

## De tijdlijnmethode

De tijdlijnmethode is een (tussentijdse) evaluatie die ingezet kan worden om een netwerk stil te laten staan bij hoe er (samen)gewerkt wordt om een gezamenlijk gesteld doel of missie te bereiken. Het is een hulpmiddel wat kan helpen om iets in gang te zetten. Om te starten met de tijdlijnmethode is het goed om het gezamenlijke doel voor ogen te hebben. Als het netwerk dit nog niet duidelijk heeft, kan het transitiekruis hierbij helpen.

### 1. Het transitiekruis

Het transitiekruis (de X-curve) kan helpen bij het inzichtelijk maken van waar een organisatie of een netwerk mee bezig is. Het kan hier gaan om het afbouwen van het huidige (oude) systeem en het opbouwen van een nieuw systeem.

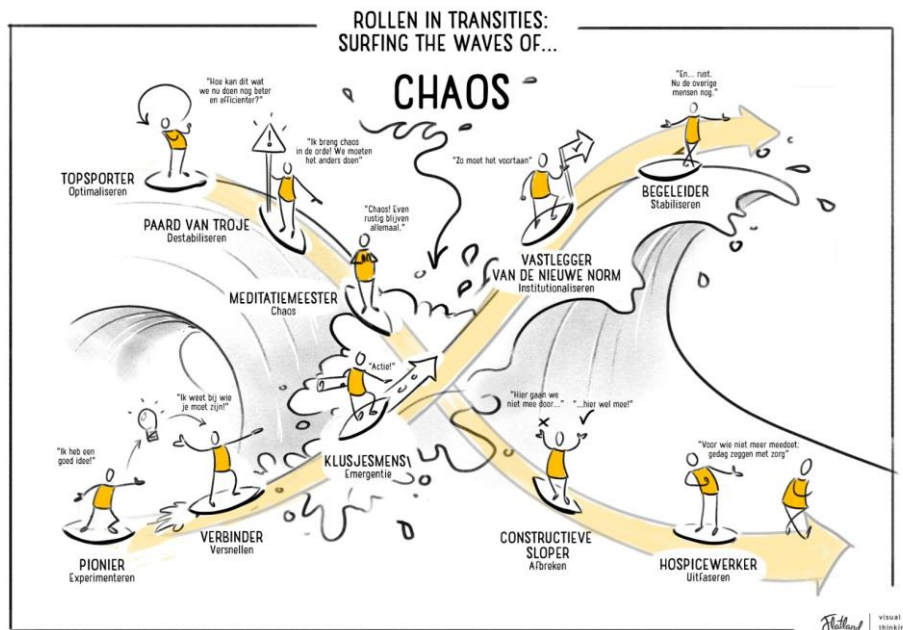
Wanneer een nieuw systeem nodig is, begint dat met opbouw. De vraag kan worden gesteld, welke nieuwe (sociale) systemen hiervoor opgebouwd en versneld moeten worden. In dit proces zijn verschillende rollen nodig om dit goedlopend te krijgen (zie ook figuur 1 hieronder). Dit begint vaak in het klein in de vorm van experimenten, waarin radicaal nieuwe manieren van denken en doen worden toegepast, dit wordt pionieren genoemd.

Vervolgens ontstaat er een versnelling wanneer deze alternatieven zich aan elkaar verbinden en zichtbaar worden. Voor dit proces zijn verbinders en zogenaamde klusjesmensen nodig. Vervolgens vertaalt dit zich naar zichtbaar nieuwe structuren en staat de transitie niet meer ter discussie.

Na de stappen van opbouw, volgt voortbouw. De nieuwe weg die ingeslagen wordt, wordt vertaald naar leidende duurzaamheidsprincipes. Het nieuwe denken, handelen en doen wordt neergezet als het nieuwe normaal, het wordt vastgelegd. Uiteindelijk stabiliseert het nieuwe systeem door detaillering en optimalisering, daarin ligt een rol voor een (proces)begeleider weggelegd.

Om ruimte voor nieuwe systemen te creëren, is afbraak van het oude essentieel. Het is erg belangrijk om ook hier aandacht aan te besteden. Van nature wordt er namelijk meer op opbouw dan op afbraak gericht. Aan het begin van een transitie heerst er in het gevestigde systeem nog weinig noodzaak tot veranderen. Het bestaande wordt alleen geoptimaliseerd, wat ook goed kan zijn. Destabilisatie ontstaat doordat incidenten tot urgentie voor verandering leiden. In onderstaande figuur wordt dat uitgebeeld door het paard van Troje in te brengen. Er ontstaat vervolgens discussie over de richting. Onzekerheden en tegengestelde belangen maken dat ombouw uiteindelijk eindigt in chaos. Daarin is het belangrijk om het overzicht en de rust te bewaren om de juiste richting te bepalen en de neuzen de goeie kant op te krijgen. Pas vanuit chaos ontstaat echte afbraak van het systeem: het oude systeem valt weg en het verlies wordt zichtbaar. Afbouw wordt verder bestendig door het uifaseren en afscheid nemen van de oude manieren van denken, handelen en organiseren.

De X-curve helpt om het verschil te zien tussen verbeteren van het oude systeem (transformeren zonder andere stip op de horizon) en echt bijdragen aan een nieuw systeem (transitie). De uitdaging zit juist in de dynamiek tussen deze twee bewegingen/trajecten/veranderingen.



Figuur 1: Het transitiekruis (X-curve)

Zoals je ziet is dit een langdurig proces met verschillende fasen. Het is belangrijk om een missie uit te werken (bijvoorbeeld: het beschrijven van een droombeeld in 2040 voor jouw gemeente of regio). Dit kan helpen om het transitiekruis in gang te zetten. Welke nieuwe systemen zijn nodig om deze missie met bijbehorende doelen te bereiken en welke oude systemen zitten dat proces in de weg? Door dit proces in gang te zetten, creëer je tegelijk eigenaarschap in je netwerk. Het is belangrijk dat het netwerk deze missie voor ogen heeft, voordat er begonnen wordt met de tijdlijnmethode. De tijdlijnmethode kan vervolgens als hulpmiddel ingezet worden om de belangrijkste gebeurtenissen en invloeden van je werkzaamheden of van het project in tijd te ordenen en inzichtelijk te maken en wie welke rol daarin heeft opgepakt. Je creëert overzicht in wat er nodig is om je gezamenlijke missie te bereiken. Dan komen we bij de volgende fase.

## 2. De tijdlijnmethode (transformatieve reflexieve monitoring)

De tijdlijnmethode is een (tussentijdse) evaluatie en voer je uit met de mensen die betrokken zijn bij een netwerk die een gezamenlijk doel wil bereiken. Het effect hiervan is dat zij de tijd nemen om over het eigen proces na te denken en de gewoontes, methoden, vormen en patronen te bespreken die anders onbesproken blijven of zelfs niet opvallen. Als er een mix is van bekenden en nieuwkomers, dan helpt deze methode om op gelijk niveau te komen. De methode maakt het hele proces van het ontstaan van een netwerk van begin af aan zichtbaar, gezien door de ogen van alle betrokkenen zelf.

Het resultaat is een verhaal waarvan de deelnemers zeggen: "Ja, zo is het gebeurd en dit verhaal is een weergave van de belangrijkste momenten." Vaak leidt de sessie tot een lijst van aandachtspunten die deelnemers willen agenderen voor het vervolg, deze kun je vervolgens samenvoegen in een dynamische leeragenda (daarover later meer). De tijdlijnmethode verzamelt de waarnemingen en waardeert iedere mening. Diverse meningen kunnen naast elkaar gelegd worden en juist deze verschillen zijn interessant. Het is niet nodig om het eens te worden over de analyse. [De volgende uitnodiging](#) zou je kunnen gebruiken om het netwerk/werknet uit te nodigen voor een sessie met de tijdlijnmethode.

### Tips voor de begeleider/gespreksleider:

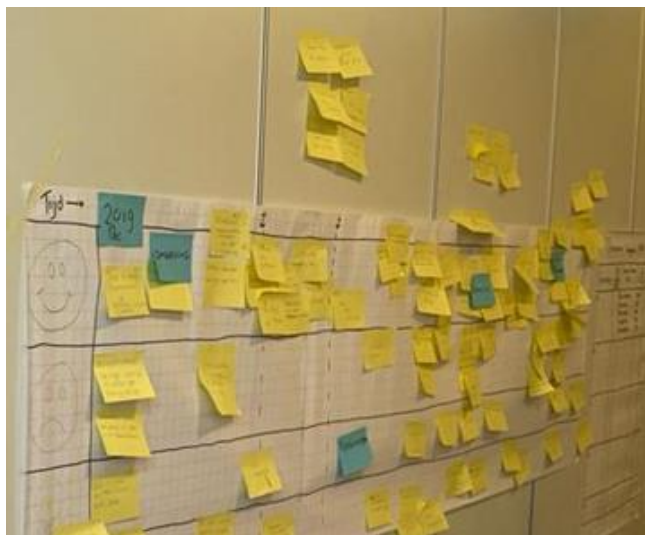
- Bepaal wanneer je de tijdlijn inzet?
  - Als er in het team of projectgroep sprake is van weinig energie om in actie te komen
  - Als een actie /project is afgerond en de vraag speelt: 'hoe nu verder'
  - Als er nieuwe collega's bij komen of juist vertrokken zijn (bijpraten/inwijden)
  - Als er een rapportage moet worden gemaakt (waar is de tijd in gaan zitten ...)
  - Als je na wat langere tijd van weinig contact of actie (b.v. vakantieperiode) allemaal weer even wilt weten waar iedereen staat
  - Als (b)lijkt dat het team met andere dingen bezig is dan wat oorspronkelijk als ambitie is geformuleerd
  - Er zijn vast meer aanleidingen te bedenken...

Om de tijdlijnmethode goed uit te voeren, kun je de volgende stappen doorlopen:

#### *Stap 1: de voorbereiding*

Begin met alles klaar te zetten voor de Tijdlijn. De Tijdlijn maak je zichtbaar op een aantal aan elkaar vastplakte flip-overs. Het aantal flip-overs hangt af van het aantal deelnemers. Op 10 deelnemers, 4 flip-overs, 20 deelnemers 6 flip-overs en 30 deelnemers, 8 flip-overs. De vellen hang je verticaal en aan elkaar vast. Je kunt ze het beste plakken op een lange lege muur. Mocht je deze niet hebben, dan kun je ook tafels gebruiken of de grond. Waar het om gaat is dat uiteindelijk iedereen kan zien wat er geschreven staat. Verdeel de Tijdlijn in 3 rijen door 2 strepen horizontaal te trekken. De bovenste rij is voor de positieve momenten: geef dit aan door een vrolijke 'smiley'; De middelste rij is voor de negatieve momenten: geef dit aan door een droevige smiley; De onderste rij is voor de inzicht momenten: geef dit aan door een lampje.

Verdeel de horizontale lijn in tijdvakken die de geschiedenis en mijlpalen van dit netwerk aangeven, vanaf de start (of, indien relevant zelfs daarvoor) tot heden. Als je goed bekend bent met het netwerk, dan kun je deze informatie vóór de start van de sessie alvast invullen. Anders kun je dit samen met de deelnemers doen bij de start van de sessie, door te vragen naar belangrijke mijlpalen. Een Tijdlijn kan er als volgt uitzien:



Figuur 2: een voorbeeld v/e uitwerking v/d tijdlijnmethode

**Tips voor de begeleider in de voorbereiding:**

- Sta stil bij welk doel de tijdlijn kan dienen in jouw team of project en wat je eruit wilt halen.
- Overleg en maak afspraken met het team of projectgroep over locatie, datum, tijd en wie betrokken is bij de tijdlijn evaluatie
- Ga na welke momenten belangrijk waren voor de loop van de gebeurtenissen in het werk of project (met het oog op voorbereiding tijdlijn). Mocht je dit zelf niet goed weten, dan kun je dit samen met het netwerk doen (zoals hierboven beschreven).

*Stap 2: uitleg en schrijven*

In deze stap leg je uit wat de bedoeling is van de tijdlijnmethode en wat ermee bereikt kan worden. Mocht je in stap 1 nog niet de meest belangrijke mijlpalen hebben bepaald, dan kun je dit samen met de deelnemers doen. Op basis daarvan kun je de tijdlijn gaan verdelen in tijdvakken. Vervolgens vraag je aan de deelnemers om in gedachten terug te gaan naar momenten die belangrijk zijn geweest voor henzelf of het netwerk. Dit kan gaan om positieve of negatieve momenten. Daarnaast kun je vragen om momenten van inzicht (aha-momenten) waar nieuwe mogelijkheden ontstonden. Deze momenten kunnen de deelnemers op een post-it opschrijven in één zin (liever één zin dan één woord) en één velletje per moment. Dit velletje kan de deelnemer vervolgens op de juiste plek in een tijdsvlak hangen. Als iemand een andere mening of ingeving krijgt terwijl hij/zij de inbreng van anderen leest, maakt hij/zij gewoon een ander velletje en plakt deze erbij op de Tijdlijn. Geef de deelnemers ongeveer 20 tot 25 minuten de tijd om **in stilte** hun ingevingen op te schrijven en de Tijdlijn te vullen. Het kan houvast geven om bij de uitleg van de tijdlijnmethode [de volgende presenteerkaartjes](#) te gebruiken.

**Tips voor de begeleider bij het schrijven:**

- Geef uitleg en maak duidelijk wat je met de methode wilt bereiken
- Maak van tevoren duidelijk dat het van belang is dat ieders mening van belang is en elk verhaal waar is. Juist het naast elkaar zetten van elkaars mening of verhaal bevordert het leerproces binnen het team.
- Maak duidelijk dat het gaat om momenten die een positieve of negatieve invloed op het team/projectgroep hadden
- Wijs op momenten van inzicht (de 'aha-momenten')

### *Stap 3: het resultaat bespreken*

Nadat de laatste deelnemer zijn of haar post-it op de Tijdlijn heeft geplakt, bekijkt de begeleider het resultaat, samen met alle deelnemers die zich bij de vellen papier verzamelen. Het werkt activerend wanneer de deelnemers uit hun stoel komen en bij de Tijdlijn gaan staan zodat iedereen de briefjes kan lezen. De bedoeling is dat de deelnemers een gemeenschappelijk beeld krijgen van wat is opgeschreven. De bespreking bestaat uit drie delen: een algemene indruk, het lezen van de briefjes en agendapunten voor verdere discussie.

- Algemene indruk: vraag aan de deelnemers wat ze in eerste oogopslag zien. In bepaalde tijdvakken zie je meer positieve briefjes en in andere meer negatieve. Herkennen de deelnemers dit? Waar vind je de meeste inzichtmomenten? Een Tijdlijn kan je lezen als een soort meting van het energiepeil van het netwerk. Momenten van inzicht vind je vaak terug na een moeilijke periode.
- De briefjes lezen: lees de briefjes vanaf het begin tot het moment nu, en verzeker je ervan dat je de boodschap begrijpt. Wanneer er veel deelnemers zijn en er veel briefjes hangen, dan kunnen overeenkomstige beweringen geclusterd worden. Ze hoeven dan niet allemaal een voor een gelezen te worden. Mochten er briefjes in de verkeerde rij geplaatst zijn, vraag dan of je deze mag verplaatsen naar de plek waar hij hoort. Een bewering kun je niet verwijderen. Deelnemers kunnen van mening verschillen over de voor hen relevante momenten of op welke manier zij hebben bijgedragen aan het netwerkproces. Het is niet toegestaan te discussiëren over wat juist of waar is. Iedere mening telt. Als iemand het anders ziet, schrijft deze persoon gewoon een ander briefje. Verschillende meningen worden juist gewaardeerd.
- Punten voor verdere discussie: vraag aan het einde van de sessie welke gedachten opkomen over het vervolg van het netwerk. Zet deze op een flip-over om er over te discussiëren na de Tijdlijnsessie of zodra de agenda dit toelaat. Hierin kan de volgende fase helpen, het opstellen van een dynamische leeragenda.

#### **Tips om het tijdlijngesprek te begeleiden:**

- Neem de tijd om alle reacties te lezen, geef alle deelnemers de tijd om alles te lezen
- Kijk naar overlap in reacties; vaak is het prettig om het gesprek te openen met een reactie die door meer mensen is gegeven. Vraag om een toelichting
- Voor de meeste mensen is het het gemakkelijkst om de tijdlijn chronologisch door te nemen
- Pak de rol op van gespreksleider:
  - Zijn de meningen verschillend? Of zijn er veel dezelfde meningen? Herken je een patroon? Kijk en benoem clusters van reacties, zowel negatief als positief; als je dat beeld ziet, is er vaak op die momenten veel gebeurd in (of rond) het team. Vraag om toelichting
  - Zijn er opvallende briefjes opgeplakt? Wil iemand persé zijn verhaal vertellen
  - Geef ook ruimte aan discussies die kunnen ontstaan
  - Vraag door bij verschil van inzicht
  - Niet iedereen is even vaardig in het vinden woorden aan hoe hij/zij een proces beleefd heeft; vraag om verduidelijking als je dat nodig vindt
  - Welke conclusies kunnen de deelnemers gezamenlijk trekken? Welke afspraken maken we met elkaar?
- Vat samen wat je beluistert en rond het gesprek af met de belangrijkste bevindingen en conclusies.

### **3. De Dynamische leeragenda**

Complex aan processen die een systeem hopen te veranderen, is dat er veel verschillende factoren van invloed zijn. Dit maakt ook dat verbetering op het ene punt soms hand in hand kan gaan met verslechtering op een ander gebied. Fase 1 was gericht op het helder krijgen van doelen en verwachtingen op de lange termijn en welke systemen invloed hebben op het bereiken hiervan. Fase 2 was gericht op het, doormiddel van de tijdlijnmethode, in kaart brengen van factoren die het bereiken daarvan (nog) in de weg staan. Wanneer dit eenmaal duidelijk gedefinieerd is, wordt het ook mogelijk om hieruit concrete acties te formuleren, gericht op het wegnemen van barrières en het dichterbij brengen van het beoogde doel. Een dynamische leeragenda kan helpen om de actiepunten die hieruit voortkomen overzichtelijk in de tijd weg te zetten. [Dit bestand](#) geeft richtlijnen om deze actiepunten uit te werken. Hierover komt in een ander mapje meer informatie.

### **4. Voorbeelden uitwerking tijdlijnmethode**

Het delen van de geleerde lessen van voorbeelden van de uitvoering van de tijdlijnmethode kan helpen in het voorbereiden van een sessie en dienen ter inspiratie. Hieronder kun je twee uitwerkingen van voorbeelden vinden:

- [Voorbeeld 1](#) van de voedselbank is volledig uitgewerkt.
- [Voorbeeld 2](#) uit Pekela is nog in ontwikkeling.