

Het

SASJA DIRKSE-HULSCHER  
ANGELA TALEN

GROOT

Boom

WERK

VORMEN

Al meer dan  
50.000 ex.  
verkocht!

BOEK DEEL

Dé inspiratiebron voor  
resultaatgerichte trainingen,  
vergaderingen en andere  
bijeenkomsten

1

# Het Groot Werkvormenboek

## DEEL 1

*Dé inspiratiebron  
voor resultaatgerichte  
vergaderingen, presentaties  
en andere bijeenkomsten*

SASJA DIRKSE-HULSCHER EN ANGELA TALEN

**Boom**

# Inhoudsopgave

Leeswijzer 8

## **I** **Waarom?**

Theoretische onderbouwing werkvormen 10

## **II** **Werkvormen voor...**

A	Kennismaken	19
B	Uitwisseling	41
C	Kennisoverdracht	63
D	Informereren	85
E	Discussiëren	107
F	Beslissen	129
G	Brainstormen	151
H	Energizers	173
I	Planvorming en strategie	195
J	Evaluatie en reflectie	217
K	Vaardigheden oefenen	239
L	Transfer	261

## **III** **Welke?**

Handreiking bij het kiezen van werkvormen 283

## **IV** **Vorbereid?**

Tips voor de voorbereiding op een bijeenkomst 289

## **V** **Aan de slag!**

Tips voor het werken met werkvormen 293

Literatuur 297

Register 299

# Leeswijzer

Dit *Groot Werkvormenboek* is een boek om te gebruiken. Een inspiratiebron wanneer ideeën nodig zijn om vorm te geven aan bijeenkomsten en sessies waarin gewerkt moet worden naar resultaat.

## Indeling op hoofdlijnen

*Het Groot Werkvormenboek* begint met een theoretisch hoofdstuk. We illustreren daarin waarom het gebruik van werkvormen noodzakelijk is. Lees dit hoofdstuk wanneer je wilt weten wat de echte redenen zijn om altijd na te denken over de vorm van een bijeenkomst, training of vergadering.

8

De kern van het boek wordt gegeven in hoofdstuk II. We presenteren hier 120 werkvormen, geclusterd naar een aantal veelvoorkomende doelstellingen die je in bijeenkomsten kunt nastreven.

In hoofdstuk III geven we een handreiking bij het kiezen van de juiste werkvorm, omdat kennis hebben van werkvormen nog niet rechtstreeks leidt tot een goede keuze. Na de belangrijkste uitgangspunten volgt een stappenplan voor het keuzeproces. Ook is een handzaam bouwplan opgenomen, dat je in kunt vullen bij het voorbereiden van een bijeenkomst.

Het is essentieel om een bijeenkomst goed voor te bereiden. In deze fase heb je de mogelijkheid om na te denken over aandachtspunten in de uitvoering, over een opstelling die je doelstelling en werkvorm ondersteunt, over de uitnodiging en voorbereidingsopdracht en hoe je andere betrokkenen in kunt zetten en informeren. Hoofdstuk IV gaat hierover.

Het gaat er uiteindelijk om dat je met werkvormen aan de slag gaat en succeservaringen opdoet. In hoofdstuk V geven we onze top 5 aan missers op het gebied van werkvormen en onze tips om deze missers te voorkomen.

## Clusters

Hoofdstuk II bestaat uit twaalf clusters, waarin we totaal 120 werkvormen beschrijven. De clusters hebben we gekozen op basis van doelstellingen die wij in de praktijk vaak tegenkomen. Je kunt ze gebruiken om na te gaan welke doelstelling jij hebt met (onderdeel van) een bijeenkomst. Wanneer de doelstelling duidelijk is, kun je in het cluster tien suggesties voor werkvormen vinden.

## Indeling van de werkvorm

Alle 120 werkvormen zijn op eenzelfde manier ingedeeld en beschreven. Elke werkvorm beslaat een linker- en een rechterpagina. Op de rechterpagina staat wat je minimaal nodig hebt om de werkvorm te kunnen kiezen en begeleiden. De paragraaf 'In het kort' geeft een beeld van hoe de werkvorm in de praktijk zal gaan, zodat je er een voorstelling van kunt maken. Verder lees je op de rechterpagina wat de opbrengst van deze werkvorm kan zijn en welke stappen je in de voorbereiding en begeleiding moet zetten. De ervaring leert dat deze beschrijvingen zo concreet zijn dat begeleiding daarna een kleine stap is.

Op de linkerpagina staan een aantal kaders. Dit verschilt per werkvorm, afhankelijk van de aanvullende tips en informatie die we nog kunnen geven. Bij sommige werkvormen schetsen we een opstelling of geven we aanvullende tips. Bij andere hebben we een praktijkverhaal of voorbeelden van vragen of stellingen beschreven die je direct kunt gebruiken.

### Sterren

Bij elke werkvorm hebben we in de kop een aantal sterren (1 tot 4) toegevoegd die een indicatie geven van de moeilijkheidsgraad van de desbetreffende werkvorm, wat wil zeggen hoe lastig en intensief de werkvorm qua begeleiding is. Werkvormen waarvoor je de groep relatief weinig in beweging hoeft te zetten of waarbij je als begeleider minder hoeft te doen, zijn aangeduid met één of twee sterren. De werkvormen met drie of vier sterren vragen meer van jou als begeleider als het gaat om strakke begeleiding of regie. Wil je voor het eerst aan de slag met een andere aanpak, dan kunnen de sterren je helpen om het voor jezelf niet meteen te moeilijk te maken.

### Zoeken en vinden

120 werkvormen is veel. Om snel te kunnen zoeken geven we voorin dit boek twee overzichten:

- 1 Een overzicht van alle 120 werkvormen, gerangschikt naar doel.
- 2 Een overzicht van onze favoriete werkvormen, gekoppeld aan de rol die je in een bijeenkomst hebt.

Het eerste overzicht kan je helpen wanneer je je doelstelling scherp hebt en je gericht op zoek bent naar een passende werkvorm. Het tweede overzicht is handig als je bedacht hebt dat je meer werkvormen wilt doen, maar het lastig vindt een eerste stap te maken. In dit overzicht staat bij elke werkvorm beschreven welke lastige situatie je ermee kunt voorkomen of oplossen. Laat dit leidend zijn bij je keuze.

Achterin dit boek vind je een alfabetisch register met alle werkvormen.

### Verder

Misschien overbodig, maar volledigheidshalve willen we hier nog noemen dat je in het gehele boek de woorden *hij* en *hem* zult lezen, ook als we *zij* en *haar* bedoelen.

Verder spreken we regelmatig over ‘deelnemers’, waaronder we verstaan: medewerkers, studenten of alle anderen die deelnemen aan een overleg of bijeenkomst. Daar waar je voorzitter, leidinggevende of docent leest, kun je ook trainer, coach, intervisiebegeleider, gastspreker of facilitator lezen. We beschrijven elke werkvorm vanuit het perspectief dat jij degene bent die de bijeenkomst leidt of regisseert en er een of meerdere mensen zijn die het gesprek of de bijeenkomst bijwonen.



# Waarom?

## Theoretische onderbouwing werkvormen

Studenten die tijdens presentaties in slaap vallen of wegdromen, medewerkers die weinig inbreng hebben in een vergadering, een trainer die merkt dat deelnemers maar weinig van zijn les toepassen in de praktijk, of een coach die eens iets anders wil dan het gesprek voeren. Deze en nog talloze andere situaties kunnen aanleiding zijn om na te denken over de aanpak of werkvormen die je gebruikt en het effect ervan. Waarom zou je nadenken over werkvormen? En waarom werkvormen gebruiken? In dit hoofdstuk beantwoorden we de vraag wat werkvormen zijn en geven we vanuit de theorie een onderbouwing voor het gebruik ervan. En om alvast een schot voor de boeg te geven: werkvormen gebruiken we niet om bijeenkomsten 'op te leuken'. We gebruiken ze wel als zorgvuldig gekozen aanpak of middel om een vastgesteld doel te bereiken.

### Wat is een werkvorm?

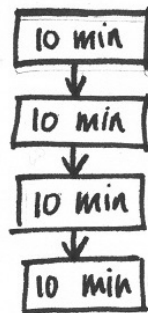
Het begrip 'werkvorm' associëren de meeste mensen met onderwijs. Zo wordt er vaak gesproken over 'didactische werkvormen'. Echter, met het *Groot Werkvormenboek* willen we laten zien dat werkvormen in veel meer situaties in te zetten zijn dan alleen in het onderwijs. Een werkvorm 'is een bepaalde manier van werken', zegt de dikke Van Dale. Wij beschouwen een werkvorm als de aanpak of structuur die iemand in een overleg of bijeenkomst kiest om een bepaalde inhoud aan de orde te stellen. Werkvormen zijn dus niet nieuw en niet speciaal. Ook als je als trainer, docent, voorzitter of coach hebt bedacht om geen speciale vorm te gebruiken, dan gebruik je een werkvorm, ook als het een standaardrondje of de beamerpresentatie is. Naast de vraag wat werkvormen wél zijn, is het ook interessant om te kijken naar de vraag wat werkvormen níét zijn. In lijn met het voorgaande zien wij werkvormen als middel om een bepaald doel te bereiken. Ze zijn de manier waarop je inhoud behandelt of de weg waarlangs je een proces stuurt, en zijn dus geen doel op zich. 'Een leuke werkvorm

doen', is voor ons onvoldoende reden. Welke redenen wel ten grondslag liggen aan onze keuze voor werkvormen, lees je hieronder. Die redenen hebben betrekking op aspecten van leren en communiceren, en zijn relevant voor uiteenlopende situaties – van trainingen tot vergaderingen en van coachgesprekken tot conferenties.

### Omdat mensen maar 10 minuten geconcentreerd kunnen luisteren

'Waarom zou ik verschillende werkvormen in mijn overleg of presentatie moeten inbouwen? Mijn verhaal is helder en bovendien kost interactie met de groep me te veel tijd.' In eerste instantie hebben voorzitters en sprekers vaak de (onbewuste) opvatting dat interactie vooral tijd kost en weinig oplevert. Deze overtuiging zorgt er dan ook voor dat presentaties vaak monologen worden waarin weinig tot geen onderbreking en interactiemomenten zijn ingebouwd. Helaas, vaak met minder resultaat dan had gekund. Ook al hadden we het graag anders gezien, onderzoek wijst uit dat mensen maar een beperkte tijd geconcentreerd naar een verhaal kunnen luisteren. Gemiddeld heeft men zelfs slechts een concentratiespanningsboog van tien minuten. Bij de een iets langer dan bij de ander. Bij het ene onderwerp iets langer dan bij het andere en bij de ene spreker iets langer dan bij de ander. In ieder geval zal alles wat je na tien minuten vertelt bij een deel van de groep niet meer blijven hangen. Echter, het verhaal van de spanningsboog betekent niet dat mensen zich niet opnieuw zouden kunnen concentreren. Na tien minuten is de focus weg en wordt de spanningsboog onderbroken. Mensen gaan dromen, uit het raam kijken of rommelen in hun papieren of tas. Videobeelden laten zien dat mensen hun blik afwenden en (tijdelijk) naar iets anders kijken of iets anders gaan doen. In de meeste gevallen om zich hierna weer volledig op het verhaal te kunnen concentreren.

Als voorzitter, trainer, docent of spreker kun je met het gegeven van de spanningsboog je voordeel doen. Onderbrekingen van het verhaal zijn essentieel als je de aandacht vast wilt houden. Maar, onderbrekingen mogen kort zijn. Wil je de onderbrekingen in je voordeel gebruiken, dan kun je mensen gedurende de *break* vragen om voor zichzelf de kern van het verhaal samen te vatten, vragen te bedenken of uit te wisselen met de buurman of buurvrouw over eigen ervaringen en toepassingsmogelijkheden. Werkvormen bieden de mogelijkheid om onderbrekingen zinvol te maken en kort te houden. Er zijn immers ook andere onderbrekingen mogelijk dan de koffiepauze.



### Omdat mensen meer onthouden als inhoud zelf wordt ervaren

‘Hoe kunnen we ervoor zorgen dat hetgeen we mensen leren ook na langere tijd nog bekend is, beheerst of toegepast wordt?’ Dat is een vraag die onderwijskundigen al decennia bezighoudt. Het is de vraag naar ‘leerrendement’ of ‘transfer’, zoals dit fenomeen door vakgenoten wel wordt aangeduid. Inmiddels is er veelvuldig onderzoek gedaan naar leerrendement en zijn er diverse wetenschappers die hierover hun theorieën en inzichten hebben ontwikkeld. In 1995 kwam Whitmore met de resultaten van een onderzoek naar wat mensen zich na drie maanden nog kunnen herinneren van iets dat

hun is uitgelegd. Na drie maanden blijkt iemand zich nog 10 procent te herinneren van inhoud die is uitgelegd, 32 procent van inhoud die is uitgelegd én voorgedaan, en 65 procent van inhoud die is uitgelegd, voorgedaan en zelf ervaren (Whitmore, 1995). Let wel, hierbij ging het alleen nog maar om de vraag wat mensen zich konden herinneren. De vraag wat zij (nog) in hun werk toepasten was in het onderzoek al helemaal niet aan de orde. Deze conclusie is in onze ogen niet alleen relevant voor mensen die zich met onderwijs bezighouden, maar is net zo relevant voor voorzitters, projectleiders en sprekers – of misschien nog wel relevanter. Want van onderwijs weten we dat voor blijvende leerresultaten meer nodig is dan alleen uitleg. Maar hoe zit het met de vergadering? In hoeverre zijn we ons ervan bewust dat uitleg en toelichting onvoldoende is om ervoor te zorgen dat mensen na de vergadering nog weten wat er besproken is? Hoe vaak worden onderwerpen in een vergadering niet alleen uitgelegd, maar ook voorgedaan en door de deelnemers zelf ervaren? Kortom, hier lijkt ons veel aan vergaderopbrengst te winnen.

Werkvormen zijn het middel om inhoud te kunnen overbrengen. In dit boek vindt u diverse werkvormen om informatie op andere manieren over te brengen dan alleen via toelichting. Het cluster **Kennisoverdracht** geeft hiervoor een aantal concrete suggesties, maar ook in de andere clusters vind je praktisch toepasbare mogelijkheden.

### Omdat voor verantwoordelijk gedrag sturing nodig is

Hoe komt het dat medewerkers of de groep de verantwoordelijkheid niet nemen die jij graag zou zien? Het klinkt waarschijnlijk logisch dat je een onzelfstandige medewerker strakker zult moeten aansturen dan een medewerker die zichzelf kan sturen. Echter, in de praktijk sluit de mate van sturing door de leidinggevende niet altijd aan bij de mate van zelfsturing van de medewerker of groep.

Een groep die strakke sturing nodig heeft, wordt passief of vertoont weerstand als zij met een te vage opdracht worden weggestuurd of niet worden begeleid. Andersom kan ook een groep die zichzelf kan sturen passief worden van een te strakke vorm van sturing. Vermunt (2000) geeft met het onderstaande model de wisselwerking tussen sturing en zelfsturing weer.

	Strak (Voorzeggen)	Gedeeld (Keuze geven)	Los (Zelf laten bedenken)
Hoog	verveling	verveling	aansluiting
Gemiddeld	verveling	aansluiting	uitdaging
Laag	aansluiting	uitdaging	te hoog gegrepen: angst & verzet

Veel leidinggevendenden switchen in hun stijl tussen strakke en losse sturing. Vanuit de behoefte dat de groep meer verantwoordelijkheid neemt, laten zij het proces soms geheel los. Als dan blijkt dat de groep dit niet aankan, dan vallen zij terug en nemen zij verantwoordelijkheden weer over, en laten zij de groep niet meer zelf nadenken. Vermunt laat zien dat er ook nog iets tussen strakke en losse sturing in zit. Deze vorm van ‘gedeelde sturing’, wordt echter maar door weinig leidinggevendenden actief toegepast. Terwijl gedeelde sturing de brug is van een strakke naar een meer losse vorm van sturing. Bij gedeelde sturing heeft de leider bedacht op welke punten hij strakker gaat sturen (welke punten ‘dichtgetimmerd’ zitten) en op welke punten er ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid. De leider is duidelijk over de eisen die hij stelt en de vrijheid die de medewerker of groep krijgt. Om hen de eigen ruimte in te laten vullen, reikt hij bijvoorbeeld keuzemogelijkheden aan. Een voorbeeld: een voorzitter verwacht van zijn medewerkers dat zij het programma maken voor een geplande ‘hei-dag’. In plaats van zelf te vertellen

welke onderwerpen er besproken gaan worden (strakke sturing) of hun de opdracht te geven om de hei-dag voor te bereiden (losse sturing), kan hij hun een lijst meegeven met mogelijke onderwerpen waaruit de groep kan kiezen (gedeelde sturing). Een andere mogelijkheid is dat hij hun geen suggesties meegeeft wat betreft de inhoud, maar met hen afspreekt wanneer er contact is over de voorbereidingen zodat hij het proces kan monitoren en dat hij uitsprekt wat hij precies van de voorbereidingsgroep verwacht.

Werkvormen helpen bij het toepassen van gedeelde sturing. Werkvormen maken het mogelijk om enerzijds regie te houden en kaders te geven, en tegelijkertijd ruimte te geven voor invulling door de groep. Denk bijvoorbeeld aan het aanbieden van een overzicht van mogelijkheden op kaartjes zodat de groep deze kan sorteren, of aan een lijst met ideeën op de flip-over waaruit de groep, eventueel met stickers, een keuze kan maken.

### Omdat je communicatie op verschillende niveaus kunt sturen

In elke communicatie, of dat nu een-op-een is of met een groep, worden verschillende soorten boodschappen over en weer verzonden en ontvangen. Het zal niemand verbazen dat er naast het onderwerp waarover het gaat, ook boodschappen over en weer verzonden kunnen worden (vaak onderhuids) die spelen op het niveau van het proces, de sfeer, emoties en het gedrag van de groep. Voorzitters van vergaderingen of begeleiders van bijeenkomsten geven vaak aan hoe lastig zij het vinden om inhoud over te brengen, en tegelijkertijd oog te houden en sturing te geven op ‘procesniveau’. En om het nog ingewikkelder te maken, kan de voorzitter ook sturen op nog een ander niveau: de structuur, aanpak of vorm van de bijeenkomst. Het onderstaande model zet de verschillende niveaus in schema.





De drie lagen van de piramide vragen alle drie een eigen vorm van sturing. In aansluiting op de vorige paragraaf over zelfsturing kunnen we zeggen dat je naast de variatie in mate van sturing (strak, gedeeld of los) ook nog kunt bepalen waarop je gaat sturen (inhoud, structuur of proces). Sturing op inhoud betekent nadenken over *wat* er besproken of besloten gaat worden, bijvoorbeeld door de agenda op te (laten) stellen, inhoud in te brengen, beslissingen te nemen en afspraken samen te vatten. Voorzitters die hiernaast ook sturen op het proces, zijn alert op signalen die zij van de groep krijgen (zowel verbaal als non-verbaal) en plegen op basis hiervan interventies die het groepsproces beïnvloeden. Sturing op dit niveau is dikwijls lastig omdat dit niveau vaak onderhands speelt. Mensen communiceren en interverniëren op dit niveau dan ook vaak non-verbaal, via opmerkingen met een ‘extra lading’ of via suggestieve vragen (vragen waarin een oordeel verpakt is). Het procesniveau lijkt niet expliciet aanwezig, maar heeft uiteindelijk veel effect op de inhoud en het resultaat van een bijeenkomst. Zoals eerder gezegd, kunnen voorzitters ook sturing geven op de structuur. Daarbij gaat het niet zozeer om *wat* er op de agenda staat, maar *hoe* dat besproken wordt. Sturing geven op structuurniveau is veel makkelijker en beter voor te bereiden dan het sturen van het proces. Daarnaast kun je lastige situaties die je verwacht op het niveau van de inhoud of het proces, proberen te voorkomen door een passende vorm of aanpak te kiezen.

Een voorbeeld. Je verwacht een groep waarin hiërarchie een belemmering voor de inbreng is. Een paar mensen is in de vergadering dominant aanwezig en bepalend voor de algemene opinie. Andere mensen brengen, mede door het gedrag van hun collega’s, weinig in. Als voorzitter zou je kunnen proberen om de dominante inbreng in te dammen en de anderen tot deelname uit te nodigen bijvoorbeeld met behulp van non-verbale signalen. Uiteindelijk kun je je observaties ook nog aan de groep teruggeven. Beide zijn interventies op het niveau van het proces. Twee belangrijke nadelen van sturing op procesniveau is dat je met name stuurt op het moment dat het probleem al speelt (achteraf) en dat je het proces door het te benoemen soms onnodig ‘zwaar’ maakt. Een minder zware manier van sturen is om vooraf een vorm te kiezen waardoor iedereen evenveel inbreng kan hebben. Maak bijvoorbeeld een rondje en laat iedereen zijn eerste reactie in drie woorden geven, of vraag de deelnemers eerst in tweetallen te overleggen voordat zij hun mening in de groep inbrengen, of geef iedereen bijvoorbeeld 1 minuut spreektijd. Door dergelijke vormen geef je het gedrag dat je verwacht eigenlijk geen of weinig kans, waardoor je minder hoeft te sturen op inhoud of procesniveau.

### Om communicatiepatronen bewust te doorbreken en te sturen

Elke team en elke overlegsituatie kent ingesleten patronen. Sommige daarvan zijn duidelijk zichtbaar, andere spelen onderhands. Zichtbaar is bijvoorbeeld het feit dat iedereen elke week op dezelfde plek rond de tafel plaatsneemt of de volgorde van agendapunten. Onderhands kunnen er patronen spelen als het niet voortbouwen op elkaars reactie, het weglachen van spanningen of het relativeren van elkaars problemen. Sommige patronen zijn constructief, andere werken belemmerend. Het feit dat je altijd een persoon laat samenvatten als de discussie te veel uitweidt kan een toegevoegde

waarde zijn voor het overleg, maar het feit dat mensen zich onveilig of onbegrepen voelen kan hen tegenhouden om vragen te stellen of problemen in te brengen. Of patronen nu expliciet of impliciet aanwezig zijn, uiteindelijk zijn ze van grote invloed op de manier waarop het overleg plaatsvindt, op het gevoel waarmee deelnemers in het overleg zitten én op de uiteindelijke opbrengst. In overlegsituaties die regelmatig op een zelfde manier plaatsvinden zijn communicatiepatronen vaak stevig ingesleten. Het herkennen van patronen is vaak al lastig genoeg voor de voorzitter of deelnemers, omdat zij vaak onderdeel zijn van het patroon. Het doorbreken en beïnvloeden van de patronen wordt als nog lastiger ervaren. Ervaring leert dat werkvormen een hulpmiddel kunnen zijn voor het doorbreken en sturen van de communicatiepatronen. Voortbouwend op de communicatieniveaus die hierboven zijn toegelicht, kun je met werkvormen (structuurniveau) invloed uitoefenen op hoe het proces verloopt. In plaats van de patronen met de groep te bespreken (wat soms als te zwaar, therapeutisch of onveilig wordt ervaren), kun je de patronen beïnvloeden door een andere vorm te kiezen. Wanneer er bijvoorbeeld door sommige teamleden onveiligheid wordt ervaren, kun je ervoor kiezen om eerst ‘uit te wisselen in duo’s’ voordat je mensen hun punt in de groep laat inbrengen. Het niet op elkaar voortbouwen, kun je voorkomen door te laten associëren of verplicht te laten samenvatten. Het beïnvloeden van communicatiepatronen is niet alleen van belang voor overlegsituaties. Ook voor trainingen of workshops geldt dat patronen snel worden gevormd en van invloed zijn op het resultaat. Ook al kent de groep elkaar niet en zijn er geen patronen bij de start van de training, na het eerste half uur zijn de eerste patronen gevormd en merkbaar. Denk bijvoorbeeld aan patronen als ‘de hoeveelheid activiteit en inbreng die er van de deelnemers verwacht wordt’. De kans voor het creëren van de gewenste patronen ligt dus in het eerste

gedeelte van de bijeenkomst. Werkvormen zijn een hulpmiddel voor het bewust opbouwen van gewenste patronen.

### Omdat je eigen voorkeur niet voor iedereen geldt

In trainingen doen we als opwarmer vaker de volgende oefening om verschillen zichtbaar te maken. We vragen twee of drie mensen naar voren te komen die om de beurt aan de rest van de groep iets vertellen over het onderwerp ‘vakantie’. Wat al snel blijkt is dat ieder van hen de opdracht op een geheel eigen wijze invult. De een vertelt iets over alle indrukken die hij tijdens zijn afgelopen reis heeft opgedaan. De ander vertelt de groep wat het begrip ‘vakantie’ voor hem of haar betekent. Als we de groep na afloop vragen welke verschillen hun zijn opgevallen, benoemen zij zowel het verschil in inhoud van beide verhalen als de manier waarop de verhalen verteld werden. Wat bij het bespreken van de observaties tegelijkertijd ook blijkt, zijn de verschillende voorkeuren die in de groep leven. Want de een vindt het ene verhaal persoonlijker en prettiger of duidelijker, de ander het andere verhaal. Waar we vervolgens mee verder gaan is het feit dat deze oordelen niet alleen iets zeggen over de ander, maar ook over je eigen kwaliteiten en voorkeuren.

Ieder z’n kwaliteiten en voorkeur dus. Dat geldt voor de voorzitter of docent, maar ook voor de medewerkers of studenten. Wanneer we een gemiddelde groep bij elkaar zetten, is te voorspellen dat de voorkeursstijlen van de medewerkers of studenten nooit allemaal dezelfde zijn als die van de voorzitter. Dit gegeven is de eerste valkuil voor het ontstaan van misverstanden of communicatiestoringsen. De docent denkt helder te zijn in de informatie die hij geeft, terwijl die door de toehoorders totaal anders begrepen wordt. De voorzitter denkt een afspraak te hebben gemaakt, terwijl een of meer mensen uit de groep de boodschap niet als afspraak

coderen. Waardoor komen deze misverstanden? En wat kan je als voorzitter of docent doen om meer aan te sluiten bij de verschillen die er zijn? Momenteel zijn er diverse theorieën in omloop die verschillen tussen mensen in kaart brengen en verklaren (o.a. Enneagram, Kernkwaliteiten en Human Dynamics). De laatste theorie deelt de kwaliteiten van mensen in drie gebieden in: een mentaal gebied, een fysiek gebied en een emotioneel gebied. Het mentale gebied vertegenwoordigt onze objectieve kant en staat voor kwaliteiten op het gebied van overzicht hebben (*helicopter view*), structureren, schematiseren, logisch redeneren, abstract denken, prioriteiten stellen, langetermijndenken en afstand nemen. Het fysieke gebied weerspiegelt onze feitelijke kant en staat voor kwaliteiten als doelgerichtheid, realiseren, afmaken, detailleren, zorgvuldigheid en precisie, planmatig werken en informatie verwerken. Het emotionele gebied vertegenwoordigt onze subjectieve kant. Hieronder vallen kwaliteiten als creativiteit, associatief denken, sensitiviteit, contactueel vermogen, verbeteren en verbinden.



Het meest dominante gebied staat voor de meest natuurlijke kwaliteiten. Dit zijn de kwaliteiten waarvan mensen zich soms maar nauwelijks bewust zijn, en die ze zo vanzelfsprekend achten dat zij er aan voorbij kunnen gaan dat een ander er moeite mee heeft. Denk bijvoorbeeld aan de voorzitter die zelf snel de hoofdlijnen ziet en een toekomstplaatje

voor ogen heeft. Hij kan vergeten dat anderen dit abstracte plaatje niet hebben en dat het voor hen nodig kan zijn om dit plaatje concreet te maken. Naast het feit dat mensen hun eigen kwaliteiten als vanzelfsprekend kunnen zien, zeggen je kwaliteiten ook iets over de manier waarop je informatie verwerkt. Degene met een sterke mentale kant, geeft de voorkeur aan informatie op hoofdlijnen en aangeboden vanuit het overzicht. Terwijl de persoon met sterke emotionele kwaliteiten de informatie kan verwerken als deze wordt aangeboden in interactie. Het is ook deze persoon voor wie het nodig is om na een presentatie onderling over het onderwerp verder te praten, om zo de informatie op een rij te zetten en deze zich eigen te maken. Daar waar de mentale persoon de voorkeur geeft aan de hoofdlijnen en conclusies, heeft de fysieke persoon juist behoefte aan de aanleiding en uitgebreide toelichting van de context en doelen.

Net als ieder ander heeft ook de docent en de voorzitter zijn eigen kwaliteiten en voorkeur. Een veelvoorkomende valkuil is dan ook dat je als voorzitter of docent informatie selecteert en aanbiedt die jij belangrijk vindt en nodig hebt om het onderwerp te begrijpen. Daarnaast is er ook de valkuil dat je deze informatie op een manier aanbiedt die bij jou past (bijvoorbeeld via een model), maar niet altijd bij een ander.

Wat kun je hier als docent, voorzitter, trainer, facilitator of leidinggevende mee doen? In de eerste plaats je realiseren dat je eigen voorkeur niet de manier van leren en informatie verwerken van de ander hoeft te zijn. Bewustzijn dus als eerste stap. In de tweede plaats variëren in je aanpak. Informatie niet op één manier aanbieden, maar op verschillende manieren. Bijvoorbeeld via een model, eigen ervaringen, de dialoog, et cetera. Daarnaast door te variëren in je werkvormen en werkvormen te kiezen die afwisselend een beroep doen op kwalitei-

ten uit alle drie de gebieden. Ofwel: niet alleen informatie (laten) toelichten, maar ook fysieke activiteit inbouwen (positie innemen op lijn), samen structuur aanbrengen of eigen ervaringen laten uitwisselen.

### Omdat vertellen wat ze moeten doen niet genoeg is voor gedragsverandering

De meeste organisaties hebben tegenwoordig in een strategisch plan hun kerncompetenties en/of kernwaarden geformuleerd. Vaak staan daarin begrippen als resultaatgerichtheid, pro-activiteit en eigen verantwoordelijkheid. De wens is dat medewerkers deze kernwaarden in gedrag laten zien en dat leidinggevend op de vastgestelde punten voorbeeldgedrag vertonen. Maar, wat kun je doen om te zorgen dat deze woorden niet alleen op papier staan, maar tot gedrag worden?

De meest gebruikte vorm is dat de directie de kernwaarden via presentaties en documenten door de organisatie verspreidt. De cultuurwaarden worden genoemd, herhaald en besproken. Steeds met de boodschap: 'dit is het gedrag dat van jullie wordt verwacht'. Leidinggevend en medewerkers wordt verteld dat zij met deze waarden aan de slag moeten en dat van hen verwacht wordt dat zij zich overeenkomstig gedragen.

Kijkend vanuit leren en gedragsverandering kunnen we constateren dat de boodschap op zich geen garantie is voor verandering. Effectiever blijkt het om minder over het gewenste gedrag te praten en meer het gewenste gedrag op te roepen. Kortom: minder praten óver resultaatgerichtheid, maar zorgen dat mensen op een resultaatgerichte manier met elkaar overleggen en samenwerken. 'Hoe dan?', zul je denken.

Met name door het gewenste gedrag op te roepen in bijeenkomsten. Dus niet zeggen dat je pro-activiteit verwacht, maar via de aanpak zorgen dat je actief gedrag oproept. En wel zo snel mogelijk na de opening van een bijeenkomst, omdat de patronen

zich dan al vormen. Met je aanpak beïnvloed je dus direct het gedrag van deelnemers tijdens een bijeenkomst, maar ook daarna. Want het gedrag dat je in een bijeenkomst niet oproept, zal daarna niet vanzelf ontstaan.

### Tot slot

Wij zijn tevreden als je na het lezen van dit hoofdstuk de opvatting hebt dat werkvormen meer zijn dan alleen momenten om een saaie bijeenkomst 'op te leuken'. De vraag 'wel of geen werkvormen' is niet relevant, want elke vorm is een werkvorm. De vraag 'welke werkvorm?' is wel zinvol. Voor het beantwoorden van die vraag is het doel leidend. Wat wil je bereiken? Wat moet de bijeenkomst opleveren? Welk gedrag wil je oproepen bij de groep? Hoe scherper je voor ogen hebt wat het doel is, hoe makkelijker het is om een geschikte werkvorm te kiezen of zelf te bedenken. Om een beeld te geven van wat er mogelijk is en te helpen bij het kiezen, hebben we in het volgende hoofdstuk 120 ideeën uitgewerkt. De clusternamen helpen je een werkvorm te vinden die past bij het doel. Het aantal sterren geeft aan hoe moeilijk of makkelijk de werkvorm te faciliteren is.

# KENNISMAKEN

# A

**Ik wil eens wat anders doen dan een kennismakingsronde. Welke alternatieven heb ik?**

**De kennismaking duurt altijd zo lang, wat kan ik doen?**

**Hoe maak je kennis in grotere groepen?**



## TIPS VOOR DE BEGELEIDER

\* **Eerst opstaan, dan de opdracht**

Dit is de belangrijkste tip voor werkvormen waarin fysieke activiteit van de deelnemers wordt gevraagd. Zorg dat je de groep eerst laat opstaan en loop naar het gedeelte van de ruimte waar je de lijn wilt vormen. Leg daarna de opdracht uit en stel de vraag waarop de deelnemers positie innemen.

\* **Beweeg zelf**

Als je wilt dat de groep actief is, straal dan zelf ook non-verbale activiteit uit. Loop dus zelf van de ene kant van de zaal naar de andere als je de denkbeeldige lijn uitlegt en begin te lopen als je het startsein hebt gegeven.

\* **Geef aan hoe snel/langzaam je de rij langs wilt gaan**

Wees heel helder in de opdracht die je geeft voordat je de rij langs gaat. Als je de tijd wilt beperken, geef dan – ondersteund met handgebaren – aan dat je bijvoorbeeld iedereen langs wilt gaan. Zeg daarbij duidelijk wat je wilt horen: 'Naam, het aantal jaar ervaring en functie.'

\* **Begin bij degene met de minste ervaring/reistijd et cetera**

Heel belangrijk om twee redenen. De eerste reden: de eerste spreker zet de trend voor de lengte van de spreektijd. Degene met de meeste ervaring spreekt meestal het langst en zet daarmee de trend. Tweede reden: degene met de meeste ervaring krijgt als laatste duidelijk de kans om zich neer te zetten. Je kunt hun vervolgens vragen om hun expertise in te brengen tijdens de bijeenkomst.

## VOORBEELDVRAGEN

Welke vragen kun je stellen bij **Op rij**? Een aantal suggesties:

- \* Hoe lang heb je gereisd naar deze locatie?
- \* Hoeveel jaar werk je bij deze organisatie?
- \* Hoeveel jaar ervaring heb je in deze functie?
- \* Hoeveel ervaring heb je met deze werkwijze of dit instrument?
- \* Hoe zinvol is deze bijeenkomst voor jou?
- \* Hoeveel klachten/telefoontjes komen er gemiddeld per dag bij jou binnen?



# Op rij

## IN HET KORT

Alle deelnemers van de groep nemen aan de hand van een vraag positie in op een denkbeeldige lijn in de zaal. Bijvoorbeeld de reistijd die men achter de rug heeft. Hierna gaat de begeleider de rij langs en introduceren de deelnemers zichzelf een voor een aan de hand van de positie die zij hebben ingenomen. Deze werkvorm is ook geschikt voor grote groepen (rond zestig personen).

## OPBRENGST

Wil je graag dat de groep gedurende de dag of bijeenkomst betrokken is en actief aan de slag gaat? Wanneer verantwoordelijkheid, zelfsturing en activiteit een streven is, is het van belang dat de groep binnen het eerste half uur van het programma daadwerkelijk actief wordt gemaakt. De werkvorm biedt hiervoor uitstekende mogelijkheden. Ten eerste worden alle deelnemers fysiek actief gemaakt. Ten tweede geeft deze werkvorm de mogelijkheid om iedereen binnen het eerste kwartier of half uur iets te laten zeggen, wat de kans op een actieve houding en inbreng van de deelnemers vergroot. Een andere situatie waarvoor de werkvorm **Op rij** preventief werkt, is wanneer ervaren deelnemers hun ervaring op een destructieve manier laten merken. Een dergelijke situatie is te voorkomen door de ervaring van deelnemers aan het begin van de bijeenkomst 'een plek te geven'. Via de werkvorm maakt de groep op een actieve manier met elkaar kennis en kunnen alle deelnemers hun expertise op een plezierige manier zichtbaar maken.

## AANPAK

### Stap 1 Groep laten opstaan

Vraag de groep op te staan en loop tijdens deze vraag naar een open plek in de ruimte (waar de lijn kan worden gevormd).

### Stap 2 Opdracht geven

Vertel de groep dat er een denkbeeldige lijn loopt van de ene naar de andere kant van de zaal. Stel de vraag, bijvoorbeeld hoeveel jaar men werkt bij de huidige organisatie. Geef de groep de opdracht om positie in te nemen op de lijn.

### Stap 3 Startsein geven

Geef na de opdracht een duidelijk startsein. Klap in je handen of zeg 'Oké, ga je gang', en kom daarbij zelf in beweging. Loop bijvoorbeeld naar een paar mensen toe om te vragen of zij met anderen overlegd hebben en hun exacte positie bepaald hebben.

### Stap 4 Rij langsgaan

Geef aan dat je de rij langs wilt gaan en dat je iedereen vraagt om zijn naam te zeggen, zijn positie toe te lichten en eventueel ook andere relevante zaken voor de kennismaking, zoals afdeling, functie of project. Nodig de eerste persoon in de rij uit om te beginnen.

### Stap 5 Optioneel: werkvorm herhalen met andere vraag

Als de tijd het toelaat is het leuk om, bij wijze van opwarmer, met een algemene vraag te beginnen (bijvoorbeeld het aantal gereisde kilometers naar de locatie) en af te sluiten met een vraag die relevant is voor de inhoud van de bijeenkomst. Herhaal bij de begeleiding stap 2 tot en met 4.