

Handleiding instrument Zinvol Digitaal samenwerken – Datawerkplaats

Fleur Stalenhoef, 19 januari 2021

Deze handleiding sluit aan bij het instrument '[Zinvol digitaal \(en hybride\) samenwerken](#)' van de Datawerkplaats. De handleiding is bedoeld voor het zelfstandig toepassen van dit instrument binnen een organisatie. De trainers die de toepassing van het instrument begeleiden kunnen deze handleiding gebruiken.

Het instrument

Het instrument '[Zinvol digitaal \(en hybride\) samenwerken](#)' is ontwikkeld in 2020, toen de coronacrisis organisaties in één klap veranderde in digitale organisaties. Het instrument streeft naar een effectieve, inclusieve en creatieve samenwerking in situaties waarin het merendeel van de interacties digitaal verloopt. Als trainer doorloop je het instrument met een team en help je het team om concrete afspraken te maken over zinvol digitaal (en hybride) samenwerken. Aan de hand van zes dilemma's met praktische voorbeelden gaan we het gesprek aan over zinvol (en hybride) samenwerken. De workshop levert concrete ideeën op en afspraken over hoe je, ook op afstand, inclusiviteit, effectiviteit en creativiteit behoudt in het samenwerken. De dilemma's prikkelen de deelnemers tot een gesprek over digitaal werken waarin deze drie waarden een belangrijke rol spelen. Het doel is om per dilemma ongeveer drie afspraken te maken.

Functie van de trainer

De kwaliteit van de sessie ligt duidelijk hoger als er een trainer is die de sessie begeleidt. Een trainer van buiten het team kan de deelnemers extra stimuleren om een inhoudelijk zinnig gesprek te voeren. Daarnaast kan een trainer de deelnemers in de richting van afspraken sturen, wanneer zij blijven hangen in het uitwisselen van hun ervaringen met het dilemma.

Voor het succesvol begeleiden van de toepassing van het instrument, zijn specifieke kennis of vaardigheden op het gebied van digitaal werken niet noodzakelijk. Sociale vaardigheden komen goed van pas. Je fungeert tijdens de sessie als gespreksleider en draagt zorg voor een veilige sfeer. Daarnaast zorgt je er als trainer voor dat alle deelnemers voldoende aan het woord komen.

Groepsgrootte

Ons onderzoek heeft laten zien dat de groepsgrootte van grote invloed is op het verloop van de sessie. Hoe groter de groep, hoe slechter de interactie en hoe hoger de drempel om iets te zeggen. Bij het werken met grotere teams (meer dan zeven personen) is het bij een digitale sessie daarom handig om *breakoutrooms* te gebruiken om in kleine groepjes over de dilemma's te sparren. Om toch ook een groepsgevoel te behouden wordt het dilemma plenair in een centraal kanaal geïntroduceerd en vervolgens in aparte kanalen (*breakoutrooms*) uitgewerkt.

Vervolgens delen de deelnemers hun inzichten en gemaakte afspraken weer plenair in het centrale kanaal. Bij een nieuw dilemma worden alle bovenstaande stappen herhaald.

Wanneer de sessie fysiek plaatsvindt kan er ook worden gekozen om een grote groep op te splitsen in kleinere groepjes. Dit verlaagt voor veel mensen de drempel en levert vaak een kwalitatief beter gesprek op. Ook hier is het raadzaam om de dilemma's plenair te introduceren en af te sluiten, zodat het team wel één blijft.

Een nadeel van het opsplitsen in groepen is dat anderhalf uur te kort is om het instrument goed te doorlopen. Het bespreken van een dilemma neemt meer tijd in beslag wanneer het plenair, in een kleine groep en vervolgens weer plenair moet worden besproken. Het is dan ook goed om hierop voorbereid te zijn door in dit geval een langere sessie te plannen of eventueel gebruik te maken van een vervolgsessie.

Tijdens de sessie

Wij bevelen aan om voorafgaand aan de sessie het instrument niet aan de deelnemers te laten lezen. Wél is het raadzaam om de deelnemers van tevoren het doel en de inhoud van de bijeenkomst te vertellen, zodat zij goed weten wat hen te wachten staat. De dilemma's zelf kunnen echter beter tijdens de sessie pas worden gedeeld. Hierdoor is de reactie van de deelnemers 'puur' en is er geen tijd voor de deelnemers om hun reactie door de anderen te laten beïnvloeden.

Bespreek aan het begin van de sessie het programma en de doelen. Benoem dat de sessie bedoeld is om een zinvol gesprek te voeren, elkaars behoeften beter te leren kennen en samen te bouwen aan een prettige digitale samenwerking. Hieruit vloeit dan ook voort dat er geen 'goed' of 'fout' is, en dat er een prettige en veilige sfeer dient te zijn voor het gesprek.

Sta aan het begin van de sessie stil bij de motivatie van deelnemers om met dit instrument te werken. Neem hierbij de tijd om met elkaar te verkennen wat de eigen verantwoordelijkheid is bij de invulling van een prettige digitale samenwerking. Wanneer deelnemers geen eigenaarschap over de samenwerking nemen, kan het lastiger zijn om tot zinvolle afspraken te komen. Het is daarom nuttig hier vooraf aandacht aan te besteden, zodat eventuele verschillen in motivatie zichtbaar worden. Dit maakt het gesprek gemakkelijker en zorgt voor meer wederzijds begrip. Benoem als trainer dat de motivatie om samen aan een zinvollere samenwerking te bouwen, noodzakelijk is voor een zinvolle toepassing van het instrument. Bespreek hierbij expliciet wat het team en de deelnemers zelf wel en niet kunnen doen.

Een voorbeeld: Tijdens het bespreken van een dilemma klagen deelnemers over slechte communicatie vanuit het management. Dit is alleen nuttig wanneer de deelnemers de klacht kunnen omzetten naar acties voor henzelf. Wanneer de deelnemers enkel verwachten dat het management dingen verbeterd, dan nemen ze geen verantwoordelijkheid om het dilemma zelf op te lossen. In zo'n geval kun je als trainer de deelnemers vragen om na te denken over afspraken die zij zélf kunnen maken om met het dilemma om te gaan, en geef je de deelnemers eigenaarschap over dit dilemma.

Tijdens de sessie ben je als trainer de gespreksleider. Dit houdt in dat je de dilemma's steeds introduceert en aangeeft hoe lang hierover gesproken wordt. In het instrument staan de dilemma's in een bepaalde volgorde gegeven, maar het staat je vrij om deze te veranderen. De dilemma's hangen op veel manieren met elkaar samen, dus de deelnemers zullen vaak zelf een bruggetje of verwijzing maken naar een volgend dilemma. Op basis daarvan kun je als trainer de volgorde bepalen zodat er een logische en prettige structuur ontstaat. Ook kun je ervoor kiezen om een dilemma korter of langer te bespreken, als dit een zinvoller gesprek zal opleveren. De regel hierbij is: liever minder dilemma's en een zinvoller gesprek, dan meer dilemma's korter en oppervlakkiger bespreken.

Wij raden aan om de dilemma's steeds één voor één te introduceren, in plaats van allemaal in één keer. Bij een digitale sessie kun je het dilemma in de vergaderchat zetten, zodat de deelnemers kunnen meelesen. Door de dilemma's één voor één te delen, blijft de focus van de deelnemers beter bij een bepaald dilemma, dwalen ze niet alvast af naar een volgend dilemma, en zullen deelnemers zich niet opgejaagd voelen om de zes dilemma's door te werken. Ook kun je als trainer gemakkelijker beslissen om één of twee dilemma's weg te laten.

Laat de deelnemers per dilemma spreken over hoe zij dit dilemma zien en op welke manieren zij het herkennen in de huidige samenwerking. Wij raden aan om de deelnemers bij het introduceren van een dilemma niet direct de uitleg uit het instrument voor te lezen, maar om hen zelf te laten nadenken over wat een dilemma voor hen betekent. Als trainer houd je hierbij in de gaten of de deelnemers voldoende op één lijn zitten en kun je hen eventueel helpen door de uitleg die in het instrument staat samen te bespreken. De voorbeeldafspraken in het instrument zijn ook bedoeld als houvast. Laat de deelnemers eerst zelf creatief nadenken over passende afspraken. Indien nodig kun je de deelnemers op weg helpen door hun een voorbeeld te geven van een afspraak.

Maak aantekeningen van de ideeën en afspraken die er worden besproken. Schrijf ook de ideeën op die nog niet zijn vertaald naar een concrete afspraak. Zo heeft het team na de sessie een mooi overzicht en kan het gesprek gemakkelijker worden omgezet naar concrete actiepunten. Doordat jij als trainer de aantekeningen maakt, kunnen de deelnemers zich echt focussen op het gesprek met hun collega's.

Gedurende de sessie kun je merken dat de deelnemers lastig tot concrete afspraken komen. Deelnemers kunnen blijven hangen in het klagen en moeite hebben om de dilemma's van iets negatiefs om te zetten in iets positiefs en hierover afspraken te maken. Spreek de deelnemers hierop aan en vraag hen opnieuw na te denken over afspraken. Ook wanneer deelnemers niet goed op één lijn zitten over wat het dilemma in hun werk nu precies betekent, duurt het vaak langer om afspraken te maken. Neem dan voldoende tijd om het probleem goed af te bakenen en de uitdagingen te identificeren. Dit is een belangrijke tussenstap om tot zinvolle afspraken te komen.

Wij raden aan om wat extra tijd na de sessie in te plannen, zodat de deelnemers zich niet naar een volgende sessie hoeven te haasten. Zo kan er nog even worden nagepraat, en is er ruimte

om de verschillende ervaringen met de sessie uit te wisselen. Door een kwartier 'extra' in te plannen kunnen de deelnemers met meer ontspanning en focus aan de sessie deelnemen.

- Deel het instrument van tevoren niet met de deelnemers;
- Bespreek aan het begin het programma, de functie en doelen van de sessie;
- Vraag de deelnemers om begrip voor elkaar en een veilige sfeer;
- Besteed aandacht aan de motivatie om met het instrument te werken;
- Als gespreksleider bepaal je de volgorde en de duur van het gesprek van de dilemma's;
- Dilemma's één voor één introduceren voor een betere focus;
- Uitleg en voorbeeldafspraken van een dilemma alleen gebruiken om deelnemers op weg te helpen;
- Laat deelnemers bespreken hoe een dilemma terugkomt in de huidige samenwerking en creatief nadenken over afspraken;
- Schrijf mee met de ideeën en afspraken die er worden besproken;
- Geef voldoende tijd als deelnemers lastig tot concrete afspraken komen. Blijf het maken van concrete afspraken stimuleren;
- Plan 15 min. extra na de sessie in voor meer ontspanning en betere focus.

Resultaat van de sessie

Het is mooi en wenselijk als een team na de sessie concrete afspraken op papier heeft staan. Het is echter belangrijk om het maken van afspraken niet te forceren. Uit ons onderzoek is gebleken dat er tijdens de sessies altijd wel een balletje is gaan rollen: hoewel het resultaat niet altijd eenduidig is, doet dit niets af aan het resultaat. Ook wanneer er minder afspraken gemaakt zijn, hebben de deelnemers meer geleerd over elkaars behoeften en visies omtrent het digitale werken. Daarnaast zijn er problemen, uitdagingen en dilemma's geïdentificeerd die wellicht eerder nog niet zichtbaar waren. Dit zorgt voor meer bewustzijn bij de deelnemers. Dit is uiterst zinvol. Het resultaat van de sessie is dus niet altijd uit te drukken in het aantal gemaakte afspraken.

Het kan zijn dat jullie na de sessie niet tevreden zijn met het aantal gemaakte afspraken. Het kan zijn dat deelnemers meer tijd nodig hadden voor het identificeren van de kern van de dilemma's en de bewustwording van bepaalde uitdagingen. Bespreek of er behoefte is aan een vervolgsessie waarbij er opnieuw gesproken kan worden over de dilemma's, maar dit keer met een strengere focus op het maken van afspraken. Het voorwerk is dan in de eerste sessie al gedaan.

Na de sessie

Tijdens de sessie kan blijken dat er meer (basis)vaardigheden en kennis nodig zijn op het gebied van digitaal werken. Het kan nuttig zijn om hier nog aan te werken, zodat er in het vervolg beter afspraken gemaakt kunnen worden over zinvol digitaal werken. Je kunt daarom na de sessie voorstellen om een verdiepende workshop over digitaal werken en de bijbehorende programma's te doen.

Als trainer kun je na een aantal sessies patronen gaan zien die belangrijk kunnen zijn voor de hele organisatie. We bevelen daarom aan om de uitkomsten van de sessies met verschillende teams steeds te verzamelen en op strategisch niveau in de organisatie te vertalen naar acties en consequenties voor de hele organisatie. Maak als trainer steeds na een aantal sessies een samenvatting van de belangrijkste besproken zaken en actiepunten en koppel deze op organisatieniveau terug.

Daarnaast kan het nuttig zijn om in kaart te brengen welke afspraken na de sessie in de praktijk worden gebracht en wat het team uiteindelijk bijblijft van de sessie. Wij raden aan om na de sessie nog een keer af te spreken om te kijken hoe de sessie het team heeft beïnvloed. Zo'n vervolgspraak kan na drie, vier of zes weken worden gepland, op basis van jullie voorkeur.

Meer weten?

Neem voor meer informatie en tips over het instrument of de handleiding contact op met Fleur Stalenhoef van de Datawerkplaats, via e.f.stalenhoef@uu.nl. Kijk voor meer informatie over de Datawerkplaats op dataschool.nl/datawerkplaats.