

Het

SASJA DIRKSE-HULSCHER  
ANGELA TALEN  
MAAIKE KESTER

GROOT

Boom

WERK

VORMEN

Inclusief  
formule voor  
het ontwerpen  
van een effectief  
programma

BOEK DEEL

Nóg meer inspiratie  
voor het werken met  
werkvormen

2

# HET GROOT WERKVORMEN BOEK

Sasja Dirkse-Hulscher

Angela Talen

Maaïke Kester

**Boom**

# INHOUD

<b>Leeswijzer</b>	<b>8</b>
<b>van doel naar programma</b>	<b>11</b>

7

<b>Werkvormen</b>	<b>24</b>
<b>I Opdrachten vooraf</b>	<b>25</b>
<b>II Openen</b>	
• Verbinden	37
• Activeren	59
<b>III Focussen</b>	<b>81</b>
<b>IV Inhoud</b>	
• Informeren	103
• Discussiëren	115
• Brainstormen	127
• Beslissen	139
• Kennis delen	151
• Presenteren	163
• Vaardigheden oefenen	175
• Toetsen	187
• Talent	199
• Samenwerken	211
• Feedback geven	223
• Planvorming	235
<b>V Vertalen</b>	<b>247</b>
<b>VI Afronden</b>	<b>267</b>
<b>VII Opdrachten achteraf</b>	<b>289</b>

<b>Aan de slag</b>	<b>303</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>307</b>
<b>MyMethods</b>	<b>309</b>
<b>Werkvormen op alfabet</b>	<b>310</b>

# LEESWIJZER

8

**D**it tweede *Groot werkvormenboek* is een passend vervolg op het eerste deel. Ook dit nieuwe deel is een inspiratiebron wanneer je vorm wilt geven aan bijeenkomsten, sessies, lessen en vergaderingen waarin toegewerkt moet worden naar resultaat.

In dit tweede deel laten we het niet bij inspiratie voor werkvormen; we reiken ook het LearningChain aan, een handzaam model dat je helpt om van diverse werkvormen een mooi sluitend programma te maken. Een goed gekozen werkvorm leidt tot een succesvol onderdeel, maar een juiste combinatie van werkvormen zorgt voor een succesvol geheel.

## Indeling op hoofdlijnen

Dit *Groot werkvormenboek* deel 2 begint met een theoretisch hoofdstuk. Net als in het eerste deel lichten we in dit hoofdstuk het belang van werkvormen toe, met een nieuwe focus op de noodzaak van een kloppend programmaontwerp. Veel lezers van deel 1 vroegen ons hoe ze meerdere werkvormen konden combineren tot een goed programma. Het eerste hoofdstuk geeft hier antwoord op en reikt het LearningChain aan, een model dat je helpt om vakkundig een programma in elkaar te zetten.

Hierna volgt de kern van dit boek, waarin we je wederom veel inspiratie bieden voor het hanteren van werkvormen. In dit tweede hoofdstuk vind je 120 werkvormen, geclusterd per doelstelling die managers, facilitators, trainers en voorzitters veel tegenkomen. We hebben bewust ook twee clusters toegevoegd waarin we inspiratie geven voor opdrachten voorafgaand aan je bijeenkomst en opdrachten die je tussen bijeenkomsten door kunt meegeven, omdat we weten hoe belangrijk deze momenten zijn voor het behalen van het doel van je bijeenkomst.

In het derde deel van dit boek geven we tips om succesvol met de werkvormen aan de slag te gaan. Op basis van onze ervaringen geven we je praktische tips, zodat je niet alleen de juiste werkvormen kiest, maar ook weet hoe je deze met succes kunt inzetten.

## Clusters

Het tweede deel van dit boek van dit boek bestaat uit negentien clusters, waarin we in totaal 120 werkvormen beschrijven. We hebben deze clusters gekozen op basis van doelstellingen die wij in de praktijk vaak tegenkomen. Lezers die bekend zijn met het eerste boek (en we raden aan om dit zeker ook te lezen!) zullen een aantal clusters herkennen. We hebben veelvoorkomende doelstellingen ook in dit deel opgenomen, zodat we ook in deze clusters nieuwe inspiratie kunnen geven. Daarnaast hebben we nieuwe clusters toegevoegd, waardoor dit boek een aanvulling is op het repertoire dat je reeds hebt opgedaan met het eerste deel van *Het Groot werkvormenboek*.

De volgorde van de negentien clusters hangt samen met de verschillende onderdelen van een programma. Voor elk programmaonderdeel vind je in dit boek een of meerdere clusters met werkvormen. Op de binnenflap van dit boek vind je een visuele weergave van de samenhang tussen clusters en programmaonderdelen.

## Indeling van de werkvormen

Alle werkvormen in dit tweede deel van het *Groot werkvormenboek* zijn op dezelfde manier vormgegeven als in het eerste deel. Hierdoor kun je de twee boeken gemakkelijk naast elkaar gebruiken. Elke werkvorm beslaat een linker- en rechterpagina. Op de rechterpagina vind je naast de naam van de werkvorm in het kort een beschrijving over de opbrengst van de betreffende werkvorm en een weergave van de aanpak in concrete stappen. Op de linkerpagina vind je aanvullende tips en handreikingen. Deze verschillen per

werkvorm, afhankelijk van de aanvullende tips en informatie die op de betreffende werkvorm van toepassing zijn. Bij sommige werkvormen schetsen we een opstelling of geven we voorbeelden van vragen die je bij deze werkvorm kunt gebruiken. Bij andere werkvormen geven we varianten van de betreffende werkvorm, een gouden regel uit onze ervaringen of tips voor het faciliteren van de werkvorm.

### Sterren

Ook in dit nieuwe deel hebben we in de kop boven de werkvorm één tot vier sterren toegevoegd, die een indicatie geven van de moeilijkheid van de betreffende werkvorm. Hieruit kun je afleiden hoe lastig of intensief het is om de werkvorm te begeleiden. Op basis van de feedback op het eerste deel van het *Groot werkvormenboek* hebben we gemerkt dat dit een handige richtlijn is voor het kiezen van een werkvorm. Een minder lastig of intensieve werkvorm voor jou als begeleider is aangeduid met één of twee sterren. De werkvormen met drie of vier sterren vragen meer regie op de groep, bestaan uit meer of complexere stappen en vragen om complexere interventies van jou als begeleider om de werkvorm tot een succes te maken. Ben je als begeleider nog niet zo ervaren en/of nog niet erg bekend met werkvormen, dan kunnen de sterren je helpen om het voor jezelf niet meteen te moeilijk te maken. Want ook in jouw leerproces rond werkvormen geldt: positieve ervaringen stimuleren je om ermee door te gaan!

### Zoeken en vinden

Om snel te kunnen zoeken in het grote aantal werkvormen in dit boek geven we twee overzichten:

- 1 een overzicht van alle 120 werkvormen, gerangschikt naar doel;
- 2 een overzicht van onze favoriete werkvormen, gekoppeld aan voorbeeldprogramma's voor bijeenkomsten in het hoofdstuk Van doel naar programma.

Het eerste overzicht helpt je om vanuit jouw doel op zoek te gaan naar een passende werkvorm en een passend programma. Het tweede overzicht is handig wanneer je meer met werkvormen wilt gaan werken en gewoon meer ervaring op wilt doen. Door passend bij je rol eens te experimenteren met een werkvorm waar wij heel enthousiast over zijn (bepaalde werkvormen kunnen wij niet meer wegdenken uit ons repertoire!) hopen we je aan te steken met ons enthousiasme en je te laten ervaren wat het effect hiervan kan zijn. Achter in dit boek vind je ten slotte een overzicht met alle werkvormen op alfabetische volgorde.

### Verder

Volledigheidshalve willen we hier nog vermelden dat wanneer we in dit boek de woorden 'hij' en 'hem' gebruiken, je daar ook 'zij' en 'haar' kunt lezen. Verder spreken we regelmatig over 'deelnemers'; daaronder verstaan we medewerkers, studenten of alle andere mensen die deelnemen aan een overleg, bijeenkomst, teamsessie of training. In dit boek noemen we verschillende soorten rollen: onder andere 'voorzitter', 'leidinggevende', 'docent' en 'facilitator'. Je zult de rol 'facilitator' het vaakst tegenkomen, omdat wij vinden dat leidinggevendenden, trainers, docenten, teamleiders enzovoort allemaal facilitators zijn. Ze begeleiden een proces en werkvormen helpen hen om dat op professionele wijze te doen. We beschrijven elke werkvorm vanuit het perspectief dat jij degene bent die de bijeenkomst leidt, om je aan te zetten om in actie te komen en het boek te gaan gebruiken en zo het effect van werkvormen te ervaren.

# Theorie

## Het Grootwerkvormenboek Deel 1

### WAT IS EEN WERKVORM?

Een werkvorm is de manier waarop je een bepaalde inhoud behandelt of de weg waarlangs je een proces stuurt.

Bron: H1 deel 1

### ‘ROEP MET DE AANPAK HET GEDRAG OP DAT JE NA DE BIJENKOMST WILT ZIEN’

Als docent, leidinggevende, facilitator of trainer heb je te maken met verschillende niveaus waarop mensen in je groep communiceren. Iedereen die deel 1 van het *Groot werkvormenboek* gelezen heeft of trainingen of lezingen van ZKNOWHOW heeft gevolgd kent de gouden communicatiedriehoek, die weergeeft waarom werkvormen onmisbaar gereedschap zijn voor iedereen die met groepen te maken heeft.

Naast je doel wat inhoud betreft, heb je te maken met het gedrag van individuen en de groep als geheel (en de gedachten, emoties en patronen waaruit dat gedrag voortkomt). Als begeleider heb je de keuze op welk niveau je stuurt. Sturen op het niveau van gedrag en ervaringen, overtuigingen, emoties enzovoort is tijdsintensief en vraagt veel van je als begeleider. De makkelijkste en effectiefste manier om je inhoud over te dragen én het gedrag van de groep te beïnvloeden, is via de aanpak. Werkvormen zijn daarvoor je belangrijkste gereedschap. En realiseer je dat elke aanpak bepaald gedrag oproept, gewenst of ongewenst. Dus ook als je denkt dat je geen werkvorm gebruikt, gebruik je er toch een.



Bron: H1 deel 1

### WAAROM WERKVORMEN?

- Omdat mensen maar 10 minuten geconcentreerd kunnen luisteren
- Omdat mensen meer onthouden als ze de inhoud zelf ervaren
- Omdat voor verantwoordelijk gedrag sturing nodig is
- Omdat je communicatie op verschillende niveaus kunt sturen
- Om communicatiepatronen bewust te doorbreken en te sturen
- Omdat je eigen voorkeursstijl van leren en communiceren niet voor iedereen geldt
- Omdat anderen vertellen wat ze moeten doen niet genoeg is voor gedragsverandering

Bron: H1 deel 1

# Van doel naar programma

*'Hoe kies ik de juiste werkvorm?'*

*'Als ik een werkvorm gekozen heb, wat doe ik dan ervoor en erna?'*

*'Hoe kom ik van een doel en werkvormen tot een goed programma?'*

*'Werkvormen in een training snap ik, maar zet je ze ook in bij een vergadering?'*

11

**E**en van de meest gestelde vragen naar aanleiding van deel 1 van het *Groot werkvormenboek* is: 'Hoe ontwerp ik een goed programma?' Het ontwerpen van een programma, oftewel het maken van de opzet van een bijeenkomst, is een vak apart. Daarom reiken we je in deel 2 niet alleen 120 nieuwe werkvormen aan, maar geven we ook handvatten voor het ontwerpen van programma's. Een goed programma is namelijk de helft van het werk – én van het succes.

Op de linkerpagina vind je in de kaders een korte samenvatting van de belangrijkste theorie uit *Het Groot werkvormenboek* deel 1. In dat deel geven we antwoord op de vraag wat werkvormen zijn en waarom het gebruik van werkvormen belangrijk is. In deel 2 focussen we op het ontwerpen van programma's. Daarvoor reiken we je in dit hoofdstuk twee praktische handvatten aan. Allereerst schetsen we de 2KNOWHOW-bril die onze onderwijskundige kijk op lessen, trainingen, vergaderingen en veranderprocessen weergeeft, en ten tweede lichten we het 2KNOWHOW LearningChain toe. Dit model is onze houvast bij het ontwerpen van programma's voor trainingen, lessen, teamsessies, vergaderingen en andere bijeenkomsten. We lichten de stappen toe en geven na uitleg van de theorie een aantal voorbeeldprogramma's die de opbouw en het LearningChain illustreren.

## DE 2KNOWHOW-BRIL

Bij 2KNOWHOW kijken we naar bijeenkomsten en veranderprocessen door een onderwijskundige bril. Deze leerpsychologische basis maakt dat we niet alleen kijken naar de inhoud die we willen overbrengen of bespreken, maar vooral ook naar het gedrag dat we willen oproepen en de (leer)stap die we de ander of de groep willen laten maken. Het ontwerpen van een programma begint bij de bril die je als professional opzet. Hieronder vind je onze drie gouden vertrekpunten voor het ontwerpen van programma's.

### 1 Een programma heeft een duidelijk doel

Het ontwerpen van een goed programma begint bij het antwoord op de vraag welke (leer)stap je de ander in deze les, teambijeenkomst of vergadering wilt zien maken. Wat wil je dat de deelnemers na de bijeenkomst met de inhoud gaan doen? Wil je dat ze de inhoud actief uitdragen? Of dat ze de inhoud toepassen in hun eigen werk? Wil je dat ze jouw redenering meenemen in hun eigen besluitvorming? Hoe scherper jij weet welk doel of resultaat – in termen van gedrag – je na de bijeenkomst wilt zien, des te makkelijker het is om een programma te ontwerpen waarmee je je deelnemers daar stap voor stap naartoe leidt. Het ontwerpen van een programma is als het maken van een film. Een goed programma met een duidelijk doel is een aaneenschakeling van kleine opbouwende scènes die jouw deelnemers door het verhaal heen leiden. Voor het ontwerpen van een programma gaat het niet om de vraag wat je wilt vertellen, maar om de vraag hoe je je deelnemers stap voor stap begeleidt naar het doel dat je voor ogen hebt.

Het bepalen van het doel lijkt vaak makkelijk, maar blijkt een van de lastigste stappen bij het ontwerpen. Hieronder een kort voorbeeld uit de praktijk.

*'Imke, wat is het doel van je bijeenkomst?'*

*'Ik wil met elkaar de visie bespreken?'*

*'Wat bedoel je met bespreken? Wat wil je na de bijeenkomst bereikt hebben?'*

12

*'Ik wil dat we de visie met elkaar delen.'*

*'En wat wil je dat de deelnemers na de bijeenkomst met de visie gaan doen?'*

*'Ik wil dat ze de visie in hun eigen teams gaan delen en hun teamplannen erop stroomlijnen.'*

*'Ok, dus je wilt dat de leidinggevendenden na de bijeenkomst met een gezamenlijk verhaal de organisatie in gaan en de visie actief uitdragen en toepassen?'*

*'Ja, dat klopt.'*

Het doel van dit programma bestaat dus uit twee delen: een doel op inhoud en een doel op gedrag. Inhoudelijk willen we een programma dat leidt tot een gemeenschappelijke visie. Het gedrag dat we willen oproepen gaat over eigenaarschap, in dit geval eigenaarschap op het delen van de visie en het vertalen van de visie naar plannen. Dat vraagt van het programma dat we niet alleen tijd inbouwen om te praten over de visie, maar ook tijd geven om een gemeenschappelijke taal te kiezen, om te laten oefenen met het zelf vertellen of om ideeën te delen voor het vertalen van de visie naar de teamplannen.

Wil je checken of jouw doel helder is? Stel jezelf dan nog even de volgende vragen.

- **Met welk (tastbaar) product of resultaat wil je je bijeenkomst verlaten?** Wat hebben de deelnemers in handen na de bijeenkomst? Wil je een besluit genomen hebben, een missie of visie geformuleerd hebben, prioriteiten gesteld hebben, taken verdeeld hebben, de contouren van een plan neergezet hebben, kernwaarden gekozen hebben of beelden gedeeld en samengevoegd hebben?
- **Welk gedrag wil je oproepen?** Wat wil je dat de deelnemers na de bijeenkomst met het product of resultaat gaan doen? Zie je hen de visie, het besluit of plan uitdragen, wil je dat zij inzichten in de praktijk gaan toepassen, wil je dat zij meer gaan samenwerken, dat zij initiatief nemen of hulp vragen? Bedenk goed welk gedrag je wilt oproepen, want dit is de sleutel voor het kiezen van passende werkvormen.
- **Sluit jouw doel aan op waar de groep op dit moment staat?** Is wat jij wilt haalbaar gezien de behoefte en startsituatie van de groep? Denk in stappen. Wees kritisch op de omvang van je doel. Wil jij de groep meenemen in een visie waar zij zelf nog een achterstand op ervaren? Wil je deelnemers bewust en ook bekwaam maken, terwijl zij zelf nog geen probleem ervaren? Wees realistisch in het stellen van doelen. Hak je doel op in een paar stappen en ontwerp voor elke stap een programma. Inhoudelijk kun je misschien snel willen, maar als het proces het niet toelaat, bepaalt dat uiteindelijk het tempo.

## 2 Kaders geven ruimte voor gerichte actie

Stel, je bent voorzitter van een vergadering en wilt met de groep een besluit nemen: waarover mag de groep dan meedenken, en welke kaders liggen al vast? Veel mensen denken dat je makkelijker draagvlak creëert als je meer ruimte geeft, maar niets is minder waar. Zonder kaders is er geen ruimte, althans geen veilige ruimte waarin de deelnemers zich uitgenodigd voelen om mee te denken. Het is voor deelnemers duidelijker – en daardoor veiliger – als je ze laat meedenken over een vraag waarop jij als voorzitter ook echt het antwoord wilt horen, dan wanneer je de suggestie wekt dat er kan worden meegedacht op een punt waar later geen ruimte voor blijkt te zijn. Zorg dus dat je als voorzitter, trainer of docent vooraf heel goed nadenkt over wat je wilt, wat al besloten is of vastligt en welke echt open vraag je aan de groep wilt stellen.



Weten welke ruimte er is, vraagt wederom dat je voordat je gaat ontwerpen goed weet wat je wilt (en zeker ook wat je niet wilt). Hieronder de volgende stap in het gesprek met Imke.

*'Imke, dus je wilt een programma dat leidt tot één visie die daarna door elke leidinggevende actief wordt uitgedragen?'*

*'Dat klopt.'*

*'Kun je aangeven waar de groep wel en niet meer over kan meedenken?'*

*'Poeh, ik wil graag dat het hun of onze visie is, dus dat we er allemaal achter staan.'*

*'Ok, dat snap ik, maar heb je zelf ook al een beeld in je hoofd?'*

*'Jazeker, ik weet wel welke richting we op moeten gaan en die is anders dan we tot nu toe hebben gedaan.'*

*'Ok, dus stel dat de groep besluit voort te zetten wat jullie nu al doen, hoe zou je dat dan vinden?'*

*'Haha, nee dat zou ik niet willen.'*

*'Waar ben je nieuwsgierig naar? Wat kan jij niet bedenken dat je graag van hen wilt horen?'*

*'Ik wil horen of ze zich in mijn visie kunnen vinden en ook hoe we dat kunnen aanpakken. En als zij de richting kunnen aanvullen of aanscherpen dan ben ik daar ook heel benieuwd naar.'*

*'Dat betekent dat je eigenlijk al een visie hebt, die je aan hen wilt voorleggen. Ook hoor ik dat je hoopt dat zij zich in de richting kunnen vinden en dat je open staat voor verbeteringen of aanscherpingen van wat je zelf voor ogen hebt. Klopt dat?'*

*'Ja dat klopt.'*

Voor de groep is het belangrijk dat de kaders en ruimte duidelijk zijn. Je kunt dus beter zeggen 'de richting die ik jullie meegeef ligt vast, de concretisering en invulling wil ik graag samen met jullie bepalen' dan 'willen jullie meedenken over onze visie?'. Geef geen schijnruimte maar echte ruimte en wees duidelijk wat jij bepaald hebt en wat je de groep wilt vragen.

Wil je checken of de kaders en ruimte duidelijk zijn? Stel jezelf dan de volgende vragen.

- **Welke kaders zijn er en welke ruimte wil je de groep dus geven?** Weet je echt zeker dat ze daarover mogen nadenken? Stel dat de groep een totaal ander idee heeft, mag dat dan ook? Accepteer je elke uitkomst? Sta jezelf toe om creatief na te denken over waar de groep mee zou kunnen komen, vooral ook de ideeën die niet stroken met wat jij wilt. Door te bedenken wat je zeker niet wilt horen, kun je de ruimte duidelijker afbakenen en vervolgens je vraag scherper formuleren. Uit je vraag blijkt namelijk welke actie je van de deelnemers verwacht en welke ruimte er is, dus zorg dat je een duidelijke vraag hebt die je aan de groep gaat stellen.
- **Waar wil de groep het liefst over meedenken?** Willen zij hun mening geven, mee kunnen bepalen of hebben zij tijd en ruimte nodig om de urgentie te ervaren en zich het verhaal eigen te maken? En wat is essentieel om hen mee te krijgen? Verplaats je in de deelnemers en stel je voor wat zij nodig hebben om mee te kunnen in het proces. Weet je niet goed wat de groep nodig heeft? Vraag het hen dan!
- **Past de ruimte die je wilt geven bij de rol en verantwoordelijkheid van de groep?** Wie zou vanuit de rol en verantwoordelijkheid die hij heeft eigenlijk moeten nadenken over deze vraag? Wie zou de input moeten leveren en wie het besluit nemen? Check of je de juiste vraag aan de juiste mensen stelt.

### 3 Iedereen wil gezien en gehoord worden

Volgens psychologen Edward Deci en Richard Ryan hebben mensen drie basisbehoeften: autonomie, verbinding en competentie (Deci & Ryan, 2000). De verschillen tussen mensen zijn groot, maar wat onze behoeften betreft lijken we veel op elkaar. Iedere deelnemer in jouw vergadering, training of les wil dat zijn unieke bijdrage gezien wordt (autonomie), wil ergens bij horen (verbinding) en heeft de behoefte om uitgedaagd te worden en zich verder te ontwikkelen (competentie). Hoe mensen zich ook gedragen, bij ZKNOWHOW proberen we altijd door gedrag heen te kijken, zodat we mensen kunnen zien en erkennen in hun behoeften. De veelgehoorde term 'weerstand' bestaat in onze ogen dan ook niet. Als begeleider pro-

beer je mensen echt te horen en begrijpen, ook als ze lastig, negatief gedrag vertonen. Iemands gedrag mag geen reden zijn om hem niet te willen horen. Door hem aan te spreken op het effect van zijn gedrag op de voortgang van het totale proces neem je je verantwoordelijkheid om hem te laten groeien in zijn competentie. Als begeleider hoor je ieder individu en mag je ieder individu aanspreken op zijn verantwoordelijkheid voor het collectief.

14

Naast het doel en de ruimte is het belangrijk te weten wat de behoeften zijn die in de groep leven. Is er sprake van een behoefte die breder in de groep leeft of spelen er veel verschillende behoeftes in de groep. Of het het een of het ander is, maakt uit voor het ontwerpen van je programma. Om een voorbeeld te geven, nemen we je mee in de laatste stap in het gesprek met Imke.

*'Imke, je hebt zelf een richting in je hoofd, je wil de groep uitnodigen om die richting te concretiseren en aan te scherpen en wilt dat de leidinggevendenden zich committeren aan de richting en dat zij vanuit een gezamenlijk verhaal hun teams in gaan. Weet jij wat de behoefte is die in de groep leeft?'*

*'Ik weet dat niet precies. Ik denk dat mensen er wel verschillend in zitten maar dat breder wel de behoefte leeft om betrokken te worden en met elkaar in gesprek te zijn.'*

*'Ok, en als ik je vraag of zij zich gezien en gewaardeerd voelen. Wat is dan jouw inschatting?'*

*'Nou, dat weet niet zo zeker. Ik merk in overleg dat ze vooral zenden over hun eigen ideeën en werk en minder interesse tonen in elkaar.'*

*'Hoe bedoel je dat?'*

*'Nou, ze stellen elkaar bijvoorbeeld bijna nooit vragen. En geven elkaar al helemaal nooit een compliment.'*

*'Als je wilt dat zij zich eigenaar voelen van de visie en daarvoor gaan staan, niet alleen als individu maar ook als groep, dan is het belangrijk dat zij zich allemaal gehoord en gezien voelen. Voor het programma betekent dat bijvoorbeeld dat we een ronde kunnen inbouwen waarin we hen allemaal drie minuten spreektijd geven om hun eigen verhaal te doen of dat we hen laten pitchen over de bijdrage van elkaars afdelingen aan het grotere geheel.'*

Naast de doelen en ruimte of kaders, zijn de onderliggende behoeften van de groep een basisingrediënt voor het ontwerpen van je programma. Hou je bij het ontwerpen geen rekening met belangrijke onderliggende behoeften, dan zal de groep 'weerstand' vertonen. Weerstand is niets anders dan het (niet-productieve) gedrag dat mensen vertonen als belangrijke behoeften niet worden ingevuld. Dat wil overigens niet zeggen dat je je geheel laat leiden door de behoeften van de groep. Als een groep behoefte heeft aan zekerheid, maar jij wilt dat ze met onzekerheid leren omgaan, dan kan dat. Doordat je je er bewust van bent, kun je het benoemen en de groep de gewenste stap laten zetten.

Wil je checken of je voldoende zicht hebt op de behoeften die in de groep spelen? Stel jezelf dan de volgende vragen.

- **Waar heeft de groep behoefte aan?** Als je het de groep zou vragen, wat zouden zij dan willen doen? Hebben zij behoefte aan duidelijkheid, verbinding, steun, ruimte, uitdaging, inspiratie, vertrouwen, erkenning, waardering, ontwikkeling of openheid? Is er één overheersende behoefte of verschillen de behoeftes sterk van persoon tot persoon? Vind je het lastig om deze vraag te beantwoorden? Vraag het dan de groep!
- **Welk gevoel overheerst er op dit moment in de groep?** Hoe voelt de groep of hoe voelen de deelnemers zich denk je? Is dit een positief of negatief gevoel? Belangrijke informatie voor het ontwerpen, want zeker als het gevoel negatief is, dan is het belangrijk daar rekening mee te houden. Dat kan op heel eenvoudige manieren. Voelen de deelnemers zich niet gezien? Doe dan bijvoorbeeld een kennismakings- of startoefening waarin je hen allemaal een succes laat delen. In de rest van het boek vind je hiervoor veel inspiratie.

- **In welk patroon stapt de groep (en jij) als het lastig wordt?** Is de groep geneigd zich afhankelijk op te stellen of hebben zij de neiging om elk idee van een ander omver te werpen? Trekken mensen zich terug als het spannend wordt, mijden zij conflicten of gaan juist een paar mensen snel het conflict aan? Bedenk een paar scenario's die zouden kunnen gebeuren en gebruik deze om te achterhalen welk gedrag je juist wel en welk gedrag je niet wilt oproepen. Met werkvormen kun je niet alleen gedrag beïnvloeden maar ook ingesleten patronen doorbreken. Maar... dan moet je ze wel weten natuurlijk.

15

Kortom, kijkend door de 2KNOWHOW-bril zorg je bij de start van het ontwerpen van een programma dat:

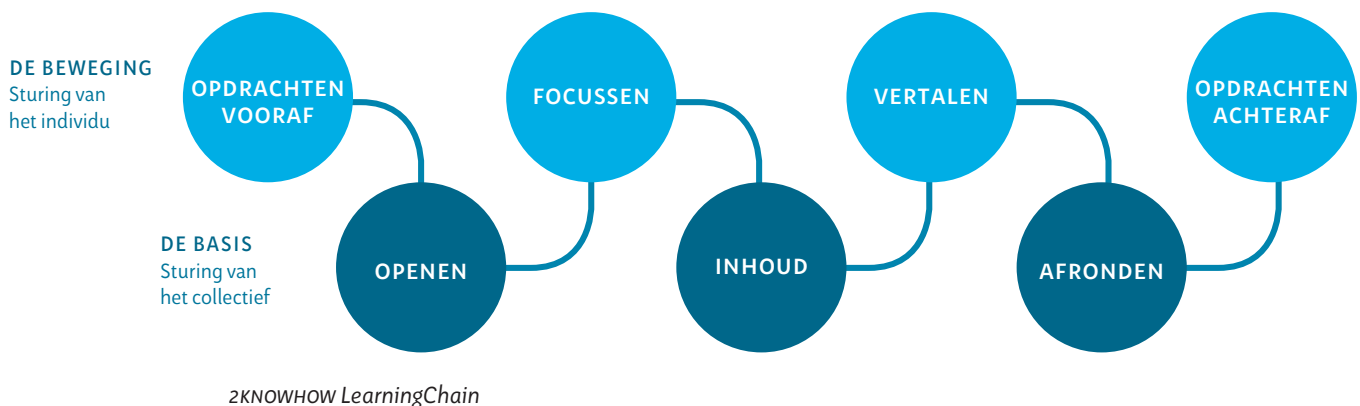
- het gewenste doel en resultaat helder is (inhoudelijk en in termen van gewenst gedrag);
- je heldere kaders schetst;
- je zicht hebt op de behoeften die in de groep spelen.

## DE 2KNOWHOW LEARNINGCHAIN

Oké, horen we je denken. Dat klinkt allemaal mooi, maar hoe kom ik van een doel tot een programma? De beste manier is om gebruik te maken van het 2KNOWHOW LearningChain, een model dat ons houvast geeft bij het ontwerpen van een goed programma, of dat nu voor een vergadering, een les, een training of een teambijeenkomst is. Eerst lichten we het model toe, daarna geven we je een aantal voorbeelden van programma's die ontworpen zijn volgens de stappen van het LearningChain.

### Het ontwerpen van een programma is als het maken van een film

Uiteindelijk heeft elke les, vergadering of training tot doel om mensen in beweging te brengen. Een goed programma heeft daarom twee B's in zich: de Basis en de Beweging. De basis van je programma bestaat uit een opening, de inhoud of kern van je bijeenkomst en een afronding. De basis bestaat uit wat je aanbiedt of wat je de groep als collectief wilt overbrengen of wat je hen wilt laten doen. Over dit deel van een programma wordt vaak het best nagedacht. De meeste mensen die voor groepen staan, zijn geneigd vooral na te denken over deze basis: leidinggevendenden denken na over agendapunten, docenten en trainers over de theorie die zij willen uitleggen. Die basis is op zich belangrijk, maar onvoldoende om er zeker van te zijn dat de deelnemers individueel in beweging komen. Met een programma dat alleen ingericht is op sturing van het collectief weet je niet zeker of jouw overleg, les, training of bijeenkomst impact heeft op het gedrag van de deelnemers. Je kunt het rendement van je bijeenkomsten heel eenvoudig verhogen door deze collectieve onderdelen af te wisselen met momenten waarop je de individuele deelnemer aantrekt, aanspreekt en in beweging brengt.



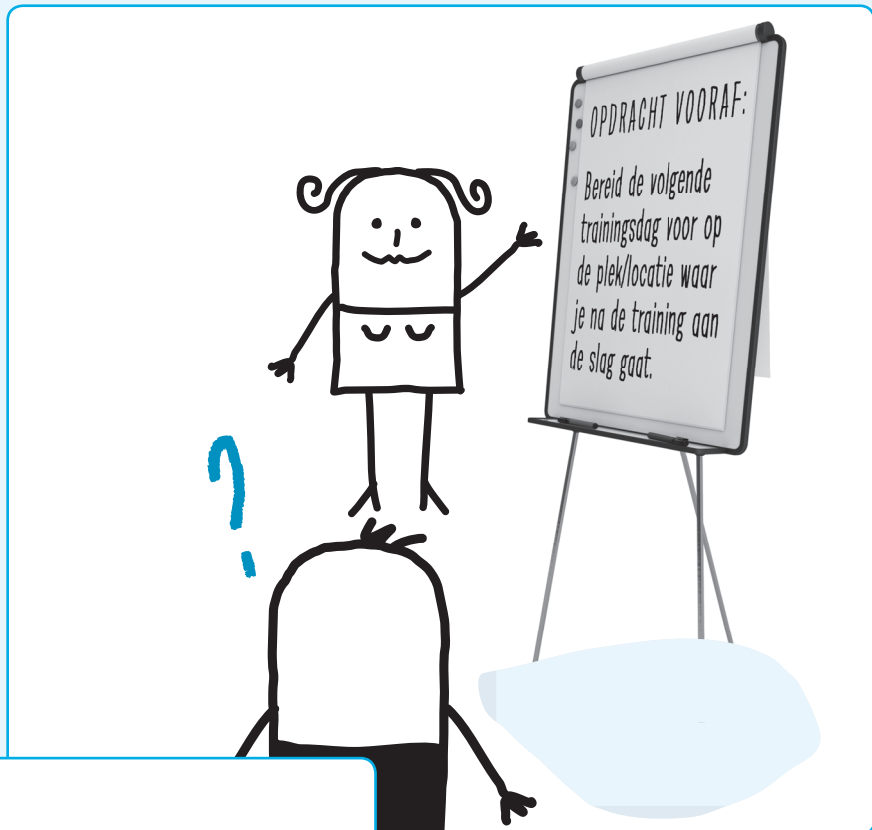
# CLUSTER OPDRACHTEN VOORAF

- Welke inspirerende huiswerkopdrachten kan ik meegeven?
- Hoe kan ik ervoor zorgen dat de deelnemers gefocust binnenkomen?
- Hoe kan ik de tijd voor de bijeenkomst effectief benutten met het oog op ons doel?

Ook voor de bijeenkomst kun je het gedrag van deelnemers al beïnvloeden. Met de uitnodiging die je stuurt en opdracht die je vooraf meegeeft, kun je de aandacht richten.

In dit cluster vind je suggesties voor opdrachten die je vooraf kunt meegeven. Laat je inspireren door eens een andere huiswerkopdracht mee te geven dan je normaal gesproken doet. En vergeet niet eerst na te denken over het doel dat je hebt en het gedrag dat je wilt oproepen. Dan volgt de werkvorm vanzelf.

- 1 **Blik vooruit**
- 2 **Hartversterker**
- 3 **Gift**
- 4 **Vliegende start**
- 5 **Successenreeks**



### WIJZE WOORDEN

'Wees sterk genoeg om alleen te staan, slim genoeg om te weten wanneer je hulp nodig hebt en dapper genoeg om het te vragen.'

(Ziad K. Abdelnour, *Economic Warfare: Secrets of Wealth Creation in the Age of Welfare Politics* (2011))

### KAPSTOKKEN

Er zijn verschillende methoden om ervoor te zorgen dat de inhoud van een les of training wordt onthouden. Deze vorm sluit aan bij het 'kapstokken'. Je onthoudt nieuwe kennis makkelijker als je deze verbindt aan iets wat je al weet. Iets wat je in je eigen geheugen al kan bereiken. Bij het principe van het 'kapstokken' hoort ook de locitechniek. Deze techniek werd al in de klassieke oudheid gebruikt. Onderwerpen die aan de orde komen tijdens een training of les werden ieder in gedachten neergezet op een plaats in de ruimte. Vaak worden voor deze plaatsen bestaande locaties gebruikt waar je langskomt of die je al kent, bijvoorbeeld de route van huis naar werk. Zo kan je de deelnemers ook vragen de voorbereiding uit deze werkvorm te doen op de plek waar ze ook de nieuwe lesstof gaan toepassen. Dit draagt bij aan het versterken van het geleerde in het brein.

(Bron: Lazon & Van Dinteren, 2009, p. 46)



# Blik vooruit

## IN HET KORT

De deelnemers hebben tools nodig om de inhoud van een les of training tot zich te kunnen nemen en toe te passen. Daar hoort soms een hulpvraag bij. Met **Blik vooruit** onderzoeken deelnemers vooraf hun behoeften en verbinden hier vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een actie aan.

## OPBRENGST

De deelnemer heeft voorafgaand aan het gesprek, het werkoverleg, de training of de les al een beeld van wat hij nodig heeft en wat hij kan doen om de inhoud van de les tot zich te nemen en toe te kunnen passen. Deelnemers hebben ankers in hun brein nodig om nieuwe kennis aan op te hangen (zie de linkerpagina). Deze werkvorm zorgt ervoor dat deelnemers al op zoek gaan naar deze ankers door hun eigen hulpvraag over de inhoud te formuleren. Het zorgt voor een scherpere focus en gerichte vragen vooraf, wat het leerrendement vergroot.

## AANPAK

### Stap 1 Verstrek informatie

Bereid de deelnemers voor op de stof die je bij de volgende bijeenkomst gaat behandelen. Geef een korte beschrijving van de belangrijkste punten uit de stof en beschrijf vooral wat dit van de deelnemers vraagt aan kennis, houding of gedrag.

### Stap 2 Vooruitblik

Vraag de deelnemers om ongeveer een half uur in te plannen met een sparringpartner. Dit kan een vriend(in) zijn, een collega of een andere deelnemer. Deze sparringspartner helpt de deelnemer om te achterhalen wat hij nodig heeft om de stof tot zich te nemen en toe te passen in de praktijk.

### Stap 3 Focus aanbrengen

In vijf stappen onderzoeken de sparringpartners elkaars behoeften en verbinden hier een actie aan. Ze stellen elkaar de volgende vragen:

- 1 'Welk beroep doet de inhoud van dit onderdeel op je?'
- 2 'Wat vind je daar lastig aan?'
- 3 'Wat zou je helpen om aan het beroep tegemoet te komen en er opvolging aan te geven?'
- 4 'Welke hulpvraag hoort daarbij?'
- 5 'Wat ga je hiermee doen?'