

JEROEN BLIJSIE EN ANNET NOORDIK

Met  
uitneembare  
checklist

# HARTELIJK GEFACILITEERD!

Interactief veranderen in de praktijk

Praktijkboek voor  
slimmer werken met  
groepen in interactieve  
meetings



# **Hartelijk gefaciliteerd!**

*Succesvol veranderen  
met de workshopaanpak*

Praktijkboek voor het ontwerpen en faciliteren  
van workshops in organisaties

**Annet Noordik en Jeroen Blijscie**

**Management Impact**

*Ontwerp omslag:* [M/V]ontwerp, [www.mv-ontwerp.nl](http://www.mv-ontwerp.nl)  
*Ontwerp binnenwerk:* Grafisch bureau Signia, [www.signia.nl](http://www.signia.nl)

*Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.*

ISBN 978 90 13 04623 6  
NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2008 (Kluwer)  
Eerste druk, tweede oplage 2009 (Kluwer)  
Eerste druk, derde oplage 2014 (Vakmedianet)  
Eerste druk, vierde oplage 2017  
Eerste druk, vijfde oplage 2019 (Management Impact)

©Management Impact, Deventer, [www.managementimpact.nl/www.bua.nl](http://www.managementimpact.nl/www.bua.nl)  
Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

# Voorwoord

U heeft een boek in uw handen over faciliteren. Wellicht heeft u er ooit van gehoord of is het voor u een nieuw begrip. Als u dit boek hebt gelezen, heeft faciliteren voor u geen geheimen meer.

Managers, coaches, trainers, leiders, consultants, interim-managers, organisatieadviseurs... eigenlijk iedereen die met groepen werkt, is – vaak zonder het zelf zo te benoemen – actief als *facilitator*. Een facilitator ontwerpt processen en begeleidt bijeenkomsten waarbij alle belanghebbenden in één ruimte bij elkaar worden gebracht. Hij spreekt het verandervermogen van alle aanwezigen aan, treedt op als regisseur van de dialoog en is daarmee katalysator van de verandering. Hij maakt veranderen dus ‘makkelijker’ of minimaal ‘minder moeilijk’. Dat is de essentie van faciliteren.

De kern van dit boek over faciliteren is co-creëren: het aanspreken van de gezamenlijke creatiekracht, van de leidinggevende én de medewerker, van de denker én de doener, van de leverancier én de klant, van de overheid én de burger.

Met de theorieën, technieken, structuren en handreikingen die u in dit boek vindt, zult u makkelijker uw gewenste resultaten kunnen realiseren. Dit wordt aangevuld en geïllustreerd met voorbeelden uit de praktijk van de auteurs. Dit boek is geen 200+ werkvormenboek om ‘makkelijker en beter’ met groepen te werken – collega’s hebben daar al vele prachtige boeken over geschreven. Dit boek richt zich op de essentie van faciliteren: wat doet een facilitator *wel*, wat *niet* en vooral *waarom* én *hoe*? U

ontdekt de principes van goed faciliteren en krijgt handvatten aangereikt om met de complexiteit van groepsprocessen om te gaan. Dit boek gaat dus over het wezen van het faciliteren en het professioneel invullen van de rol van de facilitator.

Iedereen die met groepen werkt, weet hoe moeilijk het soms is tot goede resultaten te komen. Het blijkt dat een groot aantal factoren negatieve invloed kan hebben op het groepsproces en daarmee op het, soms tegenvallende, eindresultaat. Als een groep erg slimme mensen slecht samenwerkt, is het eindresultaat vaak gemiddeld. Werkt een groep betrokken, minder slimme mensen goed samen, dan komen ze vaak tot prachtige oplossingen. In de praktijk blijkt dat de kwaliteit van de samenwerking vaak een grotere invloed heeft op de kwaliteit van het eindresultaat, dan de individuele kwaliteit van de deelnemers.

Een faciliterende aanpak maakt gebruik van de kennis en ervaring die mensen hebben. Een juist samengestelde groep mensen die zelf ook met de uitkomsten aan het werk gaat, is daarom vaak slimmer dan één manager of enkele consultants. Adviezen van consultants worden vaak niet geaccepteerd en verdwijnen in de bureaula. Een gefaciliteerde aanpak activeert de eigen medewerkers en bovendien kan de ‘eigen oplossing’ vaak op meer draagvlak en commitment rekenen.

In een samenleving waarin kennis een steeds grotere rol speelt, zijn kenniscreatie, innovatie, creativiteit en samenwerking essentiële elementen. Facilitators brengen

deze onderdelen bij elkaar in workshops en andere participatieve interventies, die meestal deel uitmaken van langlopende organisatieontwikkelingsprocessen. Op die manier dragen facilitators bij aan de ontwikkeling van mensen, teams en organisaties. Facilitators leveren daarmee een grote bijdrage aan effectievere samenwerking in teams en organisaties, aan het door samenwerking oplossen van problemen en vraagstukken en op die manier ook aan een betere samenleving.

Samenleven en samenwerken gaat niet altijd zo soepel als we zouden willen. Meningsverschillen, onbegrip en conflicten zijn – zowel in de maatschappij, thuis als op het werk – aan de orde van de dag. Mensen praten erover en iedereen heeft een mening. Vaak wordt er nog te weinig gedaan om problemen werkelijk op te lossen of – nog liever – te voorkómen. Kortom, er is werk aan de winkel; meningsverschillen overbruggen, werken aan wederzijds begrip, conflicten oplossen en voorkomen. Ook hierin hebben facilitators een belangrijke functie.

Persoonlijk ben ik er van overtuigd dat het in samenwerking en harmonie werken aan oplossingen bijdraagt aan een betere samenleving – zowel thuis en in de buurt, als op het werk. Mensen bestrijden zelden hun eigen oplossingen. Dus als hún oplossing onderdeel uitmaakt van de eindoplossing, zijn mensen trots op het eindresultaat. Zij zetten zich vervolgens in om die resultaten ook in de praktijk te realiseren.

Faciliteren is een professie in opkomst. Er wordt heel wat ‘afvergaderd’, ‘gewerkshopt’, gebrainstormd et cetera. Vergaderingen zijn echter vaak rituelen, die zelden leiden

tot echte veranderingen. Iedereen weet inmiddels dat heidagen en workshops een betere aanpak vormen. Het zijn vaak inspirerende sessies, waarbij het belangrijk is erop toe te zien dat, eenmaal terug op de werkvloer, inzichten en resultaten worden ingebed. Facilitators helpen organisaties hun ambities waar te maken door de al in de organisatie aanwezige daadkracht aan te spreken én gericht in te zetten. Op die manier helpen facilitators werkelijk verandering gestalte geven.

Dit boek draagt bij aan de ontwikkeling van de vaardigheden, kwaliteiten en aan de professionalisering van facilitators. Het maakt tevens de rol van facilitators duidelijker aan professionals die de rol van facilitator, zonder het zelf te weten of benoemen, al invullen en voor hen die dit frequenter willen gaan doen.

IAF Benelux is de beroepsvereniging voor facilitators. Wij streven dezelfde doelstelling na als Annet Noordik en Jeroen Blijscie: het professioneel faciliteren promoten, de kwaliteit van de facilitators vergroten en facilitators meer van elkaar laten leren. Daarom ben ik erg trots dit – door twee bevlogen facilitators geschreven – boek bij u te mogen aanbevelen.

Voor mij is de essentie van faciliteren: *problemen oplossen door het stellen van de juiste vragen, in plaats van het geven van correcte antwoorden*. U zult in dit boek een groot aantal relevante vragen tegenkomen. Ik wens u veel leesplezier.

Maarten H.F. van Rijn CPF  
(voormalig voorzitter IAF Benelux)

*De International Association of Facilitators (IAF) heeft als missie het promoten, ondersteunen en bevorderen van de kunst en uitvoering van professioneel faciliteren; zij doet dit onder meer door het uitwisselen van methoden en werkwijzen, het bevorderen van persoonlijke groei, praktisch onderzoek, collegiaal netwerken en support services.*

# Inhoud

<b>Welkom</b>	9
<b>1 De kracht van de workshop</b>	13
1.1 Wat is een workshop?	14
1.2 Waarom workshops zo krachtig zijn	19
1.3 Wanneer een workshop?	24
1.4 Ontwerpprincipes	34
1.5 Samenvatting	39
<b>2 De workshopaanpak in vijf stappen</b>	41
2.1 Stap 1: Verkennen	43
2.2 Stap 2: Voorbereiden	59
2.3 Stap 3: Faciliteren	78
2.4 Stap 4: Vastleggen van het resultaat	87
2.5 Stap 5: Vervolg organiseren	90
2.6 Samenvatting	92
<b>3. De werkvormen, toolkit van de facilitator</b>	93
3.1 Metaplan® als workshopmethode	94
3.2 De materialen	95
3.3 De werkvormen	98
3.4 De essentie van een sterke vraag	135
3.5 Elektronische werkvormen	137
3.6 Samenvatting	142

<b>4.</b>	<b>De facilitator, regisseur van de dialoog</b>	143
4.1	Definitie	144
4.2	De zes basiscompetenties van de facilitator	145
4.3	De taken van de facilitator vóór, tijdens en na de workshop	153
4.4	Faciliteren: samen of alleen?	154
4.5	Zelf faciliteren of niet?	157
4.6	Hoe kun je je als facilitator ontwikkelen?	158
4.7	Samenvatting	159
<b>5.</b>	<b>Omgaan met dwarsliggers en andere stoorzenders</b>	161
	<i>Door Henk Stultiens en Luuk Stultiens</i>	
5.1	Het statusmodel: een verhelderende kijk	162
5.2	Groepsdynamiek als statusgedrag	169
5.3	Storend gedrag tijdens workshops	174
5.4	Het statusmodel als handvat	184
5.5	Samenvatting	186
<b>6.</b>	<b>Praktijkvoorbeelden</b>	187
6.1	Faciliteren in het dagelijkse werk	188
6.2	De projectevaluatie	191
6.3	Een afdelingsplan maken	196
6.4	Scenarioplanning en strategievorming tegen overmatig alcoholgebruik onder jongeren	204
6.5	Samenvatting	212
	<b>Nawoord</b>	213
	<b>Inspiratiebronnen</b>	215
	<b>Over de auteurs</b>	219
	<b>Trefwoordenregister</b>	221

# Welkom!

## Wat heb je aan dit boek?

Dit is een praktisch boek over het resultaatgericht begeleiden van groepen naar resultaat door middel van workshops. We hebben gemerkt dat veel mensen in organisaties behoefte hebben aan een dergelijk boek. Dit boek gaat over hoe je interactieve meetings opzet, faciliteert en hoe je de resultaten daarvan inbedt in de organisatie. Aan de hand van veel voorbeelden uit onze praktijk geven we je tips en handvatten voor het organiseren van een workshop als facilitator of opdrachtgever. De kunst van het faciliteren schuilt in het mobiliseren van de juiste energie, kennis en ervaring om zo duurzame veranderingen te bereiken. Het gaat erom de betrokkenen op de juiste manier en het juiste moment in te schakelen.

Dit boek gaat over bijeenkomsten in het werkveld van organisaties. In de profit- en non-profitsector, in grote en kleine organisaties. Dus de wereld van adviseurs, managers en trainers. De workshops die wij bedoelen, worden vooral gehouden in de context van organisatievraagstukken. Denk hierbij aan veranderingen in werkprocessen, samenwerking, professionalisering, strategie, en cultuur. Maar ook voor het (her)ontwerpen van producten, diensten en systemen. Er bestaan ook zang-, fotografie-, of tai chi-workshops. Deze behoren niet tot de scope van dit boek, hoewel het gebruik van dergelijke creatieve werkvormen in de workshops zoals wij ze bedoelen, zeer verrijkend kan zijn.

## Voor wie is dit boek bestemd?

Dit boek is voor iedereen die worstelt met de vraag hoe je draagvlak en betrokkenheid moet organiseren. Het is geschreven voor adviseurs, managers, projectleiders, trainers en facilitators die een volgende stap willen maken in hun professionele ontwikkeling op het gebied van het resultaatgericht begeleiden van groepen.

## De kracht van workshops

De kracht van workshops ligt in een goed voorbereide en gefaciliteerde dialoog, waarbij het samenspel tussen de opdrachtgever, de facilitator en de deelnemers leidt tot nieuwe inzichten en resultaten. Het woord dialoog komt oorspronkelijk van het Griekse *dia* en *logos* wat vertaald kan worden als 'doorstroom van betekenissen'. De onafhankelijke procesbegeleider bereidt de bijeenkomst goed voor en neemt de regie van de dialoog in handen. Hij zorgt ervoor dat een workshop een katalyserende werking heeft. Hierdoor komt creatiekracht vrij die mensen inspireert en in beweging zet. Dat gebeurt niet of in mindere mate na bijvoorbeeld het geven van een presentatie, of bij het lezen van een rapport. Want daar wordt niet met elkaar gecreëerd maar geconsumeerd. Daar is de echte dialoog meestal afwezig. Wij geloven in de dialoog als een van de krachtigste interventies om veranderingen te bewerkstelligen. Want mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden.



We hebben ons vaak verwonderd over wat je met interactieve bijeenkomsten kunt bereiken. In de afgelopen tien jaar hebben we vele workshops gefaciliteerd bij uiteenlopende organisaties in de profit- en non-profitsector. Het waren sessies variërend van een halve dag tot enkele dagen. Kleine en grote bijeenkomsten, variërend van vier tot honderdveertig mensen. Wat we ervaren hebben, is dat workshops een goede interventie kunnen zijn voor een grote variëteit aan vraagstukken en onderwerpen.

### Op welke vragen krijg je antwoord?

Dit boek geeft antwoorden op vragen als: Wanneer wel en wanneer vooral geen workshop? Waar moet ik aan denken bij de voorbereiding? Hoe vervul ik mijn rol in als begeleider van de bijeenkomst? Hoe ga ik om met lastige deelnemers? Wat is de rol van mijn opdrachtgever? Hoe zorg ik ervoor dat een workshop onderdeel is van een groter geheel en een effectieve follow-up krijgt?

Je vindt aansprekende voorbeelden van workshops die zich in onze eigen praktijk bewezen hebben. Ook vertellen we je wat wel en wat vooral ook niet werkt: do's en don'ts en lessons learned.

### Hoe is dit boek opgebouwd?

In hoofdstuk 1, *De kracht van een workshop*, geven we een definitie van het begrip 'workshop'. In dit hoofdstuk bespreken we wanneer je wel en wanneer je beter geen workshop kunt geven. Ook gaan we in op het type interventie dat een workshop is in een verandertraject. We gaan uitgebreid in op de participatieve benadering als veranderaanpak om de kans van slagen van een verandering te vergroten.

In hoofdstuk 2, *De workshopaanpak in vijf stappen*, bespreken we de vijf fasen van het organiseren van work-

shops: het verkennen, voorbereiden, faciliteren, het vastleggen van de resultaten en het organiseren van het vervolg.

In hoofdstuk 3, *De werkvormen, toolkit van de facilitator*, reiken we je een basisset van werkvormen aan, waarmee je effectief de dialoog in de groep kunt faciliteren. We gebruiken daarbij Metaplan® als uitgangspunt, omdat dit een uitstekende aanpak is waarmee je workshops over een zeer gevarieerd palet aan onderwerpen kunt faciliteren.

Hoofdstuk 4, *De facilitator, regisseur van de dialoog*, beschrijft de rol en de kerncompetenties van de facilitator en zijn taken voor, tijdens en na de bijeenkomst.

Hoofdstuk 5, *Omgaan met dwarsliggers en andere stoorzenders*, gaat in op de dynamiek van groepen in workshops. Hoe reageer je als een deelnemer lastig is? En wat te doen bij stille Willy's of luidruchtige Harry's? Onze gastauteurs Henk Stultiens en Luuk Stultiens gaan hier in dit hoofdstuk uitgebreid op in.

In hoofdstuk 6, *Praktijkvoorbeelden*, beschrijven we ten slotte een aantal voorbeelden uit onze praktijk.

Alle hoofdstukken zijn geïllustreerd met foto's uit onze eigen praktijk.

### Checklist en website

Het faciliteren van workshops leer je vooral door het te doen. We zijn ons bewust van de beperking van een boek om dit te leren. Mede daarom is er een ondersteunende website. De website [www.hartelijkgefaciliteerd.nl](http://www.hartelijkgefaciliteerd.nl) is een inspiratiebron voor zowel de beginnende als de gevorderde facilitator. Je treft er onder andere voorbeelden aan van gehouden workshops (draaiboeken en fotoverslagen). De los bijgevoegde checklist is een leidraad tijdens de voorbereiding en realisatie van een workshop. Alle elementen van de workshopaanpak staan daarin handig bij elkaar.

Met dit boek willen we ons enthousiasme overbrengen op jou als lezer, zodat er meer – professioneel voorbereide en gefaciliteerde – workshops worden gehouden. Meer dialoog is ons betoog!

### Over de titel ‘Hartelijk gefaciliteerd!’

Wij hebben veel plezier in het faciliteren van workshops en werkconferenties. Een goede, vruchtbare dialoog doet iets op hoofd-, hart- en buikniveau. De ontboezemingen, besproken angsten, verlangens, belangen en de kwaliteit van een gezamenlijk tot stand gebracht resultaat doen iets met de deelnemers, de opdrachtgever en met ons. Het is als het gevoel dat je hebt na een goed, open gesprek met iemand. Zoals een directeur zei: ‘Ik heb de afgelopen drie maanden dankzij het bijwonen van de workshops meer geleerd dan de afgelopen drie jaar’, geeft een gevoel van: Ja! Het klopt, het werkt, het is alle energie en moeite, tijd en geld waard. Vandaar de titel van dit boek: *Hartelijk gefaciliteerd!*. Wij faciliteren met overgave, vanuit ons hart. We raken het hart van een organisatie met de dialoog: de mensen om wie het gaat. En het raakt ons wat dit teweeg kan brengen.

### Leeswijzer

Je kunt dit boek uiteraard van voren naar achteren lezen. De vele tussenkopjes en het trefwoordenregister maken het je als lezer gemakkelijk om snel specifieke onderwerpen te vinden waarover je iets wilt lezen. Dan zap je dus als het ware door het boek.

We spreken jou in dit boek aan als de *facilitator*. De praktijkvoorbeelden zijn soms geschreven in de ik-vorm, omdat we uit onze eigen praktijk van de afgelopen jaren putten. We spreken je als lezer aan met je of jij, in de rol van (toekomstig) facilitator. Waar ‘hij’ staat, kan natuurlijk ook ‘zij’ worden gelezen.

We hopen dat ons boek bijdraagt aan meer professionele en goed begeleide dialogen. Wij wensen je veel lees-, kijk- en doeplezier toe met het faciliteren van workshops!

*oktober 2008*

*Annet Noordik en Jeroen Blijscie*

# 1

## De kracht van de workshop



Tijdens de tweede helft van een workshop discussiëren alle deelnemers actief mee. Er hangen grote, kleurige vellen aan de muur met daarop de ideeën en de prioriteitstelling van voor de lunch. Tijdens de lunch kreeg ik enthousiaste reacties: ‘Nu snap ik hoe Annemarie erover denkt! Ik begreep al nooit waarom ze zo stellig was.’

En: ‘Ik vind het echt keigoed dat we deze dialoog nu hebben. Ik krijg hier een teamgevoel van en vind bovendien dat we inhoudelijk veel meters maken!’ Dergelijke reacties doen me enorm goed. Mijn gevoel dat we op de goede weg zitten, wordt hiermee bevestigd. Na afloop van de workshop krijg ik een stevige handdruk van de opdrachtgever van deze bijeenkomst. ‘Bedankt voor de professionele en prettige facilitatie. Ik ben enorm tevreden met het resultaat en heb het idee dat we nu pas echt iedereen aan boord hebben.’



### Introductie

Ken je dat gevoel van samen iets tot stand brengen? Zoals een volleybalteam dat een wedstrijd speelt én wint? Het gevoel bij te dragen aan het eindresultaat? Workshops bundelen de krachten en talenten in organisaties. Er wordt met elkaar gecreëerd. Met het organiseren van workshops betrek je alle deelnemers en geef je ze een stem. Het is een dialoog, waardoor mensen voelen dat ze serieus worden genomen en gezien en gehoord worden. Dat is een niet te onderschatten psychologisch effect van workshops. Dit bepaalt mede waarom ze zo succesvol zijn bij veranderingen in organisaties.

Uit grootschalig onderzoek is onomwonden gebleken dat het succes van het realiseren van veranderingen in organisaties samenhangt met de mate van deelname en betrokkenheid van de mensen binnen de organisatie (Boonstra, 2000). Dat geldt in het bijzonder voor veranderingssituaties waarbij de steun en inzet vanuit de organisatie belangrijke voorwaarden voor succes zijn. Mensen op de juiste wijze interactief betrekken vergroot de kans op een succesvolle verandering. Wij geloven in de dialoog als een van de krachtigste interventies om veranderingen te realiseren.

Wat is een workshop precies, wat bedoelen wij ermee in dit boek? In paragraaf 1.1 definiëren we het begrip workshop. In paragraaf 1.2 lichten we toe waarom workshops zo krachtig zijn en wat de voorwaarden zijn voor succesvolle workshops. Maar wanneer is een workshop een goede en gepaste interventie en wanneer niet? Hierover gaat paragraaf 1.3. In 1.4 ten slotte vertellen we meer over de algemene ontwerpprincipes van workshops.

## 1.1

### Wat is een workshop?

Wel eens uitgenodigd voor een ‘workshop’, terwijl het een gewone vergadering bleek te zijn?

Of deelgenomen aan een ‘workshop’ waarin vooral de presentator aan het werk was: veertig sheets met veel



Voorbeeld van een workshop

tekst en weinig interactie? Het bleef ‘een feestje van de presentator’ en je werd niet ‘aangehaakt’ en ‘aangeraakt’. Wij vinden dat een bijeenkomst pas een workshop is, als deze een aantal specifieke kenmerken heeft. Daarmee onderscheidt een workshop zich van andere soorten bijeenkomsten. We gaan uit van de volgende definitie:

#### **Definitie workshop**

Een workshop is een participatieve werkbijeenkomst, waarin mensen die belangen- of kennisdrager zijn door middel van een open dialoog actief meewerken aan het resultaat. De workshop wordt begeleid door een onafhankelijke procesbegeleider (facilitator).

### **De definitie nader toegelicht**

Met een *participatieve* werkbijeenkomst bedoelen we dat alle deelnemers een gelijke kans hebben om hun inbreng te geven. Deelnemers zijn in die zin gelijkwaardig aan elkaar. Een workshop maakt deel uit van de participatieve benadering, waarover we je verderop in dit hoofdstuk meer zullen vertellen.

Met *actief* meewerken aan het resultaat bedoelen we dat iedere deelnemer daadwerkelijk bijdraagt aan de totstandkoming van het resultaat. Dit in tegenstelling tot vergaderingen, waarbij mensen ja knikken of zelfs helemaal geen mening geven. Het resultaat is, dat iedereen zijn eigen betekenis geeft aan de vraagstukken en oplossingen, terwijl de voorzitter denkt alles goed te hebben ‘gecommuniceerd’. Als communiceren betekent ‘zenden’, dan heeft hij gelijk...Letterlijk vertaald betekent het woord workshop ‘werk aan de winkel’.

Het dominante gespreksmodel in een workshop is de *dialoog*. Het gaat hier om het bij elkaar leggen van ieders kennis en ervaring, door een aantal spelregels in acht te

nemen (De Wilde en Geverink, 2001). Iedere deelnemer heeft de gelegenheid zijn eigen persoonlijke en subjectieve perspectief in te brengen. Hierdoor worden de condities geschapen om te komen tot een gedeelde betekenis (vergelijk Gray e.a., 1985 in Van Nistelrooij, 1999). De dialoog is een proces van waardevrije uitwisseling van ideeën, meningen en argumenten tussen de deelnemers.

Met een *onafhankelijke* procesbegeleider bedoelen we dat die persoon daadwerkelijk neutraal staat ten opzichte van het workshoponderwerp en de deelnemers.

In tabel 1.1 geven we aan wanneer we een bijeenkomst wel of niet als workshop zien.

Zoals eerder gezegd, zien wij de workshop als een democratisch (besluitvormings)proces, waarbij iedere deelnemer evenveel recht van spreken heeft. Het kan wel zijn dat de manager nog steeds gebruikmaakt van zijn beslissingsbevoegdheid, maar daarbij wel luistert naar ieders inbreng. Daar ziet de facilitator op toe. Als de manager hier moeite mee heeft, kan hij beter niet kiezen voor een workshop. Dit zou dan eerder tot frustratie van de deelnemers leiden dan tot draagvlak en betrokkenheid. Homan (2005) maakt een onderscheid in ‘power to’ en ‘power over’. Bij ‘power over’ wil de één de ander overtuigen van zijn gelijk of idee, of iemand verleiden deze over te nemen. Bij ‘power to’ worden ideeën op een gelijkwaardige wijze uitgewisseld en wordt er over en weer goed geluisterd. Vindt er veel ‘power over’ plaats tijdens een workshop, dan ontnemt dit de kracht van de workshop. Een facilitator ziet erop toe dat dit niet gebeurt.

Een workshop beschouwen wij als een interventie die deel uitmaakt van de tools, methoden en technieken die een (organisatie)adviseur, manager of team-/projectleider ter beschikking heeft. Een workshop kan op zichzelf staan en worden uitgevoerd, of maakt deel uit van een interventieplan waarmee beoogd wordt een verandering te realiseren.

## Workshops in soorten en maten

Met workshops kun je een grote diversiteit aan vraagstukken samen oplossen. Op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Zo kun je uitstekend een strategievormingsproces ondersteunen met interactieve bijeenkomsten. Maar ook vraagstukken als de optimalisering van werkprocessen of de verbetering van de samenwerking tussen afdelingen kunnen goed worden aangepakt met behulp van één of meer workshops. Je kunt de duur van een workshop variëren van drie uur tot drie dagen. In het laatste geval spreken we eerder van een *Large Scale Intervention* of werkconferentie. Een workshop kan plaatsvinden als een eenmalige gebeurtenis, of als een terugkerend onderdeel van een project of verandertraject. In alle gevallen zijn de deelnemers materiedeskundig, of hebben een belang bij het onderwerp van de bijeenkomst. Daarnaast kun je een workshop ener-

zijds heel gestructureerd laten verlopen aan de hand van een draaiboek, anderzijds een meer open en ongestructureerd karakter geven.

### Workshops in Large Scale Interventions

Een workshop kan een onderdeel zijn van een verandertraject. Binnen een dergelijk traject kan gebruikgemaakt worden van Large Scale Interventions (LSI), zeker wanneer het aantal betrokkenen bij de verandering groot is.

#### Definitie Large Scale Intervention

Een LSI is te omschrijven als een participatief democratisch proces waarin het hele systeem van betrokkenen actief meedoet en waarbij iedere betrokkene op de een of andere manier bijdraagt aan de juiste beslissingen (Geverink en De Wilde, 2001).

Een bijeenkomst is een workshop als...	Een bijeenkomst is géén workshop als...
deelnemers actief kunnen participeren	slechts een enkeling een actieve inbreng kan geven
er wordt gewerkt met interactieve werkvormen	de aanpak maakt dat slechts enkelen de boventoon kunnen voeren
het resultaat gemeenschappelijk tot stand komt	deelnemers geen of zeer beperkt invloed kunnen uitoefenen op het eindresultaat
dit resulteert in inzicht in elkaars standpunten, belangen en gevoelens en er is gewerkt aan het wederzijds begrip van de onderwerpen die aan de orde zijn. Oftewel: als er sprake is van gezamenlijke betekenisgeving	er weinig uitwisseling plaatsvindt over elkaars beelden, belangen en standpunten. Gevoelens komen al helemaal niet aan bod
de (tussen)resultaten voor een ieder zichtbaar tot stand komen	als ieder voor zich de resultaten vastlegt en het de vraag is wat er in het verslag wordt opgenomen
een facilitator het proces begeleidt en de energie van de groep bewaakt	niemand het proces of de energie bewaakt

Tabel 1.1 Wanneer is een bijeenkomst een workshop?

Het is daarmee een benadering voor het organiseren van duurzame veranderingen. Met 'het systeem' wordt bedoeld een organisatie, gemeenschap en haar omgeving. Een LSI bestaat uit een mix van werken in kleine en grote groepen. Het aantal betrokken personen in een dergelijk traject kan variëren van enkele tientallen tot duizenden.

Bijvoorbeeld als het gaat om complexe vraagstukken waarop het antwoord nog verkend moet worden. Een LSI is geschikt voor het samen scheppen van een toekomstbeeld, of voor het genereren van baanbrekende ideeën, maar ook voor het oplossen van urgente problemen die de hele organisatie betreffen. Of als er sprake is van stakeholders op verschillende locaties of in verschillende landen. Een sessie in een LSI-traject kan een workshop zijn. Bij een workshop zijn niet noodzakelijkerwijs alle representanten uit het systeem aanwezig. Bijvoorbeeld een workshop met een team over de samenwerking in dat team.

Maar wanneer kies je voor een workshop en wanneer voor een LSI-benadering? Zat de wereld maar zo eenvoudig in elkaar dat daarvoor kant-en-klare recepten waren te geven. Er zijn veel LSI-benaderingen en -aanpakken. Van den Berge en Wortelboer (2002) geven een goed overzicht van zeer uiteenlopende manieren om LSI's vorm te geven. Van der Zouwen biedt hiervoor eveneens een handreiking op haar website [www.large-scaleinterventions.com](http://www.large-scaleinterventions.com). Afhankelijk van de aard en de omstandigheden, kies je de meest geschikte aanpak. De keus voor een aanpak wordt bepaald door:

- de omvang en de complexiteit van het vraagstuk. Heeft het vraagstuk betrekking op een (groot deel van het) systeem, dan verdient de LSI-benadering aanbeveling. Bijvoorbeeld als het gaat om complexe vraagstukken waarop het antwoord nog verkend moet worden. Het samen scheppen van een toekomstbeeld, het genereren van baanbrekende ideeën of als problemen urgent zijn en de hele organisatie aangaan;



*Voorbeeld van een Large Scale Intervention*

- het aantal deelnemers dat je wilt betrekken;
- de mate waarin de belanghebbenden verspreid zijn over diverse locaties of landen;
- het doel dat je nastreeft. Is dat verkenning in een kleine groep of bijvoorbeeld ideeën inventariseren en draagvlak creëren met een grote groep?;
- de mate waarin er daadwerkelijk ruimte is voor co-creatie;
- de beschikbare voorbereidingstijd, de doorlooptijd en de beschikbare tijd voor de bijeenkomst;
- de mate waarin je wilt kunnen sturen op resultaat.

Tabel 1.2 vat de belangrijkste verschillen samen tussen een workshop, werkconferentie en een LSI. Hierbij merken we op dat de scores op de vier verschillende elementen indicatief zijn.



*In een prettige ambiance met elkaar in gesprek*

#### *Toelichting bij de tabel*

In het algemeen is er bij workshops sprake van een eenduidig vraagstuk. Het onderwerp is afgebakend en de stappen in het proces of draaiboek zijn helder gedefinieerd. De duur is daardoor meestal beperkt van enkele uren tot een dag. De facilitator stuurt er veelal op aan dat het vooraf met de opdrachtgever overeengekomen resultaat wordt bereikt, zoals bijvoorbeeld een gezamenlijk opgesteld projectplan. Bij een werkconferentie is het on-

derwerp vaak complexer, waardoor er ook meer deelnemers bij betrokken zijn en de bijeenkomst langer duurt dan een workshop. Ook hier heeft de facilitator vaak een sturende rol in het proces en ziet hij erop toe dat er een bepaald resultaat aan het einde van de werkconferentie is bereikt. Een voorbeeld hiervan is een werkconferentie met dertig mensen waarbij werkprocessen worden gereviseerd en de systeemeisen worden opgesteld.

	Workshop	Werkconferentie	Large Scale Intervention
<b>Complexiteit</b>	Laag / gemiddeld	Gemiddeld / hoog	Gemiddeld / hoog
<b>Aantal deelnemers</b>	5-12	12-30	>30
<b>Duur</b>	4-8 uur	1-3 dagen	1-3 dagen
<b>Verantwoordelijkheid facilitator</b>	Proces- en resultaatgericht	Proces- en resultaatgericht	Procesgericht

*Tabel 1.2 Een workshop, werkconferentie en Large Scale Intervention met elkaar vergeleken*



Hét kenmerk van een LSI is dat de verandering betrekking heeft op een heel systeem. Dit maakt dat het onderwerp veelal complex is, het aantal deelnemers groot en de duur lang: veelal één tot drie dagen. De facilitator heeft meestal een minder sturende rol dan bij workshops. Omdat er veel in subgroepen wordt gewerkt, is de rol van de facilitator meer gericht op het begeleiden van het proces dan op het sturen op resultaat.

### Participatie als grootste gemene deler

Een goede kok kookt vanuit principes, niet met recepten. Hij blijft zich verdiepen in ingrediënten om zijn gerechten nóg beter te laten smaken. Dit geldt ook voor de facilitator. In dit boek geven we je een handvat hoe aan de rol van facilitator professioneel invulling gegeven kan wor-

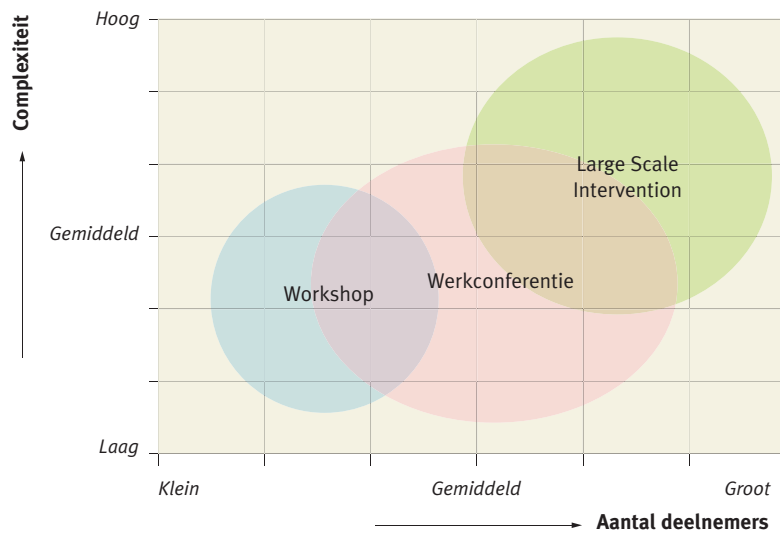
den. Daarom is dit boek van toepassing op het faciliteren van zowel workshops, werkconferenties als LSI's. Immers, ook dan gaat het erom de participatie op een doeltreffende manier te organiseren. De kern van de verschillende verschijningsvormen van bijeenkomsten is, dat ze allemaal uitgaan van de actieve inbreng van de betrokkenen, ofwel de *participatieve benadering*: het samen creëren en gestalte geven aan veranderingen. Uitgangspunt hierbij is dat denken *met* anderen verbindt en creatiekracht genereert. Dit in tegenstelling tot de ontwerp-aanpak, waarbij een kleine groep mensen de verandering uitdenkt (ontwerpt) en er gedacht wordt *voor* anderen. De trein (lees verandering) komt voorbij en mensen denken: 'Het zal wel. Over tot de orde van de dag.' Ze nemen de trein gewoon niet (lezing Homan, 2008).

## 1.2

### Waarom workshops zo krachtig zijn

IF I TELL YOU, YOU WILL FORGET  
IF I SHOW YOU, YOU WILL REMEMBER  
IF I INVOLVE YOU, YOU WILL UNDERSTAND

(Confucius)



Figuur 1.1 Het verschil in complexiteit en aantal deelnemers tussen de workshop, werkconferentie en de Large Scale Intervention

In deze paragraaf geven we je een aantal kenmerken van workshops die maken dat ze als interventie zo krachtig zijn. Deze eigenschappen zijn ook goed te gebruiken als 'verkoopargumenten' voor opdrachtgevers. Maar wanneer kies je voor een workshopbenadering? Oftewel: wanneer werkt een workshop? Hierop geven we in deze paragraaf antwoord. Als je kiest voor een workshopaanpak, zijn er echter wel randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om deze interventie succesvol te laten zijn. Deze randvoorwaarden zullen we straks verder uitwerken.



*De facilitator legt de inzichten vast*

## Eigenschappen van workshops

De kracht van workshops vloeit voort uit een aantal specifieke eigenschappen.

### *Reductie van complexiteit*

Met een workshop kun je een complex vraagstuk goed oplossen door het in gedeelten aan te pakken. De werkvormen helpen bij het op een effectieve wijze beantwoorden van de deelvragen. Door de logische, goed door-dachte opbouw die een workshop heeft, ontstaat zo overzicht en daardoor inzicht.

### *Facilitator*

Doordat de workshop wordt begeleid door een facilitator, wordt de inhoud van het proces gescheiden. De facilitator

begeleidt de groep door de werkvormen zodanig toe te passen dat de inhoud en de diversiteit van meningen zo goed mogelijk tot hun recht komen. Hij leidt de discussie, en ziet erop toe dat iedereen aan bod komt. Zo kunnen de deelnemers zich concentreren op de inhoud. De weg er naartoe is al aangelegd.

### *Vorbereiding*

Het workshopprogramma moet van tevoren al duidelijk zijn. Hiervoor is een goede voorbereiding nodig. Het programma bestaat uit de werkvormen die je achtereenvolgens toepast. Deze werkvormen beantwoorden de kernvragen die afgeleid zijn van het vraagstuk. Hiermee staan de stappen naar het resultaat vast, maar het resultaat zelf natuurlijk nog niet.

*Variëteit in groepsgrootte*

In workshops kun je met grote aantallen mensen werken, van enkele tot zelfs honderden deelnemers. De meest effectieve groepsgrootte in plenaire discussies beperkt zich echter in de praktijk tot ongeveer twaalf deelnemers. Bij grotere aantallen kun je ervoor kiezen om in subgroepen te werken. In de praktijk blijkt dat een minimaal aantal van vijf deelnemers nodig is om voldoende variëteit aan zienswijzen en een diversiteit aan kennis, meningen, standpunten en belangen vertegenwoordigd te hebben.

*De juiste deelnemers in één ruimte*

Je werkt met de juiste kennis- en belangendragers in één ruimte aan het vraagstuk. Bij het brainstormen over een nieuw productconcept nodig je diverse specialisten uit: vanuit de marketing, een klant en bijvoorbeeld mensen van de afdeling Productie. Bij een verandering van de werkprocedures in een ziekenhuis betrek je vertegenwoordigers van alle afdelingen die te maken hebben met de verandering.

*Dialoog*

Wij ervaren steeds weer dat veranderingen waarbij betrokkenheid en draagvlak belangrijk zijn, het beste tot stand komen én bekliven door een dialoog. Een dialoog tussen hoog en laag, tussen generalist en specialist en tussen voor- en tegenstanders. Een workshop is dé manier om met kleine en grotere groepen een dialoog te voeren, waarbij geen plaats is voor stokpaardjes. De kracht zit hem in de manier waarop je de dialoog vormgeeft.

*Nieuwe zienswijzen*

Door het vraagstuk in de voorbereiding al te ontrafelen in kernvragen en goed na te denken over hoe deze te beantwoorden, kunnen heel complexe vraagstukken worden aangepakt. Juist ook door een multidisciplinair team aan het vraagstuk te laten werken, wordt het vanuit diverse invalshoeken belicht. Zo komen er oplossingen die

niemand van tevoren zelf had kunnen bedenken.

*Zichtbare resultaten*

Workshops, zoals wij ze bedoelen, ontlene tevens hun kracht aan het feit dat de resultaten zichtbaar voor iedereen tot stand komen. De deelnemers komen zelf in actie door de discussie, het gesprek, en het opschrijven of visualiseren van hun eigen antwoorden, beelden en ideeën. Daardoor blijft er niets verborgen en komt alles in gezamenlijkheid tot stand. Dit in tegenstelling tot de notulen bij vergaderingen, die iedereen pas vaak enige tijd na de bijeenkomst ontvangt.

*Draagvlak*

Workshops zijn een uiterst krachtig middel om in organisaties tot oplossingen te komen. Hierbij werkt de groep onder begeleiding van een facilitator samen en actief aan een resultaat, waardoor men zich committeert aan de gemaakte keuzes. Daarmee creëer je het noodzakelijke draagvlak voor, of zelfs een doorbraak in de verandering.

*Continu veranderen*

Om de workshop in een context te kunnen plaatsen is het onderscheid tussen episodisch veranderen en continu veranderen relevant. Bij episodisch veranderen heeft iemand het idee dat er veranderd moet worden en is het uitgangspunt dat anderen veranderd moeten worden: de pushstrategie. Bij continu veranderen worden mensen gezien als professionals die doorlopend veranderen. Een organisatie is eigenlijk een 'bewegende hoop mensen' (citaat lezing Homan, 2007). Een manager verbindt de verandering aan zijn ideeën en aan die van anderen. Hier is dus sprake van 'pull'. Je kunt je voorstellen dat de energie bij beide anders is. De mate van 'moeiteloosheid' is ook erg verschillend. Samen iets tot stand brengen, samen een wedstrijd winnen geeft energie. Mits adequaat ingezet (op het juiste moment, met een passende aanpak en met de juiste deelnemers), past een workshop prima in de context van continu veranderen.

## De deelnemers aan het woord

Na een driedaagse werkconferentie voor een ministerie vroegen we de deelnemers om hun reacties. We citeren er een paar:

- 'In zeer kort tijdsbestek hebben we veel bereikt met een groep mensen.'
- 'Vooraf was het gevoel dat de doelstelling erg ambitieus was. Maar we hebben deze toch gehaald. Ik ben erg enthousiast over de voortgang: die is boven verwachting. Ik heb het gevoel dat we twee maanden gewonnen hebben!'
- 'Alle partijen zaten er open, vanuit het gemeenschappelijke belang in; politieke agenda's speelden geen rol en kunnen minder een rol spelen – door continu met elkaar plenair bezig te zijn. De aan het begin gezamenlijk geformuleerde teamwaarden waren hierbij erg behulpzaam.'
- 'Aanvankelijk werd het als onmogelijk beschouwd om binnen drie dagen de gewenste besluiten te nemen. In de aanloop naar de sessies werd het als steeds realistischer geschat. En vervolgens hebben we de scope van de werkconferentie zelfs kunnen verbreden!'
- 'Het gepland hebben van de driedaagse zet tijdsdruk op een goede voorbereiding.'
- Het werkt motiverend om te zien dat we als team zichtbaar resultaat boeken. Het leidt ergens naartoe. Dit geldt zowel voor de voorbereiding als de driedaagse zelf.'
- 'De onafhankelijke procesbegeleider is door het team als zeer plezierig en effectief ervaren. Zij had een goede balans in het aanhouden van de structuur, versus de teugels laten vieren indien nodig.'
- 'Met betrekking tot de follow-up zijn heldere vervolgspraken essentieel. Er is precies afgesproken wie wat doet, en wanneer, zodat ook 'the day after' de continuïteit in het proces na de werkconferentie gegarandeerd is.'

Onderstaande foto is een impressie van de reacties van deelnemers als antwoord op de vraag: 'Hoe kijk je terug op de voorgaande workshop in Nunspeet en wat is daar bereikt?'



## Algemene omstandigheden waarin workshops werken

Wanneer is een workshop een goede interventie? Onderstaande omstandigheden zijn bij uitstek situaties waarin een workshop een geschikte interventie is.

### *Als betrokkenheid nodig is voor het succes*

Zoals eerder in dit hoofdstuk al uitvoerig is besproken, wil de huidige medewerker best veranderen maar niet veranderd worden. Het verdient aanbeveling om de kennis en ervaring die in een organisatie aanwezig is bij de mensen op wie een verandering betrekking heeft, adequaat in te zetten.

### *Als je in gesprek wilt*

Een workshop is een uitstekende manier om in gesprek te gaan en dit gesprek op een efficiënte en effectieve wijze te voeren.

### *Als tempo maken belangrijk is*

Een workshop kan soms enorm veel tijdswinst opleveren. Het is daarmee een katalysator. Waar je anders in verschillende overleggen gespreid over de tijd over spreekt, comprimeer je nu tot één sessie. Een workshop wordt niet voor niets vaak een snelkookpansessie genoemd.

### *Als vertellen niet meer werkt*

Eenrichtingsverkeer heeft zo zijn beperkingen. Mensen interpreteren hetzelfde verhaal vaak zeer verschillend, afhankelijk van de eigen ervaringen, overtuigingen en emoties. Een workshop is een dialoog en geeft mensen de kans hun vragen, opmerkingen en ideeën in te brengen.

### *Als je mensen in de gelegenheid wilt stellen van elkaar te leren*

Een workshop is een interventie die erg past in het concept van de lerende organisatie. Dialoog is bij uitstek een interventie waarbij, door inbreng van de gezamenlijke intelligentie uit de groep, het totaal groter is dan de optelsom van de afzonderlijke delen.

### *Als het onderwerp complex is*

Als er verschillende disciplines nodig zijn voor de oplossing, voorkom je met een workshop dat er eindeloos in vergaderingen of in één-op-ééngesprekken discussies worden gevoerd die langs elkaar heen gaan. In plaats daarvan kun je in een workshop constructief en doelgericht de uitwisseling van argumenten laten plaatsvinden en spijkers met koppen slaan.

### *Als mensen emotioneel bij het vraagstuk betrokken zijn*

Is er sprake van emotionele betrokkenheid bij een vraagstuk, dan kan het goed zijn om in groepsverband met elkaar van gedachten te wisselen. Vaak moeten mensen eerst hun emoties kwijt, voordat er inhoudelijk meters gemaakt kunnen worden. Een workshop kan een goede manier zijn om de lucht te klaren, zodat er vervolgens constructief verder kan worden gewerkt aan het resultaat.

### *Als het vraagstuk afdelingen overstijgt*

Een workshop waarin mensen van verschillende afdelingen met elkaar in gesprek gaan, kan verrassend nieuwe inzichten opleveren. Zo hebben we bij een internetprovider ooit de afdeling Marketing in gesprek gebracht met de afdeling Infrastructuur. Vaak ontstaan organisatieproblemen door te weinig afstemming als gevolg van de organisatiestructuur (vaak gekenmerkt door 'eilandencultuur' of 'het over de schutting gooien van zaken'). Die los je dus niet op door binnen dezelfde structuur te gaan overleggen. Een workshop die het overleg op team- of afdelingsniveau overstijgt, maakt dat verschillende organisatie-niveaus met elkaar in contact komen.

### *Als deelnemers nauwelijks ruimte krijgen*

Dan is het democratische karakter van een workshop bij uitstek een goede manier om resultaten te boeken. Want in een workshop kan de facilitator zorgen voor een meer gelijke inbreng en een evenwichtiger besluitvorming.

van de deelnemers en stelt hun mening centraal. Hierdoor is hij in staat de groep te helpen concrete resultaten te bereiken. De facilitator heeft oog voor zowel ratio als gevoel. Hij heeft tevens voldoende zelfkennis en is authentiek, wat essentieel is voor het natuurlijk bewegen in de groep. Hierdoor kan hij tijdig en adequaat interveniëren op zowel de inhoud als het proces. Hij geeft ruimte aan de aanwezige talenten, kennis, gevoelens, meningen en ideeën, maar wel zodanig dat dit ergens toe leidt. Ook als er conflicten ontstaan. Hij creëert dus ruimte, maar begrenst deze tegelijkertijd ook. Zo zorgt hij ervoor dat de groep meer is dan een optelsom van haar individuele leden. Tenslotte gelooft hij in de kracht van de participatie en gaat ervan uit dat mensen zelf verantwoordelijkheid willen nemen voor het oplossen van vraagstukken.

Met deze eigenschappen mag je jezelf met recht de regisseur van de dialoog noemen! Immers: een workshop is een gestructureerde dialoog.

## 4.2

### De zes basiscompetenties van de facilitator

Het bovenstaande geeft een beeld van de ideale facilitator. Maar hoe vertaal je dat in competenties? Competenties gaan over kennis, vaardigheden en houding. In deze paragraaf zetten we de competenties van de facilitator in zes hoofdgroepen op een rijtje.

Ze bestaan uit het goed kunnen samenwerken met de opdrachtgever, het kunnen ontwerpen van een groepsproces en de vaardigheid om de juiste sfeer in de workshop te creëren. Daarnaast gaat het om de juiste basishouding en het kunnen begeleiden van de groep naar bruikbare resultaten. Tenslotte is het van belang dat je je als facilitator continu blijft ontwikkelen en deze ontwikkeling bewust vorm geeft.

Je kunt de lijst van competenties gebruiken als handvat voor persoonlijke ontwikkeling door voor jezelf vast te stellen op welke competenties je goed presteert en op welke nog niet. Je kunt ook anderen vragen om jou feedback te geven op onderstaande competenties om zo je eigen ontwikkelpunten te identificeren. Figuur 4.1 vat de competenties samen.

We hebben ons voor de lijst van competenties laten inspireren door de lijst die is opgesteld door de International Association of Facilitators (IAF). Deze lijst wordt onder meer gebruikt ten behoeve van assessments van facilitators, waarbij getoetst wordt op de professionaliteit van het werk als facilitator. Als je het assessment haalt, mag je de internationale titel Certified Professional Facilitator (CPF) voeren.

#### De facilitator als bemiddelaar

Als adviseur ben ik gevraagd een workshop te faciliteren bij een hbo-instelling om gezamenlijk de hernieuwde rol van vakgroepleiders te verhelderen. In de gesprekken vooraf met de directeur en een vakgroepleider kom ik erachter dat er meer speelt dan alleen deze vraag. Er is sprake van een gegroeid wantrouwen tussen de vakgroepleiden en de schoolleiding. De vakgroepleider: 'Ik heb al zo vaak aangegeven wat er schort aan de randvoorwaarden vanuit de organisatie om mijn functie goed in te kunnen vullen. Het verdwijnt in een zwart gat en ik hoor er nooit iets van terug!' De directeur: 'Mijn invloed is beperkt. Voordat ik iets voor elkaar heb, moet het over veel schijven en schakels. Mensen snappen dat niet.' Bij de bespreking van de eerste opzet van de workshop nodig ik zowel de vakgroepleider als de directeur uit. Ik denk bij mezelf: 'Ik lijk wel een bemiddelaar die ervoor zorgt dat partijen weer met elkaar in gesprek gaan en er over en weer begrip ontstaat.'

De lange lijst van competenties toont aan dat de rol van facilitator complex en veelzijdig is. De complexiteit wordt ingegeven door het feit dat je werkt met een groep waarmee je binnen een bepaalde tijd een resultaat wilt bereiken. De rol van facilitator vervul je vaak pas verderop in je carrière, na enige jaren werkervaring. De rol van facilitator heeft veel competenties in zich van een projectleider of adviseur, omdat je vanuit deze rollen de rol van facilitator vaak vervult.

De nuancering hierbij is dat degenen die kiezen voor de rol van facilitator vaak van nature al veel vaardigheden in huis hebben om deze rol adequaat te kunnen vervullen. Het zijn vaak mensen die communicatief vaardig zijn, analytisch en praktisch en het leuk vinden om met groepen te werken.

Hieronder alle competenties op een rij.

### 1. Je bent in staat om een samenwerkingsverband met de opdrachtgever aan te gaan

#### *Sparringpartner van de opdrachtgever*

Je hebt in de meeste gevallen te maken met een klant of opdrachtgever. Dit betekent dat je de vaardigheid hebt om in de verkennings- en voorbereidingsfase van een workshop te kunnen 'sparren' met de opdrachtgever. Hierbij helpt een kritische houding en doortastendheid bij het doorvragen naar het échte vraagstuk en wat de opdrachtgever daadwerkelijk wil bereiken met de bijeenkomst. Je schept op deze wijze het vertrouwen dat de workshop bij jou in goede handen is.



Figuur 4.1 De competenties van de facilitator

*Aanpak formuleren en contracteren*

Je bent in staat om een diagnose te stellen van het vraagstuk. Daarnaast heb je kennis van hoe vraagstukken op verschillende manieren kunnen worden behandeld en welke aanpak wanneer werkt. Je kunt daardoor de opdrachtgever adviseren welke werkvormen te gebruiken ten einde goed aan te sluiten bij het vraagstuk en de groep. Op basis hiervan kun je afspraken maken over de te bereiken resultaten. Dit noemen we de contractering.

*Eigenaarschap stimuleren*

Het is essentieel dat je, indien nodig, de opdrachtgever kunt stimuleren in het zich eigenaar voelen van het vraagstuk en de workshop. Je bent niet bang om hem daarop te wijzen en eventueel te corrigeren als hij bijvoorbeeld tegen je zegt: 'Zeg Carla, nog even over *jouw* workshop...'

**Het vertrouwen groeit**

Nadat de programmamanager er ook van overtuigd was dat het onderwerp zich uitstekend leende voor een workshop, hebben we de doelstelling en de bijbehorende kernvragen samen geformuleerd. Hij vroeg me wat tijdens een dergelijke sessie wel en niet zou werken om de groep 'in beweging te krijgen'. Ik kon hierop adequaat antwoord geven. Ik voelde dat zijn vertrouwen in mij groeide tijdens het gesprek.

## 2. Je bent in staat om een geschikt groepsproces te ontwerpen

*Proces ontwerpen*

Je bent in staat om het proces van de workshop zodanig te ontwerpen, dat je hiermee het beoogde resultaat bereikt. Hiervoor heb je kennis van de methoden en werkvormen die openheid en participatie aanmoedigen en de participatie van deelnemers met verschillende leer- en denkstijlen stimuleert. Dit maakt dat je veel waarde toevoegt aan

een groep door haar in staat te stellen effectief, efficiënt en bovenal participatief met het vraagstuk aan de slag te gaan.

**Een degelijke voorbereiding**

Voorafgaand aan de werkconferentie hebben we met drie externe adviseurs en drie interne medewerkers samen met de programmamanager de bedrijfsprocessen bestudeerd. Ook hebben we de probleemstelling uitgewerkt in de vorm van discussiepunten. Daarna hebben we met alle facilitators een week voor de werkconferentie de werkvormen besproken, welke de leadfacilitator Hamid al in hoofdlijnen in gedachten had. Tijdens een proefworkshop is de workshopaanpak getoetst op werkbaarheid en hebben we de laatste aanpassingen gedaan in de werkvormen en het programma van de werkconferentie. Deze aanpak gaf de opdrachtgever het gevoel dat het evenement goed zou uitpakken. Een werkconferentie van drie dagen met dertig mensen vraagt om een gedegen voorbereiding en een goede afstemming met de opdrachtgever.

*Groep samenstellen*

Je hebt zicht op welke typen deelnemers nodig zijn bij het samen vinden van antwoorden of oplossingen voor het vraagstuk. Je bent sparringpartner van de opdrachtgever die uiteindelijk bepaalt wie er wel of niet wordt uitgenodigd voor de workshop. De opdrachtgever blijft eindverantwoordelijk voor de selectie van de deelnemers. Jij bent in staat om hem effectief te adviseren over de samenstelling van de groep.

*Tijd en ruimte inrichten*

Je hebt kennis van het inrichten van de juiste fysieke workshopruimte. Ook heb je een gevoel voor de hoeveelheid tijd die nodig is voor de methoden en werkvormen die je gebruikt. Zo ben je in staat om de beschikbare ruimte en tijd effectief te benutten.



*Flexibiliteit inbouwen*

Je weet dat een groepsproces eigenlijk niet te plannen is. Daarom ben je in staat de workshop zodanig te ontwerpen, dat je voldoende flexibiliteit hebt om ‘in het hier en nu’ in te spelen op wat er gebeurt.

Als je in staat bent om een geschikt groepsproces te ontwerpen, zal het voor jezelf eenvoudiger zijn om de juiste sfeer te creëren en de groep naar bruikbare resultaten te begeleiden (de volgende twee competenties).

### 3. Je bent in staat om een sfeer te creëren waarin deelnemers actief participeren

*De juiste sfeer creëren*

Het is van belang dat er tijdens de workshop een zodanige sfeer heerst, dat de deelnemers zich vrij voelen om zich te uiten en hun eigen creativiteit aan te spreken. Je weet wat nodig is om een dergelijke sfeer te laten ontstaan. Je herkent en waardeert de diversiteit van de groep en geeft deelnemers het gevoel erbij te horen. Een uitnodigende en laagdrempelige houding is hierbij essentieel.

*Discussies leiden*

Je hebt de vaardigheid om zodanig actief te luisteren, door te vragen en samen te vatten dat de deelnemers het gevoel krijgen dat hun bijdrage serieus wordt genomen. Juist als je aanvoelt dat belangen of meningen botsen, ben je in staat om deze dialoog te begeleiden tot een vruchtbaar resultaat. Je hebt er het juiste gevoel voor wanneer ruimte voor de dialoog nodig is of wanneer deze juist moet worden begrensd.

*Verstoringen herkennen en interveniëren*

Je herkent verstoringend gedrag en staat open voor andere signalen die de sfeer en het proces kunnen beïnvloeden. Daarbij heb je geen angst om de deelnemers hierop feedback te geven en indien nodig ter plekke te interveniëren.

Hiervoor is het nodig dat je weet hoe je met moeilijke situaties en ook conflicten in de groep moet omgaan. Meer hierover in hoofdstuk vijf: omgaan met dwarsliggers en andere stoorzenders.

**Lunchdip**

De deelnemers komen na de lunch terug in de zaal. Ik heb activerende muziek opgezet. Als iedereen weer zit, vraag ik hen om op te staan en in tweetallen tegenover elkaar te gaan staan. Ik vraag vervolgens: ‘Wil je iets aan jezelf veranderen?’ en herhaal deze vraag zes keer. Als mensen weer gaan zitten, vraag ik wat ze tijdens de oefening is opgevallen. Hiermee illustreer ik hoe weerbarstig veranderen is: hoe gauw je in een bepaalde, eenzijdige richting denkt (bijvoorbeeld alleen iets veranderen aan kleding, terwijl iets toevoegen aan je uiterlijk ook een verandering is). De groep is er weer bij... We hebben de lunchdip overbrugd. Meer van dit soort *energizers* vind je in Karreman, 2002.

*Flexibel zijn*

Je voelt aan wanneer je een werkvorm (eerder) moet afronden en wanneer je de groep juist wat meer tijd moet geven. Ook ben je in staat om de werkvormen zelf ter plekke naar behoefte aan te passen. Daarbij is het belangrijk dat je kunt observeren wat er gebeurt en kunt luisteren naar wat er gezegd wordt en ook oog en oor hebt voor wat er *niet* gezegd wordt, maar wat wel voelbaar is.

*Energie van de groep aanvoelen*

Je weet ook hoe je het beste om kunt gaan met het variërende energieniveau van de groep. Hiervoor is het noodzakelijk dat je dit energieniveau aanvoelt. Niet zelden is je eigen energieniveau namelijk anders dan dat van de groep. Vaak is dat hoger, omdat je doorlopend alert moet zijn op wat er in de groep gebeurt. Daarvoor heb je de

vaardigheid om het energieniveau te kunnen verhogen en ter plekke variatie aan te brengen in de werkvormen die je toepast.

#### Hebben we iedereen nog aan boord?

Chantal heeft het assessment gedaan bij het IAF voor Certified Professional Facilitator. In haar assessment-rapport staat geschreven: Chantal behandelt iedereen met de nodige aandacht en duidelijk respect. Ze bewaakt ook deelnemers die stil vallen en trekt ze er bij. Daarbij ziet ze er voortdurend op toe dat alle deelnemers nog aan boord zijn.

#### 4. Je bent in staat de groep te begeleiden naar bruikbare resultaten

##### *Op het juiste niveau interveniëren*

Je bent in staat om op het juiste moment en op het juiste niveau te interveniëren. Zo herken je bijvoorbeeld zijsporen en help je de groep opnieuw te focussen (inhoudsniveau). Je weet ook wanneer je moet ingrijpen in het proces of moet wijzen op de afgesproken spelregels. Ook ben je in staat de groep bewust te maken van de manier waarop men samenwerkt en tot resultaten komt (procedureniveau). Je herkent verstoringen in relaties tussen deelnemers en tussen jou en de deelnemers en acteert hier zo nodig op (relatieniveau). Ten slotte herken je emoties die



*De facilitator regisseert de dialoog*

zich bij de deelnemers manifesteren, zoals boosheid, gelatenheid of weerstand. Je erkent de emoties en bent in staat de deelnemers hierin te steunen (emotieniveau).

#### *Kunstenaar in dialoog*

Je bent de regisseur van de dialoog. Dialoog is niet slechts een stelsel van technieken (Senge, 1995) of het enkel en alleen toepassen van werkvormen. Het gaat erom een gevoeligheid te ontwikkelen waarbij mensen worden uitgedaagd en uitgenodigd het gesprek met elkaar aan te gaan en gezamenlijk betekenis te ontwikkelen. Dit vraagt om een sensitiviteit om mensen, van allerlei pluimage, uit te kunnen nodigen, te prikkelen en soms uit te kunnen dagen authentiek te zijn.

#### *Begeleiden naar consensus en de beoogde resultaten*

In het begeleiden van het proces verlies je het beoogde resultaat niet uit het oog. Om daar te komen ben je in staat om zodanig te interveniëren dat de groep tot overeenstemming komt. Dit doe je op basis van je observaties van de behoeften van de groep. Ook heb je de vaardigheid om de deelnemers persoonlijk te stimuleren en aan te moedigen om voor het resultaat te gaan.

#### *Ruimte geven voor ontspanning en humor*

Als tegenwicht tegen de serieuze kant van het faciliteren weet je hoe belangrijk het is om af en toe te ontspannen en te lachen. Hierbij weet je je gevoel voor humor effectief in te zetten of anderen de ruimte te geven dit te doen. Je weet ook op welke momenten het gepast is om de teugels te laten vieren of de groep juist tot de orde te roepen.

EEN SLECHTE LEIDER WORDT DOOR HET VOLK VERACHT.

EEN GOEDE LEIDER WORDT DOOR HET VOLK GEPREZEN.

EEN GROOT LEIDER IS IEMAND WAARBIJ HET VOLK ZEGT:

‘WE HEBBEN HET ZELF GEDAAN’.

(Lao Tse)

#### **Sensitiviteit van groot belang**

Uit het IAF-assessmentrapport van Inge: ‘Omdat Inge bewust bezig is met de groep, schroomt ze niet om aan te geven dat zaken niet lopen of zijn zoals het zou moeten. Ze legt dit dan terug bij de groep en zoekt naar een oplossing. Inge geeft daarbij wel aan zelden een conflict mee te maken. Ons advies is om aan de sensitiviteit voor conflicten te gaan werken. Ze zijn er namelijk vaker dan je denkt, soms onderhuids en moeilijk zichtbaar. Wanneer je minder rationele werkvormen gebruikt, geef je meer ruimte aan het proces en kunnen deelnemers beter laten zien wat ze echt bezighoudt.’

#### **5. Je hebt de juiste basishouding**

##### *Open en in verbinding*

Je bent receptief voor de behoeften van de groep en van individuele deelnemers; je pikt gemakkelijk signalen op. Ook neem je alle inbreng van de deelnemers serieus. Je staat zelf open voor kritiek vanuit de groep en neemt deze altijd serieus. Hierdoor sta je doorlopend ‘in verbinding’ met de groep én met jezelf. Het vraagt een reflectief vermogen vast te stellen wat je met feedback uit de groep doet en hoe je hiermee omgaat.

##### *Dienend*

Je staat dienend ten opzichte van de groep. Zo ben je in staat te helpen door te parafaseren en samen te vatten wat deelnemers zeggen. Mensen redeneren zich namelijk soms vast in hun eigen moeras. Je bent in staat op een iets hoger abstractieniveau terug te geven wat men zegt. Tevens stel je je eigen belang en behoeften ondergeschikt aan die van de groep.

### Non-verbale signalen

Uit het assessmentrapport van Pieter: Tijdens de IAF-assessment workshop leek Pieter soms wat 'afwezig' als de groep in discussie was. Bij het interview gaf hij aan dit te herkennen: 'Ik hoor niet altijd alles, dat weet ik, niet alles dringt tot mij door' en 'Ik laat de inhoud volledig over aan de deelnemers; ik trek me dan even terug. Ik mis daardoor soms non-verbale signalen van mensen'. Dit is een aandachtspunt voor Pieter. Het is essentieel te allen tijde in contact te zijn met de deelnemers en alert te blijven op non-verbale signalen.



De facilitator zet de materialen klaar

### Met uitgesteld oordeel

Je hebt in de basis geen oordeel ten opzichte van de inhoud en de groep. Wanneer je denkt dat jouw oordeel belangrijk is om te uiten, weet je wanneer je met dit oordeel naar buiten moet komen (uitgesteld oordeel). Je kent zelf geen betekenis toe aan een bijdrage zonder het te verifiëren met de zender. Je ego verschuift op die manier tijdens de workshop naar de achtergrond.

### Niets willend, toch sturend

Je weet dat, als je voor de groep heel hard 'staat te willen', de groep dit aanvoelt en de motivatie om te werken aan het resultaat mogelijk kan afnemen. Mensen gaan 'in de kar zitten' en jij wordt trekker en duwer van die kar. Faciliteren wordt dan 'duwen' en dat voelen mensen. Probeer daarom de drijvende kracht en energie in de groep te vinden en daarop aan te sluiten.

### Nieuwsgierig

Je bent oprecht benieuwd naar hoe de deelnemers staan ten opzichte van het thema, welke bruikbare bagage ze meenemen en wat ze kunnen bijdragen aan het genereren van inzichten of oplossingen ten aanzien van het vraagstuk. Ook straal je nieuwsgierigheid uit naar de antwoorden op de vragen die je stelt.

### Vragen stellend

Door de juiste vragen te stellen, ben je in staat om deelnemers op een andere manier naar het onderwerp te laten kijken. Je neemt geen genoegen met voor de hand liggende antwoorden. Hierbij weet je wanneer je moet doorvragen (ook als je het begrepen hebt), om te toetsen of er meer achter zit. Bij groepen met een diversiteit aan kennis en kunde weet je een diversiteit aan visies op het vraagstuk uit de groep te halen.

DOOR DE LAMP TE VERPLAATSEN (LEES: ANDERE VRAGEN TE STELLEN), KOMEN DE ANTWOORDEN VANUIT DE SCHADUW TEVOORSCHIJN.

(René van Tol)

*Zelfbeheerst ten opzichte van de inhoud*

Ondanks je eventuele sterke kennis van de inhoud, weet je jezelf te beheersen in het uiten van je mening over het onderwerp. Je gebruikt je kennis van de inhoud om zaken adequaat te duiden en daarover de juiste vragen te stellen. Als de groep 'de afgrond in dreigt te lopen', behoort het tot jouw ethiek om de groep daarvoor te waarschuwen.

**Bang voor de dialoog**

Ik was deelnemer in een workshop. De facilitator beheerste de werkvormen tot in de puntjes. Echter, zijn houding ten opzichte van de groep en de inhoud zorgde ervoor dat de respons van de groep nauwelijks enige diepgang kreeg. Hij ging snel door, daar waar ik aanvoelde dat 'er meer achter zat' en verdieping mogelijk was geweest. Het leek wel of hij bang was voor een echte dialoog...

**6. Professionele ontwikkeling**

Ten slotte werk je voortdurend aan je professionele ontwikkeling. Hierbij is een lerende houding onontbeerlijk. Je bent nieuwsgierig naar je eigen leren en je ziet mislukkingen niet als falen.

*Feedback organiseren*

Tijdens en na workshops vraag je regelmatig om feedback over je eigen prestaties: expliciete feedback. Daarnaast maak je gebruik van de impliciete feedback, dat wil zeggen dat je al je zintuigen gebruikt om te bepalen hoe de groep op jou reageert.

**TIP**

Intervisie is een goede manier om samen met andere facilitators ervaringen te delen en antwoorden te vinden op vragen waarmee je zit. Hiermee schaf je aan je vaardigheden en werk je aan je houding.

*Kennis opdoen*

Door het lezen van artikelen en boeken en het volgen van trainingen 'blijf je bij' met de ontwikkelingen van het faciliteren. Er zijn tal van trainingen die direct of indirect met faciliteren te maken hebben: trainingen voor methoden en technieken, maar denk bijvoorbeeld ook aan adviesvaardigheden, groepsdynamica en veranderkunde.

Zo veel competenties, dat is nogal wat! Een schaap met vijf poten, denk je misschien. Eerder in dit boek noemden we de workshop 'het moment van de waarheid'. Of je nou met een kleine of met een grote groep aan de slag gaat, mensen willen dat hun tijd nuttig en effectief wordt besteed. Daarvoor zijn ze deels zelf verantwoordelijk natuurlijk, maar ze zijn hierin ook afhankelijk van jou. Een workshop is een complexe interventie, omdat het werken met een groep complex is. Het goed om kunnen gaan met de diversiteit aan meningen, belangen en gevoelens vraagt een zekere senioriteit. Vaststellen of, en zo ja in welke vorm een workshop plaatsvindt en het goed ontwerpen en uitvoeren ervan is geen sinecure. Een goede facilitator maakt een wereld van verschil in hoe de groepsleden met elkaar samenwerken aan het resultaat.

**De facilitator bij Large Scale Interventions**

In hoofdstuk 1 hebben we het gehad over Large Scale Interventions (LSI's). Tijdens een LSI-traject is de rol van de facilitator nog bescheidener voor als het gaat om het begeleiden van een groep naar een beoogd resultaat of consensus. Omdat het werk zoveel mogelijk wordt gedaan in kleine groepen die zichzelf faciliteren, ligt het stuur meer in de groep (Van der Zouwen, 2005). Oftewel het accent in de rol van de facilitator ligt bij veel LSI-methoden nog veel meer op het proces dan bij workshops. Een facilitator van een LSI zal zich daarnaast ook grotendeels herkennen in de competenties die hierboven zijn beschreven.

# Over de auteurs

## Jeroen Blijsie

Jeroen is bedrijfs- en veranderkundige en is eigenaar van The Visual Connection. Hij heeft een grote passie voor het faciliteren van groepsprocessen en visualisatie als ondersteuning daarvan. Deze interventies veroorzaken in veel gevallen een doorbraak in een verandering of bijvoorbeeld teamvorming. Jeroen is actief bij veranderingen in visievorming, strategische planning, teambuilding en procesverbetering. Hij is gecertificeerd door het IAF (the International Association of Facilitators) als Certified Professional Facilitator (CPF) en actief lid van de International Forum for Visual Practitioners.

## Annet Noordik

Annet is socioloog, veranderkundige, facilitator en trainer. Maar vooral: doordenker als het gaat om: wat is hier NU de bedoeling met deze groep mensen? En doortastend, ook als het gaat de onderstroom. Vanuit haar hart levert zij een bijdrage aan betere samenwerking. Omdat een wij zoveel meer en zoveel meer moois kan bereiken dan alle losse ik-ken bij elkaar. De inhoud die zij faciliteert is zeer divers, met altijd een samenwerkingscomponent daarin. Zij is voormalig IAF-bestuurslid en Certified Professional Facilitator (CPF), gecertificeerd door het IAF (International Association of Facilitators).

Samen hebben zij sinds 2000 honderden meetings ontworpen en gefaciliteerd. Meer informatie is te vinden op [www.hartelijkgefaciliteerd.nl](http://www.hartelijkgefaciliteerd.nl) en [www.thevisualconnection.nl](http://www.thevisualconnection.nl).

## Auteurs van hoofdstuk 5

### ‘Omgaan met dwarsliggers en andere stoorzenders’

#### Henk Stultiens

Henk adviseert organisaties op het gebied van communicatieprocessen, met name op het gebied van intermenselijke communicatie. In zijn werk combineert hij wetenschappelijke inzichten met een praktische aanpak.

Daarbij gaat hij niet alleen uit van hetgeen mensen vertellen, maar ook van wat mensen doen. Aan de hand van zijn motto *‘maak expliciet en bespreekbaar wat impliciet en voelbaar is’* werkt hij vervolgens met praktische interventies. Deze aanpak vormt de basis van zijn bedrijf Explizit.

Henk Stultiens wordt veel gevraagd als trainer, workshopleider en spreker. Samen met Luuk Stultiens schreef hij het boek *Het fenomeen status. Waarom we ons gedragen zoals we doen*.

#### Luuk Stultiens

Luuk is innovatieadviseur en gezondheidswetenschapper bij iD& ([www.stultiens.org](http://www.stultiens.org)). Met het statusmodel richt hij zich op het verbinden van de inhoud met ieders houding. Het zijn deze inhoud, houdingen en verhoudingen waar elk mens, team en elke organisatie aan werkt om zijn/haar doelen optimaal te bereiken. Luuk traint en faciliteert de statusdynamiek en levert daarmee bijdragen aan open management, actiegerichte medewerkers, besluitvolle teams en heldere dialoog.

# HARTELIJK GEFACILITEERD!

Interactief veranderen in de praktijk

## De workshopaanpak: meer kwaliteit in minder tijd

Jeroen Blijsie en Annet Noordik bieden in hun boek *Hartelijke gefaciliteerd* een concreet vijfstappenplan© voor het ontwerpen en faciliteren van workshops.

Aanleiding, vraagstuk en context

### Verkennen

Doel van de workshop, kernvragen, globale ontwerpcriteria

### Vorbereiden

Workshopontwerp

### Faciliteren

Gedragen resultaten beeldvorming, commitment

### Vastleggen

Verslag

### Vervolg organiseren

Inbedding van de resultaten

*Hartelijk gefaciliteerd!* geeft antwoord op vragen als:

- Hoe ontwerp ik een effectieve workshop?
- Hoe zorg ik, dankzij mijn bijeenkomst, voor draagvlak en resultaat?
- Welke werkvorm zet ik wanneer in?
- Hoe ga ik om met stoorzenders en dwarsliggers in groepen?
- Wat zijn de do's en don'ts voor de facilitator?

Voor actuele informatie, tools en tips: [www.hartelijkgefaciliteerd.nl](http://www.hartelijkgefaciliteerd.nl).

De workshop is een gestructureerde, goed voorbereide dialoog. De interactieve werkvormen maken het praten over complexe, multidisciplinaire onderwerpen eenvoudiger.

De facilitator zorgt er als neutrale gespreksleider voor dat lawaaischoppers worden gedempt en stillen een stem krijgen. Dit leidt tot gedragen en gedegen resultaten.



De auteurs werken beiden als organisatieadviseur, professioneel facilitator en trainer.

## Léon de Caluwé over Hartelijk gefaciliteerd:

Als veranderen plaatsvindt, dan gebeurt het ergens, op een zeker moment en onder invloed van menselijke communicatie. Veranderkundigen kunnen dat proces van veranderen stimuleren door het ontwerpen en leiden van workshops, werkconferenties en bijeenkomsten. In dergelijke bijeenkomsten zit vaak de kern van veranderingsprocessen in organisaties. In de loop der tijd is er veel kennis en ervaring opgedaan en heeft het faciliteren zich ontwikkeld tot 'een vak apart'. Jeroen Blijsie en Annet Noordik vatten die kennis en hun uitgebreide ervaring samen in een gedegen handleiding voor adviseurs, managers en projectleiders die zich willen bekwamen en verbeteren in het ontwerpen en faciliteren van workshops. Van harte aanbevolen.

*Léon de Caluwé (†) was senior partner Twynstra Gudde adviseurs en managers en hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.*

