

LEIDERSCHAP EN MOED IN HET ONDERWIJS

De wereld verandert en het onderwijs dus ook. Op onze scholen zoeken we naar de best mogelijke manieren om talent de ruimte te geven. Hoe krijgen we het voor elkaar om de leerling optimaal in zijn ontwikkeling te ondersteunen? Wat vraagt dat van leraren die dagelijks met leerlingen te maken hebben? En bovenal: wat vraagt dat van schoolleiders?

Veel scholen zoeken naar passende antwoorden op deze vragen. Zo organiseren zij het onderwijs meer en meer rondom de persoonlijke behoeftes en ambities van leerlingen en staat de professionalisering steeds vaker in het teken van 'recht doen aan verscheidenheid'. Succesvol veranderen vereist echter méér: schoolleiders met een visie en de vaardigheden om te verbinden.

In dit artikel zetten wij ónze visie uiteen en bieden wij schoolleiders concrete handvatten voor een succesvolle aanpak.

De opdracht van de school

In elk visiedocument vormt de slogan 'de leerling centraal' de kern. En terecht, want de school heeft immers de opdracht om leerlingen voor te bereiden op deelname aan het vervolgonderwijs en aan de samenleving. Het eerste doet een school door hen toe te rusten met kennis en vaardigheden, het tweede door de leerlingen zelfkennis en zelfvertrouwen bij te brengen en hen te vormen in waarden en normen.

Scholen geven, elk op hun eigen manier, vorm aan deze tweeledige opdracht. Niet voor niets kiezen zij in groten getale voor gepersonaliseerd leren. Naast aandacht voor curricula en de 'harde' opbrengsten, erkennen scholen steeds meer de unieke leerling met zijn eigen leerstijl en eigen behoeften. Voor veel scholen vraagt dit om een omslag in het denken: naast controle en beheersing is een flinke portie creativiteit en flexibiliteit nodig. Scholen worstelen met deze zoektocht naar een nieuwe balans.

De leerling

Elke leerling heeft unieke kwaliteiten

Elke leerling is uniek, met zijn eigen kwaliteiten. Met kwaliteiten doelen we op eigenschappen als doorzettingsvermogen, daadkracht, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, inlevingsvermogen, flexibiliteit, logisch redeneren, creativiteit, en vele andere. Met deze eigenschappen wordt een kind geboren. Ze geven het kind zijn eigenheid en spelen mee in zijn relaties met anderen in het gezin,

op school en daarbuiten. Samen vormen ze als het ware zijn instrument. Hoe beter hij dit instrument leert kennen en bespelen, hoe krachtiger en mooier de klank.

De school is bij uitstek de plek om hiermee als leerling te oefenen. Om je kwaliteiten te leren verkennen en te testen en de valkuil ervan te leren zien. Dé plek dus.

Op papier althans. Ondanks grote inspanningen valt het in de praktijk niet altijd mee. Kwaliteiten die aansluiten bij wat er gevraagd wordt, worden geprezen, andere worden niet altijd opgemerkt, of zelfs bestreden. Wat een kracht zou kunnen zijn, wordt dan benaderd als last. Dat willen we veranderen. En het kán.

Wensen en behoeftes van leerlingen

Leerlingen hebben de wens gezien te worden. Een deel slaagt daarin, een deel worstelt. Leerlingen voelen aan wanneer niet zij, maar de te behalen resultaten centraal staan. Zij die zich onvoldoende begrepen voelen, vertonen niet zelden 'lastig gedrag'. Doordat dit gedrag wordt voorzien van labels en behandelplannen, wordt de suggestie gewekt dat de oorzaak van het probleem bij de leerling ligt. Onterecht. Want het onvermogen zit niet alleen in de leerling, maar net zo goed in de omgeving die niet in staat is de kwaliteit te zien die door het 'lastige' gedrag heen schemert.

'Wat heeft deze leerling te doen om in de pas te leren lopen?' zou vervangen moeten worden door: 'Wat hebben wij als school te doen om de stappen van deze leerling te leren begrijpen en zo te begeleiden dat hij zijn eigen pad leert

bewandelen?' Uiteraard is deze benadering niet alleen vruchtbaar bij leerlingen met 'moeilijk gedrag'. Ook de 'gemakkelijke, probleemloze leerling' is er bij gebaat zich meer bewust te worden van zijn persoonlijke kwaliteiten mét bijbehorende valkuilen, uitdagingen en allergieën. Van dit inzicht dat je als leerling op jonge leeftijd verkrijgt, heb je je leven lang profijt.

De leerling en zijn omgeving

Op school willen leerlingen de wereld om hen heen ontdekken, maar bovenal hun eigen potentie leren herkennen en ontwikkelen. Ze willen daarbij gezien en erkend worden door leraren, klasgenoten en ouders.

- Door hun leraren willen ze op hun kwaliteiten worden aangesproken. Dat is voor leraren onder druk van de inspectie, verbeterplannen en administratielast niet altijd eenvoudig.
- De klasgenoten zijn belangrijk om ergens bij te horen. Dat maakt het voor leerlingen soms lastig dichtbij zichzelf te blijven.
- En de ouders zijn bij uitstek degenen van wie een kind bevestiging en erkenning verlangt. Voor vele ouders is het een kunst om hun kind zijn eigen weg te laten zoeken.

De boodschappen die een leerling vanuit leraren, klasgenoten en ouders ontvangt, bepalen in sterke mate zijn zelfbeeld en zelfvertrouwen. Dat lukt alleen als de omgeving de bereidheid heeft om te herkennen welke eigenschappen en talenten een leerling van nature meeneemt.

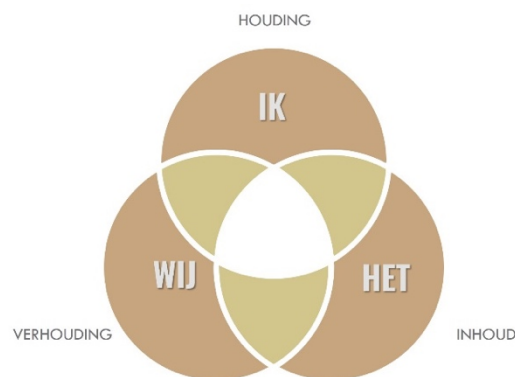
De aanpak

Hoe kunnen scholen een omgeving creëren die bereid is de kwaliteiten van leerlingen als uitgangspunt te nemen voor verdere ontwikkeling? Ons antwoord is: door een integrale benadering van de school (ik-wij-het) én het werken met kernkwadranten. We geven een toelichting.

Een integrale benadering: ik-wij-het

Ontwikkeling in een school vindt pas plaats als het werk voldoende aansluit bij de verlangens en overtuigingen van individuele medewerkers (ik); als medewerkers als team aan gezamenlijke doelen willen werken (wij); en als er voldoende duidelijkheid en structuur is (het).

Deze drie aspecten zijn door Daniel Ofman verwerkt in een eenvoudig "kijkkader":



'Ik' gaat over de *houding* van ieder persoonlijk, 'wij' over de *verhoudingen* binnen een groep en 'het' over de *inhoud* van het werk. Het gaat erom aandacht te geven aan alle drie de aspecten in onderlinge samenhang. Dán ontstaat enthousiasme en worden er duurzame resultaten bereikt. In het midden is het voor iedereen duidelijk wat we doen en waarom we dat zo doen. In het midden bruist het van de energie.

We weten dan

- waar we inhoudelijk mee bezig zijn (het);
- hoe we dat samen voor elkaar krijgen (wij);
- en wat het doet met mij (ik).

Een integrale benadering dus.

Kernkwadranten

Wanneer komt een leerling tot bloei? Als hij in contact komt met zijn individuele kwaliteiten, die gaat vertrouwen en leert inzetten. Kernkwadranten kunnen daarbij op een overzichtelijke manier kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën van mensen zichtbaar maken. Voorbeelden van kernkwadranten zijn:





Kernkwadranten bieden de mogelijkheid de maatschappelijke opdracht van de school in te vullen. Wanneer een leerling een goed beeld heeft van zijn kernkwadranten, begrijpt hij beter waarom hij is wie hij is en zich gedraagt zoals hij zich gedraagt. Hij is zich meer bewust van zijn natuurlijke kwaliteiten en kan deze productief inzetten. Bovendien kan hij gemakkelijker omgaan met kritiek en irritatie, zeker wanneer hij ook de kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën van anderen beter leert begrijpen en waarderen. Inzicht in kernkwadranten maakt herkaderen van zogenaamd 'lastig gedrag' mogelijk, zowel voor de leerling als zijn leraren en begeleiders. Na herkadering ben je niet meer bezig met wat er mis is aan iemand, maar met onderliggende kwaliteiten van een leerling. Anders gezegd: je gaat werken met wat er wél is, in plaats van met wat er niet is.

De effecten op de school en de leerling

Onze benadering is eenvoudig, de effecten voor de school en de leerlingen spectaculair.

Leerlingen leren zichzelf en hun eigen aardigheden kennen en ontwikkelen zelfvertrouwen. Ze leren de klasgenoten, hun specifieke kwaliteiten en unieke toegevoegde waarde kennen, ontwikkelen begrip voor elkaar en voelen zich in toenemende mate verbonden met elkaar en met het onderwijsleerproces. Motivatie, plezier en leerprestatie gaan omhoog, net als de bereidheid en het vermogen om zelf oplossingen te zoeken voor vragen of problemen die zich voordoen.

Het biedt *scholen* een gemeenschappelijk referentiekader om kwaliteiten in kaart te brengen, een taal om er woorden aan te geven én instrumenten om ze tot bloei te laten

komen. De bewustwording binnen de school neemt toe, evenals de bereidheid en het vermogen recht te doen aan verschillen tussen leerlingen. Het begrip en de samenwerking tussen schoolleiders, leraren, begeleiders, leerlingen en ouders verbeteren. Er ontstaat een omgeving waarbij het benoemen van positieve kwaliteiten vanzelfsprekend wordt. Duurzame relaties ontstaan.

Wat staat leraren te doen?

Op scholen zien we leraren die met passie, compassie en kunde een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de leerlingen. Dit gebeurt echter vaak solistisch en ad hoc. Het is daarom van belang dat leraren een integrale benadering onderschrijven en inzicht hebben in de systematiek en de effecten van het werken met kernkwadranten. Zij krijgen hierdoor niet alleen inzicht in hun eigen kwaliteiten en gedrag, maar ook in die van collega's, ouders en leerlingen. Van daaruit kunnen zij de vertaalslag maken naar de inzet van verschillende werkvormen en ontstaat er ruimte voor verschillende leerstijlen en verschil in benadering. Leraren worden effectiever in het begeleiden van leerlingen en het samenwerken met collega's.

De moed hebben om iets los te laten zonder zeker te weten dat een nieuwe werkelijkheid zich aanbiedt, kan van managers echte leiders maken. Voor Het-georiënteerde managers is dat lastig, zo niet bijna onmogelijk. Dit betekent dat je zekerheid verruimt voor vertrouwen: dat je vertrouwt op het universum en op je ervaring dat iets nieuws zich op het juiste moment aanbiedt.

Uit: Daniel Ofman, Inspiratie en Inzet in Organisaties, 2014, pg. 123-124

Wat staat schoolleiders te doen?

Schoolleiders willen het beste betekenen voor de school, de leraren en de leerlingen. Het succesvol invulling geven aan de opdracht van de school staat of valt bij hun leiderschap. Zonder hun expliciete keuze voor een integrale benadering met een heldere structuur (het), een open aanspreekcultuur (wij) en ruimte voor individuele verschillen (ik), worden er ongetwijfeld hier en daar successen behaald, maar zal dit zelden duurzaam blijken te zijn.

Een integrale benadering vereist antwoorden op drie vragen:

- Wat vraagt onze opdracht van de organisatie/structuur? (het)
- Wat vraagt het van mij? (ik)
- En wat vraagt het van ons? (wij)

Voor het antwoord op de eerste vraag levert de 'het-wereld' een solide basis met zijn heldere doelen, een planmatige aanpak en duidelijkheid ten aanzien van tijd en geld. Daarnaast is het de kunst voor een schoolleider om ook de andere vragen levend te houden. Het beantwoorden hiervan is een continue en soms taaie zoektocht; een voortdurende test op commitment en inzet; een tocht waarin toppen (successen) en dalen (miskleunen) elkaar kunnen afwisselen.

Als harder werken, meer van hetzelfde, nog betere procedures en nog meer controle niet meer werken, is iets anders nodig: **moed en vertrouwen**. Dat betekent iets los laten zonder zeker te weten welke nieuwe zekerheid zich aanbiedt. Dat is wat schoolleiders te doen staat.

Leiderschap gaat niet alleen over het managen van wat maakbaar is (het), maar evenzeer over contact maken (wij) en laten zien wat in jou raakbaar is (ik).

Uit: Daniel Ofman, Inspiratie en Inzet in Organisaties, 2014, pg. 139

Tot slot

Hoe mooi zou het zijn scholen te creëren, waarin de leerling écht centraal staat? Stel je eens een school voor, waarin het benoemen en ontwikkelen van positieve kwaliteiten vanzelfsprekend zijn? Stel je eens voor wat dat kan betekenen voor het zelfvertrouwen van leerlingen, voor de sfeer in de klas en voor de cultuur in de school.

Wij zijn er van overtuigd dat het werken vanuit ik-wij-het en kernkwadranten niet alleen prachtig eenvoudig is, maar ook krachtig en effectief.

De laatste jaren krijgen we tijdens trainingen en reflectiebijeenkomsten steeds vaker te horen: "Hoe zou mijn leven eruit gezien hebben als ik vroeger al wist wat ik nu weet?" En: "Wat zou het mooi zijn als je kinderen hiermee al vanaf hun schooltijd in contact kunt brengen".

Dat het kán, horen we van leraren en schoolleiders die het aangedurfd hebben hiermee een start te maken. Dat mensen het willen, horen we ook. Dat leraren en schoolleiders de moed hebben er voor te kiezen, is onze droom.

Bob Brinkhof, leiderschap en begeleiding voor het onderwijs
Albert Heemeijer, Core Quality Education
Daniel Ofman, Core Quality International

Januari 2020

Bijlagen: I. Kernkwadranten - een toelichting
II. Praktische handvatten voor schoolleiders – een reisplan in 7 stappen



Bob Brinkhof is een onderwijzman in hart en nieren. Na een loopbaan als docent en schoolleider begeleidt hij scholen bij verander- en ontwikkeltrajecten.



Daniël Ofman werkt als managementcoach en consultant. Hij ontwikkelde het succesvolle model van de kernkwadranten en het ik-wij-het-model.



Albert Heemeijer is trainer/coach en autoriseert professionals om het kernkwadrantenmodel op vakkundige wijze in het onderwijs te gebruiken.

We zijn overtuigd van de 'kracht' van ik-wij-het en de kernkwadranten en willen graag een betekenisvolle bijdragen leveren aan het onderwijs. Daniël als inspirator en supervisor, Albert als trainer/coach en Bob als 'reisbegeleider' (sparringpartner, procesbegeleider, adviseur, coach on the job). Daarom hebben we besloten onze verschillende dynamieken en kwaliteiten te bundelen.

De integrale benadering aan de hand van het ik-wij-het model en de principes van de kernkwadranten zijn door Daniel Ofman geïntroduceerd en beschreven in verschillende boeken. Dit stuk is een verdere uitwerking en concretisering van 'Inspiratie en inzet in organisaties - als hardere werken niet meer werkt' van Daniel Ofman uit 2014. Daarnaast is een eerder gepubliceerd visiestuk over 'kernkwaliteiten in het (basis)onderwijs' als bron gebruikt. (<https://albertheemeijer.nl/visiestuk-kernkwaliteiten-in-het-basisonderwijs>).

kernkwadranten – een toelichting

Het is niet zo moeilijk om voor onszelf en voor anderen aan te geven wat er beter kan, wat we verkeerd doen, hoe het anders moet, enzovoorts. Als het om gaat om leiding geven is het juist belangrijk om stil te staan bij wat er goed is en goed gaat. Dat is niet nieuw. Al jaren worden boeken geschreven dat je waardering voor goed werk ook moet uiten en schouderklopjes moet geven. Wat daarbij steeds opvalt is dat motivatie iets zou zijn dat door leidinggevendenden van buitenaf aangebracht zou kunnen worden. Het gaat bij motiveren bijna altijd om de ander; hoe je de ander kunt motiveren. Dat is op zijn zachtst gezegd vreemd. Motivatie is het gevolg van zelfkennis. Zelfkennis houdt onder andere in dat je weet waar je goed in bent en wat je kernkwaliteiten zijn.

Kernkwaliteiten

Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen oftewel de kern van een persoon behoren. Ze 'kleuren' een mens; het is de specifieke sterkte waar we bij iemand direct aan denken. Voorbeelden van kwaliteiten zijn zorgzaamheid, zorgvuldigheid, ordelijkheid, daadkracht, ontvankelijkheid, invoelingsvermogen, enzovoorts. Er zijn er honderden. Sommige daarvan horen zo specifiek bij jou dat je ze kernkwaliteiten zou kunnen noemen. Met onze kernkwaliteiten geven we uiting aan wie we zijn. Kernkwaliteiten zijn niet in de eerste plaats gedragingen, maar eerder mogelijkheden waarop men zich kan afstemmen. Zoals vroeger de kwaliteit van het geluid bij een radio voor een deel bepaald werd door de precisie waarmee deze afgestemd was op de juiste golflengte, zo wordt ook de mens inspirerender als hij afgestemd is op zijn eigen kernkwaliteiten.

Een kernkwaliteit is te herkennen aan iemands bijzondere vermogen waarover hij zelf zegt: "Dat kan toch iedereen." Maar niet iedereen kan dat. Sterker nog, als je deze kernkwaliteit weg zou halen, zou je deze persoon niet eens meer herkennen. Dat komt omdat die ene kernkwaliteit alle andere, minder uitgesproken kwaliteiten, doordrenkt of doorstraalt.

Een kernkwaliteit is altijd potentieel aanwezig. Je kunt een kernkwaliteit niet zomaar even aan- of uitzetten, je kunt hem wel verstoppen of verborgen houden. Het onderscheid tussen kwaliteiten en vaardigheden zit vooral in het feit dat kwaliteiten van binnenuit komen en vaardigheden van buitenaf aangeleerd zijn. In het Engels gezegd, gaat het om het verschil tussen 'nature' en 'nurture'. Vaardigheden zijn 'nurture', gevoed of aangeleerd, kernkwaliteiten zijn 'nature', aangeboren en te ontwikkelen. Hoe duidelijker het beeld is dat we van onze kernkwaliteiten hebben, des te bewuster we die kunnen laten doorstralen in ons leven.

Wie als kernkwaliteit bijvoorbeeld 'doorzettingsvermogen' heeft, weet dat hij juist in kwesties waar een lange adem nodig is, goed zal kunnen functioneren. En hij weet ook dat dit 'vasthouden' iets is dat hij altijd zal kunnen, zowel op z'n werk als in de privésfeer. Of hij dat in zijn privéleven ook zal doen is een andere zaak. Iedereen is geboren met een aantal kernkwaliteiten, maar daar blijft het niet bij, want als logisch gevolg van elke kernkwaliteit krijg je er automatisch een drietal cadeautjes bij. Het eerste is je valkuil, de tweede je uitdaging en de derde je allergie.

Valkuilen

Zoals er geen licht kan zijn zonder donker, zo ook heeft iedere kernkwaliteit een zon- en een schaduwkant. De schaduwkant zou je ook wel de vervorming kunnen noemen. De vervorming is niet het tegenovergestelde van de kernkwaliteit, zoals actief het tegenovergestelde van passief is en sterk het tegenovergestelde van zwak. De vervorming is een kernkwaliteit die te ver doorschiet. Zo kan de kernkwaliteit 'flexibiliteit' doorschieten in 'wispelturigheid'. Dan wordt de kracht van iemand zijn zwakte. In de volksmond heet dat dan 'teveel van het goede' en dat drukt het precies uit.

De vervorming van iemands kernkwaliteit is tevens zijn 'valkuil'. De valkuil is datgene dat de desbetreffende persoon dikwijls als etiket opgeplakt krijgt. Dan wordt de persoon met de kwaliteit daadkracht verweten dat hij niet zo drammerig moet zijn. Iemand die te zorgvuldig is, loopt het risico pietluttig gevonden te worden.

Wanneer hulpvaardigheid doorschiet, kan het ervaren worden als bemoeizucht. Of dat nu terecht is of niet, de valkuil hoort gewoon bij de kernkwaliteit. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, dus beschouw het maar als een cadeau.



Uitdagingen

Met de bijbehorende valkuil krijgt de persoon bij zijn kernkwaliteit ook zijn 'uitdaging'. Dat is als het ware je tweede cadeau. De uitdaging is de positief tegenovergestelde kwaliteit van de valkuil. De positief tegenovergestelde kwaliteit van drammerigheid is bijvoorbeeld zoets als geduld, rust of terughoudendheid. Met andere woorden, bij de valkuil 'drammerigheid' hoort de uitdaging 'geduld'.



Zoals in de figuur duidelijk wordt, zijn de kernkwaliteit en de uitdaging aanvullende kwaliteiten. Waar het om gaat, is de balans te vinden tussen daadkracht en geduld. Wanneer deze balans te ver overhelt naar daadkracht, is de kans aanwezig dat deze daadkracht doorschiet in drammerigheid. Met andere woorden, om te voorkomen dat men in zijn valkuil terecht komt, is het raadzaam om de uitdaging te ontwikkelen.

Allergieën

Veelal is iemands valkuil een bron van conflicten, irritaties en spanningen die de persoon met zijn omgeving heeft. Dat geldt vooral als die valkuil tevens de allergie van een ander blijkt te zijn. Het probleem is namelijk dat de doorsneemens allergisch blijkt te zijn voor het teveel van zijn uitdaging, vooral als hij die in een ander verpersoonlijkt vindt. Zo zal de daadkrachtige persoon de neiging hebben om over de rooie te gaan wanneer hij in een ander geconfronteerd wordt met passiviteit. Hij is allergisch voor passiviteit. Als je goed kijkt, zie je dat dit komt omdat passiviteit teveel van zijn uitdaging (= geduld) is. Hij weet zich daar vaak geen raad mee.

Hoe meer jij in een ander met je eigen allergie geconfronteerd wordt, des te groter is bovendien de kans dat jij in je valkuil terechtkomt. De persoon met de kernkwaliteit 'daadkracht' loopt dan het risico nog harder te gaan drammen, terwijl hij of zij de ander verwijt passief te zijn, enzovoorts. Met andere woorden: als jij je allergie in een ander tegenkomt, ligt je valkuil op de loer. Dus wat iemand het meest kwetsbaar maakt is niet zijn valkuil, maar zijn allergie, want het is vooral de allergie die iemand in zijn valkuil drijft.



Met het formuleren van de allergie is het kernkwadrant rond.



Praktische handvatten voor schoolleiders: een reisplan in stappen

7

Wij gebruiken bij verander- en ontwikkeltrajecten graag de metafoor van de 'reis'. Of liever: de 'trektocht', waar je onderweg voor onverwachte uitdagingen komt te staan. Een reisplan voor een schoolleiding zou er als volgt uit kunnen zien.

- 1 Sta met elkaar eerst een aantal dagdelen stil bij integraal leiderschap, zelfreflectie, teamreflectie en prioriteiten:
 - Neem de tijd om het ik-wij-het model als kijkkader te bespreken. Onze ervaring is dat het model eenvoudig te begrijpen is en een uitstekend uitgangspunt vormt om met elkaar de verbinding aan te gaan.
 - Breng met elkaar in beeld waar jullie als schoolleiding energie van krijgen en waarvan juist niet.
 - Maak met behulp van nieuwsgierige vragen en feedback van je collega's je eigen, *persoonlijke* kernkwadranten en deel deze met elkaar.
 - Breng met elkaar aan de hand van maximaal drie kernkwadranten in kaart waar de schoolleiding *als team* staat. Waar is dit team goed in? Wat zijn de collectieve valkuilen? Welke uitdagingen horen daarbij? Wat zijn de collectieve allergieën in dit team?.
 - Bepaal samen de prioriteiten voor de komende tijd. Maak in hoofdlijnen een 'reisschema' om aandacht te blijven besteden aan de opbrengsten van de reflectiebijeenkomsten en maak gezamenlijk afspraken over wat je van elkaar verwacht de komende tijd.

Voer een open gesprek met een afvaardiging van de medewerkers. Deel de bevindingen van de schoolleiding en vraag om feedback. Vraag om advies over de verdere concretisering van het reisschema en de manier waarop medewerkers, leerlingen en ouders optimaal betrokken kunnen worden. Voer eenzelfde gesprek met een afvaardiging van de leerlingen en een afvaardiging van de ouders.

- 3 Bespreek de opbrengsten van de gesprekken in de schoolleiding en neem 'voorgenomen besluiten' over de onderdelen die in de reis worden opgenomen, het reisschema, de reflectiemomenten onderweg en de evaluatie aan het eind van de reisperiode.

Neem als schoolleiding het volledige personeel en een delegatie van de ouders en de leerlingen mee in jullie proces. Presenteer het ik-wij-het model, de kernkwaliteiten van jullie als schoolleiding en jullie (voorgenomen) besluiten.

- 5 Leg de besluiten vast en communiceer deze.

Sta vervolgens regelmatig met elkaar stil bij de inhoudelijke voortgang, de onderlinge verbinding en de persoonlijke ontwikkelingsvragen. Bepaal aan het eind van elk overleg samen wat nodig is en maak concrete afspraken over de vervolgstappen.

- 7 Evalueer aan het eind van de reisperiode vanuit de drie perspectieven (het, wij en ik) en maak afspraken over het vervolg.