

2
KNOW
HOW®

HOEBOOK

DE KRACHT VAN WERKVORMEN

OVER HOE JE MENSEN
IN BEWEGING BRENGT.



INLEIDING.

Wat hebben we toch een prachtig vak. Echt. Altijd boeiend. Ons vak gaat over mensen. Over hun gedrag en over wat hen beweegt. Over hoe zij samenwerken en communiceren. En over hoe je hen in bijeenkomsten en processen begeleidt.

Lessen, projectvergaderingen, de nieuwjaarsspeech, het jaarlijkse teamuitje, de casuïstiekbespreking of de weekstart, het zijn allemaal ontmoetingsmomenten. Ontmoetingsmomenten zijn de basis van ons onderwijs en de basis van onze organisaties. We ontmoeten elkaar om onze kennis te delen, om afspraken te maken en resultaten te halen, het werk beter te maken en ook om ons te ontwikkelen en verbonden te voelen. Ondanks alle technologie blijven ontmoetingsmomenten cruciaal voor het behalen van resultaten en ook voor het creëren van een gezond leer- en werkklimaat in elke organisatie.

Elk ontmoetingsmoment brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Hoe zorg je als leidinggevende dat je met een groep mensen tot een resultaat komt? Hoe stuur je op de inhoud en tegelijkertijd ook op alles wat onderwater speelt? Wat kun je als docent doen om ervoor te zorgen dat mensen zoveel mogelijk opsteken en het ook nog een beetje leuk vinden?

Procesbegeleiding. Misschien is het wel de skill van deze eeuw. Het kunnen begeleiden van groepen. Dat is niet alleen voor docenten en leiders belangrijk, maar tegenwoordig ook voor elke projectleider en professional die met klanten en partners wil en moet samenwerken. Het is ons vak. En dat delen we graag.

In 2007 schreven we Het Groot Werkvormenboek deel 1. Een boek waarvan we destijds niet gedacht hadden hoeveel het zou worden gebruikt. Inmiddels zijn er alleen al van deel 1 meer dan 60 duizend exemplaren verkocht. Door trainers, docenten en opleiders en ook door trainees, professionals en managers. Eigenlijk door iedereen die met groepen werkt. Inmid-



dels heeft ook het Groot werkvormenboek deel 2 het licht gezien. Een boek waarin we handvatten aanreiken voor het bouwen van hele programma's.

2KNOWHOW weet hoe. In dit HOEBOOK nemen we je mee in onze kijk op het gebruik van werkvormen als vliegwiel voor leren en verandering. Hopelijk geeft het je inspiratie en alvast een aantal handvatten voor jouw eigen praktijk. Mocht je na het lezen van dit HOEBOOK naar nog meer werkvormen op zoek zijn, of wil je master worden in het bouwen van programma's of begeleiden van groepen? Achterin dit HOEBOOK en op onze website vind je meer informatie over de trainingen en opleidingen die je kunt volgen.

Ben je enthousiast over dit HOEBOOK? We stellen het op prijs als je anderen tipt om dit HOEBOOK of een van onze andere HOEBOOKs gratis te downloaden. We willen je vragen om dit bestand niet als pdf door te sturen. Via de site ontvangen we de mailadressen waardoor we iedereen die in dit thema geïnteresseerd is op de hoogte kunnen houden van nieuwe uitgaven. Voor ons een manier om te bouwen aan een community van mensen die zich bezig houden met het vak leren en ontwikkelen.

Dank alvast en veel lees- en experimenteerplezier!

De trainers en coaches van 2KNOWHOW.

2KNOWHOW
Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN
071-5768319
info@2knowhow.nl
www.2knowhow.nl



1

WAAROM WERKFORMEN?



'Wist je dit? Het succes van een vergadering is af te meten aan het tempo.'

WAAROM WERKVORMEN?

Wat zijn werkvormen en wat levert het op als je meer nadenkt over de vorm waarin je kennis overdraagt, een onderwerp bespreekt of tot besluiten wilt komen?

Met een werkvorm bedoelen we de aanpak die iemand in een les, training, workshop, maar ook in een overleg of vergadering, kiest om een bepaalde inhoud over te brengen (Dirkse & Talen, 2007).

Het belang van het bewust kiezen van werkvormen en het gunstige effect daarvan op leren en ontwikkelen werd in de jaren negentig al onderkend (Kessels & Smit, 1995; Oomkes, 1995). Inmiddels weten we dat actief deelnemen niet alleen gunstig is voor onderwijssituaties, maar ook voor elk ander overleg.

Zo ontdekte Van Oortmerssen (2013), onderzoekster aan de Wageningen Universiteit, dat het succes van een vergadering is af te meten aan de snelheid waarmee de sprekers elkaar opvolgen. Als er meer mensen korter aan het woord zijn, vindt er een vruchtbaarder uitwisseling

'Onze missie? Lessen en vergaderingen actiever en plezieriger maken. Dat levert meer rendement op én tevredener medewerkers. Doe je mee?'

van kennis en standpunten plaats dan in een overleg met lange monologen. Snel afwisselen dus.

In de meeste organisaties kijken mensen niet uit naar een vergaderdag. 'Saai en weinig effectief', is de meest gehoorde reden. Afschaffen dan maar? Zeker niet. Vergaderingen en andere bijeenkomsten zijn cruciale momenten in een organisatie. Ze geven professionals namelijk een gevoel van inclusie. Daarnaast is het een belangrijke plek om consensus te vormen waar verschillende meningen en visies bestaan, meent Steven Rogelberg onderzoeker naar vergaderingen. Zijn pleidooi is niet om afscheid te nemen van vergaderingen, maar deze effectiever en leuker te maken. Want als de tevredenheid van deelnemers over een vergadering positief is, dan is dit mede van invloed op de tevredenheid over het algehele werk en de organisatie, blijkt uit zijn onderzoek (Rogelberg, 2010).

Actiever en leuker maakt effectiever en tevredener dus. Maar hoe zorg je voor meer interactie? En hoe doe je dat als je een hele agenda te bespreken hebt? We nemen je eerst even mee in onze kijk op interactieprocessen. We laten je zien welke lagen in een overleg allemaal meespelen en ook hoe je daar door het inzetten van werkvormen meer sturing aan kunt geven. Of simpelweg, hoe je het jezelf veel makkelijker kunt maken door het gebruik van werkvormen.

WAT DOET EEN WERKVORM?

'Werkvormen zijn een vliegwiel voor verandering. Als je in elke bijeenkomst het gewenste gedrag oproept, bouw je met elkaar stap voor stap aan de organisatie van je dromen.'

Eerst even een voorbeeld. Stel, de directeur van jouw organisatie opent een bijeenkomst waarvoor jij als teamleider bent uitgenodigd. De stoelen staan in een theateropstelling. Je pakt bij binnenkomst koffie en gaat ergens naast je collega's in een van de rijen zitten. En wacht af. Benieuwd wel naar het verhaal van de directeur. Hij neemt jullie mee in zijn visie en benadrukt dat hoe belangrijk pro-activiteit en samenwerking voor de organisatie zijn. Een mooi verhaal, goed verteld, maar of dit het gewenste effect heeft? Wij vragen het ons af. Na een kwartier zitten alle teamleiders nog steeds achterover met hun koffie



in de hand. 'Goed verhaal' denken mensen misschien. De kans dat ze ervan in beweging komen achten we echter vrij klein. Onze boodschap is heel simpel: praat niet alleen over gedrag maar roep het gedrag dat je wilt zien, via de werkvorm zo snel en zo vaak mogelijk op. Niet alleen praten over samenwerken en pro-activiteit dus, maar de groep met elkaar in beweging en gesprek brengen over het werk en uitnodigen om met ideeën te komen zodat pro-activiteit en samenwerking wordt gestimuleerd en beloond met echte aandacht.

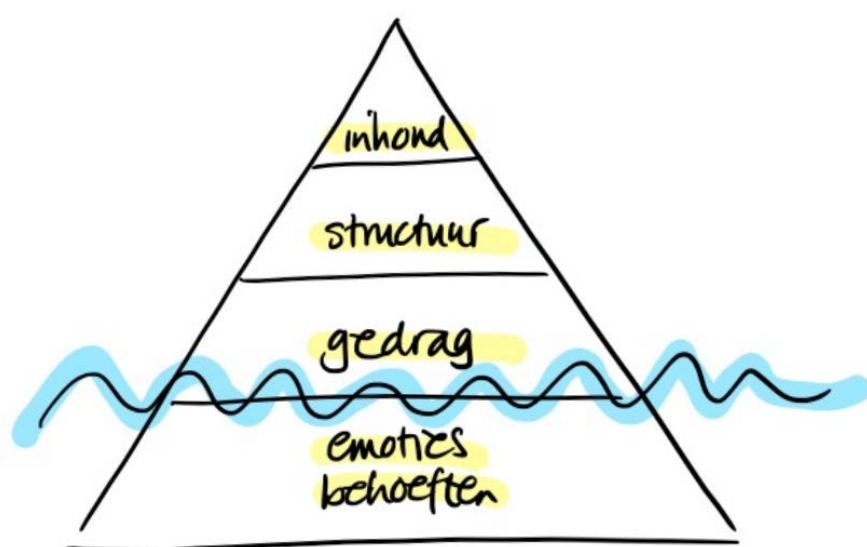
En gedrag oproepen doe je altijd. Met elke vorm die je kiest roep je gedrag op en doorbreek of versterk je patronen, gewenst of ongewenst. En het vreemde is dat als we er niet goed over nadenken, de meeste leidinggevenden en docenten veel minder eigenaarschap, vertrouwen, veiligheid, openheid, verantwoordelijkheid, reflectie, kwetsbaarheid, flexibiliteit, leervermogen, pro-activiteit en samenwerking oproepen dan voor hun doelstellingen eigenlijk nodig is. Hoe dat precies zit, leggen we je uit.

'Het gedrag van een groep is een spiegel van de aanpak die jij gekozen hebt.'

HOE WERKT HET?

Werkvormen vormen zijn een middel om te sturen op inhoud én op gedrag. Werkvormen zijn nooit een doel op zichzelf. Het zijn geen spelletjes om de spelletjes - alhoewel mensen dat soms denken - en ook zeker niet bedoeld om na een saai blok inhoud de energie weer wat omhoog te krijgen. Werkvormen zijn het gereedschap waarmee je je inhoudelijke doelen realiseert én tegelijkertijd het gedrag oproept dat je in de groep wilt zien.

Eerst even een klein stukje theorie. In elke bijeenkomst, of dat nu een les, teambijeenkomst, weekstart of vergadering is, spelen op verschillende niveaus verschillende processen af. Op elk niveau kun je als docent, voorzitter of procesbegeleider sturen. Of niet natuurlijk.



Het eerste sturingsniveau is dat van de inhoud. Op die laag staat de agenda centraal.

Dat is het onderwerp van je les, dat is de vraag die je wilt bespreken of kennis die je wilt overbrengen.

Het tweede sturingsniveau - structuur - is de manier waarop de inhoud besproken of overgedragen wordt. Bijvoorbeeld door middel van een presentatie, discussie of vragenronde.

Het derde sturingsniveau gaat over het gedrag van de groep. Hoe doen mensen mee? Reageren zij op elkaar, stellen zij elkaar vragen of juist niet? Zijn steeds dezelfde mensen aan het woord, spreken mensen zich uit, neemt de groep met elkaar gedragen beslissingen? Deze laag gaat over het gedrag en ook patronen die zich in de groep gezet hebben.

De vierde sturingsniveau gaat over de emoties en behoeften, maar ook achterliggende overtuigingen en eerdere ervaringen. Soms expliciet maar vaak ook moeilijk grijpbaar. En wel altijd van invloed op het gedrag en de effectiviteit van de bijeenkomst.



‘Elke groep is leuk en werkt mee, als je maar contact maakt en de juiste aanpak kies.’

Moet je iets doen met alle niveaus? En is het belangrijk om het over emoties, behoeften en ook over gedrag te gaan hebben? Zeker niet. Als gedrag echt een probleem is, kun je natuurlijk overwegen om het gedrag, de emoties en behoeften een keer tot onderwerp van de bespreking te maken. Maar, door te praten over gedrag en behoeften verander je het nog niet. Zeker niet als je dat doet op dezelfde manier als de groep tot dan toe met elkaar gesproken heeft.

Effectiever is het door vóór elke bijeenkomst na te denken over je inhoudelijke doel én over het gewenste gedrag. Beantwoord voor elke bijeenkomst voor jezelf de volgende twee vragen:

1. Wat moet het inhoudelijk opleveren?
2. Welk gedrag vind ik gewenst?

Voordat je werkvormen kiest of bedenkt, is het natuurlijk ook handig om te weten aan wat voor soort werkvormen je kunt denken. In het volgende hoofdstuk delen we onze favorieten.

2 WELKE WERKFORMEN?



'Als je eenmaal een paar werkvormen kent, kun je zelf voor elk doel en elk gewenst gedrag allemaal nieuwe bedenken.'

WELKE WERKVORMEN ZIJN ER EN HOE KIES JE DE JUISTE?

Er zijn duizenden werkvormen en ook altijd weer nieuwe te bedenken. In het Groot Werkvormenboek deel 1 en deel 2 vind je er 240 en in het online tool MyMethods hebben we er zelfs meer dan 600 beschreven.

We schreven in het vorige hoofdstuk dat je altijd begint bij het doel en het gewenste gedrag. Dat klopt. Je start altijd bij de vraag wat je met een les of bijeenkomst of ook wat je met een bepaald onderdeel of agendapunt wil bereiken. Daarna stel je jezelf de vraag welk gedrag je wil oproepen. Daarna kies of bedenk je een aanpak waarmee je je inhoudelijke doel bereikt en het gedrag oproept dat je in en ook ná de bijeenkomst wilt zien. Eerst starten bij het doel dus. Niet bij de vorm. Echter, om te weten uit wat voor werkvormen je kunt kiezen, helpt het wel om een aantal suggesties te hebben. Daarom inspireren we je in dit hoofdstuk met onze top 10 aan werkvormen. We beschrijven de werkvormen kort, zodat je er een eerste idee bij hebt. Ben je op zoek naar de uitgebreide beschrijving ervan, zoek ze dan even na in onze boeken of neem een kijkje in in [MyMethods](#).

10 GOUDEN WERKVORMEN

1. Op rij

Een van onze favorieten omdat het groepen letterlijk actief maakt. Wij zetten deze werkvorm het liefst in tijdens de start, omdat je in de eerste 10 minuten van een bijeenkomst de patronen zet. Wil je dat de groep actief meedoet, start dan zeker een keer met deze vorm.

Hoe het werkt. Vraag de groep om te komen staan en een plek te zoeken op een denkbeeldige lijn die bijvoorbeeld staat voor het aantal jaren dat je bij de organisatie werkt of voor hoeveel je al afweet van het onderwerp van deze les. Geef in een kleine groep iedereen de gelegenheid om iets te delen. Loop in een grote groep langs de lijn en vraag een paar mensen om een toelichting.

2. Landkaart

Nog zo'n effectieve vorm als je aan het begin van je sessie activiteit en openheid wilt oproepen. Met landkaart zorg je er op een laagdrempelige manier voor dat deelnemers iets van zichzelf delen in de groep. Als je dat aan het begin van de sessie doet, is de sfeer die je nodig hebt gezet.

Hoe het werkt. Vraag de groep te komen staan. Geef aan dat zich op de vloer een denkbeeldige kaart van Nederland bevindt. Loop door de zaal en vertel waar zich ongeveer welke regio bevindt. Geef vervolgens een opdracht. Bijvoorbeeld: 'Ga staan op de plek waar je geboren of opgegroeid bent'. Stel als iedereen staat een vervolgvraag, bijvoorbeeld: 'Wat neem je uit die periode mee (opvoeding, plek in het gezin, streek, etc.) dat nog terug te zien is in hoe jij op dit moment leidinggeeft of samenwerkt?'. Laat iedereen kort iets over zichzelf vertellen aan de hand van de vraag. Laat bij een grote groep uitwisselen in kleine groepjes die bij elkaar staan.

'Op rij is een prachtige werkvorm als je mensen wilt erkennen in hun plek en positie. Een belangrijke basisbehoefte in teams. Lees hierover meer in het HOEBOOK ORGANISTIECULTUUR.'

'Roep in de eerste tien minuten het gewenste gedrag op.'

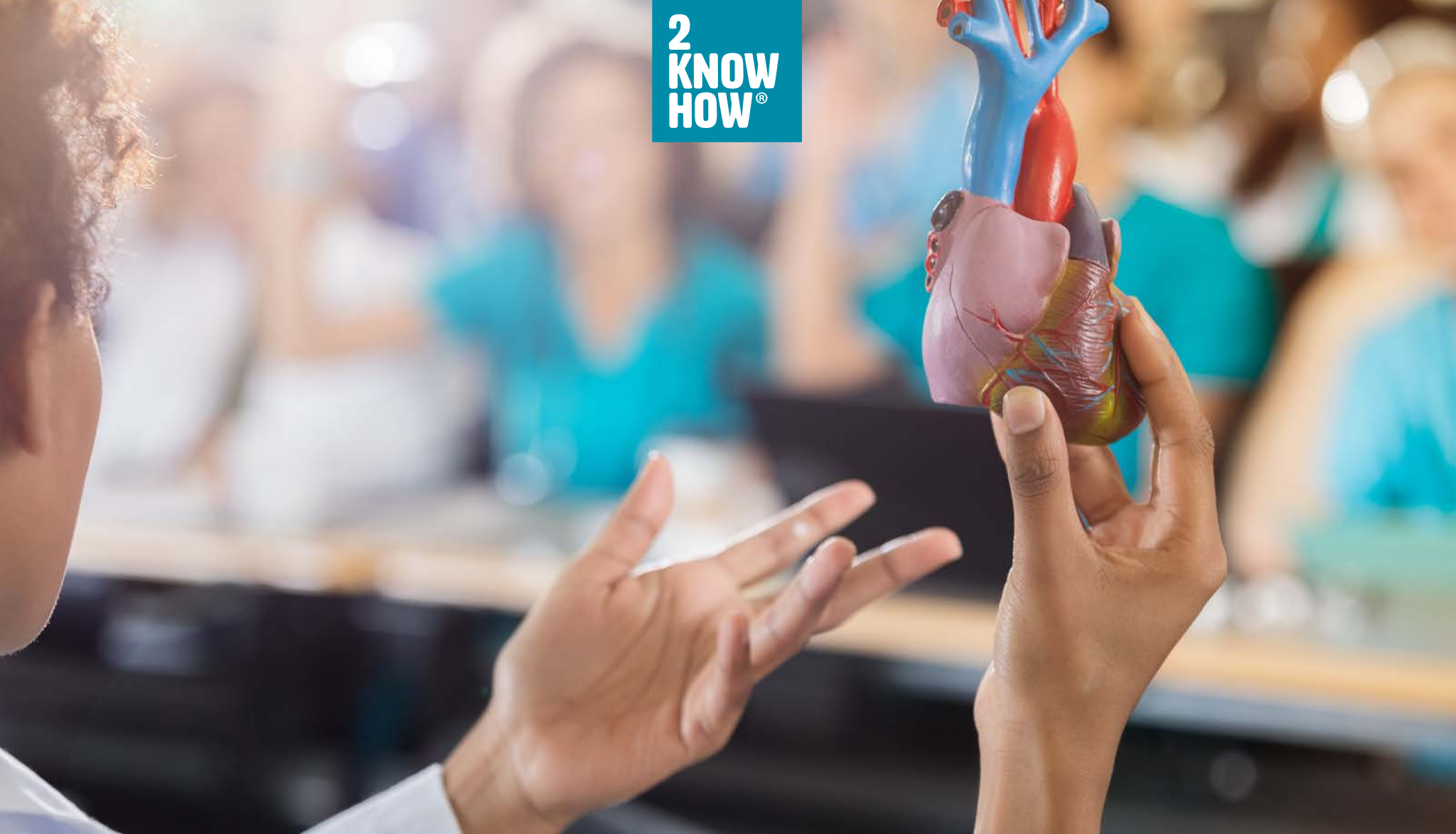


3. Buzzen

'Aan het gezoem kun je horen wanneer je moet ingrijpen. Even zakt het in, als je dan niet ingrijpt zwelt het daarna weer aan omdat mensen het dan over andere zaken gaan hebben.'

Ben je docent of geef je lezingen? Je herkent vast dat in sommige groepen na een minuut of tien een geroezemoes te horen is. De meeste mensen kunnen zo'n tien minuten geconcentreerd luisteren en hebben daarna iets van afleiding nodig om in een volgende concentratie-spanningsboog te kunnen stappen. De één doet dat door uit het raam te kijken, de ander door met zijn voeten te wiebelen, of te tekenen en weer een ander door te praten. Daarnaast geldt dat sommige mensen informatie het allerbest verwerken door het er zelf over te mogen hebben. Kortom: buzzen dus. Kan altijd en in elke groep, ook met 1000 man.

Hoe het werkt. Vertel je verhaal, geef een deel van je presentatie of leidt een onderwerp in. Geef de groep daarna de opdracht om in tweetallen te praten over de vraag die je meegeeft. Bijvoorbeeld: 'Wat hiervan herken je in jouw team?' of 'Wat is de impact van deze behandeling denken jullie op het leven van de patiënt?'. Laat uitwisselen en vraag daarna een paar mensen om terugkoppeling in de groep.



**'Een gerichte
luisteropdracht geeft
focus.'**

4. Luisteropdracht

Misschien wel de kleinste én meest effectieve werkvorm voor iedereen die presentaties geeft. Met deze werkvorm zorg je dat iedereen gericht luistert naar je verhaal en vergroot je direct het rendement.

Hoe het werkt. Geef voordat je start met het vertellen van je visie of het delen van kennis, een luisteropdracht mee. Bijvoorbeeld: 'Ik ga jullie meenemen in onze nieuwe behandelmethoden, ik wil je vragen woorden en zinnen mee te schrijven die je straks zelf kunt gebruiken om het verhaal te delen met jouw eigen team'. Of: 'Ik ga straks iets vertellen over onze visie, ik wil je vragen woorden en zinnen mee te schrijven die jou enthousiasmeren. Woorden waardoor je het verhaal begrijpt of waarop je 'aan' gaat'. Geef iedereen pen en papier en laat meeschrijven. De luisteropdracht zet hen in een actieve en gerichte luisterstand. Doe na de luisteropdracht en presentatie een volgende werkvorm om de opbrengst te bespreken. Bijvoorbeeld door met de groep 10 woorden te kiezen die iedereen gaat gebruiken als hij de visie deelt met zijn team.

'Door te sturen op de vorm, geef je de groep ruimte op de inhoud.'

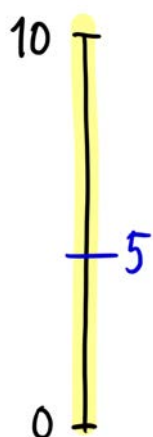
5. Aanvulzin

Als je een discussie open laat, zijn vaak dezelfde mensen aan het woord. De één is lang van stof, de ander zegt weinig tot niets. Met deze werkvorm zorg je ervoor dat iedereen inbreng heeft én beperk je de lengte van de antwoorden.

Hoe het werkt. Bedenk wat je van de groep wilt weten en formuleer er een of twee aanvulzinnen voor. Geef de groep twee minuten om over de zinnen na te denken (dat vinden sommige mensen fijn), en laat hen om de beurt de zin afmaken. Denk bijvoorbeeld aan een aanvulzin als: 'Waar ik de afgelopen periode in mijn team op heb gestuurd is...', of 'Waar ik me nog zorgen om maak is...' of 'Wat ik in het team zou willen bespreken is...'.

6. Barometer

Wil je reflectie stimuleren en van de hele groep in korte tijd iets horen? Gebruik dan de barometer.



Hoe het werkt. Teken een barometer en vraag iedereen om zichzelf een of twee cijfers te geven. Bijvoorbeeld voor hoeveel je al van dit onderwerp weet of hoe je jezelf op dit moment scoort en waar je zou willen uitkomen. Voor elke tussentijdse evaluatie of reflectie kun je een barometer gebruiken als opstap voor het gesprek. Laat deze in tweetallen bespreken (buzzen) of verzamel de scores voor een plenair gesprek.

7. Expert voor de groep

Wil je verantwoordelijkheid in de groep laten en de kennis uit de groep benutten? Dan is expert voor de groep een uitstekende werkvorm.

Hoe het werkt. Stel je wilt starten met intervisie. In plaats van dat jij vol vuur een overtuigend verhaal probeert te vertellen over de voordelen van intervisie, vraag je wie er ooit al eens ervaring heeft opgedaan met deze leeractiviteit. Vraag deze mensen om met hun stoel voor de

'We laten ons soms sneller overtuigen door iemand in wie we ons herkennen.'

'Als je eigenaarschap wilt stimuleren, maak dan zo veel mogelijk gebruik van kennis en ervaring uit de groep.'

'Brainstormen is voor veel mensen makkelijker als er al een kader is.'

groep plaats te nemen. Benoem dat je hun ervaring wilt benutten om de vragen van de anderen te beantwoorden. Laat de groep vragen stellen aan de ervaringsdeskundigen voor de groep.

8. Flapdialoog

Een andere manier om kennis uit de groep te benutten, is door de werkvorm Flapdialoog in te zetten.

Hoe het werkt. Verdeel de groep in subgroepen en geef elke subgroep de opdracht om bovenaan een flipovervel (flap) een vraag te schrijven die zij (nog) hebben waarop zij tips van anderen zouden willen krijgen. Laat de flap aan een volgende groep doorgeven zodat elke groep de vraag van een andere groep heeft. Geef de opdracht om met je subgroep deze vraag te beantwoorden en het antwoord onder de vraag op te schrijven. Draai na een minuut of 5-10 de flappen door zodat elke vraag bij een volgende groep terecht komt. Geef de opdracht om de antwoorden aan te vullen draai daarna nog een of twee keer door afhankelijk van de beschikbare tijd. Zorg er tot slot voor dat de flap bij de groep komt die de vraag heeft bedacht. Vraag hen om de 3 beste tips te omcirkelen en voor te lezen.

9. ABC

Een verrassend eenvoudige manier om voorkennis te activeren of een onderwerp te verkennen, is de methode ABC. Deze methode helpt vooral diegenen die het lastig vinden om helemaal blanco op ideeën te komen. De letters op de flap activeren het brein waardoor associaties op gang komen.

Hoe het werkt. Schrijf op een flipover (of bij een grote groep op 2 of meer flipovers) onder elkaar de letters van het alfabet. Nodig de groep uit om bij de flipover te komen staan en geef iedereen een stift. Stel een vraag en laat de groep zo snel mogelijk van elke letter een woord maken. Laat hen bijvoorbeeld alle begrippen opschrijven die zij al kennen die allemaal met dit vak of onderwerp te maken hebben. Of gebruik de letters om van hen te horen welk gedrag in de organisatie zij



'Iets waarover we zelf nadenken blijft beter hangen dan iets dat we door een ander krijgen uitgelegd.'

onacceptabel of ineffectief vinden. Bespreek hierna kort een aantal woorden die opvallen of geef iedereen drie stickers waarmee hij kan aangeven welke thema's het meest belangrijk of lastig zijn.

10. Reconstructie

Wil je een model of protocol uitleggen? Of de fasen van een proces presenteren? Een veel actievere manier om dit soort kennis over te dragen is door het aanbieden van een reconstructie-oefening.

Hoe het werkt. Knip de fasen van je plan of onderdelen van je model in stukken. Leidt het onderwerp in en geef aan dat je de denkkraft van de groep wilt gebruiken voor het delen en bespreken van het model of plan. Vorm tweetallen of subgroepen en geef elke groep de opdracht om het plan of model te reconstrueren. Voer hierna een gesprek over bijvoorbeeld de gedachtengangen achter de oplossingen en over welke stap in het proces makkelijk of juist lastig is.

Dit was een greep uit onze favoriete werkvormen. In het volgende hoofdstuk delen we nog onze belangrijkste tips voor de voorbereiding en begeleiding van je programma.

3

HOE BEGELEIDEN?



HOE ZORG JE DAT JE BIJEENKOMST EEN SUCCES WORDT?

Werkvormen kennen en kiezen is één, ze aan elkaar rijgen en begeleiden is de volgende stap. In dit laatste hoofdstuk delen we onze tien gouden regels voor het bouwen van programma's en begeleiden van werkvormen. Geleerd door heel veel doen en daarvan leren.

1. **Besteed minstens net zoveel tijd aan de voorbereiding** als aan de bijeenkomst zelf. Een regel bij ons is zelfs dat hoe korter de bijeenkomst en hoe meer mensen er aanwezig zijn, hoe meer tijd de voorbereiding vraagt. Als er in weinig tijd met veel mensen veel moet gebeuren vraagt dat een superstrak en goed programma. Denk in de voorbereiding na over de twee meest belangrijke vragen die je helpen bij het opbouwen van je programma:

- **Wat is inhoudelijke doel?** Wat moet de bijeenkomst en wat moet elk onderdeel opleveren?
- **Welk gedrag wil je oproepen?** En ook, welk gedrag vertoont deze groep als je niks zou doen? Welk gedrag wil je voorkomen?

'Wil je praten over vervangen door doen? Vraag je dan af welk gedrag je van de deelnemers ná de bijeenkomst wilt zien en ga dat met elkaar in de sessie doen.'

'Werkvorm = doel + gedrag.'

'Zeg nooit: we gaan een werkvorm doen.'

2. **Kies een werkvorm passend bij de inhoud én het gedrag.** Kies een werkvorm waarmee je de inhoud kunt bespreken of behandelen én tegelijkertijd het gewenste gedrag oproept. Als je het lastig vindt om te bedenken welk gedrag gewenst is, vraag jezelf dan af wat je de deelnemers graag ziet doen ná de bijeenkomst. Wil je dat zij een verhaal doorvertellen of zich houden aan een besluit? Bedenk een werkvorm die zo dicht mogelijk komt bij wat je de groep ná de bijeenkomst wilt zien doen.
3. **Wissel werkvormen voor de groep én voor het individu af.** In Het Groot Werkvormenboek deel 2 beschrijven we de Learning Chain, de methodiek die we bij 2KNOWHOW gebruiken voor het bouwen van programma's. Het succes van een programma hangt vooral af van de keuze en opbouw van werkvormen (leiden ze allemaal stap voor stap tot het gestelde doel?). Als je iedereen mee wil krijgen is het cruciaal dat je zowel werkvormen kiest die de groep in beweging brengen als werkvormen die het individu 'aan' zetten. Een voorbeeld: met de luisteropdracht zet je elk individu aan het werk, met jouw plenaire presentatie en het delen van de woorden daarna doe je iets in de groep. In de meeste programma's missen vooral de werkvormen waarmee je deelnemers individueel raakt en in beweging brengt. Bouw die dus zeker ook in.
4. **Leg altijd uit waarom.** Een werkvorm is het middel dat je hebt gekozen om een doel te bereiken. Mensen willen overal aan meedoen, als zij maar begrijpen waarom je hen iets vraagt en zij het nut ervaren. Start in je uitleg nooit bij de vorm (zeg nooit 'we gaan een werkvorm doen') maar altijd bij het doel. Vertel wat je wilt bereiken en ga de werkvorm daarna gewoon doen. Zeg bijvoorbeeld: 'We willen met elkaar een visie formuleren (doel). Daarvoor wil ik jullie vragen te komen staan. (Doe hierna bijvoorbeeld de werkvorm ABC met elementen die in de visie zouden moeten terugkomen.)' Als de werkvorm past bij het doel, ervaart de groep vanzelf het nut ervan. Overtuigd gaan doen dus.
5. **Start altijd actief en liefst ook persoonlijk.** In de eerste tien minuten zetten zich de patronen waarmee je de rest van de bijeenkomst



'Met een persoonlijke opening heb je altijd de aandacht van de hele groep.'

te maken hebt. Is de groep gewend of nodigt de opstelling uit om achterover te leunen en af te wachten wat er komt? Kijk en geniet van de energie die loskomt als je direct na je welkomswoord een actieve werkvorm doet. Met een actieve, persoonlijke start creëer je openheid en breng je de groep letterlijk in beweging. Daar kun je op voortbouwen.

6. **Eerst de beweging, dan de opdracht.** Maak je instructies klein. Deel een werkvorm op in stappen. Doe je ABC? Vraag de groep dan eerst bij de flipover te komen staan, geef iedereen een stift en leg daarna pas uit wat je van hen inhoudelijk verwacht. Onze gouden regel: eerst de beweging, daarna de opdracht.
7. **Geef een startsein en beweeg zelf.** Deze tip hoort bij de vorige. Heb je de groep gevraagd om naar iemand toe te lopen die zij nog niet kennen? Pas als jij een 'startsein' geeft zal de groep echt in beweging komen. Kies je eigen manier. De groep kijkt naar jou, dus als jij een sein geeft en zelf beweegt, gaan zij mee.

'Gedraagt de leidinggevende zich als deelnemer? Grote kans dat jij te veel verantwoordelijkheid naar je toe hebt getrokken.'

'Jij doet ertoe. Met hoe je je voelt, wat je denkt en wat je doet. De groep voelt en spiegelt altijd wat jij over jezelf en over hen denkt.'

8. **Zet iedereen in zijn rol.** Is de leidinggevende van de groep erbij? Zet hem dan op een aantal momenten in zijn rol. Vraag hem eerder aanwezig te zijn om de groep te ontvangen. Laat hem openen, na een discussie een samenvatting geven of besluit nemen en vraag hem af te sluiten. Bereid de bijeenkomst altijd met de leidinggevende voor en overleg in elke pauze over hoe het gaat en wat er nodig is.
9. **Maak de groep medeverantwoordelijk.** In elke bijeenkomst kunnen er momenten zijn waarop je twijfelt wat de juiste weg is. Bijvoorbeeld: gaan we dit onderwerp nog afmaken of ronden we het nu af zodat we ook andere thema's kunnen bespreken? Het kan kwetsbaar voelen om dit niet allemaal zelf te weten of beslissen. De realiteit is dat je de leidinggevende en/of groep beter kunt betrekken bij dit soort keuzes. Je kunt de opties en keuze beter vooraf voorleggen dan dat je achteraf moet constateren dat de tijd om is en de helft van je programma niet is gelukt.
10. **Maak contact en geniet.** De allerbelangrijkste en daarom laatste tip. Als je de neiging hebt het heel goed te willen doen, is de kans groot dat je misschien de twee meest essentiële factoren vergeet, namelijk contact maken en genieten. Zonder contact met de individuele deelnemers en de groep, is elke werkvorm gedoemd te mislukken. Schud iedereen bij de start de hand, maak een praatje bij de koffie en loop naar mensen toe om contact te maken. En geniet. Als de groep voelt dat je hen leuk vindt en dat jij er zin in hebt, dan is dat al meer dan de helft van het succes.

*

Mocht je door het lezen van dit HOEBOOK nieuwsgierig zijn geworden naar nog meer werkvormen of wil je een kei worden in het bouwen en faciliteren van programma's? Neem dan contact met ons op. We kunnen langskomen voor een interactieve lezing en hebben een prachtige master faciliteren waarin we je de kneepjes van het vak leren. Kijk op onze site of de pagina's hierna voor meer informatie.

4

OVER

2KNOWHOW



MEER WERKVORMEN?

Wij zijn 2KNOWHOW. Experts op het gebied van leren en veranderen en bekend van werkvormen en onze praktische en waarderende aanpak. Ben je op zoek naar meer hulp of inspiratie op het gebied van faciliteren? Naast het Groot Werkvormenboek deel 1 en 2 en het Groot Coachboek, bieden we ook een aantal lezingen, workshops en trainingen aan op het gebied van faciliteren. Heb je een vraag? Fijn als je belt, dan denken we met je mee.

lezing

Zoek je een interactieve inspirerende **lezing**?

- Lezing werkvormen voor actief en inspirerend onderwijs.
- Lezing werkvormen als vliegwiel voor verandering.
- Lezing werkvormen voor het goede gesprek.

hulplijn

Ga je zelf een dag begeleiden en zoek je inspiratie om te komen tot een goed programma? Maak gebruik van de ervaring en denkracht van een van onze experts via onze **hulplijn Werkvormen**. Bel of mail voor een afspraak, telefonisch of bij jouw of bij ons op kantoor.

begeleiding

Zoek je een **procesbegeleider** voor een dag of voor een heel traject? Ons team bestaat uit zeer ervaren en vaardige procesbegeleiders voor het begeleiden van strategiesessies tot het coachen van teams en begeleiden van complexe cultuurveranderingen.

training

Workshop werken met werkvormen. Sta je voor groepen en wil je je rugzak vullen met nieuwe werkvormen of je even een dagje lekker laten inspireren? Doe dan mee aan onze training Werken met werkvormen of nodig ons uit voor een workshop met jouw team.

opleiding

Master faciliteren. Sta je zelf regelmatig voor groepen of is het handig als meer mensen in jouw organisatie vaardig zijn in het bouwen van programma's en begeleiden van bijeenkomsten? We leiden jou en je collega's op in het leren bouwen van interactieve programma's en het stevig en ontspannen begeleiden van groepen.

2KNOWHOW.

Vanuit een leerpsychologische bril kijken we naar leren en verandering. We weten hoe mensen leren en hoe je mensen in beweging brengt. Hoe je eigenaarschap kunt creëren en hoe je patronen kunt doorbreken. Onze aanpak is waardevol en praktisch. We brengen mensen in contact en in beweging. En zorgen dat de energie gaat stromen. Omdat we geloven dat mensen het best zelf en samen kunnen bouwen aan hun organisaties.

Leren en faciliteren. We inspireren docenten om interactief les te geven waardoor het rendement en plezier in hun lessen vergroot. We leren professionals en leiders om gesprekken, bijeenkomsten en veranderprocessen zelf te kunnen begeleiden.

Organisatieontwikkeling. We helpen bij helderheid in de opgave, brengen het juiste gesprek op gang en versterken het vakmanschap en leiderschap op een manier die als vliegwiel werkt voor de cultuur. Niet wij op het podium dus, maar de leiders en professionals zelf, met inspiratie van ons.

Leiderschapsontwikkeling. Vakkundige en inspirerende leiders. Iedereen vanuit zijn eigen talenten en stijl. We versterken het leiderschap door in en rond het werk te coachen en te oefenen en versterken de samenwerking tussen leiders, want als leidinggevend niet alleen leidinggeven aan hun eigen teams maar samen de gehele organisatie gaan leiden, dan gebeuren er heel mooie dingen in de cultuur.

Teamontwikkeling. We bouwen sterke teams en leren mensen hoe je nog makkelijker, beter of plezieriger kunt samenwerken. We coachen teams en leiders om in de dagelijkse praktijk de opgave centraal te houden en het beste in elkaar naar boven te halen.

Talentontwikkeling. We hebben programma's voor trainees en voor ervaren professionals. Programma's die het persoonlijk leiderschap versterken en de drijfveren van mensen verbinden met de ambities van de organisatie.

Persoonlijke ontwikkeling. Onze coaches zijn gespecialiseerd in vraagstukken op het gebied van persoonlijk leiderschap, loopbaanontwikkeling en burn-out. We gaan aan de slag met de mentale, emotionele en fysieke kant en zorgen dat je de stappen zet die je vaak onbewust al lang weet.