvloed, MAAR veel jongeren vinden geschiedenis niet interessant, DAAROM zijn we op zoek gegaan naar inspirerende historische rolmodellen.*

Radboud Universiteit (2021); CC BY-SA 4.0  
Gebaseerd op Olson (2015).

# BRONNEN

- Assen, J. (2018). *From a teacher-oriented to a learner-oriented approach to teaching: The role of teacher's collective learning processes*. Utrecht: Uitgeverij Eburon.
- Bannink, F. (2016). *Positieve psychologie: De toepassingen*. Amsterdam: Boom.
- Bos, J., Harting, E. & Hesselink, M. (2010). *PMC compact*. Schiedam: Scriptum.
- Brown, T. (2009). *Change by Design*. New York: Macmillan Publishers.
- Burnett, B. & Evans, D.J. (2016). *Designing your life: How to build a well-lived, joyful life*. New York: Knopf.
- Cornford, I. R. (2002). Learning-to-learn strategies as a basis for effective lifelong learning. *Journal of Lifelong Education*, 21(4), 357-368.
- Cortex and Striatum: Sustained Activity Related to Successful Actions. *Neuron*, 63(2), 244-253. <https://edu.nl/3pv9q>
- Covey, S.R. (1989). *The seven habits of highly succesful people*. New York: Simon & Schuster.
- Crasborn, J. (2013). *Hoe coach ik mijn team*. Zaltbommel: Thema.
- Dijkstra, P., & Rondeel, E. (2019). *Evidence-based coachen*. Leiden: Educatief.
- Doorn, G., & Lingsma, M. (2017). *De vijf kritieke succesfactoren voor coaching*. Amsterdam: Boom.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Evelein, F. & Korthagen, F.A.J. (2011). *Werken vanuit je kern: Professionele ontwikkeling vanuit kwaliteiten, flow en inspiratie*. Amsterdam: Boom.
- Fischhoff, B. (2012). *Judgment and Decision Making*. Oxfordshire: Routledge Publishing.
- Gladwell, M. (2019). *Talking to Strangers*. New York: Little, Brown & Company.
- Heath, C. & Heath, D. (2013). *Beslist. Maak betere keuzes in leven en werk*. Utrecht: A.W. Bruna uitgevers B.V.
- Hiemstra, D. (2018). *Talentedwijzer (tweede druk)*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Histed, M. H., Pasupathy, A., & Miller, E. K. (2009). Learning Substrates in the Primate Prefrontal Cortex and Striatum: Sustained Activity Related to Successful Actions. *Neuron*, 63(2), 244-253. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2009.06.019>
- IDEO (2012). *Design thinking for educators*. New York: IDEO
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kleon, A. (2012). *Steal like an artist*. Schiedam: Adfo Books.
- Knispel, K., & Bemelmans, R. (2010). *Skills - Skills Presenteren*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Kor, R. (2015). *Werken aan projecten. Tien stappen naar projectsucces*. Doetinchem: Vakmedianet.
- Korthagen, F. & Nuijten, E. (2015). *Krachtgericht coachen: Een aanpak voor diepgaand leren en effectief functioneren*. Amsterdam: Boom.
- Kramer, J. (2014). *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Lang, G., & van der Molen, H. T. (2012). *Psychologische gespreksvoering*. Baarn: Boom Nelissen.
- Launspach, T. (2018). *Fokking druk*. Amsterdam: Spectrum.
- Lewis, M., & Woodhull, J. (2018). *Inside The NO: Five Steps to Decisions That Last*. Sydney: Deep Democracy (Pty) Ltd.
- McCandless, K. & Lipmanowicz, H. (2014). *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation*. Seattle: Liberating Structures Press.
- McQuaid, M. (2017). Positive psychology coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 24(3), 283-296. <https://doi.org/10.1007/s11613-017-0510-8>
- Meijers, M. (2018). *Ontwerp je ontwikkeling*. Amsterdam: Boom.
- Morisano, D., Hirsh, J. B., Peterson, J. B., Pihl, R. O., & Shore, B. M. (2010). Setting, Elaborating, and Reflecting on Personal Goals Improves Academic Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 95(2), Mar 2010, 255-264.
- Nutt, P. C. (2012). *Handbook of decision making*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Olson, R. (2015). *Houston, We Have a Narrative*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pastoor, R. (2019). *Grip*. Amsterdam: Uitgeverij Nz.
- Peeman, T. (2011). *Heb lef, durf te veranderen*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Pychyl, T. A., & Sirois, F. M. (2016). Procrastination, emotion regulation, and well-being. In: F. M. Sirois & T. A. Pychyl (Eds.) *Procrastination, health, and well-being* (p. 163-188). Cambridge: Academic Press.
- Smouter, K. (2018, 5 juli). *Het geheim van 'diepe' democratie: luister even goed naar de minderheid als naar de meerderheid*. De Correspondent. <https://edu.nl/ntwgk>
- Thompson, L. (2017). Research: For Better Brainstorming, Tell an Embarrassing Story. *Harvard Business Review*. <https://edu.nl/wbrp7>
- Tiggelaar, B. (2019). *Wie succesvol wil zijn moet vooral een beetje geluk hebben*. Amsterdam University Press.
- Tracy, B. (2017). *Eat That Frog!: dé methode om te stoppen met uitstellen en superproductief te worden*. Amsterdam: Maven Publishing.
- Wardle, D. (2018). *Breaking the rules. How you can be more innovative*. <https://edu.nl/ktyf6>
- Woudt-Mittendorff, K. & Visscher-Voerman, J.I.A. (2019). 'De docent als coach van het leerproces'. *Onderwijsinnovatie* 21(2). <https://edu.nl/6jrv>

