

Coöperatief Vergaderen *voor Professionals*

Een complete aanpak voor actief vergaderen met betrokken deelnemers

Meteen toepasbaar!

Spencer Kagan - Dook Kopmels - Betty de Jaeger



Uw educatieve partner



Colofon

Vertaling: Anna Naerebout
Redactie: Bazalt
Fotografie binnenwerk: Olga Franse
Vormgeving: Paladin, Middelburg
Drukwerk: Bariet, Ruinen

ISBN: 978-90-74233-60-6

Bazalt
3e druk 2009

© Bazalt 2006

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd of doorgegeven in welke vorm dan ook (exclusief het fotokopiëren van de werkbladen) zonder schriftelijke toestemming van Bazalt.

Voor het bestellen van meer exemplaren of het opvragen van informatie over workshops, trainingen en ondersteuning aansluitend bij deze uitgave, kunt u terecht op www.bazalt.nl. U kunt ook contact opnemen per telefoon of e-mail.

Bazalt
Edisonweg 2
4382 NW Vlissingen
telefoon (0118) 480880
fax (0118) 480900
www.bazalt.nl

www.KaganOnline.com

Inhoud

Hoe dit boek tot stand kwam	4
Voorwoord	5
Hoofdstuk 1. Goed om te weten	7
Hoofdstuk 2. Goed om te doen	17
Hoofdstuk 3. Structuren voor professionele ontwikkeling	33
Hoofdstuk 4. Structuren voor het nemen van besluiten	77
Hoofdstuk 5. Relaties	91
Schema Structuren	99

Hoe dit boek tot stand kwam

'Coöperatief vergaderen voor professionals' is zo'n boek dat er altijd al had moeten zijn. De betere leiders willen betrokken medewerkers en (dus) actieve vergaderdeelnemers. Zelf heb ik mijn vergaderingen altijd verlevendigd door Denktijd in te lassen, vergaderrondjes te houden, even in tweetallen te werken of in kleine groepen.

Toen ik de aanpak van coöperatief leren van dr. Spencer Kagan leerde kennen, spraken de door hem ontwikkelde samenwerkingsvormen me bijzonder aan. Niet alleen voor leerlingen in een leerproces, maar ook goed te gebruiken met volwassenen in een vergadering, dacht ik.

Toen ik dr. Spencer Kagan voorstelde daar iets voor te gaan ontwikkelen, bleek er al een groepje mensen mee bezig te zijn. In 2004 werd dan ook 'Coöperative Meetings' uitgebracht, samengesteld door Spencer Kagan, Karin Kettle, Don McLean en Chris Ward.

Betty de Jaeger en ik gingen aan het werk om op basis van de Amerikaanse uitgave nieuwe teksten te maken waarin de achtergrond en de praktijk van Coöperatief Vergaderen beschreven wordt. Zo ontstond een nieuw Nederlandstalig boek. Nou ja 'nieuw':

- we gebruiken de door Spencer Kagan ontwikkelde 'structures', samenwerkingsvormen;
- we gaan uit van zijn gedachtegoed over de manier van werken waarbij de structuren het meeste resultaat hebben;
- we hebben ons laten inspireren door het werk dat Spencer, Karin, Don en Chris hebben verzet om van 'Coöperative Meetings' een succes te maken.

Het is een praktisch boek geworden, direct bruikbaar, dat dankzij de gezamenlijke investering van HCO en Bazalt tot stand kon komen.

Dook Kopmels

Voorwoord

Door Michael Fullan, OISE/Universiteit van Toronto*

Dit boek 'Coöperatief Vergaderen voor Professionals' is als een schatkist vol ideeën, voorbeelden en activiteiten voor leiders, adviseurs en anderen die bezig willen zijn met dynamische leerervaringen. Er bestaat geen ander bronnenboek dat zo'n allesomvattend aantal strategieën bevat die ieders ontwikkeling kunnen stimuleren.

De belangrijkste delen van dit boek wijzen de lezer erop de juiste zaken prioriteit te geven. En vervolgens wordt dan ook nog aangegeven hoe dit in de praktijk gerealiseerd kan worden.

Coöperatief Vergaderen voor Professionals zit boordevol aansprekende ideeën. Het is een uiterst bruikbare en veelomvattende handleiding én gereedschapskist waarbij niet alleen gefocust wordt op de communicatie van leiders en medewerkers, maar ook op de manier waarop die kan worden verbeterd. Alle leiders die belang stellen in het creëren van duurzaam leren en een lerende organisatie zullen dit boek van onschatbare waarde vinden. Het is een soort bron die telkens weer opnieuw gebruikt kan worden.

** Michael Fullan is een van de bekendste experts op het gebied van Veranderkunde. Hij is een veelgevraagd spreker op congressen over de hele wereld. Hij is auteur van ondermeer 'The meaning of educational change', 'Leading in a culture of change' en 'Leadership Sustainability: System Thinkers in Action'.*



Michael Fullan

1. Goed om te weten

Vergaderen, hoe staan we ervoor?

Voortest

- Woont u graag vergaderingen bij?
- Leert u tijdens de vergadering uw collega's beter kennen en gaat u ze meer waarderen?
- Zorgt het gesprek tijdens de vergadering ervoor dat iedereen zijn werk beter gaat doen?
- Kunt u tijdens de vergadering meewerken aan het nemen van besluiten?
- Brengt u in de vergaderingen alles wat u weet over effectief communiceren, leren en samenwerken in de praktijk?

Onvrede over vergaderen

Als u op minstens één van deze vragen 'nee' heeft geantwoord is dit boek echt iets voor u. U heeft dan het gevoel dat er meer uit vergaderingen te halen zou zijn dan er nu meestal gebeurt. Dat u als deelnemer meer het gevoel heeft dat jullie samen iets wezenlijks aan het doen zijn. Dat u als leider van de vergadering meer het gevoel heeft dat uw mensen zich echt betrokken voelen bij de gespreksonderwerpen en dat u zelf het proces in de hand heeft.

Veranderen dus

Er is een grootscheepse onvrede over vergaderen. Nou, zult u zeggen, dat moet anders. Daar gaan we eens verandering in brengen! Maar zo reageren de meeste mensen (vreemd genoeg?) niet. We deden een uitgebreide peiling onder onze relaties: mensen in onderwijs, organisaties en bedrijfsleven, en wat blijkt? Er is inderdaad bijna niemand te vinden (deelnemer of leider) die tevreden is over de manier van vergaderen, maar er is ook bijna niemand die dit als een op te lossen probleem formuleert. Het is nu eenmaal zo, niks aan te doen. Vergaderingen zijn nu eenmaal saai (of té heftig, zodat er ruzie van komt) en daar hebben we mee leren leven. Er bestaat een grootscheepse onvrede over vergaderen. Maar er is ook een grootscheepse acceptatie van die onvrede. Dus verandert er niets.

Mee leren leven?

Nu heb ik toevallig een ongelooflijke hekel aan dat "daar moet u mee leren leven". Soms hoor ik het uit de medische hoek ("ja, die RSI arm die hebt u nu eenmaal, daar is niets aan te doen, u moet uw meubilair maar aanpassen zodat u er minder last van heeft"). Ik realiseer me dan altijd dat dit waar is, althans voor degene die het zegt. Want die zou echt niet weten wat hij eraan zou moeten doen, aan die RSI arm. Maar dat betekent nog niet dat het een algemene waarheid zou zijn, want er zijn wellicht (waarschijnlijk?) andere mensen of andere informatiebronnen die nog wel een aanpak weten die tot resultaat kan leiden. Dikwijls genoeg horen we dit type uitspraken ook in scholen en andere organisaties waarvoor we werken: in dat team kunnen de collega's nou eenmaal slecht met elkaar opschieten... Functioneringsgesprekken, dat gaat gewoon moeizaam, hoort erbij... Het is eigenlijk een soort fatalistisch denken: het noodlot heeft ons getroffen, daar is niets aan te doen. Terwijl daar feitelijk geen sprake van is, het is meer: ik zou niet weten hoe we dat anders zouden kunnen doen.

Onmacht

En het verbaast me niets dat veel mensen zo reageren. Er is immers meestal al van alles geprobeerd: andere soort agenda, broodjes erbij, drankjes na afloop, voorstellen tevoren toesturen, enzovoort. Dikwijls leidt dat tot wat tijdelijke opleving tot het nieuwtje eraf is (of we het niet meer doen), maar wezenlijk verandert er niets. Dat dat een gevoel van onmacht met zich meebrengt is begrijpelijk. En dan kun je je er maar beter bij neerleggen in plaats van je blijven frustreren zonder tot een oplossing te komen.

Kijkt u in de boekhandel bij de managementboeken dan staren de boekjes over vergaderen u al verlangend aan: koop mij en uw vergaderprobleem is voorbij! Tot en met 'Vergaderen voor Dummies'. Wordt het geen tijd voor 'Vergaderen voor Professionals'?

Vergaderen, wat hebben we eraan?

Verlangen

Als er onvrede is over iets, dan kunt u daar verschillend mee omgaan. U kunt natuurlijk zeggen dat het onzin is, dat er niet zo gezeurd moet worden. En dat men dan maar eens hard moet maken hoe het anders kan!

Dat is trouwens een veel voorkomende (beetje rationalistische) reactie. Niet alleen als het over vergaderen gaat, maar algemeen in relaties en in organisaties. Ik noemde het een rationalistische gedachte, niet een rationele gedachte. Rationeel is de andere manier van reageren. Daarbij beschouwt men onvrede als een serieus te nemen signaal.

Onvrede is een teken van een verlangen.

Het verlangen naar een alternatief, een betere manier.

Onvrede is dikwijls ook een teken van weten.

Weten dat het anders kan.

Het uit zich als onvrede omdat u niet kunt aangeven wat dan precies het alternatief is. En u weet (ergens) wel dat het anders kan, maar niet hoe het anders kan.

Vergaderen belangrijk

Het verlangen naar een betere manier van vergaderen komt voort uit het besef dat vergaderingen belangrijke momenten zijn voor een organisatie, te benutten momenten.

Besef 1

Een vergadering is één van de weinige momenten dat we de hele groep collega's bij elkaar hebben.

Besef 2

De tijd die we samen zijn is kostbaar.

Vraag

Hoe kunnen we onze beperkte tijd samen zo waardevol mogelijk benutten?

Het kan beter

Het antwoord op bovenstaande vraag ligt voor de hand: door echt samen te vergaderen, coöperatief te vergaderen:

- **Geen eenrichtingsverkeer**
- **Zoveel mogelijk mensen gelijktijdig actief**
- **Efficiënte onderlinge communicatie**



"Dat klinkt mooi, maar de praktijk is anders!" Dat komt omdat de praktijk niet deugt. Het klinkt mooi en het is mooi, want het kan! "Maar hoe dan?" Door het toepassen van de uitgangspunten van Coöperatief Vergaderen:

1. Maak een *onderscheid* tussen informatief organisatorisch overleg en een bespreking over professionele onderwerpen.
2. Als er *besluiten* genomen moeten worden door de vergadering, doe dat dan gestructureerd en in stappen.
3. Zorg dat er in elke vergadering ook even plaats is voor *persoonlijk* contact.
4. Werk met herkenbare communicatie-structuren die ervoor zorgen dat iedereen zoveel mogelijk actief en betrokken is.

"En dat betekent dan zeker dat ik voor iedere vergadering 4 uur voorbereiding kwijt ben?" Nee! Uiteraard moet u even bedenken hoe u het gaat aanpakken. Maar als u na het lezen van dit boek de diverse mogelijkheden in uw hoofd hebt, is dat iets dat al vrij snel weinig extra tijd vergt. En dan gaat het meer over minuten dan over uren.

Het is ook aantrekkelijk aan een training 'Coöperatief Vergaderen voor Professionals' mee te doen (of die te organiseren in uw organisatie). Na de training heeft u dan niet alleen de diverse mogelijkheden in uw hoofd, maar ook in uw vingers!

Vergaderen, hoe dan?

De vier punten uit het kader hierboven lopen we stuk voor stuk langs.

Onderscheid

1. Maak een onderscheid tussen informatief organisatorisch overleg en een bespreking over professionele onderwerpen.

Veel vergaderingen gaan (voornamelijk) over informatie waarvan het belangrijk gevonden wordt dat ieder ervan op de hoogte is. Dat gaat soms over ontwikkelingen in de organisatie, zaken die zijn voorgevallen, nieuwe ontwikkelingen in overheidsbeleid, veranderingen in de markt en dergelijke. De leider van de vergadering stelt haar mensen op de hoogte van wat er zich afspeelt. De deelnemers luisteren. Soms kan er gereageerd worden. Soms ook brengen leden van de vergadering verslag uit van zaken die zijn voorgevallen. Er is niets mis met het informeren van medewerkers. Er zijn drie kritische vragen:

1. Is alle informatie echt van belang, is ieder hierin geïnteresseerd?
2. Moet alle informatie echt besproken worden of kan het net zo goed verspreid worden via memo of nieuwsbrief? Op papier of digitaal via de mail?
3. En de belangrijkste: zorgt de tijd die we hieraan besteden ervoor dat we niet of weinig toekomen aan het bespreken van hoe het gaat met ons eigen werk?

De gouden regel voor informatieve besprekingen:

Alle informatie die buiten de vergadering (schriftelijk, digitaal) gegeven kan worden, levert tijdswinst op voor de vergadering. Informatieve onderwerpen die per se binnen de vergadering aan de orde moeten komen, daar is blijkaar interactie bij nodig. Bouw die dan ook gestructureerd in (zie punt 4).

In vergaderingen over professionele onderwerpen gaat het over het werk zelf: hoe het gaat, hoe het beter kan, welke ontwikkelingen er zijn, waar we wat aan kunnen hebben in ons werk, en dergelijke. Uit deze vergadering is het meeste effect te halen, effect op de kwaliteit van het werk.

Besluiten

2. Als er besluiten genomen moeten worden door de vergadering, doe dat dan gestructureerd en in stappen.

Veel vergaderingen die wel over professionele onderwerpen gaan en waar een besluit genomen moet worden, lijken op een vergadering van de gemeenteraad of van een kamercommissie. Sommige deelnemers zijn erop uit met hun mening de leider te beïnvloeden of andere deelnemers te overtuigen van hun gelijk. Er vindt een ongestructureerde discussie plaats, waaraan niet iedereen deelneemt. Mensen die hun mening goed kunnen formuleren of mensen die sterke emoties uiten zijn het meest aan het woord, andere deelnemers mengen zich niet in het gesprek. Hoe het gesprek zo gestructureerd kan worden dat ieder een bijdrage levert, komt in punt 4 aan de orde. Maar als het om het nemen van besluiten gaat, is het extra nodig om dat goed te structureren: ieder wordt straks immers geacht het besluit ook loyaal uit te voeren. En dat lukt vooral als ieder daadwerkelijk betrokken is geweest bij de besluitvorming. Overigens moet deze manier van besluitvorming gereserveerd blijven voor die beslissingen waarbij het inderdaad belangrijk is dat ieder betrokken is.

Er zijn specifieke stapsgewijze manieren om overzichtelijk samen besluiten te nemen, coöperatieve besluitvorming. Het belangrijkste daarbij is, te weten te komen hoe ieder erover denkt. Een eenvoudig voorbeeld is 'Vuist Tot Vijf'.

Vuist Tot Vijf laat zien in welke mate de deelnemers het met een bepaald voorstel eens is. Dat is van veel nut (ook als tussenstap) als u consensus probeert te bereiken. Er wordt aan de deelnemers gevraagd om met het aantal vingers dat ze opsteken aan te geven in welke mate ze het voorstel steunen.

- | |
|---|
| <p>Vijf: Ik ben het met dit voorstel eens en ik wil actief helpen bij het organiseren van de uitvoering ervan.</p> <p>Vier: Ik ben het met dit voorstel eens en ik wil de uitvoering ervan steunen.</p> <p>Drie: Ik weet het niet zeker, maar ik vertrouw op de mening van de groep.</p> <p>Twee: Ik vind dat het voorstel aangepast moet worden, voordat ik bereid ben om het te steunen.</p> <p>Eén: Ik kan dit voorstel niet steunen.</p> |
|---|

Eenvoudig, brengt structuur, geeft overzicht. Er zijn ook meer uitgebreide structuren waarin meningen geformuleerd moeten worden. In hoofdstuk 4 staan er meer.



Persoonlijk

3. Zorg dat er in elke vergadering ook even plaats is voor persoonlijk contact.

Soms vergadert u met mensen waarmee u al dagelijks in hetzelfde gebouw samenwerkt, dat is bijvoorbeeld zo bij kleine schoolteams in het basisonderwijs en bij de inkoopafdeling van een aluminiumfabriek. Soms vergadert u met mensen die u niet zoveel ziet, of omdat u 'buiten' werkt (thuiszorg, schoolbegeleiding, verkopers, enzovoort) of omdat u elkaar afwisselt (ziekenhuisafdeling, enzovoort). In beide gevallen is het goed om persoonlijk contact tussen de collega's te organiseren.

Hoe persoonlijker u elkaar kent des te minder neiging zult u hebben elkaar als 'ding' te behandelen. En dat gebeurt maar al te dikwijls in vergaderingen, u neemt elkaars mening of emotie dan niet serieus, het gaat u vooral om de eigen mening. Die van de anderen ervaart u als onbelangrijk.

Bij groepen mensen die elkaar weinig zien, ligt de noodzaak van persoonlijk contact voor de hand. Bij groepen mensen die elkaar dagelijks zien, lijkt het minder nodig. Maar ik zou zelf het zekere voor het onzekere nemen. Bij groepen 'bekenden' ontstaan namelijk veel vlugger stereotype beelden zodat de collega misschien niet gezien wordt als 'ding' maar wel als 'zeurpiet'. En dé manier om stereotypen te doorbreken is mensen veel facetten van elkaar te laten ontdekken.

In hoofdstuk 5 staan wat voorbeelden van korte activiteiten waarmee dat op een zinnige manier kan gebeuren. En: hoewel het van belang is om te doen, moet het maar een beperkt deel van de vergadering in beslag nemen. Het gesprek over professionele onderwerpen is immers het belangrijkste!

Structuren

4. Werk met herkenbare communicatie-structuren die ervoor zorgen dat iedereen zo veel mogelijk actief en betrokken is.

In de vergaderingen waarin professionele ontwikkeling het doel is, moet u de kans grijpen om zoveel mogelijk mensen actief en betrokken mee te laten doen. Het is de enige manier om ze gemotiveerd te houden en om een goed resultaat te bereiken. Het directe effect van de vergadering is immers wat er in ieders brein gebeurt is: welke inzichten en overtuigingen zijn ontstaan, wat hebben ze zich voorgenomen om te gaan doen? En bij wie niet actief meedoet, gebeurt er niets in zijn brein, misschien alleen een toename van desinteresse.

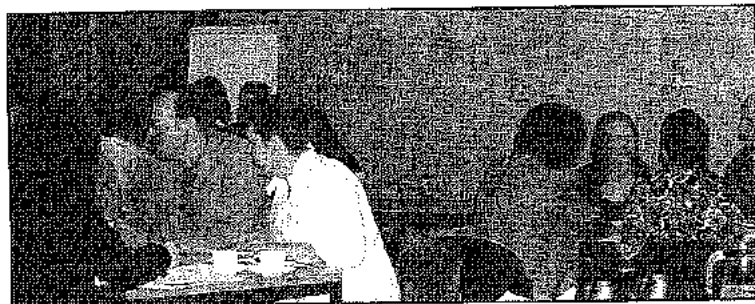
Zo'n vergadering waar werkelijk samengewerkt wordt aan professionele onderwerpen is goed te realiseren. Het vraagt van de leider (en in tweede instantie ook van de deelnemers) dat die beschikt over een repertoire van gestructureerde coöperatieve werkvormen die zo zijn in te zetten. Door de inzet van de structuren ontstaat een afwisselende vergadering waarin soms met de hele groep, soms in kleinere groepen (met z'n viereën of met z'n tweeën) gewerkt wordt. Hoofdstuk 3 staat vol met praktische voorbeelden hiervan.



Gewoon versus coöperatief vergaderen

Het verschil tussen een gewone vergadering en een vergadering waarin coöperatieve werkvormen op de juiste manier worden gebruikt, puntsgewijs in schema gezet.

Gewoon vergaderen	Coöperatief vergaderen
Deelnemers zitten in rijen achter elkaar of in carré-opstelling.	Deelnemers zitten rond een tafel (kleine groep) of in kleinere groepen rond tafels.
Niet nodig alle collega's te kennen en onderling contact te hebben.	Collega's hebben elkaar nodig in de vergadering.
Er is één persoon tegelijk aan het woord.	Veel mensen praten tegelijk binnen hun groepjes.
Deelname is ongelijk.	Ieder neemt in ongeveer gelijke mate deel aan de vergadering.
De aandacht is gericht op de persoon die voorin staat.	De aandacht is voornamelijk gericht op interactie met collega's; de aandacht wordt op de persoon die voorin staat gericht voor instructies en samenvatting.
De leider verstrekt informatie en/of geeft aan wie er spreekt.	De leider zoekt structuren en onderwerpen uit om de interactie te bevorderen en synergie te creëren.
Passieve deelname en een laag energieniveau.	Actieve deelname en een hoog energieniveau.
Er worden notulen van de vergadering gemaakt.	Er komt van alles op papier (breinstorm-lijstjes, schema's, groepsconclusies, en dergelijke.).
Informatieoverdracht of ongestructureerde discussie.	Professionele ontwikkeling, samen besluiten nemen, persoonlijk contact.
Nadruk op kennis en het begrijpen van de verstrekte informatie.	Nadruk op 'hoger niveau denken': toepassing, analyse, synthese, evaluatie; essentiële onderwerpen aan de orde.
Meningsverschillen worden onder controle gehouden.	Meningsverschillen zijn creatief onderdeel van het coöperatieve proces.
Serieus en formeel.	Inclusief lachen, plezier en ruimte voor speelse momenten.
Belangrijk werk vindt voor en na de vergadering plaats.	Belangrijk werk vindt zowel tijdens, als voor en na de vergadering plaats.
Laag niveau van je zelf verantwoordelijk voelen voor het vergaderen.	Hoog niveau van zelf verantwoordelijkheid nemen.



Interactie structureren

Kagan

Bij onze manier van coöperatief vergaderen maken we dankbaar gebruik van het werk van Dr. Spencer Kagan. Hij ontwierp 'structuren': interactiepatronen die zowel gebruikt worden bij coöperatief leren in onderwijs en opleidingen als bij de opbouw van effectieve trainingen. En nu dus ook bij het realiseren van Coöperatief Vergaderen voor Professionals.

Structuur

Elke Kagan structuur regelt de sociale interactie tussen personen op een specifieke manier. TweePraat is een van die structuren, een van de eenvoudigste. Bestemd voor een gesprek met z'n tweeën over een vraag waar meerdere reacties op mogelijk zijn (geen goed-fout antwoord dus). Elk van de twee denkt eerst even na, bedenkt of noteert een lijstje mogelijke antwoorden om vervolgens om de beurt één antwoord te noemen, tot ieders lijstje afgewerkt is en er om de beurt een conclusie of samenvatting kan worden geformuleerd. In een vergadering is TweePraat te gebruiken op veel manieren, bijvoorbeeld om even hardop de voor- en nadelen op een rijtje te zetten nadat iemand een voorstel gepresenteerd heeft. Of als start van een gespreksonderwerp, bijvoorbeeld "We gaan het hebben over onze verstandhouding met de ouders (op een school), over onze samenwerking met de accountmanagers (in een bedrijf), over manieren om onze klanten vast te houden (in een organisatie). Wat zijn voor jou de belangrijkste punten?"

Vertrouwd en veilig

Een groot voordeel van dergelijke structuren is dat ze herhaalbaar zijn: dezelfde structuur kunt u bij steeds weer andere onderwerpen gebruiken. Die structuren worden de gereedschapskist voor de leider. En voor de deelnemers? Als u de hoeveelheid verschillende structuren die gebruikt worden in de vergadering langzaam uitbreidt, worden ze een vertrouwd onderdeel van 'onze manier van vergaderen' en zorgen ze voor veiligheid. Een veilig gevoel omdat u weet wat u kunt verwachten (de vertrouwde structuren) en een veilig gevoel omdat u veel met z'n tweeën of in een kleine groep doet en dus niet onmiddellijk uw punt moet maken voor het front van de hele groep.

Hardop denken

Er is ook een 'leertechnisch' voordeel van het werken met structuren. Het is bekend dat denkprocessen en leerprocessen een beter resultaat hebben als de denkende of lerende persoon ook onder woorden brengt wat er in hem omgaat. Daardoor is hij zich bewust van wat hij denkt en kan hij daarop reflecteren. In de leerpsychologie staat dit bekend als het verbaliseren van de gedachtegang. In de neurowetenschappen is aangetoond dat bij het hardop denken in interactie met anderen meer delen van de hersenen actief zijn, wat de kwaliteit van het denkproces ten goede komt.

Door het werken met structuren bij het coöperatief vergaderen wordt elke deelnemer op meerdere momenten 'gedwongen' om zijn gedachten onder woorden te brengen. In plaats van uitsluitend in het eigen hoofd bezig te zijn. Daarbij wordt ieder ook voortdurend geconfronteerd met eventuele andere gezichtspunten van collega's.

Groepswerk

"In Coöperatief Vergaderen wordt dus veel in groepjes gewerkt?" Ja en nee. Ja er wordt geregeld iets gedaan met z'n tweeën of met z'n vieren. Maar niet zomaar. Gewoon even in groepjes iets uitwerken heeft dikwijls maar beperkt resultaat. Het kan de betrokkenheid verhogen, maar er is ook de kans om je afwachting op te stellen of de samenwerking te overheersen. Door het werken met structuren zorgen we ervoor dat de interactie gestructureerd wordt zodat ieder in zo gelijk mogelijke mate meedoet. Binnen Coöperatief Vergaderen dus geen gewoon groepswerk!

Doelgericht

Bij de introductie van Coöperatief Vergaderen worden veel mensen enthousiast. Dat is prettig om mee te maken. Bij sommigen verdwijnt het enthousiasme na een tijdje: "Als het nieuwtje eraf is werkt het niet meer." We vonden uit dat deze mensen het werken met structuren hanteerden alsof het ging om 'even een spelletje tussendoor', leukigheidjes voor de vergadering. En ja: na verloop van tijd gaat het leuke er dan vanaf.

Het is juist de bedoeling de structuren professioneel in te zetten, daar waar ze het meest geschikt voor zijn, doelgericht. In de hoofdstukken waarin u de beschrijving leest van de structuren staat ook steeds aangegeven voor welke situatie de structuur het meest geschikt is. TweePraat, de structuur die we eerder al gebruikten als voorbeeld, is bij uitstek geschikt om iets te bespreken waarover meerdere korte dingen te zeggen zijn (zoals voor- en nadelen).

Als u meer de diepte in wilt bij uw vergaderonderwerp moet u vooral geen TweePraat gebruiken. Dan is een structuur als Tweegesprek Op Tijd geschikter. Bijvoorbeeld bij de vraag "Als we dit besluit gaan uitvoeren, wat is dan volgens jou het grootste risico, wat zou er kunnen gebeuren?" Ieder denkt na, maakt eventueel notities en vervolgens is eerst de een en dan de ander aan de beurt om zijn gedachtegang uiteen te zetten. Wie niet aan de beurt is, luistert actief en stelt eventueel verhelderende vragen. Ieder krijgt daarvoor een vastgestelde tijd (die ook op een timer te volgen is).

Zoals al eerder bleek, zijn er in grote lijnen drie doelen waarvoor verschillende structuren kunnen worden ingezet. Ze worden in de hoofdstukken hierna beschreven.

1. Structuren voor professionele onderwerpen
2. Structuren voor besluitvorming
3. Structuren voor persoonlijk contact

Zie schema Structuren op pagina 99

Op tijd

We zagen het net bij TweeGesprek Op Tijd: er zijn meerdere structuren waarbij het werken met een beperkte tijd belangrijk is. Dat heeft een tweeledig doel:

- Het bevordert het efficiënt werken en het voldoende greep hebben op het verloop van de vergadering.
- Het stimuleert de deelnemers tot bondig formuleren. In het begin is dat soms lastig, maar ook hier is het de volhouder die wint. Als de deelnemers eraan gewend zijn hebben ze geleerd om essentiëler te formuleren.

Voorwaarde hierbij is een goed zichtbare timer of een timer per groep/tweetal zodat men zelf zicht blijft houden op het tijdsverloop.



Collegialiteit

Definitie

Betrokken medewerkers die echt samenwerken: dat is wat we beogen met Coöperatief Vergaderen. Het idee is dat een dergelijke collegialiteit een positief effect heeft op het werk dat de betreffende organisatie verricht.

Robert Marzano (2003) omschrijft 'collegialiteit' als de wijze waarop de medewerkers in een (deel van de) organisatie met elkaar omgaan en de mate waarin ze hun werk professioneel aanpakken. Hij verwijst naar het overeenkomende begrip organisatieklimaat (Deal en Kennedy, 1983): de collectieve persoonlijkheid van een organisatie die bepaald wordt door de sociale en professionele interactie tussen de individuele medewerkers.

Research

Michael Fullan beschrijft in zijn onderzoek de doorslaggevende factoren in collegiaal gedrag (Fullan en Hargraves, 1996):

- fouten en vergissingen open bespreken;
- respect voor elkaar uiten;
- constructief de gang van zaken in het werk analyseren en kritisch benaderen.

Het is belangrijk om te weten welk collegiaal gedrag een positieve invloed heeft op de kwaliteit van het werk. Even belangrijk is het te weten wat daar niet bij hoort. Over het algemeen wordt aangenomen dat collegialiteit ook sociale interactie buiten het werk omvat en expliciete vriendschap tussen collega's. Friedkin en Slater (1994) deden onderzoek op 17 basisscholen naar de relatie tussen de leerprestaties van de leerlingen en drie aspecten van collegialiteit: de mate waarin de collega's over professionele onderwerpen discussieerden, bij elkaar advies vroegen over professionele onderwerpen en een vriendschappelijke relatie hadden.

Relatie tussen collegiale interactie en leerprestaties van de leerlingen

Soort interactie	Correlatie
Discussie	0,326
Advies	0,222
Vriendschap	- 0,252

Bron: Robert J Marzano (2007), *Wat werkt op school. Research in actie.* (www.bazalt.nl)

Het meest opzienbarende is de negatieve invloed van vriendschap tussen de professionals op de leerprestaties van hun leerlingen. Verklaring is dat de vriendschappelijke contacten dikwijls het kritisch zijn naar elkaar, verminderen. Het is aannemelijk dat dit niet alleen opgaat in het onderwijs.

Duidelijk is in elk geval dat vooral ingezet moet worden op open professionele communicatie (discussie en advies). En dat is nu precies wat we beogen met onze aanpak van Coöperatief Vergaderen!

2. Goed om te doen

Naar de praktijk

Het vorige hoofdstuk 'Goed om te weten' is bedoeld om kennis en inzichten op te doen. Die kunnen ervoor zorgen dat Coöperatief Vergaderen in de praktijk geen simpelweg strooien-met-structuren wordt, maar een weldoordachte manier van professioneel vergaderen.

Dit hoofdstuk 2 heeft een ander karakter, het is in feite een gebruiksaanwijzing voor Coöperatief Vergaderen. Hier geen betogen of uitgebreide verhalen. Wel praktische aanwijzingen. En voor zover die in hoofdstuk 1 ook al voorkwamen, worden die hier herhaald. Zo heeft u in dit hoofdstuk alles bij de hand voor Coöperatief Vergaderen in de praktijk. En natuurlijk: in de hoofdstukken hierna volgt dan nog de beschrijving van de diverse structuren.



Er zijn 12 tips:

1. weinig informatie
2. werk aan professionele ontwikkeling
3. weeg je beslismomenten
4. wees voorbereid
5. waak tegen teveel
6. wen je medewerkers eraan
7. werk met optimale ruimte
8. werk met optimaal materiaal
9. werk op en met tijd
10. wees een goede vergadermanager
11. werk het uit
12. waarborg informatie.

Tip 1: Weinig informatie

Dat klinkt een beetje vreemd: moeten mijn medewerkers dan niet goed op de hoogte zijn?

Een groot deel van onze vergaderingen en overlegmomenten gaan in de praktijk op aan het doen van mededelingen, allerlei organisatorische aangelegenheden en het geven van informatie. Veelal is de leider uitgebreid aan het woord en luistert de rest (of doet iets anders...).

Vaak is de informatie die verstrekt wordt niet relevant voor alle aanwezigen; in principe kunnen de meeste mededelingen kort en/of schriftelijk worden gegeven.

Een veel gehoorde klacht is dat de betrokkenheid vaak laag is. Saai, vinden anderen. Het risico bestaat dat mededelingen toch (weer) discussiepunten worden en (opnieuw) uitgebreid ter sprake komen. Kortom, veel van de beperkte en kostbare tijd kan zo verloren gaan.

Een enkele keer zal het handig zijn om bij een bepaalde mededeling de deelnemers aan het overleg kort de gelegenheid te geven om even te reageren. Dat kan handig zijn om te checken hoe een mededeling 'valt' en of het nodig is om er op een ander moment uitgebreider aandacht aan te besteden. Met behulp van structuren kan dit 'even reageren' efficiënter georganiseerd worden. Welke structuren? Hoofdstuk 3!

Kortom:

Alle informatie die buiten de vergadering (schriftelijk, digitaal) gegeven kan worden, levert tijdswinst op voor de vergadering. Informatieve onderwerpen die per se binnen de vergadering aan de orde moeten komen, daar is blijkbaar interactie bij nodig. Bouw die dan ook gestructureerd in.



Tip 2: Werk aan professionele ontwikkeling

Veel organisaties zijn complex en vaak werken we in een dynamisch vakgebied. Veranderingen komen van alle kanten op de leider, de medewerker en op de organisatie af:

- Onderzoek blijft nieuwe inzichten bieden over hoe het brein functioneert en hoe mensen leren en ontwikkelen.
- Theoretici en beroepskrachten ontwikkelen nieuwe strategieën voor leiding, samenwerken, evalueren en managen.
- De kennis binnen vakgebieden neemt toe en verandert ongelooflijk snel.
- Door de technologie komen we in contact met enorme nieuwe bronnen van informatie.

Voor elke organisatie (bedrijf, school, instelling) is het van ongelooflijk belang om bij te blijven: om samen te werken, samen naar nieuwe kennis te zoeken en nieuwe kennis te creëren. Vergaderingen bieden ons één van die spaarzame momenten waarop een groep medewerkers bij elkaar is. Een waardevol moment om op een systematische manier de vaardigheden van de medewerkers te ontwikkelen en om in de praktijk van en met elkaar te leren. Voor medewerkers in allerlei beroepsgroepen is het van essentieel belang om de dialoog over inhoudelijke onderwerpen aan te gaan, om kennis te verbreden, om nieuwe strategieën aan te leren en om voortdurend vaardiger te worden op gebieden als communicatie, innovatie en conflictmanagement.

Kortom:

Concentreer u in uw vergaderingen op professionele onderwerpen. Dan heeft u het over het werk zelf: hoe het gaat, hoe het beter kan, welke ontwikkelingen er zijn, waar we wat aan kunnen hebben in ons werk, en dergelijke. Uit deze vergaderingen is het meeste effect te halen, effect op de kwaliteit van het werk.



Tip 3: Weeg uw beslismomenten

Veel organisatorische details en beslissingen staan niet ter discussie tijdens vergaderingen (en behoren dat ook niet). Voor veel beslissingen ligt de bevoegdheid elders en in de vergadering moeten we ons ook niet gedragen alsof we er wel over gaan. Er zijn echter ook onderwerpen waarbij het noodzakelijk is samen een besluit te nemen en die een bijdrage vereisen van alle deelnemers.

Daarbij hoort zeker het gezamenlijk oplossen van problemen. Want een vergadergroep (een managementteam, een afdeling, een team, een ouderraad of een commissie) probeert in zo'n geval om de complexiteit van een situatie te begrijpen en om een goede aanpak te bedenken. Coöperatieve structuren zijn hierbij belangrijk, omdat alle deelnemers de gelegenheid krijgen om hun mening te geven, er worden alternatieven bedacht en ieder is medeverantwoordelijk (en aansprakelijk) voor de gekozen oplossing.

Kortom:

Beperk de punten waarover u met de vergadering een besluit wilt nemen tot het echt nodige. Er is dan sprake van een probleem/onderwerp dat ieder aangaat en waarbij we gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een goede uitvoering.



Tip 4: Wees voorbereid

Een overbodige tip? Vanzelfsprekend? Uiteraard!

Om een overleg, een vergadering, een bijeenkomst goed te laten verlopen en om ervoor te zorgen dat die het gewenste resultaat oplevert, is het belangrijk om u goed voor te bereiden: vooraf na te denken over proces en inhoud.

Voor wie dat nooit deed en het nu wel gaat doen is dat pure winst! Althans voor wat betreft de kwaliteit van de vergadering. Coöperatief Vergaderen vergt niet meer voorbereidingstijd dan gewoon vergaderen. In beide gevallen gaat het om het vooruitdenken over de onderwerpen en over de wijze waarop er het best vergaderd kan worden. Bij Coöperatief Vergaderen werkt het beschikbaar hebben van een repertoire aan structuren vereenvoudigend.

Er bestaat geen vast patroon voor coöperatieve vergaderingen, maar er zijn wel wat aandachtspunten. Te gebruiken als checklist.

- Wat is het **karakter** van het overleg (of van het besprekspunt)?
 - Gaat het om professionele ontwikkeling (op welke gebied)?
 - Moet er een besluit genomen worden (waarover)?
 - Gaat het vooral om persoonlijk contact?
- **Structuren uitkiezen** doet u op basis van het karakter en de inhoud van de vergadering. Daarmee organiseert u het vergaderproces. Alle structuren die in dit boek worden beschreven, zijn bedoeld om de interactie tussen collega's op een unieke manier te regelen.
 - Voor professionele onderwerpen: hoofdstuk 3.
 - Voor het nemen van besluiten: hoofdstuk 4.
 - Voor het stimuleren van persoonlijk contact: hoofdstuk 5.
- **Start met persoonlijk contact**, dat is goed voor de teamvorming. Het is verstandig om zo'n activiteit in verband te brengen met de inhoud van de vergadering. Op deze manier wordt er al vooruitgekeken naar wat er gaat komen en vindt er een soepele overgang plaats naar het werkelijke doel van de vergadering. Als er tijdens de vergadering in kleine groepen of teams gewerkt wordt, dan kunnen de groepen tijdens de startactiviteit gevormd worden. Als de deelnemers elkaar nog niet kennen, kan er gebruik gemaakt worden van een snelle activiteit, zoals RondPraat of TweePraat. Zo krijgt u een nadere kennismaking die ervoor zorgt dat de deelnemers zich meer op hun gemak voelen in de groep.
- Het grootste gedeelte van de vergadering zal gaan over professionele onderwerpen, het oplossen van problemen of het nemen van besluiten. De deelnemers zullen vooral geconcentreerd zijn op deze inhoud. **Leg steeds uit wat het nut zal zijn van de gekozen structuur**, opdat de deelnemers het niet ervaren als (afleidende) spelletjes.
- Voor de **afronding** van de vergadering kan een viering (van het eventuele succes van de vergadering) geschikt zijn. Een rondje positieve beweringen over de vergadering of een positieve groepsconclusie van meerdere groepjes is ook geschikt als krachtige afsluiting.
- Het karakter van de bijeenkomst bepaalt welke **groepjes** u zult gebruiken. Dit zal ook afhangen van het gegeven of deelnemers elkaar al kennen of niet. Voorbeelden van indeling in subgroepjes: medewerkers die elkaar goed kennen en regelmatig samenwerken, medewerkers van dezelfde afdeling of juist verschillende afdelingen bij elkaar. De keus is afhankelijk van het doel van de bespreking. Het organiseren van de groepjes kan eenvoudig door het plaatsen van naamkaartjes op de tafels. Er zijn ook een aantal structuren die nuttig zijn als u willekeurige subgroepjes wilt vormen. Zie hoofdstuk 3.

Tip 5: Waak tegen teveel

Teveel? Teveel ineens! Als u van start gaat met Coöperatief Vergaderen, doe het dan rustig aan. Overhaast uzelf niet (en uw medewerkers), stel geen te hoge eisen. Denk aan...

Starten en invoeren

Het invoeren van een meer coöperatieve vorm van overleggen en vergaderen gaat niet vanzelf. Geduld, tijd, niet bang zijn en gewoon doen is de beste manier om het voor elkaar te krijgen. Benadruk de voordelen voor de medewerkers:

- "goed en efficiënt gebruikmaken van onze beperkte tijd";
 - "elkaars sterke kanten benutten";
 - "met en van elkaar leren";
 - "besluiten nemen op basis van ieders bijdrage";
 - "het is belangrijk dat iedereen invloed heeft";
 - "diversiteit maakt ons team sterker";
 - "leren van mensen die het niet met je eens zijn";
- enzovoort. En sta model, geef zelf het voorbeeld en hou vol.

Neem de tijd om zelf te leren

Neem de tijd om uzelf vertrouwd te maken met de stap-voor-stap aanpak van de structuren. Neem de tijd voor voorbereiding en voor reflectie achteraf. Kies voor activiteiten die aansluiten bij het karakter van uw vergadering. Onthoud dat structuren op zich inhoudsvrij zijn. Als u en uw collega's ervaring krijgen met een aantal structuren en de groep er een eigen inhoud aan begint toe te voegen, is er een onmetelijke variatie mogelijk. De kunst van het leiden van een vergadering is het vermogen om activiteiten te ontwikkelen door structuren en inhoud en zo te koppelen dat ze u helpen de bedoeling van de vergadering te verwezenlijken.

Start met één structuur

Het is aan te bevelen om te starten met één eenvoudige structuur, bijvoorbeeld RondPraat of Tweegesprek Op Tijd. Neem er in ieder geval een die u aanspreekt en waarbij u zichzelf prettig voelt. In de voorbereiding heeft u zich reeds afgevraagd wat het doel is van het besprekspunt op de agenda en wat het moet opleveren. Maak het doel ook aan de andere deelnemers duidelijk. Daarmee legitimeert u tegelijkertijd het gebruik en de toepassing van de structuur. Gebruik deze zelfde structuur een aantal keren in meerdere vergaderingen. Zo bouwt u zelf ervaring op in het uitvoeren van de structuur en kunnen de deelnemers aan het overleg wennen, aan de andere manier van werken.

Als u een keer of 3 of 4 de structuur heeft gebruikt, kunt u een nieuwe structuur kiezen en deze inzetten tijdens het overleg. Zo bouwt u gaandeweg het repertoire structuren waaruit u kunt putten verder op en gaat het leren werken met de structuur niet ten koste van de vergadertijd.

Gewoon doen

Het gebruik van de structuren zal wellicht aanvankelijk wat onwennig zijn. Dit geldt voor de leider, maar ook voor de deelnemers. Van de deelnemers wordt een veel actievere inbreng verwacht dan in een gewone vergadering. Als u zich wat onwennig voelt, zullen anderen dat merken. Start met het toepassen van structuren in een kleine veilige groep en geef aan wat u gaat doen en waarom u dat doet. Naarmate u de structuren beter in de vingers krijgt, gaat het soepeler en wordt het meer vanzelfsprekend om structuren in te zetten. U bent er dan zelf ook meer ontspannen onder en zult makkelijker ook in andere situaties in staat zijn om met goed gevolg structuren in te zetten.

Tip 6: Wen uw medewerkers eraan

Een coöperatieve manier van vergaderen brengt u niet onmiddellijk in het overlegparadijs. Zodra de rol van de deelnemers wordt gewijzigd van passieve ontvangers van informatie naar teamleden die betrokken zijn bij rechtstreekse interactie, komen er nieuwe vragen en uitdagingen. U kunt niet zomaar aannemen dat mensen ofwel de vaardigheden, ofwel de wil hebben om samen te werken als onderdeel van een team, simpelweg omdat u dat van ze vraagt. Bij coöperatieve activiteiten moeten deelnemers misschien wel intens samenwerken met mensen die ze zelf nooit uitgezocht zouden hebben. Aspecten als gemak, vertrouwen, conflict en verandering zullen in meer of mindere mate een rol spelen.

Op je gemak voelen

Sommige mensen zullen zich bij deze manier van overleggen ongemakkelijk voelen. Dit kan weerstand oproepen tegen de manier van werken of gevoelens van onzekerheid teweeg brengen bij deelnemers. Hoewel het voor sommige mensen een wat stressvolle ervaring kan zijn, zullen anderen tevreden zijn en de meerwaarde van de structuren ervaren. Ze voelen zich op hun gemak terwijl ze met collega's praten, onderwerpen bespreken en problemen oplossen als team. Zoek steun bij hen en laat hen zich uiten. Zij zullen heel waardevol zijn bij het op het gemak stellen van hun collega's.

Vertrouwen opbouwen

In het begin kan er een wat geforceerde sfeer ontstaan tijdens het overleg. De deelnemers zijn wellicht wat onwennig en zullen niet altijd zonder meer hun collega's vertrouwen. Ze zullen twijfels hebben over het nut van het samenwerken en over de structuren zelf. Meestal ervaren deelnemers binnen korte tijd hoe ze zich ook bij het werken met structuren veilig kunnen voelen. Of zich misschien wel veiliger voelen als er in tweetallen of viertallen gesproken wordt.

Conflict

Er is een aantal logische redenen waarom er zich onenigheid kan voordoen bij coöperatieve vergaderingen. Diversiteit wordt op prijs gesteld. Mensen die elkaar normaal gesproken zouden ontwijken, gaan nu ineens met elkaar om. Er wordt ruimte geboden aan mensen die normaal gesproken maar zelden iets inbrengen. Eén op één interacties bieden de gelegenheid om het eens of oneens te zijn met een brede verscheidenheid aan verschillende meningen. De mensen zijn actief betrokken bij het oplossen van belangrijke problemen en bij het nemen van beslissingen die van invloed zullen zijn op hun eigen levens en op de levens van anderen. Dan is het hebben van verschillende meningen een onderdeel van het proces. Geef uw deelnemers de tijd hieraan te wennen. En benoem deze werkwijze.

Verandering

Mensen zijn gewoontedieren. We vinden het moeilijk om te veranderen. Om de status quo los te laten en iets nieuws te proberen, moeten we onze huidige manier van doen op het spel zetten in de hoop onze professionele deskundigheid te vergroten binnen een onbekende toekomst. Verandering vergt moed. De bezorgdheid die we voelen als we voor iets nieuws staan, gaat nooit helemaal weg, maar als we gesteund worden of als we van onze vorige initiatieven voor verandering een succes hebben gemaakt, leren we om die bezorgdheid onder controle te houden. Wellicht voelt u hiervan iets bij uzelf, wellicht ook bij uw deelnemers. Sta het toe, beschouw het als een normaal proces. Ga er niet tegenin. Laat het gebeuren.



Tip 7: Werk met optimale ruimte

We hebben het bij deze tips tot nu toe over het gedrag van de leider en over het gedrag van de deelnemers aan de vergadering. Een goed verloop van de vergadering staat echter ook onder invloed van het gebruik van de juiste middelen: de werkruimte en hulpmateriaal.

Groepjes

De ruimte waarin de vergadering plaatsvindt, moet zodanig ingedeeld zijn dat er op een gemakkelijke manier in groepen van vier deelnemers gewerkt kan worden. De tafels staan loodrecht of schuin naar de voorkant van de ruimte. De groepjes van vier zitten aan tafels zó dat iedereen

- de voorzitter voorin de ruimte kan zien, en
- gemakkelijk elke teamgenoot kan zien, spreken en horen.

Viertallen

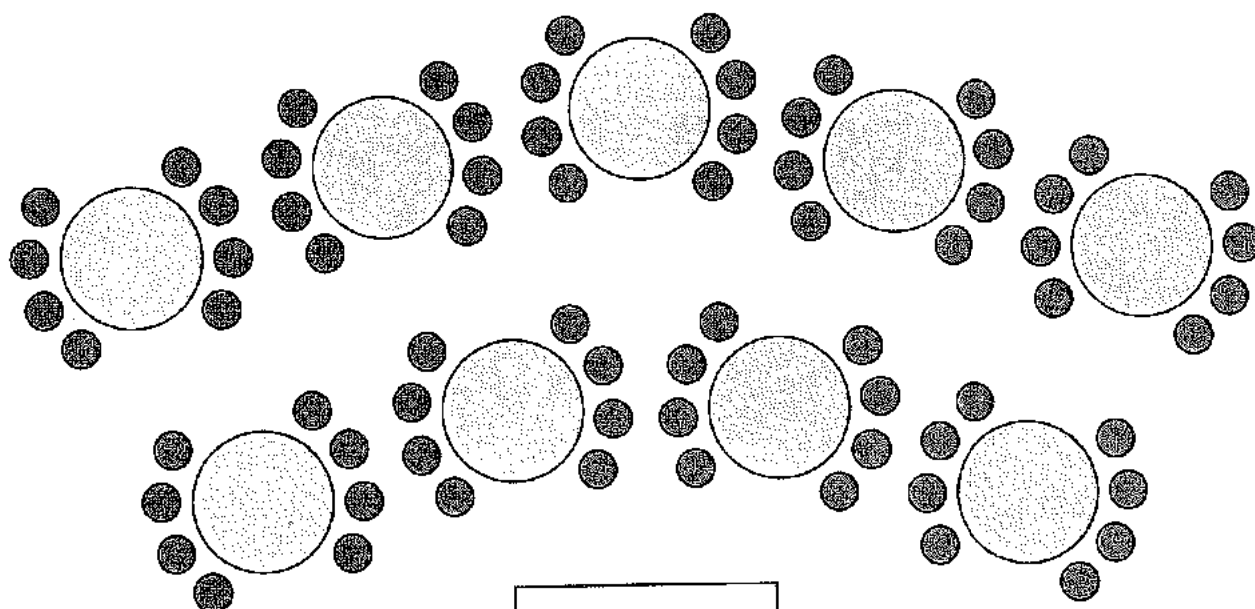
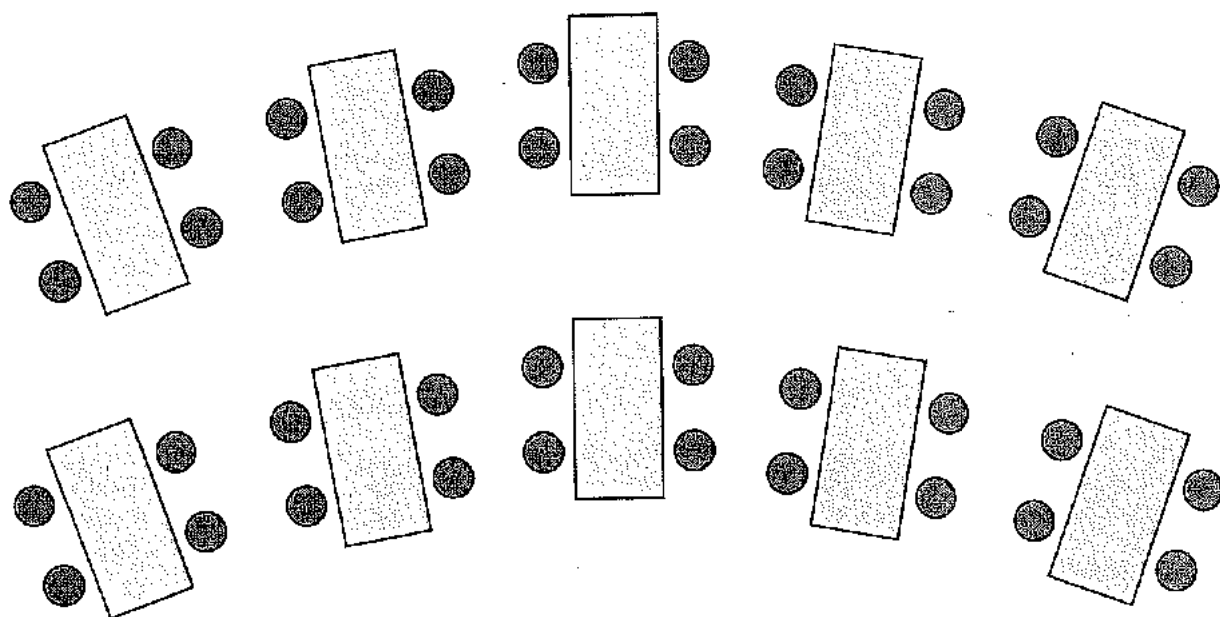
De eenvoudigste manier is om de teamleden twee aan twee tegenover elkaar aan een tafel te plaatsen. Alle teamgenoten kunnen samen op één groot vel papier schrijven, met zachte stemmen spreken en gehoord worden en zich gemakkelijk omdraaien naar hun partner. Als u de tafels een nummer geeft, kunt u deelnemers op een willekeurige manier vragen om verslag uit te brengen van een activiteit.

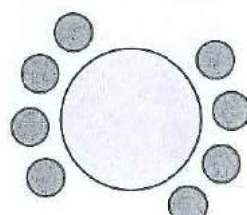
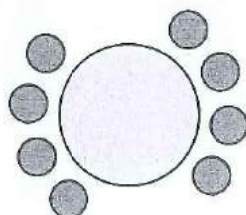
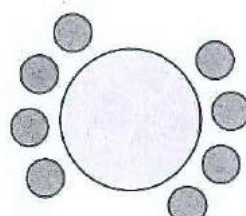
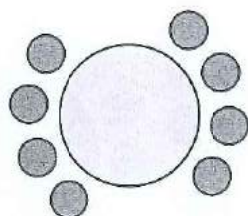
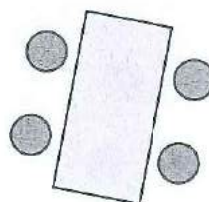
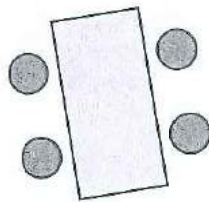
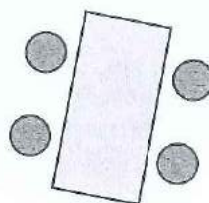
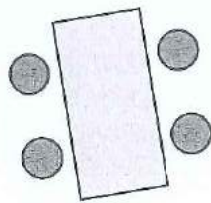
Loopruimte

Er moet voldoende ruimte zijn om gemakkelijk tussen de tafels heen en weer te lopen om elke groep aandacht te geven.

Op tijd

Als u een vergadering of een workshop geeft in een ruimte waar u niet bekend mee bent, zorg er dan voor dat u genoeg tijd hebt om, als dat nodig is, het meubilair te verschuiven. Bekijk de structuren die u wilt gebruiken nog eens en controleer of u genoeg ruimte hebt op de muren als u dingen wilt ophangen, of dat er genoeg ruimte is om vrij van de tafels activiteiten uit te voeren. Voor sommige structuren, zoals Binnen/Buiten Kring of In De Rij, is er ruimte nodig voor beweging en interactie. Voor andere structuren, zoals Commentaar Op Tournee, is het nodig dat de teams zich kunnen verzamelen om dingen die op de muur zijn gehangen, te bespreken. Laat als dat mogelijk is een deel van de ruimte vrij voor dergelijke activiteiten, of plan het gebruik van een nabijgelegen gang, zaal of foyer in.





Tip 8: Werk met optimaal materiaal

Bij de hand

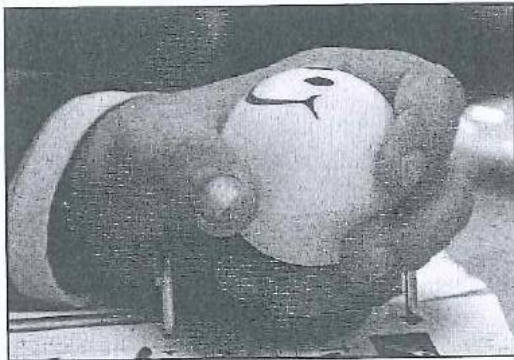
Het is erg handig om allerlei materialen, zoals viltstiften, opdrachtenkaartjes, plakband, papier, bij de hand te hebben. Maak vooraf, terwijl u de structuren die u wilt gebruiken nog eens naloopt, een checklist van de materialen die u nodig zult hebben. Deze materialen kunnen voor de aanvang van de vergadering op de tafels gelegd worden, of ergens aan de zijkant van de ruimte geplaatst worden. Het plaatsen van de materialen op de tafels kost meer voorbereiding, maar kan tijdens de vergadering tijd besparen, omdat de deelnemers op die manier na de ene activiteit direct verder kunnen gaan met de volgende.

Teamdoos

Er kunnen bij vergaderingen 'teamdozen' gebruikt worden, waarin materialen die vaak door de groepjes gebruikt worden, zoals stiften, scharen, plakband, zelfklevende memoblaadjes opgeborgen kunnen worden. Als er dingen zijn die de deelnemers vóór de vergadering moeten bestuderen of doornemen, zorg er dan voor dat ze die materialen ruim van tevoren krijgen en dat er reserve-exemplaren zijn.

Geleidelijk

Ook hier geldt weer: niet te veel gelijk. Als u net begint met eens een keer een structuur in te zetten, heeft u geen behoefte aan veel materiaal of een Teamdoos. Zorg alleen dat u eventueel materiaal dat u nodig heeft bij de hand heeft. Als u in een later stadium veel diverse structuren gebruikt in de vergadering, is een Teamdoos of iets dergelijks pas handig.



Tip 9: Werk op/met tijd

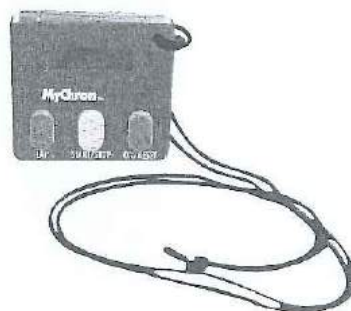
Het goed benutten van uw tijd is een fundamenteel uitgangspunt van Coöperatief Vergaderen. Hier twee tips:

Werk op tijd

Vergaderingen horen op tijd te beginnen en op tijd te eindigen! Zorg ervoor dat u ruim de tijd neemt als u met structuren begint te werken. In het begin zult u de structuren natuurlijk moeten uitleggen. Naarmate de medewerkers zich de structuren meer eigen maken, zult u meer inhoudelijke onderwerpen kunnen bespreken bij een vergadering. Vestig de aandacht van de deelnemers op het feit dat ze zich aanvankelijk misschien wat onwennig voelen en dat later de productiviteit zal toenemen. Naarmate uw eigen ervaring met de structuren groeit, zult u beter in staat zijn om de tijd die u nodig heeft goed in te schatten. In het begin is het verstandig om van tevoren te bepalen welke structuur u eventueel achterwege zou kunnen laten als u tijd tekort komt.

Werk met tijd

Bij veel structuren is het handig om binnen tevoren bekend gemaakte tijd te werken, bij sommige moet het gewoon. Het helpt de vergadering flitsend te houden. En het leert de medewerkers zich kort en bondig uit te drukken. Werk met een goed zichtbare timer! Dat vergemakkelijkt het aanmerkelijk. Een goed zichtbare klok gebruiken kan best, maar een timer die de ingestelde tijd terugtelt is ideaal. Voor op de overheadprojector is de TeachTimer ideaal. Voor op de computer en laptop + beamer is TimerTools onontbeerlijk. Dat programma is ook eenvoudig te gebruiken binnen powerpoint. We hebben deze hulpmiddelen geïmporteerd, ze zijn te verkrijgen op www.bazalt.nl.



Tip 10: Wees een goede vergadermanager

Coöperatief Vergaderen is afwisselender dan een gewone vergadering. Er zijn wat tips om het verloop van de activiteiten goed te managen:

Stopsignaal

Bij coöperatieve vergaderingen is sprake van veel gelijktijdige interactie. De deelnemers zijn in groepen intensief samen bezig. Het is erg gemakkelijk voor u als voorzitter om een teken te hebben waarmee u de aandacht van de deelnemers op uzelf kunt vestigen. De leider kan bijvoorbeeld een eenvoudig Stopsignaal geven door zijn hand omhoog te steken. De deelnemers leren dat dit universele teken de volgende afspraken omvat:



1. Spullen neerleggen.
2. Niet meer praten.
3. Let op de leider.
4. Stel de anderen op de hoogte!

Als de deelnemers reageren door hun eigen hand omhoog te steken, verspreidt het teken zich snel en stilletjes door de ruimte. Het belangrijkste element van het Stopsignaal is: "Stel de anderen op de hoogte." De leider doet niets totdat hij de volledige aandacht van alle deelnemers heeft. Als iemand het teken niet heeft opgemerkt, dan is het de taak van de mensen om hem heen om hem op de hoogte te stellen. De deelnemers zijn mede verantwoordelijk voor het managen van het Stopsignaal. De leider wacht rustig af.

Spreek vooraf een Stopsignaal af. Leg het doel ervan uit. Weersta de behoefte om uw stem boven de stemmen van de deelnemers te verheffen en breng de zelfdiscipline op om te wachten tot iedereen stil is voordat u zelf begint te spreken. Naarmate de groepjes vertrouwd raken met het Stopsignaal zijn ze geneigd om hun handen omhoog te steken en om ondertussen op een fluistertoon verder te gaan met hun gesprekken. Dit is niet meer dan normaal. Ze moeten eraan herinnerd worden dat ze een belangrijke rol spelen bij het managen van de vergadering, zodat de tijd op een productieve manier besteed wordt. Als er elke keer dat de voorzitter de aandacht van de hele groep moet trekken een minuut bespaard wordt, en er tijdens de vergadering tien keer gebruik wordt gemaakt van het teken, dan worden er tien minuten bespaard!

Instructies

Oefen de instructie waarmee u een structuur introduceert, zodat het zo eenvoudig mogelijk is. Het gebruik van een beamer, overheadprojector of een flap-over om de stappen van een structuur duidelijk te maken, helpt iedereen om de nieuwe structuur goed te begrijpen. Soms is het nuttig om de nieuwe structuur met een tweetal of een team voor te doen, dat werkt voor veel mensen verhelderend omdat ze het voor zich zien.

Monitoring

Terwijl de deelnemers met de activiteit bezig zijn, is het belangrijk om te observeren. Dat wil zeggen: het proces in de groepen in de gaten te houden zodat u eventueel kunt ingrijpen. Luister naar de gesprekken, houd de lichaamstaal in de gaten, merk op hoe hard er gepraat wordt en kijk hoe de eventuele producten (zoals Breinstormlijstjes, Breinkaarten) van de grond komen. Monitoring stelt u in staat om het plan voor de vergadering aan te passen terwijl de vergadering in volle gang is. Terwijl de vergadering verdergaat, kunt u beslissen om een energizer toe te voegen, om de tijdsindeling bij te stellen, om structuren toe te voegen, weg te laten of te vervangen, om activiteiten te veranderen, of zelfs om de samenstelling van de teams aan te passen.

Het is van essentieel belang om een idee te hebben van wat er besproken wordt, zodat u weet wanneer en op welke manier u moet ingrijpen en op welke manier u het best verslag kunt laten uitbrengen over de activiteit in kwestie.

Voor gevorderden: door de verantwoordelijkheid voor het runnen van de structuren bij toerbeurt te laten wisselen, stelt u zichzelf in de gelegenheid om mee te doen en om bij specifieke activiteiten lid te worden van een gelegenheidsteam. Door mee te doen aan de activiteiten, krijgt u een beter inzicht in de manier waarop de deelnemers de inhoud van de vergadering zien. Door mee te doen met een groepje benadrukt u het belang van actieve participatie. Bovendien, en dit is het belangrijkste, komt iedereen op deze manier aan de beurt om de rol van voorzitter te vervullen, en op die manier benadrukt u dat we allemaal 'leiden en leren'.

Ingrijpen

Soms is het nodig om tussenbeide te komen. Misschien moet u voor een bepaald team de instructies nog eens verduidelijken, de rollen die zijn toebedeeld herzien, de deelnemers op de hoogte stellen van de tijd die er nog is, of assistentie bieden bij een bepaalde taak als dat nodig is. Voeg je zo onopvallend mogelijk bij het team in kwestie, door er een stoel bij te pakken of op je hurken te gaan zitten, zodat je niet de aandacht van de totale groep op het groepje vestigt en de andere teams niet stoort. Als het mogelijk is, is het het beste om op oogniveau bij het team te gaan zitten. Als hetzelfde misverstand bij een aantal teams voorkomt, is het verstandig om het Stopsignaal te gebruiken om de aandacht van iedereen op u te vestigen en om daarna opheldering te geven.

Verslag uitbrengen

Bij het afronden van een activiteit wordt er vaak aan de teams gevraagd om andere groepen op de hoogte stellen van de opbrengsten. Door deze informatie met elkaar te delen, wordt er een gevoel van individuele verantwoordelijkheid opgebouwd en wordt er naar het beoogde resultaat van de vergadering toegewerkt. De voorzitter zoekt een structuur uit (bijvoorbeeld Genummerde Koppen Bij Elkaar, Commentaar Op Tournee, Groep In De Weer) die zo optimaal mogelijk de synergie van het uitwisselen van informatie binnen een bepaalde tijd bewerkstelligt.

Soms vraagt de doelstelling van de vergadering dat elk team verslag uitbrengt aan de hele groep. Soms is het voldoende dat de teams paren vormen en verslag aan elkaar uitbrengen. De hoeveelheid tijd die beschikbaar wordt gesteld om binnen een grote groep informatie met elkaar te delen is één van de meest flexibele onderdelen van een coöperatieve vergadering en kan tijdens de vergadering gemakkelijk worden aangepast.



Tip 11: Werk het uit

Bij een coöperatieve vergadering is het vrij onzinnig om notulen te maken. Wat er tijdens de diverse processen gebeurt is soms nauwelijks te volgen. Zeker niet als er in meerdere groepen gewerkt wordt. Het is uiteraard wel belangrijk de hoofdzaken vast te houden: besluiten, ideeën, producten. En hoe verspreiden we die informatie. Een taak voor de leider om dit goed te regelen. En vooral ook een taak waarbij medewerkers deeltaken kunnen hebben!

Besluiten

Op het moment dat er bij het coöperatief vergaderen een besluit valt, last de leider even een moment in waarop het besluit precies geformuleerd wordt. Dit wordt genoteerd op een flap-over of een van de medewerkers heeft tot taak de aldus geformuleerde besluiten te noteren.

Ideeën

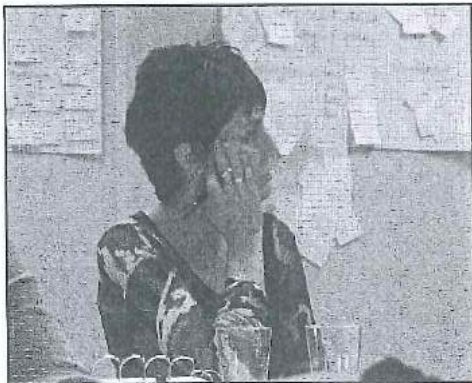
De leider beslist of er tijdens de vergadering ideeën bedacht zijn, die verzameld of samengevoegd moeten worden om aan de deelnemers uit te delen. Dit is vooral erg belangrijk als er gedurende een aantal achtereenvolgende vergaderingen een proces voor het gezamenlijk nemen van besluiten aan de gang is. Bijvoorbeeld een lijst van alle ideeën die tijdens een bepaalde vergadering door middel van een Breinstorm bedacht zijn, zodat ieder hier voor de volgende vergadering over kan nadenken voordat er een verdere analyse wordt gemaakt en er wordt beslist welke ideeën het meest productief zijn.

Het is van cruciaal belang om te onthouden dat coöperatieve vergaderingen informatieoverdracht beperken of geheel elimineren. Daarom moet er een andere methode, zoals bijvoorbeeld een wekelijkse memo, worden gebruikt om belangrijke informatie en aankondigingen over te brengen naar de medewerkers of deelnemers.

Producten

Tijdens coöperatieve vergaderingen worden vaak allerlei 'producten' gemaakt. Het is handig om tijdens de vergadering deze materialen op te hangen of om ze met behulp van een structuur met de groep te delen. Producten kunnen onder andere Breinstormlijstjes, BreinKaarten, Breng Een Probleem-bladen, Placemats, of Geef Geld-lijstjes zijn. Bewaar de producten en gebruik ze als een verslag van het werk dat tijdens de vergadering is gedaan. Maar ook als een manier om onderlinge samenhang tussen de vergaderingen te bewerkstelligen, en als geheugensteuntje voor het proces dat gebruikt is om een koers te bepalen of om een belangrijke besluit te nemen.

Er kunnen lijsten voor de deelnemers gemaakt worden, zodat de ideeën en potentiële oplossingen die tijdens een vergadering bedacht zijn, bewaard blijven en later nog eens gebruikt kunnen worden. Als er tijdens vergaderingen belangrijke onderwerpen behandeld zijn die voortgekomen zijn uit de behoeftes van de deelnemers, en als er nuttige producten zijn geproduceerd, dan versterkt het ophangen van die materialen de voordelen van de samenwerking en wordt het voortzetten van de professionele dialoog aangemoedigd.



Tip 12: Waarborg informatie

We begonnen het hoofdstuk met Tip 1: Weinig informatie. En nu eindigen we het hoofdstuk met Tip 12: Waarborg informatie. Hoe zit dat?

Bij gewone vergaderingen wordt veel tijd besteed aan het overbrengen van informatie. Dat kan informatie zijn over een rooster, een evenement, nieuwe voorschriften of over de behaalde resultaten en successen. Een van de moeilijkste veranderingen die voorzitters moeten doorvoeren bij het overstappen op Coöperatief Vergaderen, is het verwijderen van de punten op de agenda die betrekking hebben op het overbrengen van informatie. Dergelijke informatieve agendapunten nemen veel tijd in beslag, waardoor er veel minder tijd overblijft voor professionele ontwikkeling en voor het nemen van besluiten en persoonlijk contact. Het is wel degelijk van belang dat medewerkers goed op de hoogte blijven van wat er zich afspeelt. Een aantal mogelijkheden:

Een wekelijkse nieuwsbrief

Informatie kan in een wekelijkse nieuwsbrief opgenomen worden. Het probleem met nieuwsbrieven is dat u de medewerkers zo ver moet krijgen dat ze ze lezen. U moet weigeren om de informatie in de nieuwsbrief op enige andere wijze bekend te maken, zodat het elke week lezen van de nieuwsbrief een essentiële en routineactiviteit wordt. Je kunt tijdens een vergadering een paar minuten uittrekken om met behulp van structuren als Genummerde Koppen Bij Elkaar of TweePraat te controleren of de deelnemers de nieuwsbrief hebben gelezen.

Digitale communicatie

In sommige organisaties bestaat de mogelijkheid om bijvoorbeeld digitale prikborden te creëren die door de medewerkers bekeken kunnen worden. Medewerkers kunnen elkaar emails sturen, intranet raadplegen.

Agenda

Een grote maandelijkse agenda op een zichtbare plaats stelt de medewerkers in staat om elkaar op de hoogte te houden van datgene wat er de komende weken allemaal gaat gebeuren. Het aankondigen van evenementen, bepaalde vergaderingen (bijvoorbeeld van een interne werkgroep) is een manier om alle dingen die in en rond de organisatie gebeuren, te erkennen en bekend te maken.

Prijzenkast, prikbord of iets dergelijks

Een prijzenkast (of zo iets) is een speciale plaats om dingen positieve aandacht te geven. Bijdragen zijn onder andere resultaten van teams, positieve krantenartikelen over de organisatie, een certificaat dat de organisatie of een medewerker heeft behaald, bedankbriefjes van klanten, patiënten, ouders.

Voor al deze manieren om informatie te verspreiden is er een coördinator nodig, die ervoor zorgt dat de informatie geregeld bij de tijd blijft en dat er alleen gepaste informatie geplaatst wordt. Deze verantwoordelijkheid kan bij toerbeurt wisselen, zodat die taak niet altijd bij dezelfde persoon ligt. Naarmate er een samenwerkingscultuur ontstaat binnen de organisatie, wordt de verantwoordelijkheid voor het overbrengen van informatie en voor het aandacht geven aan successen steeds meer gedeeld.

3. Structuren voor professionele ontwikkeling

Geweldig team

In een lerende organisatie bieden vergaderingen een plaats waar volwassenen samen leren, met elkaar praten over oplossingen en gezamenlijke problemen, elkaar steunen bij het oefenen van nieuwe vaardigheden. Ze bespreken kritisch het werk en adviseren elkaar.

Peter Senge (De Vijfde Discipline, 1999) suggereert dat 'lerende organisaties' mogelijk zijn, omdat het niet alleen in de aard van de mens ligt om te leren, maar het zelfs heerlijk vinden om te leren. Hij gelooft dat de meesten van ons ooit deel uitmaakten van een geweldig 'team' dat op uitzonderlijke wijze samen functioneerde. We vertrouwden elkaar, vulden elkaars sterke punten aan en compenseerden elkaars beperkingen. We deelden gemeenschappelijk doelen die groter waren dan individuele doelen en we produceerden uitzonderlijke resultaten. We waren nog niet geweldig toen we begonnen, we werden geweldig, we leerden!

Risico

Professionele ontwikkeling stelt ons in staat om individueel te groeien en om onze capaciteiten op te bouwen. Als we dat met elkaar doen, groeit de totale organisatie. Dat gaat niet vanzelf. Het openlijk uiten van je mening en het toegeven dat het je aan de kennis en de vaardigheden ontbreekt om iets goed te doen, brengen persoonlijke en professionele risico's met zich mee. Je doet iets onveiligs (als je niet gewend bent om dit met elkaar te doen). We hebben tijd nodig om vertrouwen in elkaar op te bouwen, om praktijkervaringen met elkaar te delen en om te ervaren dat we samen problemen kunnen oplossen.

Het is gemakkelijker om je mond te houden en om te doen alsof alles goed gaat. En toch moeten we, als we onszelf binnen onze professie verder willen ontwikkelen, durven twijfelen aan wat we doen. En: ervan uitgaan dat het oplossen van de problemen die we nu tegenkomen, zal leiden tot onze verdere groei.

In de praktijk van alledag gaat het erom tijd te creëren om samen te leren, om deskundigheid met elkaar te delen, om de confrontatie aan te gaan met externe factoren en om te genieten van successen.

Principes achter professionele ontwikkeling

- We groeien nooit over de behoefte om te leren heen.
- Leren omvat:
 - het verfijnen van huidige vaardigheden,
 - het uitproberen van nieuwe vaardigheden,
 - het oplossen van knelpunten en
 - het opbrengen van de moed om te veranderen.
- We hebben allemaal een andere leerstijl.
- We hechten waarde aan goede relaties met collega's en we erkennen dat iedereen iets waardevols heeft toe te voegen aan het gezamenlijke leerproces.

Structuren

Dit hoofdstuk bevat een groot aantal structuren die u kunt gebruiken bij coöperatieve vergaderingen waarbij het gaat om professionele ontwikkeling.

De structuren kunnen op elk willekeurig moment gebruikt worden om elk willekeurig onderwerp te verkennen en om elke willekeurige nieuwe innovatie toe te passen - nu en in de toekomst. Elke structuur die u leert gebruiken voegt u toe aan uw handelingsrepertoire: vandaag geleerd, morgen toegepast, een levenlang plezier ervan.

De structuren zijn krachtig genoeg om het leerproces van volwassenen van alle leeftijden te verbeteren. Ze zijn hét hulpmiddel om Coöperatief Vergaderen voor Professionals te transformeren van een idee naar een werkelijkheid!



Er zijn structuren voor verschillende situaties:

- Ieder is tegelijkertijd in **tweetallen** actief.
- Ieder is tegelijkertijd in **groepjes van vier** actief.
- De **hele groep** is met elkaar in interactie.

Tweetal Structuren

Binnen/Buiten Kring
Mix-Tweetal-Gesprek
Sta Op-Hand Omhoog-Tweetal
TweeGesprek Op Tijd
TweePraat

Viertal Structuren

4S Breinstorm
BreinKaart
Breng Een Probleem
Drie Stappen Interview
Eén Blijft, Drie Gaan
Genummerde Koppen Bij Elkaar
PraatKaartjes
RondPraat
Rubriceren
Simultaan TafelRondje
TafelRondje
Team Interview

Hele Groep-Structuren

Commentaar Op Tournee
Doe Mee & Vertel
Geef Eén, Krijg Eén
Geleide Discussie
Groep In De Weer
Herhaling Op Tournee
Hoeken
Ik Ook Groepen
In De Rij
Knappe Koppen Kring
ReisMuur
Stijgen & Dalen
Taakverdeling

Structuren in een oogopslag

Tweetal Structuren

Binnen/ Buiten Kring

1. De deelnemers gaan tegenover elkaar staan in twee concentrische cirkels.
2. De deelnemers vertellen hun partner iets over het onderwerp.
3. De rollen worden omgedraaid.
4. De deelnemers draaien door.

Mix-Tweetal-Gesprek

1. De deelnemers verspreiden zich.
2. De deelnemers vormen tweetallen.
3. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
4. De deelnemers bespreken het onderwerp met behulp van TweePraat of Tweegesprek Op Tijd.

Sta Op-Hand Omhoog-Tweetal

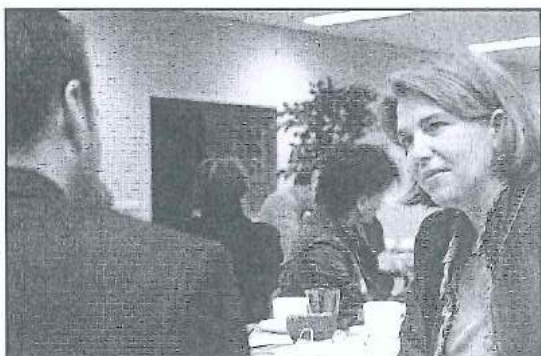
1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers staan op en steken hun hand omhoog.
3. De deelnemers vormen tweetallen en geven elkaar een 'high five'.
4. De tweetallen reageren om de beurt op het onderwerp.

TweeGesprek op Tijd

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers vormen tweetallen en spreken af wie A is en wie B.
3. A vertelt wat hij denkt gedurende de aangegeven tijd.
4. B vertelt wat hij denkt gedurende de aangegeven tijd.

TweePraat

1. De deelnemers vormen tweetallen.
2. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
3. A stelt een idee voor terwijl B luistert.
4. B stelt een idee voor terwijl A luistert.
5. Herhaal de procedure.



Viertal Structuren

45 BreinStorm

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De richtlijnen van het breinstormen worden genoemd (Snelheid, Steun, Synergie, Speelsheid).
3. De teamleden bedenken ideeën.
4. Alle ideeën worden zonder beoordeling opgeschreven.

BreinKaart

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde en verdeelt rollen.
2. Het onderwerp wordt opgeschreven.
3. De teamleden illustreren het onderwerp om de beurt met woorden of symbolen.
4. De teamleden wisselen bij toerbeurt van rol.

Breng Een Probleem

1. De leider stelt een onderwerp van discussie aan de orde.
2. De teams bedenken een probleem dat met het onderwerp te maken heeft.
3. De teams wisselen problemen uit.
4. De teams breinstormen over oplossingen.
5. De problemen worden samen met de oplossingen weer teruggegeven.

Drie Stappen Interview

1. De leider stelt een onderwerp of een vraag aan de orde.
2. De A's interviewen de B's.
3. De B's interviewen de A's.
4. De interviewers brengen verslag uit door middel van RondPraat.

Eén Blijft, Drie Gaan

1. Deelnemer 1 schuift één tafel op met de richting van de klok mee.
2. Deelnemer 2 schuift twee tafels op met de richting van de klok mee.
3. Deelnemer 3 schuift drie tafels op met de richting van de klok mee.
4. Deelnemer 4 blijft aan de eigen tafel zitten en legt de ideeën van zijn team uit.
5. De deelnemers keren terug naar hun eigen tafels en brengen verslag uit met behulp van RondPraat.

Genummerde Koppen Bij Elkaar

1. Alle deelnemers krijgen binnen het team een ander nummer.
2. De leider legt een vraag voor.
3. De teamleden steken hun koppen bij elkaar.
4. De leider wijst een nummer en een team aan om te vertellen.

PraatKaartjes

1. Elk teamlid krijgt een gelijk aantal PraatKaartjes.
2. De deelnemers moeten een PraatKaartje in het midden leggen voordat ze mogen praten.
3. De deelnemers mogen niet meer praten als ze al hun PraatKaartjes gebruikt hebben.
4. Als alle PraatKaartjes in het midden liggen, wordt de procedure herhaald.

RondPraat

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers praten om de beurt over het onderwerp.

Rubriceren

1. De teams spreiden de items die ze gaan rubriceren uit.
2. De teams discussiëren en komen tot een consensus over een indeling.
3. De deelnemers verdelen de items onder elkaar.
4. De deelnemers plaatsen om de beurt hun items in een rubriek.
5. De deelnemers controleren of hun teamgenoten het met hun keuze eens zijn.
6. Als dat nodig is, worden de rubrieken aangepast.
7. De teams vergelijken hun rubriceersystemen met die van de andere teams.

Simultaan TafelRondje

1. Elk teamlid krijgt een andere vraag of bewering.
2. Elk teamlid schrijft een reactie op.
3. De antwoordbladen worden gelijktijdig doorgegeven aan het volgende teamlid, die ook weer een reactie opschrijft.
4. Deze procedure wordt herhaald, totdat elk teamlid iets op elk blaadje heeft geschreven.

TafelRondje

1. De leider stelt een onderwerp ter discussie.
2. Teamlid 1 schrijft zijn reactie op en geeft het papier door aan teamlid 2.
3. Iedereen schrijft om de beurt zijn reactie op.
4. De reacties worden door middel van RondPraat besproken.

Team Interview

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. Er wordt bedenktijd gegeven.
3. De deelnemers interviewen de eerste teamgenoot.
4. Vervolgens worden om beurten de andere teamgenoten geïnterviewd.



Hele Groep-Structuren

Commentaar Op Tournee

1. De teamleden zetten hun handtekening op het werk van hun team.
2. Het werk wordt tentoongesteld.
3. De teams bekijken het tentoongestelde werk en draaien door naar het werk van het volgende team.

Doe Mee & Vertel

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De teams bespreken hun ideeën.
3. De deelnemers staan op en vertellen hun ideeën aan de hele groep.
4. De deelnemers gaan weer zitten als alle ideeën van hun team besproken zijn.

Geef Eén, Krijg Eén

1. Er wordt aan de deelnemers gevraagd om individueel over Geef Eén ideeën te brainstormen.
2. Als hun Geef Eén kolom vol is, staan ze op.
3. Als alle deelnemers staan, geeft de leider het teken dat het tijd is om ideeën uit te wisselen.
4. De deelnemers zoeken een partner. Ze geven één idee aan hun partner en krijgen er één idee voor terug.
5. De deelnemers gaan verder en zoeken een nieuwe partner.

Geleide Discussie

1. Elk team krijgt een set kaarten.
2. Het eerste teamlid trekt een kaart, leest de vraag voor en beantwoordt de vraag.
3. Het tweede teamlid trekt een kaart.
4. De procedure wordt herhaald.

Groep In De Weer

1. De teams gaan in een kring staan met ruimte tussen de teams.
2. Er wordt een vraag gesteld.
3. De teams steken de koppen bij elkaar om een antwoord te bedenken en gaan daarna weer op hun plaats staan.
4. Er wordt een nummer geroepen en de deelnemers met het betreffende nummer schuiven het gegeven aantal teams op met de richting van de klok mee.
5. De deelnemers worden verwelkomd in hun nieuwe teams en delen hun antwoorden met elkaar.

Herhaling Op Tournee

1. De onderwerpen of vragen worden in de ruimte opgehangen.
2. De teams gaan allemaal bij een flap staan.
3. De teams krijgen een bepaalde tijd om hun ideeën op te schrijven.
4. De teams kiezen een nieuwe notulist en draaien door naar de volgende flap.
5. De teams lezen en bespreken wat het vorige team heeft opgeschreven.
6. De teams schrijven extra informatie op voor ze verder gaan naar de volgende flap.

Hoeken

1. De leider geeft aan welke hoeken er zijn.
2. De deelnemers denken na en schrijven hun keuzes op.
3. De deelnemers gaan naar de hoeken.
4. De deelnemers bespreken hun keuzes in tweetallen.

Ik Ook Groepen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers vormen groepjes.
3. De deelnemers discussiëren in tweetallen.

In De Rij

1. De leider geeft het onderwerp aan.
2. De deelnemers kiezen hun positie in de rij.
3. De rij wordt opgedeeld of dubbelgevouwen om tweetallen te vormen.
4. De tweetallen discussiëren.

Knappe Koppen Kring

1. De leider wijst de 'Knappe Koppen' aan.
2. De knappe koppen staan verspreid door de ruimte.
3. De verschillende leden van de teams staan om een andere knappe kop heen.
4. De knappe koppen delen hun kennis, de andere deelnemers maken aantekeningen.
5. De deelnemers gaan terug naar hun eigen teams en bespreken hun aantekeningen.

ReisMuur

1. De leider maakt een tentoonstelling van producten en resultaten.
2. De teams krijgen een metafoor voorgelegd.
3. De teams maken een bijdrage aan de tentoonstelling.
4. De teams presenteren hun deel van de tentoonstelling.
5. Alle deelnemers vieren samen de afgelegde reis.

Stijgen & Dalen

1. De leider stelt een bewering aan de orde.
2. De deelnemers die zich in deze bewering kunnen vinden, gaan (of blijven) staan ('stijgen').
3. De deelnemers die zich niet in deze bewering kunnen vinden, blijven (of gaan) zitten ('dalen').
4. De leider stelt een volgende bewering aan de orde en de stappen 2 en 3 worden herhaald.

TaakVerdeling

1. De deelnemers krijgen binnen hun teams de nummers 1 t/m 4.
2. Er worden door middel van de nummers expertgroepen gevormd.
3. De deelnemers leren binnen de expertgroepen nieuwe dingen.
4. De deelnemers keren terug naar hun oorspronkelijke teams om hun teamgenoten te vertellen wat ze geleerd hebben.



Binnen/Buiten Kring

Binnen/Buiten Kring is een structuur waarmee ideeën uitgewisseld kunnen worden. De deelnemers staan in twee concentrische cirkels tegenover elkaar. Beide cirkels bestaan uit evenveel deelnemers. De leider stelt een onderwerp aan de orde. De deelnemers bespreken om de beurt het onderwerp met hun partner. Vervolgens laat de leider één of beide cirkels draaien, zodat iedere deelnemer een andere partner voor zich krijgt. Na elke draai kunnen de deelnemers óf hetzelfde onderwerp bespreken, óf met een nieuw onderwerp aan de slag gaan. Binnen/Buiten Kring geeft de deelnemers de mogelijkheid om verschillende standpunten te verkennen. Het bewegen zorgt voor een prettige onderbreking van de vergadering.

Stappen

1. De deelnemers gaan tegenover elkaar staan in twee concentrische cirkels.
2. De deelnemers vertellen hun partners iets over het onderwerp.
3. De rollen worden omgedraaid.
4. De deelnemers draaien door.

Variaties

- De deelnemers breinstormen eerst over het onderwerp, voordat ze met Binnen/Buiten Kring beginnen.
- Stop vragen of onderwerpen in een hoed en haal er een gespreksonderwerp uit.
- Combineer Binnen/Buiten Kring met TweePraat, zodat de partners zoveel mogelijk ideeën uitwisselen zonder uitgebreide discussie.
- De deelnemers noteren eerst hun antwoorden bij een serie vragen.
- De deelnemers gaan met hun rug naar elkaar toe staan als ze klaar zijn. De leider kan dan zien wanneer het tijd is om de cirkels door te laten draaien.
- De deelnemers schrijven na afloop de ideeën op die ze tijdens de activiteit hebben opgedaan.
- Elke deelnemer krijgt een andere vraag op papier. De partner geeft het antwoord op de vraag. De deelnemers wisselen met hun partner de vragen, voordat de cirkels doordraaien.
- De deelnemers vertellen hun partners hun ideeën naar aanleiding van iets wat ze gelezen of gezien hebben, bespreken toepassingen, of vertellen elkaar over de meest efficiënte werkwijze.

Tips

- Zorg voor een grote ruimte.
- Verdeel een grote groep in tweeën, zodat er tegelijkertijd twee Binnen/Buiten Kringen bezig zijn.
- Zorg dat de onderwerpen van Binnen/Buiten Kring aansluiten bij het onderwerp van de vergadering.
- Varieer met de manieren waarop en richtingen waarin de deelnemers in de cirkels ten opzichte van elkaar draaien.
- Vraag af en toe een deelnemer om het antwoord van zijn partner in zijn eigen woorden voor de groep te herhalen.
- Geef met een signaal aan dat de ander aan de beurt is om te praten.

Mix-Tweetal-Gesprek

Mix-Tweetal-Gesprek brengt de deelnemers in korte tijd in contact met veel andere deelnemers. De leider stelt een onderwerp aan de orde en de deelnemers bespreken dat onderwerp door middel van TweePraat of TweeGesprek op Tijd. Op een signaal zoekt ieder een andere gesprekspartner. De deelnemers mogen niet twee keer met dezelfde partner praten. De vragen of onderwerpen die ter discussie worden gesteld, kunnen mondeling of door middel van een overheadprojector gepresenteerd worden, of op papier worden uitgedeeld.

Stappen

1. De deelnemers verspreiden zich.
2. De deelnemers vormen tweetallen.
3. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
4. De deelnemers bespreken het onderwerp met behulp van TweePraat of TweeGesprek Op Tijd.

Variaties

- De deelnemers onthouden een interessant idee dat ze tijdens Mix-Tweetal-Gesprek hebben gehoord en brengen verslag uit aan hun teams door middel van RondPraat.
- Vorm groepen van vier door na afloop van Mix-Tweetal-Gesprek steeds twee tweetallen samen te voegen.

Tips

- Vraag deelnemers die nog geen partner hebben gevonden even hun hand op te steken.
- Maak gebruik van muziek om aan te geven wanneer de deelnemers zich door de ruimte moeten verspreiden. Stop de muziek als u wilt dat ze tweetallen vormen om een discussie te voeren.
- Mix-Tweetal-Gesprek is een goed alternatief als er niet genoeg ruimte is voor Binnen/Buiten Kring.

Sta Op-Hand Omhoog-Tweetal

Deze simpele structuur kan gebruikt worden als u de deelnemers de gelegenheid wilt geven om op te staan, rond te lopen en na te denken over wat er besproken is of wat ze zich gerealiseerd hebben. De deelnemers krijgen de kans om iemand van buiten hun team te ontmoeten en om door middel van TweePraat of TweeGesprek Op Tijd met hem een gesprek te voeren.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers staan op en steken hun hand omhoog.
3. De deelnemers vormen tweetallen en geven elkaar een 'high five'.
4. De tweetallen reageren om de beurt op het onderwerp.

Variaties

- Let op de tijd die de deelnemers krijgen om te praten, zodat beide partners evenveel kans krijgen om hun zegje te doen.
- De deelnemers keren naar hun teams terug en vertellen door middel van RondPraat hun teamgenoten wat ze gehoord hebben.

Tips

- Door de deelnemers hun hand omhoog te laten steken, vinden ze snel een partner.
- De deelnemers vormen tweetallen met mensen die ze nog niet kennen of die ze nog niet gesproken hebben tijdens de vergadering.

Sta Op-Hand Omhoog-Tweetal kan gebruikt worden om

- een contrasterend standpunt duidelijk te maken;
- na het bekijken van een DVD/video of het luisteren naar een gastspreker
- een inzicht met een ander te delen;
- ideeën te verzamelen;
- ideeën uit te wisselen;
- ervaringen uit te wisselen;
- werkmethodes die gebruikt kunnen worden uit te wisselen;
- een kritische vraag te stellen;
- bezorgdheid uit te spreken;
- een positie te ondersteunen;
- over mogelijkheden te breinstormen;
- instructies te verduidelijken;
- beleid samen te vatten;
- voorbeelden te geven;
- een mop te vertellen;
- sleutelideeën opnieuw te bekijken;
- te voorspellen wat er vervolgens zal gaan gebeuren.

TweeGesprek Op Tijd

TweeGesprek Op Tijd is een eenvoudige structuur waarbij de deelnemers hun gedachten verwoorden en uitwisselen. Deze structuur kan op ieder moment worden ingezet.

De leider geeft een onderwerp aan. De deelnemers vormen tweetallen met degene die naast hen zit (Schouderpartner) of met degene die tegenover hen zit (Oogpartner). Ze spreken af wie A is en wie B.

De leider geeft een bepaalde tijd aan. A vertelt. Als de tijd om is, geeft de leider aan hoe B zijn partner kan bedanken.

Vervolgens vertelt B. Ook B krijgt een afgebakende tijd. Als de tijd voorbij is, geeft de leider weer aan hoe A zijn partner kan bedanken.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers vormen tweetallen en spreken af wie A is en wie B.
3. A vertelt wat hij denkt gedurende de aangeven tijd.
4. B vertelt wat hij denkt gedurende de aangegeven tijd.

Variaties

- Geef in het begin de deelnemers beperkte tijd, zodat ze aan de werkwijze kunnen wennen.
- Zorg dat de aangegeven tijd in overeenstemming is met de zwaarte van het gesprek.
- Gebruik een stopwatch, kookwekker of Teach Timer op de overheadprojector of Timer Tools op de laptop om de tijd aan te geven.

Tips

- Combineer TweeGesprek Op Tijd met Sta Op-Hand Omhoog-Tweetal of Mix-Tweetal-Gesprek zodat de deelnemers ideeën kunnen uitwisselen met mensen uit andere teams.
- De deelnemers vormen aan tafel tweetallen met hun Schouderpartner of Oogpartner. Om nieuwe tweetallen te maken, wisselt een tweetal onderling van plaats, zodat ieder een partner naast en tegenover zich heeft. Zo voorkomt u dat deelnemers kruislings met elkaar gaan praten.

TweePraat

TweePraat is als een verbaal potje tafeltennis.

De deelnemers vormen tweetallen en spreken af wie A is en wie B. A noemt een idee en B luistert; vervolgens oppert B een idee en A luistert. Dit proces wordt net zo lang herhaald totdat de aangegeven tijd voorbij is. Het doel van de structuur is om zoveel mogelijk ideeën te bedenken en op te sommen.

Stappen

1. De deelnemers vormen tweetallen.
2. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
3. A noemt een idee terwijl B luistert.
4. B noemt een idee terwijl A luistert.
5. Herhaal de procedure.

Variaties

- De deelnemers noteren hun ideeën op een vel papier dat ze steeds heen en weer geven. De activiteit kost wel meer tijd, maar na afloop staan alle ideeën op papier. Deze variatie is een alternatief voor 4S BrainStorm.
- TweePraat kan gebruikt worden bij het nemen van beslissingen; de deelnemers noemen steeds de voor- en nadelen van een bepaalde mogelijkheid op.

Tip

- Geef aan dat het belangrijk is elkaar te helpen en naar elkaar te luisteren. Herinner de deelnemers eraan dat er geen discussie is.

4S BrainStorm

Breinstormen is een handige manier om problemen, oplossingen en toepassingen te bedenken. Het gaat erom zoveel mogelijk ideeën te bedenken binnen een bepaalde tijd. Snelheid is dus geboden. Het is belangrijk de ideeën nog niet te beoordelen en om alle genoemde ideeën te steunen. De creativiteit van de groep wordt zo optimaal benut. De deelnemers 'liften mee' met, of 'haken in' op de ideeën van anderen. Alle ideeën, ook de gekke, worden opgeschreven.

Als deelnemers vaker breinstormen, lukt het steeds beter om veel ideeën in te brengen.

Na afloop gaan de deelnemers aan de slag om de ideeën te evalueren en te beoordelen. Vervolgens kiezen de teams de beste ideeën uit.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De richtlijnen van het breinstormen worden genoemd (Snelheid, Steun, Synergie, Speelsheid).
3. De teamleden bedenken ideeën.
4. Alle ideeën worden zonder beoordeling opgeschreven.

Variaties

- Flaps met verschillende onderwerpen worden van team naar team doorgegeven. Zo breinstormen de teams over vier of vijf belangrijke onderwerpen tegelijk. De teams borduren op elkaars ideeën voort.
- Hang de breinstormlijsten op aan de muur; doe een rondje Commentaar Op Tournee. Iedereen bekijkt alle ideeën. Geef de deelnemers stickers waarmee ze, door middel van Geef Geld, aangeven welke ideeën ze waardevol vinden.

Tips

- De notulist is vaak zo druk bezig dat hij niet de gelegenheid krijgt om in gelijke mate mee te doen aan het bedenken van ideeën. Dit kunt u voorkomen door na elke drie ideeën van notulist te wisselen.
- Benoem regelmatig de richtlijnen voor breinstormen (Snelheid, Steun, Synergie, Speelsheid). Er is discipline nodig om je hieraan te houden.
- Kies een 'breed' onderwerp, zodat de deelnemers genoeg verschillende ideeën kunnen bedenken.
- Ga na het breinstormen aan de slag met een vervolgactiviteit, zoals Positieve Punten.
- De teams kiezen hun beste ideeën uit. Teamleden ondertekenen hun lijst. Iedereen kan zien wie welke ideeën bedacht heeft.

BreinkKaart

BreinkKaart is een visuele structuur om ideeën en hun onderlinge verbanden in beeld te brengen. Ze worden door de teams gezamenlijk gemaakt. Rollen zoals kunstenaar, taalwonder, verbindingsexpert, tijdbewaarder, verkenner en aanmoediger zorgen ervoor dat alle teamleden in gelijke mate deelnemen aan de activiteit. Het onderwerp wordt in het midden van een groot vel papier gezet. Met symbolen, kleuren en woorden worden deelonderwerpen toegevoegd. Pijlen geven onderlinge verbanden weer. Er kan een tijdbewaarder worden aangewezen, die ervoor zorgt dat de teamgenoten tijdens de activiteit bij toerbeurt van rol wisselen.

Stappen

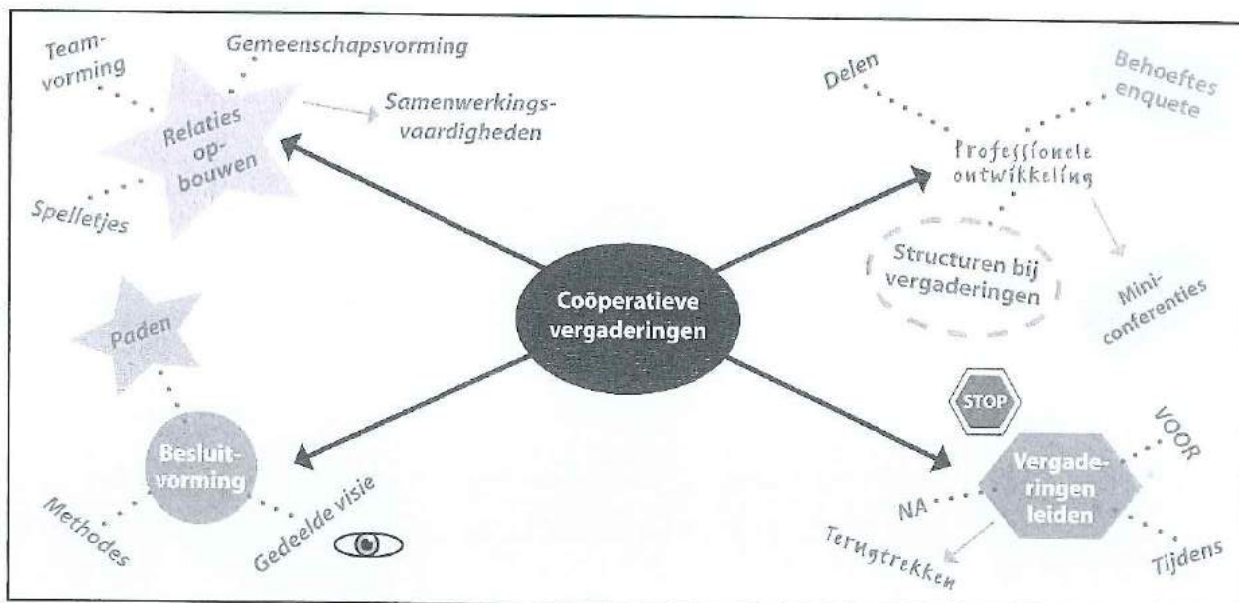
1. De leider stelt een onderwerp aan de orde en verdeelt rollen.
2. Het onderwerp wordt opgeschreven.
3. De teamleden illustreren het onderwerp om de beurt met woorden of symbolen.
4. De teamleden wisselen bij toerbeurt van rol.

Variatie

- BreinKaarten kunnen met Commentaar Op Tournee tentoongesteld worden.

Tips

- Hang een beschrijving van de verschillende rollen op, zodat de deelnemers er tijdens de activiteit naar kunnen kijken.
- Wijs binnen elk team een tijdbewaarder aan of kondig zelf aan wanneer het tijd is om van rol te wisselen.
- De teams kunnen een verkenner of spion erop uit sturen, die verslag uitbrengt van goede ideeën van de andere teams.



Breng Een Probleem

Bij Breng Een Probleem voeren de teams een discussie over een bepaald onderwerp. De teams bespreken problemen die met het onderwerp te maken hebben en kiezen vervolgens het meest belangrijke probleem. Dit wordt kort omschreven en er wordt een vraag aan toegevoegd. De problemen met de bijbehorende vragen worden uitgewisseld met andere teams. De deelnemers brainstormen over mogelijke oplossingen bij de gestelde vragen. Een van de teamleden noteert de oplossingen. De teams geven de problemen met de oplossingen weer terug aan de originele groep.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp van discussie aan de orde.
2. De teams bedenken een probleem dat met het onderwerp te maken heeft.
3. De teams wisselen problemen uit.
4. De teams brainstormen over oplossingen.
5. De problemen worden samen met de oplossingen weer teruggegeven.

Variaties

- Vraag de teamleden om de beurt potentiële oplossingen te bedenken.
- De teams kiezen de beste drie oplossingen die ze terug hebben gekregen en brengen daarover verslag uit aan de hele groep.
- Breng Een Probleem kan goed gecombineerd worden met Commentaar Op Tournee voor het nemen van beslissingen.
- De problemen kunnen in een envelop met drie gekleurde vellen papier worden doorgegeven. Het eerste team antwoordt op het blauwe, het tweede team op het gele en het derde team op het groene papier. Op deze manier krijgen de teams de antwoorden van de anderen niet te lezen. Ze kunnen hun eigen creativiteit gebruiken. Goede ideeën kunnen zo meer dan eens voorkomen.

Tips

- Zorg dat er goede vragen geformuleerd worden, bijvoorbeeld:
 - Hoe kunnen we...
 - Welke manieren zijn er om...
- Geef de problemen door naar meerdere teams als er voldoende tijd is.

Drie Stappen Interview

De deelnemers worden interviewers, geïnterviewden of verslaggevers. De deelnemers vormen binnen hun teams tweetallen en spreken af wie A is en wie B. De leider stelt het onderwerp aan de orde. Binnen elk tweetal is A de interviewer en B de geïnterviewde. A heeft de taak om goede vragen te stellen, goed naar B te luisteren en aantekeningen te maken om later met de rest van het team te bespreken. Als de aangegeven tijd om is, wisselen de partners van rol en wordt B interviewer. Vervolgens vormen de tweetallen weer teams van vier en brengen de deelnemers om de beurt verslag uit van datgene wat ze van hun partners gehoord hebben. Als de verslaggever een fout maakt, mag zijn partner hem verbeteren.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp of een vraag aan de orde.
2. De A's interviewen de B's.
3. De B's interviewen de A's.
4. De interviewers brengen verslag uit door middel van RondPraat.

Variaties

- De teams bedenken vooraf geschikte vragen.
- Bij het nemen van beslissingen kan Drie Stappen Interview gebruikt worden om de deelnemers na te laten denken over belangrijke vragen:
 - Welke problemen willen we oplossen?
 - Wat betekent deze beslissing voor mij persoonlijk?
 - Welke gevolgen heeft deze beslissing in de praktijk voor mijn werk?
 - Wat merken mijn klanten/cliënten/leerlingen hiervan?

Tips

- Geef de deelnemers vooraf tijd om na te denken over het onderwerp.
- Herinner de deelnemers eraan dat ze goed moeten luisteren, omdat ze later de ideeën van hun partners moeten samenvatten.
- Zorg voor papier om aantekeningen te maken. De deelnemers kunnen hun aantekeningen bij de hand houden als ze naderhand verslag uitbrengen.
- Wijs binnen elke groep een tijdmeter aan, of gebruik een timer op de overheadprojector of laptop. De deelnemers hebben het recht te passen bij persoonlijke vragen.

Ideeën voor 'Drie Stappen Interview'

- Redenen om dit beroep te kiezen.
- Veerkracht in tijden van verandering.
- Fouten waar ik van geleerd heb.
- Routines in het werk.
- Opgeloste problemen.
- Huidige uitdagingen.
- Plannen voor de toekomst.
- Het toepassen van nieuwe strategieën.

Eén Blijft, Drie Gaan

Eén Blijft, Drie Gaan is een structuur voor het uitwisselen van ideeën tussen teams. Nadat een team een BreinStormlijst of een BreinKaart afgerond heeft, kan met Eén Blijft, Drie Gaan het resultaat aan de andere teams getoond worden. Eén lid van elk team blijft aan de tafel zitten om het werk van het team toe te lichten, terwijl de andere drie teamleden de andere tafels afgaan om te zien wat daar gemaakt en bedacht werd. De bezoekers geven degene die presenteert korte feedback.

Als de presentaties klaar zijn, keren de teamgenoten terug naar hun eigen tafel en vertellen de rest van het team door middel van RondPraat wat ze bij de andere teams gehoord hebben.

Stappen

1. Deelnemer 1 schuift één tafel op met de richting van de klok mee.
2. Deelnemer 2 schuift twee tafels op met de richting van de klok mee.
3. Deelnemer 3 schuift drie tafels op met de richting van de klok mee.
4. Deelnemer 4 blijft aan de eigen tafel zitten en legt de ideeën van het team uit.
5. De deelnemers keren terug naar hun eigen tafels en brengen verslag uit met gebruik van RondPraat.

Variaties

- Varieer het aantal deelnemers dat achterblijft om het werk van het team toe te lichten.
- Gebruik Twee Blijven, Twee Gaan, zodat de presentatoren en de verslaggevers een partner hebben.

Tips

- Geef de deelnemers richtlijnen voor productieve feedback.
- Geef de deelnemers pen en papier mee om aantekeningen te maken.
- 'Eén Blijft, Drie Gaan' kan gebruikt worden voor het uitwisselen van ideeën en opbrengsten die met andere structuren verzameld zijn.
 - BreinKaarten.
 - Gerubriceerde items.
 - BreinStormlijsten.
 - Breng Een Probleem Bladen.
 - Positieve Punten.
 - Geef Eén, Krijg Eén.
 - ReisMuur.

Genummerde Koppen Bij Elkaar

Genummerde Koppen Bij Elkaar kan gebruikt worden om te controleren of iedereen alles begrepen heeft. Maar ook om de aandacht te vestigen op belangrijke informatie in een artikel, een DVD/video of bij een gastspreker. Deze structuur is goed bruikbaar om informatie uit te wisselen die de teams tijdens een andere activiteit verzameld hebben.

De teamleden krijgen allemaal een nummer. De leider stelt een onderwerp of een vraag aan de orde. Het team steekt de koppen bij elkaar en bespreekt het antwoord. Ze zorgen ervoor dat alle teamleden in staat zijn om verslag uit te brengen. De leider kiest een willekeurig team en een willekeurig nummer uit. De deelnemer die is aangewezen staat op en brengt verslag uit van het antwoord van zijn team.

Stappen

1. Alle deelnemers krijgen binnen het team een ander nummer.
2. De leider legt een vraag voor.
3. De teamleden steken hun koppen bij elkaar.
4. De leider wijst een nummer en een team aan om te vertellen.

Variaties

- In plaats van iemand aan te wijzen kunt u ook een nummer trekken.
- U kunt de deelnemer die aangewezen is de kans geven om één van zijn teamgenoten uit te kiezen om het antwoord te geven.
- U kunt alle teamleden met een bepaald nummer vragen om op te staan om verslag uit te brengen voor hun team.
- Noem eerst het nummer - en dan pas het nummer of de naam van het team. Op die manier houdt u meer deelnemers langer in spanning.

Tips

- Geef de deelnemers even de tijd om voor zichzelf na te denken voordat ze de koppen bij elkaar steken. De deelnemers krijgen even de gelegenheid om hun eigen gedachten over het gegeven onderwerp op een rijtje te zetten, voordat ze als team beginnen te discussiëren.
- Plastificeer tafelnummers of gebruik zelfklevende memoblaadjes om de tafels te nummeren.
- Als de groep deelnemers erg groot is, neemt het verslag uitbrengen per team teveel tijd in beslag en is het verstandiger om willekeurig twee of drie teams aan te wijzen.
- Stel van te voren regels op voor teams met drie of vijf leden.
- De teams hebben het recht om de koppen bij elkaar te steken, om hun verslaggever te steunen.
- Geef de deelnemers het recht een beurt over te slaan.

PraatKaartjes

Door middel van PraatKaartjes kan de communicatie binnen een team gereguleerd worden. Elk teamlid krijgt dezelfde hoeveelheid PraatKaartjes. Voordat hij mag praten, moet een deelnemer één van zijn kaartjes in het midden van de tafel leggen. De deelnemers mogen zelf beslissen wanneer ze hun kaartjes gebruiken. Als ze al hun kaartjes hebben ingeleverd, moeten ze echter wel naar de rest van het team blijven luisteren totdat alle deelnemers al hun kaartjes gebruikt hebben. Daarna kunnen de PraatKaartjes opnieuw worden uitgedeeld en kan de procedure weer van voor af aan beginnen.

Deze structuur zorgt ervoor dat de discussie door niemand overheerst kan worden en dat niemand alleen maar stilletjes zit te luisteren zonder zelf iets bij te dragen aan het gesprek.

Stappen

1. Elk teamlid krijgt een gelijk aantal PraatKaartjes.
2. De deelnemers moeten een PraatKaartje in het midden leggen voordat ze mogen praten.
3. De deelnemers mogen niet meer praten als ze al hun PraatKaartjes gebruikt hebben.
4. Als alle PraatKaartjes in het midden liggen, wordt de procedure herhaald.

Variaties

- Door PraatKaartjes van verschillende kleuren te gebruiken, geeft u een team de mogelijkheid om tijdens de discussie even te pauzeren en te kijken of alle teamgenoten wel evenveel aan de discussie deelnemen.
- Eén van de teamleden kan de tijd bijhouden om ervoor te zorgen dat niemand meer dan één minuut aan één stuk door praat.
- Er kunnen ook Herhaal In Je Eigen Woorden-kaartjes geïntroduceerd worden om de teamleden aan te moedigen om af en toe even te stoppen en te controleren of ze elkaar volledig begrijpen.

Tips

- Als er geen PraatKaartjes voor handen zijn, kunnen de teamleden muntjes, pokerfiches of kleine stukjes kladpapier gebruiken.
- Geef de teams na de activiteit even de tijd om te bespreken of hun gebruik van de PraatKaartjes al dan niet een succes was.
- Plastificeer de PraatKaartjes voor veelvuldig gebruik.

RondPraat

RondPraat is een eenvoudige structuur die gebruikt wordt om ervoor te zorgen dat ieders deelname binnen een team gelijk is. De leider stelt een onderwerp aan de orde en geeft aan welk teamlid als eerste aan de beurt. De rest van de teamleden luistert aandachtig terwijl hun teamgenoot over het onderwerp praat, totdat de gegeven tijd op is. Vervolgens vraagt de leider het volgende teamlid om het woord te doen. Dit gaat zo door totdat alle vier de teamleden aan de beurt zijn geweest. Bij RondPraat wordt voorkomen dat individuele deelnemers de groepsdiscussie domineren.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers praten aan de beurt over het onderwerp.

Variaties

- Gebruik verschillende methodes om te bepalen wie er als eerste aan de beurt is om te praten (bijvoorbeeld de persoon die vanmorgen het vroegst is opgestaan, de persoon die het meest ver weg woont, enzovoort).
- Verhoog de betrokkenheid door iemand aan te wijzen die de ideeën, die door zijn teamgenoten zijn voorgedragen, in zijn eigen woorden moet herhalen.
- Doe enkele keren RondPraat achter elkaar, zodat de deelnemers de gelegenheid krijgen om nuttige bijdragen te leveren en om op de ideeën van de anderen te reageren.
- RondPraat kan gebruikt worden om verslag uit te brengen of om de teamleden te laten vertellen wat ze van een andere partner geleerd hebben bij een Mix-Tweetal-Gesprek, of Sta Op-Hand Omhoog-Tweetal.
- RondPraat kan gebruikt worden bij het nemen van besluiten. Iedereen wordt in de gelegenheid gesteld om een mening te geven, om begrip kenbaar te maken, om zorgen uit te spreken, of om na te denken over het proces.

Tips

- Geef de deelnemers het recht om te passen tot aan het eind van het rondje.
- Om elke spreker dezelfde hoeveelheid spreektijd te geven, kan er een stopwatch of een timer gebruikt worden, of kan er een deelnemer aangesteld worden als Tijdmeter.
- De leider kan ervoor kiezen om voor zinsopeningen te zorgen, zoals bijvoorbeeld, "Na het lezen van het artikel heb ik een uitgesproken mening gevormd over...."
- "Als het aan mij was om deze beslissing te nemen, dan zou ik voorstellen dat we...."

Rubriceren

Rubriceren is een werkwijze waarmee items ingedeeld kunnen worden in betekenisvolle rubrieken. De items zijn van tevoren verzameld of zijn het resultaat van 4SBreinStorm. De deelnemers bekijken de items en kiezen vervolgens een rubriceersysteem. Ze verdelen onderling de items. Ieder leest een item voor en plaatst het in de rubriek die volgens hem juist is. Op deze manier brengen de teamleden alle items onder. Een deelnemer mag alleen items die hij zelf geplaatst heeft, verschuiven. Als er onenigheid ontstaat over de plaatsing van een bepaald item, dan overtuigen de teamgenoten de 'eigenaar' van dat item ervan dat het in een andere rubriek hoort. Aan het einde van de activiteit bedenken de teams passende titels voor hun rubrieken.

Stappen

1. De teams bekijken de items die ze op de 4SBreinStorm hebben verzameld.
2. De teams discussiëren en komen tot een consensus over de indeling.
3. De deelnemers verdelen de items onder elkaar.
4. De deelnemers plaatsen om de beurt hun item in een rubriek.
5. De deelnemers controleren of hun teamgenoten het met hun keuzes eens zijn.
6. Als dat nodig is, proberen de rubrieken omgedoopt te worden.
7. De teams vergelijken hun rubriceersysteem met die van de andere teams.

Variaties

- De teams maken BreinKaarten om hun rubrieken te illustreren.
- Kopieer de items van tevoren op een sheet en knip ze in losse kaartjes. Als de teams klaar zijn met rubriceren, plakken ze hun items op een andere sheet en presenteren hun indeling met behulp van een overheadprojector.
- De teams plakken hun items op grote flaps. Middels Commentaar Op Tournee worden de flaps bekeken.
- De teams sturen een verkenner om vast te stellen hoe de andere teams bezig zijn, voordat ze de definitieve beslissing over hun rubriceersysteem nemen.
- Evalueer de activiteit door middel van Groep In De Weer. De teamleden bezoeken de andere tafels en proberen te verklaren waarom de andere teams hun items juist op die manier hebben gerubriceerd. Vervolgens komen de thuisheden weer bij elkaar en vertellen ze elkaar over wat ze gezien hebben door middel van RondPraat.
- De teams krijgen een aantal vastgestelde rubrieken. Verschillen in de manier waarop de items worden ingedeeld kunnen tot nuttige discussies leiden tussen de teams.

Tips

- Stop de items die gerubriceerd moeten worden vooraf in enveloppen.
- Zelfklevende memoblaadjes zijn erg handig bij het rubriceren.

Geef voldoende tijd om alle items te rubriceren.

Voorbeeld bij Rubriceren

Gestructureerd Sorteren: Overtuigingen

Kopieer de kaartjes op pagina 55 t/m 57.

Maak voor elk team een set items.

Stop de items in een envelop.

Plak de instructies op de voorkant van de envelop.

Leren: Overtuigingen

Bij deze activiteit gaat het erom onze overtuigingen over leren te bespreken.

In deze envelop vinden jullie korte beweringen en vijf rubrieken:

Volledig Mee Eens

Mee Eens

Mee Oneens

Volledig Mee Oneens

Geen Consensus Bereikt

Deel elke bewering in één van deze rubrieken in.

Probeer voor elke bewering tot een consensus te komen.

Neem de tijd om de grondgedachten achter elkaars standpunten te verkennen.

Plak, als jullie klaar zijn, jullie beweringen op een flap.

Zet jullie handtekeningen eronder om aan te geven dat jullie het eens zijn over de indeling.

Hang de flap op.



De vijf rubrieken:

Volledig Mee Eens

Mee Eens

Mee Oneens

Volledig Mee Oneens

Geen Consensus bereikt

De korte beweringen:

Wij geloven dat leren hoe je moet
leren van essentieel belang is voor
ieder mens.

Wij geloven dat leren
een individuele constructie is.

Wij geloven dat mensen het
vermogen moeten ontwikkelen
om zelfstandig te kunnen werken.

Wij geloven dat mensen het
vermogen moeten ontwikkelen
om in teams te kunnen werken.

Wij geloven dat ieder mens zijn/haar
eigen waarde heeft en dat ieder
mens de behoefte heeft om zich
gewaardeerd te voelen.

Wij geloven dat iedereen kan leren.

Wij geloven dat het oké is om fouten
te maken en om van die fouten te
leren.

Wij geloven dat het belangrijk is
dat mensen hun eigen unieke
talenten en interesses
ontwikkelen.

Wij geloven dat het belangrijk is
om communicatieve vaardigheden
te ontwikkelen.

Wij geloven dat het belangrijk is
om vaardigheden voor het
oplossen van conflicten te
ontwikkelen.

Wij geloven dat het belangrijk is
om sociale vaardigheden te
ontwikkelen.

Wij geloven dat mensen nooit
zouden moeten stoppen met
leren.

De korte beweringen:

Wij geloven dat het kunnen toepassen van datgene wat je geleerd hebt belangrijker is dan het kunnen opdreunen van feiten.

Wij geloven dat verandering een constante is en dat het onderwijs en opleiding een weerspiegeling zou moeten zijn van een altijd veranderende wereld.

Wij geloven dat het belangrijk is dat mensen vaardigheden voor informatiemanagement ontwikkelen.

Wij geloven dat leren een sociale activiteit is.

Wij geloven dat mensen kennis zowel zouden moeten produceren als consumeren.

Wij geloven dat het belangrijk is om vaardigheden voor creatief en kritisch denken te ontwikkelen.

Wij geloven dat mensen in verschillend tempo en op verschillende manieren leren.

Wij geloven dat diversiteit gevierd zou moeten worden.

Wij geloven dat kunnen lezen, schrijven en rekenen van essentieel belang zijn.

Wij geloven dat plezier en spelen deel uitmaken van het leerproces.

Wij geloven dat leren een levenslang proces is.

Wij geloven dat leren moeite en zelfdiscipline vereist.

Simultaan TafelRondje

Bij Simultaan TafelRondje krijgen de deelnemers de gelegenheid om zelf even rustig na te denken en hun gedachten op papier te zetten, voordat ze aan de slag gaan om hun ideeën uit te wisselen. Het is een nuttige structuur voor het nemen van beslissingen, omdat alles wordt opgeschreven. Elk teamlid krijgt een blad met een andere vraag of bewering erop. Hij reageert daar schriftelijk op. Na een aantal minuten geeft de leider het teken dat het tijd is om het blad door te geven aan het volgende teamlid. Deze procedure wordt herhaald totdat alle teamleden de kans hebben gekregen om op elke vraag of bewering te reageren.

Vervolgens kan er een andere structuur, zoals RondPraat of Team Interview, gebruikt worden om de reacties te bespreken. Genummerde Koppen Bij Elkaar kan gebruikt worden om vertegenwoordigers van elk team voor de hele groep te laten spreken.

Simultaan TafelRondje kan op efficiënte wijze gebruikt worden binnen emotioneel geladen situaties, omdat de deelnemers bij deze structuur de kans krijgen om na te denken en om hun gedachten op te schrijven, voordat ze spreken.

Stappen

1. Elk teamlid krijgt een andere vraag of bewering.
2. Elk teamlid schrijft een reactie op.
3. De antwoordbladen worden gelijktijdig doorgegeven aan het volgende teamlid, die ook weer een reactie opschrijft.
4. Deze procedure wordt herhaald, totdat elk teamlid iets op elk blaadje heeft geschreven.

Variaties

- U kunt gebruik maken van muziek om aan te geven wanneer het tijd is om de blaadjes door te geven.
- In plaats van vragen kunt u op de antwoordbladen citaten, krantenkoppen of statistieken gebruiken.
- U kunt de antwoordenbladen zo ontwerpen dat de eerste teamgenoot onder aan het blad begint te schrijven. Het papier wordt na elke beurt omgevouwen, zodat de teamgenoten elkaars reacties niet kunnen lezen.

Tips

- Zorg ervoor dat u een extra antwoordblad achter de hand heeft, voor als er een team van vijf leden is.
- Een team van drie leden kan nog steeds op vier onderwerpen reageren door een vak leeg te laten.
- Maak een inschatting van de hoeveelheid tijd die voor elke ronde nodig is.
- Leg uit waarom het tijdens Simultaan TafelRondje stil moet zijn en herinner de deelnemers eraan dat ze na afloop van de activiteit de tijd zullen krijgen om elkaar hun ideeën te vertellen en om ze te bespreken.
- Bewaar de antwoordblaadjes na afloop.

TafelRondje

Bij TafelRondje schrijft elk teamlid een reactie op. De leider stelt, mondeling of schriftelijk, een onderwerp ter discussie. Elk team krijgt een groot vel papier waarop voor elke teamgenoot een deel is afgebakend om op te schrijven. Er wordt op willekeurige wijze een teamlid aangewezen. Hij schrijft zijn reactie op de vraag op en geeft het papier door aan het volgende teamlid. Nadat alle teamleden hun reactie hebben opgeschreven, bespreken ze hun reacties door middel van RondPraat.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp ter discussie.
2. Teamlid 1 schrijft zijn reactie op en geeft het papier door aan teamlid 2.
3. Iedereen schrijft om de beurt zijn reactie op.
4. De reacties worden door middel van RondPraat besproken.

Variaties

- Het papier kan meer dan één keer de tafel rondgaan, zodat iedereen de kans krijgt om op de ideeën van anderen te reageren, of zodat er een lijst van ideeën ontstaat.
- Gebruik een stopwatch om ervoor te zorgen dat elk teamlid dezelfde hoeveelheid tijd krijgt om een reactie op te schrijven.

Tips

- Bewaar de reacties.
- Kies vragen uit waar kort op kan worden geantwoord, zodat de teamleden zich tijdens het schrijven niet opgejaagd voelen.
- Gebruik TafelRondje om een lijst met ideeën samen te stellen.

Team Interview

De leider stelt een onderwerp aan de orde. Alle teamleden krijgen de tijd om te bedenken hoe ze op het onderwerp zullen reageren en om interviewvragen op te schrijven die ze aan hun teamgenoten willen stellen. De eerste deelnemer van elke groep staat op. Hij wordt als eerste geïnterviewd. Na het interview gaat het ondervraagde teamlid zitten. Het teamlid dat links van hem zit, staat op en wordt als volgende geïnterviewd. De structuur gaat door totdat alle teamleden ondervraagd zijn.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. Er wordt de beschikking gegeven.
3. De deelnemers interviewen de eerste teamgenoot.
4. Volgende wordt om beurten de andere teamgenoten geïnterviewd.

Variatie

- Elke teamgenoot geeft eerst een statement over het onderwerp. Het Interview kan daarna gebruikt worden om het onderwerp verder te verkennen.

Tips

- Geef de deelnemers het recht om op bepaalde vragen geen antwoord te geven.
- Zorg ervoor dat elk interview even lang duurt, zodat het interviewen van de opeenvolgende teamleden in elk team gelijk opgaat.
- Zorg voor een blanco papier om aantekeningen te maken. Hiermee helpt u de deelnemers om hun gedachten op een rij te zetten.

Commentaar Op Tournee

Met Commentaar op Tournee wisselen de teams gelijktijdig onderling informatie uit. De teams hebben eerst bijvoorbeeld een BreinKaart, een BreinStormlijst of een rubricering gemaakt. De teamleden ondertekenen hun werk. Vervolgens kiest elk team iemand uit die vragen kan beantwoorden. Elk team hangt het eigen werk op. Alle teams gaan de tentoongestelde werken langs, totdat ze weer bij hun eigen werk uitkomen. De teams bespreken het werk van de andere deelnemers, geven feedback, maken een lijst van goede ideeën, of bedenken vragen.

Stappen

1. De teamleden geven hun toedeling op het werk van hun team.
2. Het werk wordt tentoongesteld.
3. De teams bekijken het tentoongestelde werk en praten daar naar het werk van het volgende team.

Variaties

- Combineer Commentaar Op Tournee met Geef Geld om te bepalen welke ideeën het meest belangrijk of interessant gevonden worden.
- Hang bij elk tentoongesteld werk een blanco feedbackformulier, waarop de teams opbouwend commentaar en vragen kunnen schrijven.
- Gebruik muziek om aan te geven wanneer het tijd is voor de teams om naar het volgende tentoongestelde werk door te draaien.
- Gebruik Hetzelfde Nummer Groepen Presentaties om ervoor te zorgen dat er tijdens Commentaar Op Tournee bij elk tentoongesteld werk een teamlid staat dat het werk van zijn team kan toelichten.

Tips

- Zorg ervoor dat er ruimte is om het werk op te hangen en ongehinderd te bekijken. Hiervoor kunt u de vergadering bijvoorbeeld tijdelijk naar de gang verplaatsen.
- Geef de deelnemers een doel of een vraag waarop ze hun aandacht tijdens Commentaar Op Tournee kunnen richten.

Doe Mee & Vertel

Bij Doe Mee & Vertel bespreken de teams een onderwerp net zo lang totdat elk teamlid het gevoel heeft dat hij een belangrijk idee aan de rest van de deelnemers kan vertellen. Wanneer een deelnemer het gevoel krijgt dat hij daartoe in staat is, staat hij op. Als iedereen staat, vraagt de leider een deelnemer om zijn idee met de rest te delen. Nadat de deelnemer in kwestie zijn verhaal gedaan heeft, gaan alle deelnemers die eenzelfde soort idee hadden, weer zitten. Er wordt een tweede deelnemer aangewezen om te vertellen en deze procedure wordt net zo lang herhaald totdat alle nieuwe ideeën aan de beurt gekomen zijn. Deze activiteit neemt niet veel tijd in beslag en op deze manier worden de ideeën van alle deelnemers met de hele groep gedeeld.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De teams bespreken hun ideeën.
3. De deelnemers staan op en vertellen hun ideeën aan de hele groep.
4. De deelnemers gaan weer zitten als alle ideeën van hun team besproken zijn.

Variaties

- Breinstormlijsten kunnen met behulp van deze structuur uitgewisseld worden. Eén lid van het team vervult de rol van verslaggever. Terwijl de andere teams hun ideeën vertellen, streept de verslaggever ze af van de eigen lijst van ideeën, of schrijft ze onderaan de lijst op. Als hij voor de groep verslag heeft gedaan van één van de ideeën van het team, geeft hij de lijst door aan het volgende teamlid. De teams gaan zitten als al hun ideeën genoemd zijn.
- Doe Mee & Vertel kan, in plaats van met de hele groep, ook binnen de teams gebruikt worden. Bij deze variatie gaat iedereen zitten als van alle ideeën verslag is uitgebracht.

Tip

- Stel onderwerpen aan de orde waarbij een groot aantal verschillende antwoorden of ideeën mogelijk is.

Geef Eén, Krijg Eén

Met Geef Eén, Krijg Eén worden ideeën voor de eigen werksituatie uitgewisseld. De deelnemers maken een lijst van praktische ideeën en toepassingen waar ze anderen over willen vertellen en ruilen die met elkaar. Geef Eén, Krijg Eén maakt gebruik van de persoonlijke kennis van de deelnemers. De structuur laat zien dat met elkaar delen een prima manier kan zijn om nieuwe ideeën op te doen.

Stappen

1. Er wordt aan de deelnemers gevraagd om individueel over Geef Eén ideeën te brainstormen.
2. Als hun Geef Eén kolom vol is, staan ze op.
3. Als alle deelnemers staan, geeft de leider het teken dat het tijd is om ideeën uit te wisselen.
4. De deelnemers zoeken een partner. Ze geven één idee aan hun partner en krijgen er één idee voor terug.
5. De deelnemers gaan verder en zoeken een nieuwe partner.

Variaties

- Na afloop keren de teamleden terug naar het eigen team en vertellen elkaar over de ideeën die ze van de anderen hebben gekregen.
- Kom in de volgende vergadering terug op deze activiteit door teamleden iets te laten vertellen over één nieuw idee van hun Krijg Eén lijst dat medewerkers in de praktijk hebben toegepast.

Tip

- Geef de deelnemers een Geef Eén, Krijg Eén werkblad om de activiteit wat structuur te geven.

Geleide Discussie

Geleide Discussie gebruikt u om de professionele dialoog te structureren. De leider maakt voor elk team een set kaarten met vragen over een bepaald onderwerp. Elk teamlid trekt een kaart, leest de vraag hardop voor en beantwoordt de vraag zo goed mogelijk. Hij mag de rest van het team om hulp vragen. Daarna trekt een volgend teamlid een kaart en wordt de procedure herhaald. (De set kaarten moet meer vragen bevatten dan er binnen de gegeven tijd beantwoord kunnen worden.)

Stappen

1. Elk team krijgt een set kaarten.
2. Het eerste teamlid trekt een kaart, leest de vraag voor en beantwoordt de vraag.
3. Het tweede teamlid trekt een kaart.
4. De procedure wordt herhaald.

Variaties

- Teamleden trekken allemaal tegelijk een kaart. Zo kunnen ze even nadenken en hun antwoorden voorbereiden voor ze aan de beurt zijn.
- Teams breinstormen over belangrijke onderwerpen en gebruiken de resultaten om de vragenkaarten te maken voor de volgende vergadering.
- Teams leggen de kaarten met de vragen zichtbaar op tafel en rubriceren ze eerst zodat ze de thema's van de vragen kunnen verkennen.
- Gebruik openingszinnen, bijvoorbeeld "De beste tip om leiding te geven die ik ken, is..."
- Teams halen de moeilijkste vragen eruit en bespreken die met de groep als geheel.

Tips

- Stel vragen met betrekking tot
 - het proces;
 - de uitkomst;
 - onderlinge relaties;
 - rekening houden met andermans standpunt;
 - door blijven werken ondanks conflicten;
 - plezier hebben tijdens het werk.
- Elke deelnemer geeft na zijn beurt de set kaarten door aan de volgende.
- De deelnemers hebben het recht om een andere kaart te trekken, of om anderen om hulp te vragen.
- Bewaar de Geleide Discussie vragen en gebruik ze opnieuw als een onderwerp in de toekomst weer aan de orde is.
- Plastificeer de kaarten.

Voorbeeld: Geleide Discussie over het leiding geven aan verandering

Wie moeten er allemaal
betrokken zijn bij een
belangrijk initiatief voor
verandering?

Op welke manier worden
belangrijke besluiten genomen?

Is iedereen zich bewust van het
proces van besluiten nemen?

Welke ongeschreven 'regels'
bestaan er die een
succesvolle verandering
in de weg staan?

Welke ongeschreven
'regels' bestaan er die
veranderingen helpen
vergemakkelijken?

Op welke manier worden
succesvolle initiatieven gevierd?

Welke successen hebben we
de laatste tijd gevierd?

Welke machtsstructuren
bestaan er binnen
onze cultuur?
Zijn ze billijk?

Welke dingen moeten er
allemaal geregeld zijn,
wil een verandering
mogelijk zijn?

Vertel een mop aan je
teamgenoten!

Welke geesten van vroegere
initiatieven voor
verandering spoken er
nog steeds rond?

Waarom is het zo belangrijk om
mensen die tegen verandering
zijn aan te blijven moedigen
en om met hen samen te
blijven werken?

Veranderingen veroorzaken
emotionele reacties. Hoe
kunnen we ervoor zorgen dat men-
sen op een positieve manier hun
gevoelens kunnen uiten?

Wat is moeilijker om te
veranderen: het gedrag van
mensen, of hun houding?
Waarom?

Welke mogelijkheden zijn er
om een leidinggevende
rol aan te nemen?

Welke vaardigheden voor
het oplossen van conflicten
zouden nuttig zijn om te
ontwikkelen?

Welke initiatieven voor
verandering, die op dit moment
worden uitgevoerd, werden
ons van buitenaf opgelegd?

Welke initiatieven voor
verandering, die op dit moment
worden uitgevoerd, zijn
binnen onze eigen organisatie
ontstaan?

Groep In De Weer

Groep In De Weer is een structuur voor het uitwisselen van ideeën, die tevens gebruikt kan worden om nieuwe teams te vormen. In plaats van aan de tafels te blijven zitten, gaan de teams verspreid door het vertrek in een kring staan, waarbij er ruimte tussen de teams wordt vrijgelaten. De deelnemers krijgen binnen hun team een nummer. Er wordt een vraag aan hen gesteld. De teams steken de koppen bij elkaar en bedenken een antwoord. Als ze klaar zijn, gaan ze weer op hun plaats staan. Er wordt een nummer geroepen, bijvoorbeeld drie. De nummers drie van de teams stappen naar voren en schuiven drie teams op met de richting van de klok mee. De nummers drie worden verwelkomd in hun nieuwe teams, vertellen hun nieuwe teamgenoten hun antwoord op de vraag en luisteren, terwijl hun nieuwe teams hun antwoord vertellen.

Stappen

1. De teams gaan in een kring staan met ruimte tussen de teams.
2. Er wordt een vraag gesteld.
3. De teams steken de koppen bij elkaar om een antwoord te bedenken en gaan daarna weer op hun plaats staan.
4. Er wordt een nummer geroepen en de deelnemers met het betreffende nummer schuiven het gegeven aantal teams op met de richting van de klok mee.
5. De deelnemers worden verwelkomd in hun nieuwe teams en delen hun antwoorden met elkaar.

Variaties

- Varieer met het aantal deelnemers dat in het team achterblijft.
- Herhaal Groep In De Weer een aantal keer achter elkaar.
- Gebruik Groep In De Weer om nieuwe teams te vormen.

Tip

- Groep In De Weer geeft een fysieke onderbreking, omdat de deelnemers opstaan en rondlopen.

Herhaling Op Tournee

Met Herhaling Op Tournee bedenken deelnemers ideeën, gaan na of iedereen alles begrepen heeft en stellen nog onbeantwoorde vragen aan de orde. De teams draaien op een teken van de leider door van de ene naar de andere flap en voegen steeds ideeën toe. Ze lezen de informatie van de andere teams en geven er commentaar op. Ze zijn het eens, oneens, of stellen vragen. Elke keer als een team doordraait, krijgt een ander teamlid de rol van notulist. De commentaren worden gebruikt om de bespreking samen te vatten en om vervolgactiviteiten te organiseren.

Stappen

1. De veldervragen of vragen worden in de ruimte opgehangen.
2. De teams gaan afwisselend bij een flap staan.
3. De teams krijgen een bepaalde tijd om hun ideeën op te schrijven.
4. De teams kiezen een nieuwe notulist en draaien door naar de volgende flap.
5. De teams lezen en bespreken wat het vorige team heeft opgeschreven.
6. De teams schrijven extra informatie op voor ze verder gaan naar de volgende flap.

Variaties

- Voorbereiding Op Tournee: werkt hetzelfde als Herhaling Op Tournee. Dit is een voorbereidende activiteit voor de vergadering, waarmee u een beeld krijgt van bestaande kennis of vragen.
- Bij BreinKaarten Op Tournee draaien de teams door van de ene BreinKaart naar de andere en voegen steeds hun ideeën toe.
- De teams keren terug naar de flap waar ze begonnen zijn en houden een korte presentatie voor de hele groep; ze noemen de belangrijkste ideeën of onbeantwoorde vragen.
- Door Commentaar Op Tournee of Hetzelfde Nummer Groepen Presentaties krijgt iedereen de kans om alle flaps te bekijken.
- U kunt de flaps op de tafels leggen in plaats van op te hangen. Schuif in dat geval de stoelen onder de tafels en laat de teams van tafel naar tafel gaan.

Tips

- Geef elk team een viltstift met een andere kleur.
- De teams wijzen bij elke flap een andere notulist aan.
- Splits een grote groep in tweeën en houd tegelijkertijd twee verschillende rondes.
- Geef met muziek aan dat het tijd is om door te draaien naar de volgende flap.
- De teams geven met symbolen reacties op de ideeën van voorgaande groepen (bijvoorbeeld ▼ ✕ ♥ ★ \$? ! ☺ ☹).

Hoeken

Bij Hoeken stelt de leider een onderwerp aan de orde en biedt de deelnemers de keuze uit vier alternatieven. Die keuzes kunnen te maken hebben met persoonlijke ervaringen, gevoelens, standpunten of overeenkomsten. De deelnemers schrijven hun keuzes op en gaan vervolgens in de hoek van hun keuze staan. In die hoek zoeken ze een partner waarmee ze de argumenten voor hun keuze bespreken. Hoeken stelt de deelnemers in de gelegenheid om een band te vormen met anderen die dezelfde keuzes hebben gemaakt, maar die daar misschien andere redenen voor hebben en om die anderen te steunen. Bij deze structuur wordt benadrukt dat verschillende standpunten geldig kunnen zijn. Hoeken kan gebruikt worden om het ijs te breken aan het begin van een vergadering, om het frustratieniveau tijdens een vergadering te meten, of om een activiteit af te sluiten. Hoeken kan de leider nuttige informatie over de groep verschaffen. Zo kan de structuur bijvoorbeeld gebruikt worden om het niveau van vertrouwen in, of de emoties rond een initiatief voor verandering in te schatten.

Stappen

1. De leider geeft aan welke hoeken er zijn.
2. De deelnemers denken na en schrijven hun keuzes op.
3. De deelnemers gaan naar de hoeken.
4. De deelnemers bespreken hun keuzes in tweetallen.

Variaties

- Geef de deelnemers meer dan vier keuzes.
- Hang citaten over een opgegeven onderwerp in de hoeken op. De deelnemers gaan onder het citaat staan dat hen het meest aanspreekt.
- Gebruik een verscheidenheid aan structuren, zoals bijvoorbeeld Tweegesprek Op Tijd, Drie Stappen Interview of TweePraat om de deelnemers de argumenten voor hun keuze van de hoek te laten bespreken.
- Wijs uit elke hoek een willekeurige deelnemer aan om verslag uit te brengen aan de rest van de groep.
- Vraag de deelnemers om de beweegredenen van hun partner in hun eigen woorden te herhalen.
- Elke hoek kan een standpunt of een reactie op een bewering (Volledig Mee Eens, Mee Eens, Mee On-eens, Volledig Mee Oneens) vertegenwoordigen. De leider kan vervolgens een aantal beweringen aan de groep voorleggen. De deelnemers gaan dan bij elke bewering in de hoek van hun keuze staan. Op deze manier kan de leider snel inschatten met welke aspecten van een nieuw beleid men het eens is en op welke punten er onenigheid bestaat.
- Gebruik Hoeken om beslissingen te nemen. Elke hoek weerspiegelt een mogelijkheid. De leider vraagt de deelnemers om in de hoek te gaan staan met de mogelijkheid waar ze zich het minst mee op hun gemak voelen. Als ze eenmaal in die hoek staan, kan de leider hen vragen om hun bezwaren tegen de mogelijkheid in kwestie op te noemen, of om te breinstormen over manieren waarop de moeilijkheden die ze voorzien, overwonnen zouden kunnen worden. Ook kan de leider de deelnemers vragen om in de hoek te gaan staan die hoort bij de mogelijkheid die volgens hen de meeste voordelen oplevert. Als ze daar eenmaal staan, kan de leider hen vragen om die voordelen op te noemen. Deze structuur stelt de deelnemers in de gelegenheid om zowel de voordelen als de uitdagingen die verschillende alternatieven met zich meebrengen te verkennen en om die verder te bespreken.

Tips

- Hang in elke hoek een plaatje, een foto of een titel op.
- Geef de deelnemers de tijd om, voordat ze naar de hoek van hun keuze gaan, na te denken over hun keuzes en om een reactie op te schrijven die ze later met anderen kunnen bespreken. Op deze manier is iedereen aansprakelijk voor zijn eigen keuze en voorkomt u dat de deelnemers hun keuze van hoek door vriendschap in plaats van door hun mening laten bepalen.
- Laat de deelnemers in de hoeken hun argumenten uitwisselen met Tweegesprek Op Tijd.
- Zorg ervoor dat het meubilair niet in de weg staat.
- Als een deelnemer alleen in een hoek belandt, kunt u hem naar de hoek van zijn tweede keuze laten gaan, zodat hij daar een partner kan vinden om zijn keuze mee te bespreken. Ook kunt u zelf naar de hoek in kwestie gaan om als gesprekspartner te dienen.

Ik Ook Groepen

De leider stelt een onderwerp aan de orde en geeft de deelnemers even de tijd om na te denken en om hun gedachten snel op papier te zetten. Als de leider een signaal geeft, staan de deelnemers op, lopen door het vertrek en vormen groepjes met andere deelnemers met dezelfde gedachten. Als de groepjes eenmaal gevormd zijn, vormen de deelnemers binnen hun groepjes tweetallen en bespreken de overeenkomsten met hun partner.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers vormen groepjes.
3. De deelnemers discussiëren in tweetallen.

Variatie

- Gebruik Ik Ook Groepen om nieuwe teams te vormen. Knip verschillende plaatjes of foto's in vier stukken en deel deze uit aan de deelnemers. De deelnemers gaan op zoek naar de mensen met wie ze één hele foto of één heel plaatje kunnen vormen. Dit is een goede manier om teams te vormen.

Tips

- Vorm een 'Ik Niet Groep' die bestaat uit deelnemers met unieke antwoorden.
- Kies onderwerpen voor Ik Ook Groepen die verband houden met het onderwerp van de vergadering.

In De Rij

In De Rij is een structuur, waarbij de deelnemers de gelegenheid krijgen om hun eigen standpunt duidelijk te maken, om hun overwegingen uit te leggen en om andere standpunten te leren begrijpen. Bij In De Rij wordt er een doorlopende schaal gecreëerd en worden niet slechts de uitersten benadrukt. In De Rij loopt van Volledig Mee Eens tot Volledig Mee Oneens. Hiermee kan de leider goed inschatten of de deelnemers al dan niet in de buurt zijn van het bereiken van consensus.

De leider noemt een onderwerp waar de deelnemers het volledig eens of volledig oneens mee kunnen zijn en geeft in de ruimte aan waar de uiteinden van de rij zich bevinden. De deelnemers zoeken hun plaats in die rij die past bij hun mening. Vervolgens kan een aantal technieken gebruikt worden om de deelnemers van gesprekspartners te voorzien.

- De deelnemers vormen tweetallen met degene die naast hen staat, zodat de twee partners een gelijksoortig standpunt hebben.
- De rij kan dubbelgevouwen worden, zodat partners met extreem uiteenlopende meningen tweetallen kunnen vormen en die meningen met elkaar kunnen bespreken.
- De rij wordt doormidden gebroken. De deelnemers in de ene helft van de rij schuiven voor de andere helft, totdat iedereen tegenover een partner staat. De deelnemers die in het midden van de rij stonden, vormen nu tweetallen met deelnemers die aan de beide uiteinden van de rij stonden.

Stappen

1. De leider geeft het onderwerp aan.
2. De deelnemers kiezen hun positie in de rij.
3. De rij wordt opgedeeld of dubbelgevouwen om tweetallen te vormen.
4. De tweetallen discussiëren.

Variaties

- **Temperatuur In De Rij:** De deelnemers kiezen een temperatuur uit tussen vriezen en koken, om aan te geven wat zij vinden van een onderwerp, een innovatie of een gebeurtenis. In de rij vormen ze als het ware een grote thermometer. Voordat de rij opgedeeld of gevouwen wordt, geven de deelnemers aan welke temperatuur ze uitgekozen hebben.
- Door de rij op te delen en op te schuiven voordat er nieuwe groepjes van vier worden gevormd, zorgt u ervoor dat die groepjes heterogeen zijn wat betreft hun steun voor het alternatief in kwestie. Op deze manier ontstaat er een nuttige, rijke dialoog en worden de potentiële voor- en nadelen van een alternatief grondig geëvalueerd.

Tips

- Zorg voor genoeg ruimte om in de rij te gaan staan, of gebruik de gang.
- Geef de uiteinden van de rij aan of label ze.
- Gebruik de rij om nieuwe teams te vormen. Nadat de rij gevormd is of nadat de tweetallen hun discussie hebben afgerond, kunnen de deelnemers in nieuwe groepjes van vier worden ingedeeld.

Knappe Koppen Kring

Bij Knappe Koppen Kring krijgen verschillende leden van de groep de rol van 'deskundige'. Vraag vooraf een aantal mensen om 'de knappe koppen' te zijn, zodat ze zich goed kunnen voorbereiden. De knappe koppen staan verspreid door de ruimte. De andere deelnemers zitten of staan rond hen, luisteren en maken aantekeningen. Vervolgens gaan ze terug naar hun teams en bespreken hun aantekeningen door middel van RondPraat.

Stappen

1. De leider wijst de 'Knappe Koppen' aan.
2. De knappe koppen staan verspreid door de ruimte.
3. De verschillende leden van de teams staan om een andere knappe kop heen.
4. De knappe koppen delen hun kennis, de andere deelnemers maken aantekeningen.
5. De deelnemers gaan terug naar hun eigen teams en bespreken hun aantekeningen.

Variaties

- De knappe koppen presenteren dezelfde of verschillende informatie.
- De informatie kan door de knappe kop zelf, of door de leider van de vergadering voorbereid zijn.
- Nodig experts van buitenaf uit om hun kennis te delen.
- Knappe Koppen Kring kan gebruikt worden om iets te vertellen over bijvoorbeeld casestudies of over efficiënte werkmethodes.

Tips

- Help de knappe koppen met de voorbereidingen en om er zeker van te zijn dat ze allemaal een gelijke hoeveelheid geschikt materiaal hebben.
- Alle leden van de groep of het team zijn in de loop van het jaar een keer knappe kop.
- Maak gebruik van de specialismen van verschillende medewerkers of afdelingen.
- Geef de andere deelnemers materiaal om aantekeningen te maken.
- De leider kiest mensen uit die zich prettig voelen bij het presenteren voor hun collega's. Knappe Koppen Kring is een minder bedreigende structuur dan TaakVerdeling.

ReisMuur

ReisMuur is een tentoonstelling over een verandering, een besluitvormingsproces, of een andere belangrijke gebeurtenis. Het doel is iedereen de gelegenheid te geven na te denken over het proces, de hoogtepunten en de dieptepunten. De betrokkenen doen even een stapje terug en kijken wat er in de loop van de tijd gebeurd is. De leider heeft tijdens het veranderingsproces verschillende producten en resultaten verzameld. Voor ReisMuur is een lange wand nodig. De leider hangt producten en andere informatie op de ReisMuur, voorzien van een datum, om zo een tijdlijn te maken. Zorg voor voldoende open ruimte, zodat er later nog dingen kunnen worden toegevoegd.

De teams krijgen een metafoor om over de afgelegde reis na te denken, bijvoorbeeld 'ruimtereis,' 'weersveranderingen,' 'avontuur in de jungle,' 'trektocht,' of 'reis naar wonderland'. Elk team krijgt een deel van de ReisMuur toegewezen. Met behulp van de metafoor illustreren ze hun reis. ReisMuur kan met viltstiften en behangpapier, krantenkoppen, stripjes, plaatjes en foto's gemaakt worden. De teams bespreken hun deel van de reis en maken er artistieke creaties bij. Als de muur klaar is, presenteert elk team het eigen deel. De hele reis, inclusief alle moeilijkheden die er onderweg waren, passeert zo de revue. ReisMuur is een goede activiteit om bijvoorbeeld nieuwe collega's kennis te laten maken met de geschiedenis, de cultuur en de waarden en normen binnen een organisatie.

Stappen

1. De leider maakt een tentoonstelling van producten en resultaten.
2. De teams krijgen een metafoor voorgelegd.
3. De teams maken een bijdrage aan de tentoonstelling.
4. De teams presenteren hun deel van de tentoonstelling.
5. Alle deelnemers vieren samen de afgelegde reis.

Variaties

- Elk team zoekt muziek uit die bij hun deel van de reis gedraaid kan worden.
- Vraag de teams achteraf of ze bepaalde patronen ontdekken. Teams schrijven een advies voor anderen die in de toekomst soortgelijke veranderingen gaan invoeren.
- Groepjes beelden de volgende stap van de reis uit of voorspellen die.

Tips

- Bewaar verslagen van vergaderingen, nieuwsbrieven, krantenartikelen.
- Neem foto's tijdens vergaderingen en op andere momenten. Deze kunnen gebruikt worden om belangrijke gebeurtenissen te illustreren of de veranderingen in beeld te brengen.
- De reis zal niet altijd in een rechte lijn verlopen zijn. Denk eraan om ook de cyclussen, vertakkingen of barrières in beeld te brengen.
- Praat over de moeilijke delen van de reis. Dit zijn vaak de meest interessante delen en je kunt er vaak het meest van leren.
- Geef ook externe invloeden een plaats in de ReisMuur.

Stijgen & Dalen

Stijgen & Dalen is een snelle manier om ervaringen en standpunten van deelnemers te inventariseren. Het werkt tegelijkertijd als een energizer, omdat de deelnemers steeds opstaan en gaan zitten. De leider stelt een onderwerp aan de orde. De leider leest één bewering per keer voor en geeft de deelnemers even de tijd om na te denken. Vervolgens staan de deelnemers op of blijven zitten.

Stappen

1. De leider stelt een bewering aan de orde.
2. De deelnemers die zich in deze bewering kunnen vinden, gaan (of blijven) staan ('stijgen').
3. De deelnemers die zich niet in deze bewering kunnen vinden, blijven (of gaan) zitten ('dalen').
4. De leider stelt een volgende bewering aan de orde en de stappen 2 en 3 worden herhaald.

Variaties

- Als de structuur gebruikt wordt om de mensen van de staf beter te leren kennen, kunt u de teams vragen om zelf met ideeën voor vragen te komen.
- Om het energieniveau van de activiteit te verhogen, kunt u de deelnemers niet simpelweg laten opstaan, maar laten opspringen en roepen: "Ja, dat ben ik!"

Tips

- U kunt de vragen die specifiek bij het onderwerp van de vergadering horen, afwisselen met gekke vragen. Op die manier zorgt u voor een grappige, ontspannende onderbreking van het serieuze gedeelte.
- Beperk de lijst met vragen tot zes à acht basisideeën. Als de structuur te lang duurt, kan deze saai worden.
- Probeer de vragen zo te formuleren dat iedereen wel eens de gelegenheid krijgt om op te staan.

TaakVerdeling

TaakVerdeling is een efficiënte en interactieve manier om ideeën uit te wisselen, maar ook om nieuwe dingen van elkaar te leren. Daarnaast is deze structuur goed bruikbaar bij het nemen van besluiten. Alle deelnemers krijgen binnen hun teams een nummer van 1 tot 4. Vervolgens vormen ze op basis van hun nummer met de andere deelnemers expertgroepen. Alle expertgroepen krijgen van de leider verschillende delen informatie of subonderwerpen. De deelnemers lezen deze informatie en bespreken het belang ervan in relatie tot bijvoorbeeld het besluit dat genomen moet worden. Als de deelnemers weer terugkeren naar hun oorspronkelijke teams, wisselen ze de verkregen informatie met elkaar uit.

Stappen

1. De deelnemers krijgen binnen hun teams de nummers 1 t/m 4.
2. Er worden door middel van de nummers expertgroepen gevormd.
3. De deelnemers leren binnen de expertgroepen nieuwe dingen.
4. De deelnemers keren terug naar hun oorspronkelijke teams om hun teamgenoten te vertellen wat ze geleerd hebben.

Variaties

- Geef de deelnemers voor de vergadering het materiaal voor hun expertgroepen. In plaats van grote expertgroepen te vormen, kunt u de deelnemers ook tweetallen laten vormen met één andere expert die dezelfde informatie heeft doorgenomen.
- Geef de deelnemers voor de vergadering artikelen, krantenberichten, video's, of onderwerpen om individueel over na te denken ter voorbereiding.
- Spreid TaakVerdeling uit over een aantal vergaderingen.
- Laat de expertgroepen verschillende onderwerpen bestuderen.
- De onderwerpen kunnen later op een visuele manier gepresenteerd worden, bijvoorbeeld door middel van een BreinKaart.

Tips

- Geef elke expertgroep een gelijke hoeveelheid informatie om door te nemen.
- Gebruik een structuur als RondPraat om verslag uit te brengen.
- Geef elke expertgroep een vraag om te beantwoorden. Op deze manier geeft u een richtlijn voor de discussie en ontstaat er een kort geschreven verslag dat de leden mee terug kunnen nemen.
- Verdeel de groepen over meerdere ruimtes.
- Wijs een voorzitter van de expertgroepen aan.
- Laat de deelnemers aantekeningen maken van de gesprekken in de expertgroepen.
- Gebruik PraatKaartjes om de gesprekken in de groepen te reguleren.

4. Structuren voor het nemen van besluiten

Van professionele dialoog naar besluitvorming

Behalve dat ze van en met elkaar leren, nemen mensen in professionele organisaties ook voortdurend allerlei beslissingen met betrekking tot het werk of de eigen organisatie. Beslissingen die van grote invloed kunnen zijn op de levens van de medewerkers en hun werkzaamheden of op de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt. Dus een hoge betrokkenheid bij en invloed op de besluiten die genomen worden, kan van levensbelang zijn. En dat geldt ook voor de top van de organisatie: als er draagvlak is voor besluiten en beleid, is het voor managers prettiger en makkelijker om leiding te geven aan die organisatie. Bovendien zullen medewerkers eerder bereid zijn besluiten uit te voeren waar ze zelf tijdens het besluitvormingsproces bij betrokken zijn geweest.

Goed geïnformeerd

Het nemen van goede besluiten, het nemen van weloverwogen beslissingen... begint bij goed geïnformeerd zijn, bij de bereidheid je te verdiepen in beschikbare achtergrondinformatie en na te denken over opvattingen. Maar het betekent ook je mening willen en durven geven, een standpunt in willen nemen of op basis van argumenten bereid te zijn om je standpunt aan te passen.

Veranderingsprocessen en invloed

Interne en externe omstandigheden veranderen, organisaties zijn volop in beweging. In elk veranderingsproces maken betrokkenen regelmatig keuzes en nemen besluiten. Door actief aan dit proces deel te nemen, kunnen medewerkers invloed uitoefenen op de besluiten die genomen worden en op de richting die wordt gekozen. Zo dragen ze bij aan de ontwikkeling van de organisatie waarvan ze deel uitmaken.

Complexe beslissingen

Betekent dit dan dat iedereen altijd over alles moet kunnen meepraten?

Nee, dat zou veel te veel tijd kosten en weinig efficiënt zijn! Maar, waar het belangrijk is om consensus te bereiken, daar waar draagvlak essentieel is voor de organisatie en de professionele ontwikkeling van de medewerkers, wanneer ieders inbreng telt, op die momenten is het goed te kiezen voor structuren om tot goede, breed gedragen besluiten te komen.

Fasen

Het aanpakken van belangrijke problemen en het nemen van weloverwogen besluiten verloopt langs de volgende fasen:

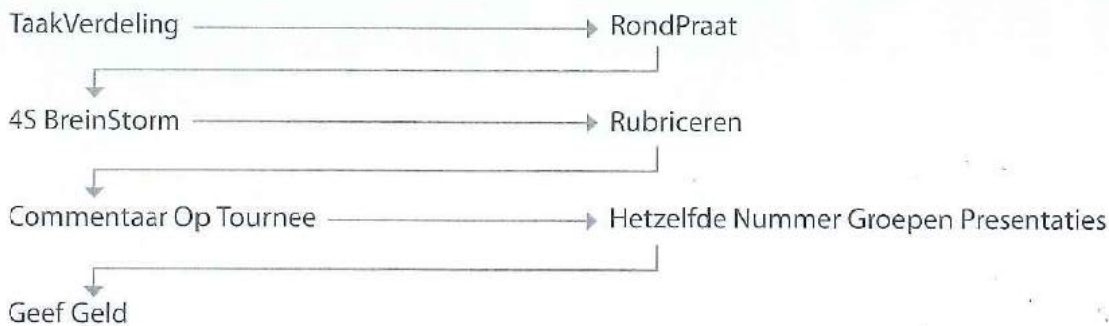
1. Over de juiste informatie beschikken.
2. Strategieën en alternatieven bedenken.
3. Evalueren en beperken van opties.

Deze drie fasen worden bij het nemen van complexe besluiten vaak meerdere malen doorlopen.

In de verschillende fasen worden een aantal structuren na elkaar gebruikt.



Een uitgewerkt voorbeeld met structuren



De leider gebruikt **TaakVerdeling** om een bepaalde inhoud te introduceren. Professionele ontwikkeling is de sleutel voor het nemen van een goed besluit. Elk teamlid krijgt één van de stukken te lezen voordat de vergadering begint. Alle nummers 1 komen bij elkaar en bespreken hun onderdeel. Tegelijkertijd komen de nummers 2, 3 en 4 bij elkaar in hun eigen expertgroepjes en bespreken hun onderdeel. Nadat de expertgroepjes vastgesteld hebben dat iedereen het stuk dat hem is toegewezen begrijpt, komen de teams weer bij elkaar.

RondPraat geeft elk teamlid een bepaalde tijd om het team over zijn stuk en ideeën te vertellen. Met de inhoud van de TaakVerdeling nog in hun achterhoofd, gaan de teams aan de slag met **4S BreinStorm**, waarbij alle ideeën geaccepteerd en opgeschreven worden. De ideeën worden op zelfklevende memoblaadjes gezet die gemakkelijk heen en weer geschoven en gerubriceerd kunnen worden. Na 4S BreinStorm wordt de teams gevraagd om hun ideeën nog eens te bekijken, ze te **Rubriceren** of samen te voegen en om de belangrijkste onderwerpen die besproken zouden moeten worden op te schrijven op een groot vel papier. Dit wordt aan de muur gehangen voor een **Commentaar Op Tournee**.

Hetzelfde Nummer Groepen Presentaties stelt iedereen in de gelegenheid om alle posters te bekijken. Bij elke poster legt de vertegenwoordiger van het team de ideeën uit. Nadat elk team uitleg heeft gegeven, krijgt iedereen een aantal stickers die elk een Euro vertegenwoordigen, zodat ze bij een rondje **Geef Geld**, terwijl ze langs alle posters lopen, geld kunnen geven aan de ideeën die zij belangrijk vinden. Iedereen mag zijn stickers verdelen op zijn eigen manier. Ze mogen ze allemaal bij één idee plakken, of ze verspreiden over verschillende ideeën. Geef Geld is een structuur om gegevens te verzamelen, niet een formele manier om te stemmen. Het geeft een indicatie van welke ideeën belangrijk zijn voor de groep, zonder de deelnemers de tweedeling van een voor of tegen beslissing op te dringen. De meest populaire ideeën kunnen daarna meegenomen worden naar de volgende vergadering of naar een werkgroepje om op te nemen in de uiteindelijke besluitvorming.

We beschrijven hierna 8 verschillende structuren die vaak in combinatie met structuren uit hoofdstuk 3 gebruikt kunnen worden om te komen tot een goed besluit.



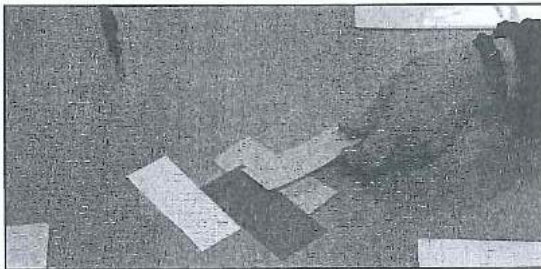
Structuren in een oogopslag

Eens/Oneens Cirkel

1. De leider leest een bewering voor.
2. De deelnemers krijgen tijd om na te denken.
3. Elke teamlid plaatst zijn fiche in een Eens/Oneens Cirkel.
4. De deelnemers lichten hun motivatie toe door middel van RondPraat.

Geef Geld

1. Elke deelnemer krijgt een aantal stickers.
2. De deelnemers bekijken de mogelijkheden en ideeën.
3. De deelnemers 'besteden' hun stickers door ze naast het de mogelijkheid (de mogelijkheden) of het idee (de ideeën) van hun keuze te plakken.
4. De gegevens die door middel van deze structuur verzameld worden, worden in overweging genomen bij het nemen van beslissingen.



Hetzelfde Nummer Groepen Presentatie

1. De teams hangen hun resultaten (bijvoorbeeld een breinstormlijst) op.
2. Er worden 'Hetzelfde Nummer' groepen gevormd. Alle nummers 1 vormen een groep, alle nummers 2 vormen een andere groep enzovoort.
3. Elke Hetzelfde Nummer Groep gaat bij het werk van een ander team staan.
4. De vertegenwoordiger van het team licht het werk toe en beantwoordt vragen.
5. De Hetzelfde Nummer Groepen draaien door, totdat ze alles gezien hebben en elke teamvertegenwoordiger gehoord hebben.



Placemat Consensus

1. Elk team tekent een placemat op een groot vel papier.
2. De leider geeft een onderwerp aan.
3. De teamgenoten schrijven allemaal tegelijk hun reacties op in hun eigen vak.
Ze schrijven zoveel mogelijk dingen op binnen de daarvoor gegeven tijd.
4. Teamlid 1 noemt één item op dat hij heeft opgeschreven.
5. De teamgenoten bespreken dit met elkaar.
6. Als het team het ermee eens is dat dit item belangrijk is, schrijft teamlid 1 een samenvatting van het gesprek over dit item op in het middelste vak. De anderen kunnen helpen om goed te formuleren.
7. Met RondPraat wordt stap 4 t/m 6 een aantal keer herhaald.
Op die manier komen alle teamgenoten aan de beurt.

Positieve Punten

1. De leider geeft de teams een lijst van items die ze op volgorde van belangrijkheid zetten.
2. De leider stelt een aantal richtlijnen vast:
 - a. De deelnemers mogen alleen de positieve punten van hun voorkeuren benoemen.
 - b. De deelnemers staan open voor de standpunten van hun teamgenoten.
 - c. De deelnemers geven geen commentaar op de voorkeuren van hun teamgenoten.
 - d. De deelnemers brengen een volgorde aan waar iedereen zich in kan vinden.
3. De deelnemers verdedigen om de beurt hun voorkeuren en stellen voor welke plaats hun keuzes in zouden kunnen nemen op de lijst.



Tel De Cijfers

1. De deelnemers krijgen een lijst van alternatieven, of maken er zelf een.
2. Elk teamlid geeft de alternatieven een cijfer (het beste alternatief krijgt het hoogste cijfer, het slechtste het laagste cijfer. Als er bijvoorbeeld vijf alternatieven zijn, krijgt het beste alternatief dus vijf punten en het slechtste één.)
3. Elk team telt de cijfers voor elk alternatief bij elkaar op.
4. De uitkomsten worden bekend gemaakt en genoteerd.
5. De teamscores worden bij elkaar opgeteld: het alternatief met de hoogste score wint.



Voor & Tegen

1. De deelnemers vormen tweetallen en zitten tegenover elkaar.
2. De deelnemers spreken af wie A en wie B is.
3. Tweegesprek Op Tijd.
4. De A's noemen alle argumenten op die voor een bepaald standpunt pleiten.
5. De B's noemen alle argumenten op die tegen een bepaald standpunt pleiten.
6. De deelnemers wisselen van partner en van standpunt en herhalen de activiteit.

Vuist Tot Vijf

1. De leider doet een voorstel.
2. De deelnemers steken één tot vijf vingers op om aan te geven in hoeverre ze het met het voorstel eens zijn.



Eens/Oneens Cirkel

Bij deze structuur worden de meningen van de deelnemers verkend. Het gaat dan over belangrijke onderwerpen. De leider leest een stelling of een bewering voor. De deelnemers krijgen even de tijd om na te denken. Vervolgens plaatst elk teamlid een fiche in de Eens/Oneens Cirkel om aan te geven in hoeverre hij het met de stelling of bewering eens is. Door het fiche in het midden van de cirkel te plaatsen, geef je aan dat je het volledig met de bewering eens bent. Hoe verder je het fiche naar de rand van de cirkel plaatst, hoe minder je het met de bewering eens bent. Nadat alle deelnemers hun fiches in de cirkel hebben geplaatst, lichten ze hun keuze toe. Bij grote aantallen kan dit middels een RondPraat per team gebeuren.

Stappen

1. De leider leest een bewering voor.
2. De deelnemers krijgen tijd om na te denken.
3. Elke teamlid plaatst zijn fiche in een Eens/Oneens Cirkel.
4. De deelnemers lichten hun motivatie toe door middel van RondPraat.

Variaties

- Elke deelnemer gebruikt een in drieën gevouwen vel papier (Mee Eens, Mee Oneens, Geen Mening) **om zijn standpunt aan te geven.**
- Eens/Oneens Cirkel kan ook staand met de hele groep gebruikt worden. De deelnemers plaatsen zichzelf dan fysiek dichterbij het midden (mee eens), of dichterbij de rand (mee oneens) van een cirkel toe. Vervolgens kunnen ze samen met degene die dichtbij hen staat hun standpunt bespreken.

Tip

- Elke deelnemer maakt een fiche met zijn initialen erop.

Geef Geld

Geef Geld kan gebruikt worden om het aantal mogelijkheden op een breinstormlijst te beperken. Vervolgens kunnen de meest populaire mogelijkheden verder verkend worden om uiteindelijk tot consensus te komen.

Elke deelnemer krijgt een aantal stickers die vijf muntjes van 20 eurocent of 10 muntjes van 10 eurocent voorstellen. Vervolgens moet hij zorgvuldig alle ideeën overwegen en de stickers verdelen door ze naast de beste ideeën te plakken. De deelnemers mogen al hun stickers bij één idee plakken, of ze tussen verschillende ideeën verdelen.

Geef Geld geeft een beeld van wat de groep belangrijk vindt. Na het gebruik van Geef Geld kunnen de tien beste ideeën verder onderzocht worden. Vaak kan er uit een aantal goede ideeën één oplossing gekozen worden die door veel mensen ondersteund wordt. Het is wel belangrijk om de deelnemers duidelijk te maken op welke manier de uiteindelijke beslissing genomen wordt. Neemt het bestuur of het managementteam uiteindelijk een beslissing? Komt een werkgroep tot consensus? Komen tijdens de volgende vergadering de tien beste ideeën opnieuw aan de orde en wordt iedereen bij de beslissing betrokken?

Stappen

1. Elke deelnemer krijgt een aantal stickers.
2. De deelnemers bekijken de mogelijkheden en ideeën.
3. De deelnemers 'besteden' hun stickers door ze naast de mogelijkheid (de mogelijkheden) of het idee (de ideeën) van hun keuze te plakken.
4. De gegevens die door middel van deze structuur verzameld worden, worden in overweging genomen bij het nemen van beslissingen.

Variaties

- Geef elk team een aantal stickers. De teamgenoten bespreken samen de ideeën en komen tot consensus over de manier waarop ze hun stickers besteden.
- Als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden, is het nuttig om 4S BrainStorm, Commentaar Op Tournee en Geef Geld activiteiten te organiseren met alle groepen belanghebbenden zoals het bestuur of de Raad van toezicht, medewerkers, cliënten.

Tips

- Geef bij belangrijke beslissingen mensen meer tijd om na te denken. Hang de breinstormlijstjes goed zichtbaar op, of geef de deelnemers na de vergadering een samenvatting.
- Bewaar bijvoorbeeld de originele lijsten of maak een samenvatting. Zo zorgt u voor een transparant besluitvormingsproces.

Hetzelfde Nummer Groepen Presentatie

Hetzelfde Nummer Groepen Presentatie is een vorm van Commentaar Op Tournee (hoofdstuk 3). Van elke groep is er een vertegenwoordiger die uitleg kan geven over de ideeën die bedacht zijn en de inzichten die verkregen zijn. Toelichting van ideeën en inzichten aan elkaar is van essentieel belang bij het nemen van beslissingen.

Stappen

1. De teams hangen hun resultaten (bijvoorbeeld een breinstormlijst) op.
2. Er worden 'Hetzelfde Nummer' groepen gevormd. Alle nummers 1 vormen een groep, alle nummers 2 vormen een andere groep, enzovoort.
3. Elke Hetzelfde Nummer Groep gaat bij het werk van een ander team staan.
4. De vertegenwoordiger van het team licht het werk toe en beantwoordt vragen.
5. De Hetzelfde Nummer Groepen draaien door, totdat ze alles gezien hebben en elke teamvertegenwoordiger gehoord hebben.

Variatie

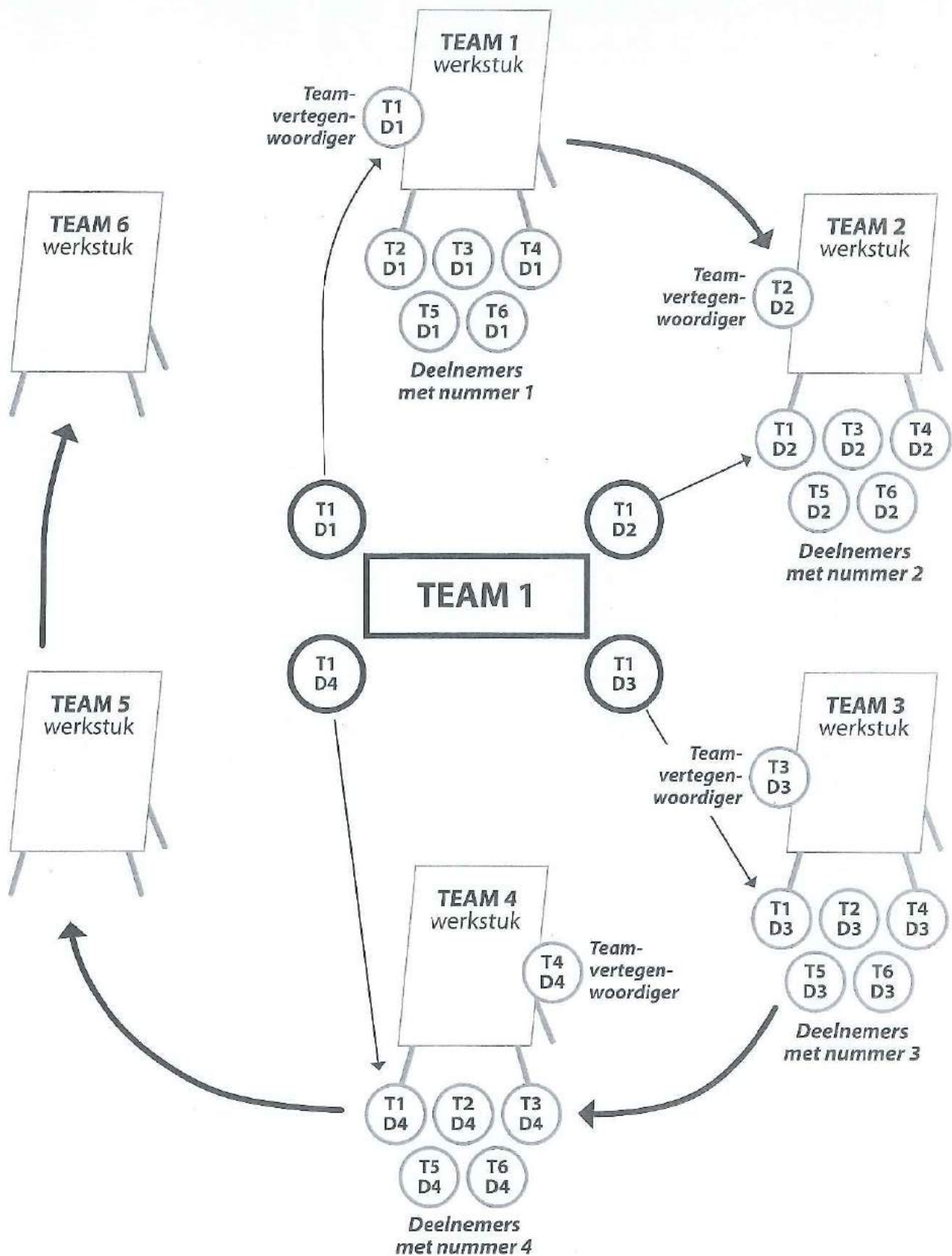
- De verslaggever maakt aantekeningen van opmerkingen en vragen en legt die voor aan het team om eventueel op te nemen in het resultaat.

Tip

- Als de groep erg groot is, kan deze gehalveerd worden. Zo voorkomt u dat de Hetzelfde Nummer Groepen te groot worden.

Hetzelfde Nummer Groepen Presentatie Diagram

Hetzelfde Nummer Groepen draaien door en bezoeken op die manier elk werkstuk.



T = Team
D = Deelnemer
T1/D1 = Team 1, Deelnemer 1

Placemat Consensus

Placemat Consensus is een soort grafische organisatie methode, waarmee de teamgenoten hun ideeën bekend maken aan elkaar, van elkaar lezen en vervolgens samenvoegen. Het gaat erom dat de ideeën gecombineerd worden om daaruit een originele oplossing te creëren waarin iedereen zich kan vinden. Placemat Consensus kan gebruikt worden als een vorm van evaluatie. Een aantal verschillende mogelijkheden wordt samengevoegd tot één goed idee.

Stappen

1. Elk team tekent een placemat op een groot vel papier.
2. De leider geeft een onderwerp aan.
3. De teamgenoten schrijven allemaal tegelijk hun reacties op in hun eigen vak. Ze schrijven zoveel mogelijk dingen op binnen de daarvoor gegeven tijd.
4. Teamlid 1 noemt één item op dat hij heeft opgeschreven.
5. De teamgenoten bespreken dit met elkaar.
6. Als het team het ermee eens is dat dit item belangrijk is, schrijft teamlid 1 een samenvatting van het gesprek over dit item op in het middelste vak. De anderen kunnen helpen om goed te formuleren.
7. Met RondPraat wordt stap 4 t/m 6 een aantal keer herhaald. Op die manier komen alle teamgenoten aan de beurt.

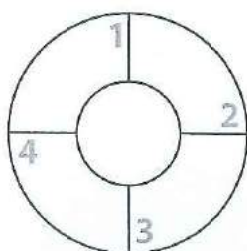
Variaties

- In plaats van RondPraat draaien de teamgenoten de placemat, zodat ze de geschreven reacties van elkaar kunnen lezen.
- Gebruik PraatKaartjes om de discussie te structureren.

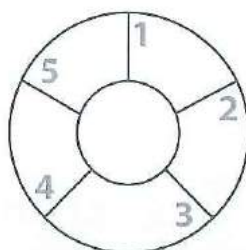
Tip

- Geef de teamgenoten genoeg tijd om elkaars reacties te lezen of om naar elkaar te luisteren.

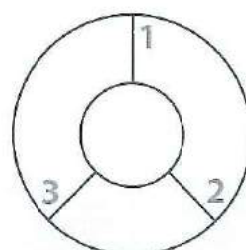
Voorbeelden van Consensus Placemats



Teams van 4



Teams van 5



Teams van 3

Positieve Punten

Met Positieve Punten evalueren de teams de uitkomsten van een 4S Breinstorm. De richtlijnen zorgen ervoor dat de discussie een positieve toon houdt, zodat ideeën en individuele deelnemers niet worden afgekraakt.

Stappen

1. De leider geeft de teams een lijst van items die ze op volgorde van belangrijkheid zetten.
2. De leider stelt een aantal richtlijnen vast:
 - a. De deelnemers mogen alleen de positieve punten van hun voorkeuren benoemen.
 - b. De deelnemers staan open voor de standpunten van hun teamgenoten.
 - c. De deelnemers geven geen commentaar op de voorkeuren van hun teamgenoten.
 - d. De deelnemers brengen een volgorde aan waarin iedereen zich kan vinden.
3. De deelnemers verdedigen om de beurt hun voorkeuren en stellen voor welke plaats hun keuzes in zouden kunnen nemen op de lijst.

Variatie

- De deelnemers kunnen een lijst gebruiken die door middel van 4S Breinstorm is ontstaan.

Tip

- Benadruk de positieve steun voor persoonlijke voorkeuren.

Tel De Cijfers

Tel De Cijfers zorgt ervoor dat iedereen een gelijke bijdrage kan leveren aan een beslissing die genomen moet worden. Het is een proces om de waarde van de verzamelde ideeën in te bepalen.

Stappen

1. De deelnemers krijgen een lijst van alternatieven, of maken er zelf een.
2. Elk teamlid geeft de alternatieven een cijfer (het beste alternatief krijgt het hoogste cijfer, het slechtste het laagste cijfer. Als er bijvoorbeeld vijf alternatieven zijn, krijgt het beste alternatief dus vijf punten en het slechtste één.)
3. Elk team telt de cijfers van alle alternatieven bij elkaar op.
4. De uitkomsten worden bekend gemaakt en goedgekeurd.
5. De teamcores worden bij elkaar opgeteld: het alternatief met de hoogste score wint.

Variaties

- Tel De Cijfers kan ook gebruikt worden voor het nemen van beslissingen per team.
- De teams overleggen en komen tot consensus over het geven van cijfers. Op deze manier wordt er nog meer gediscussieerd over het onderwerp. Vervolgens worden de cijfers van de teams bij elkaar opgeteld.
- Tel De Cijfers kan binnen de teams gebruikt worden om de vijf beste ideeën uit te kiezen, die vervolgens door de grotere groep besproken wordt.

Tip

- Zorg ervoor dat iedereen de implicaties van de alternatieven goed begrijpt door ruimte te geven voor discussies.

Voor & Tegen

Deze structuur stelt de deelnemers in de gelegenheid om de 'voors en tegens' van een onderwerp te verkennen voordat ze een beslissing nemen. Er is ruimte voor afwijkende meningen, want beide kanten krijgen evenveel tijd om hun standpunt toe te lichten. Alle deelnemers worden 'gedwongen' om van verschillende kanten naar een bepaald onderwerp te kijken.

Stappen

1. De deelnemers vormen tweetallen en zitten tegenover elkaar.
2. De deelnemers spreken af wie A en wie B is.
3. Tweegesprek Op Tijd.
4. De A's noemen alle argumenten op die voor een bepaald standpunt pleiten.
5. De B's noemen alle argumenten op die tegen een bepaald standpunt pleiten.
6. De deelnemers wisselen van partner en van standpunt en herhalen de activiteit.

Variaties

- De deelnemers herhalen de argumenten van hun partners in hun eigen woorden, voordat ze hun eigen standpunt bepleiten.
- Als er voor een bepaalde beslissing meerdere alternatieven zijn, gebruik dan Voor & Tegen om die alternatieven te verkennen.
- Combineer Voor & Tegen met TaakVerdeling, waarbij elk teamlid een ander alternatief verkent.
- Geef de deelnemers steeds even de tijd om na te denken voordat ze hun standpunt verdedigen.

Tips

- Alle deelnemers die Voor zijn kijken één kant op.
- Bij het wisselen van partner en/of standpunt, ruilen de deelnemers fysiek van plaats en draaien zich daadwerkelijk om.
- Door de deelnemers van partner te laten wisselen voordat ze het tegenovergestelde standpunt gaan bepleiten, vergroot u de kans op nieuwe ideeën.
- Neem de uiteindelijke beslissing op een later tijdstip. Nadat de deelnemers beide standpunten bepleit hebben, hebben ze vaak tijd nodig om hun gedachten op een rijtje te zetten.

Vuist Tot Vijf

Vuist Tot Vijf is een structuur waarmee u snel kunt zien in welke mate de deelnemers een bepaald onderwerp steunen. Deze structuur kan waardevol zijn als u consensus probeert te bereiken. Er wordt aan de deelnemers gevraagd om op een voorstel te reageren en om met het aantal vingers dat ze opsteken aan te geven in hoeverre ze het voorstel steunen.

- | |
|---|
| <p>Vijf: Ik ben het met dit voorstel eens en ik wil actief helpen bij het organiseren van de uitvoering ervan.</p> <p>Vier: Ik ben het met dit voorstel eens en ik wil de uitvoering ervan steunen.</p> <p>Drie: Ik weet het niet zeker, maar ik vertrouw op de mening van de groep.</p> <p>Twee: Ik vind dat het voorstel aangepast moet worden, voordat ik bereid ben om het te steunen.</p> <p>Eén: Ik kan dit voorstel niet steunen.</p> |
|---|

Stappen

1. De leider doet een voorstel.
2. De deelnemers steken één tot vijf vingers op om aan te geven in hoeverre ze het met het voorstel eens zijn.

Variaties

- Teams gebruiken Vuist Tot Vijf om vast te stellen of ze al bijna consensus bereikt hebben. Consensus hoeft niet te betekenen dat alle deelnemers vijf vingers in de lucht steken, maar het gaat erom hoeveel mensen bereid zijn om het voorstel uit te proberen. Dus: drie vingers of meer. Veel 'twee vingers' geeft aan dat er meer discussie nodig is. Veel enen en vuisten betekent dat er nog geen beslissing genomen kan worden en dat er eerst alternatieven moeten komen, of dat het bestaande voorstel aangepast moet worden.
- Vuist Tot Vijf kan ook gebruikt worden om na te gaan in hoeverre de deelnemers een presentatie of instructie begrepen hebben.
- Teams kunnen Vuist Tot Vijf gebruiken om hun eigen reacties te meten en kunnen met behulp van Tel De Cijfers ideeën een cijfer geven uit een totale score van 20.

Tip

- Vuist Tot Vijf is een manier om vast te stellen in hoeverre de groep een bepaald voorstel steunt. Het is geen officiële stemming.

5. Relaties

Contact

Onderling contact en het opbouwen van relaties is erg belangrijk. Belangrijk voor een goede samenwerking, maar ook voorwaarde voor het slagen van de professionele dialoog en een goede besluitvorming. Hoe beter mensen elkaar kennen, hoe meer ze betrokken zijn bij elkaar en hoe meer ze elkaar serieus nemen. Daarom is het essentieel om op die momenten waar medewerkers elkaar treffen (en dat is in de regel in ieder geval in geplande vergaderingen), altijd even tijd in te ruimen voor onderling contact. Organiseer dat mensen elkaar beter of op een andere manier leren kennen! Dit verstevigt de onderlinge relaties, geeft een beter beeld van elkaar en brengt (soms) verrassende en onbekende kanten en talenten van mensen aan het licht.

Lerende organisatie

Mensen leren van en met elkaar, ontwikkelen zich op professioneel gebied en nemen goed doordachte en breed gedragen besluiten. Een sfeer van samen leren en samen fouten maken is onlosmakelijk hiermee verbonden. Maar dit vraagt een veilige context, waarin mensen mogen en durven experimenteren en fouten mogen maken, hierover openlijk met elkaar praten en elkaar helpen bij het zoeken naar en bedenken van oplossingen. Ook deze processen beginnen met een goed contact!

Structuren

De structuren die in de hoofdstukken 3 en 4 zijn beschreven, dragen al in grote mate bij aan het verstevigen van de onderlinge relaties door de interactie die voortdurend gecreëerd wordt. Echter, deze werkvormen zijn steeds gekoppeld aan inhoudelijke onderwerpen op het gebied van professionele ontwikkeling of zijn onderdeel van een besluitvormingsproces. Dat is ook goed, want tijdens de vergaderingen is de tijd kostbaar en die moet zo goed mogelijk benut worden.

Toch is het aan te bevelen om regelmatig even tijd vrij te maken om een korte activiteit uit te voeren, die het onderlinge contact bevordert, een goede sfeer bewerkstelligt en vaak ook voor hernieuwde energie zorgt bij de deelnemers.

Meerdere toepassingen

Een groot aantal van de structuren uit hoofdstuk 3 kunnen ook worden ingezet als tussendoor activiteiten, bedoeld om contact en relaties te verbeteren. Dit kan eenvoudig door het onderwerp te veranderen en een meer neutrale of juist persoonlijke inhoud te kiezen. Een TweePraat kan over van alles en nog wat gaan; over onderwerpen die een relatie hebben met professionele ontwikkeling (bijvoorbeeld: Een team is ...), maar ook over allerlei persoonlijke voorkeuren, vakantie, hobby's, favoriete films of boeken.

Voorbeeld

Start de bijeenkomst met Mix-Tweetal-Gesprek. Dit is een prettige manier om een vergadering te starten. Mensen kunnen even bewegen en hebben de gelegenheid om te schakelen van hun eerdere werkzaamheden naar de vergadering. De stappen van Mix-Tweetal-Gesprek zijn gelijk (zie hoofdstuk 3), maar het onderwerp heeft nu niets met de inhoud van de bespreking te maken. Mensen praten even met elkaar over de afgelopen feestdagen, vakantieplannen of iets dergelijks. Deze activiteit duurt maar enkele minuten. Vervolgens kan er overgegaan worden naar de inhoudelijke bespreking.

Bruikbare structuren

De volgende structuren lenen zich bij uitstek voor het verstevigen van de onderlinge relaties. Het zijn allemaal structuren die zijn beschreven in hoofdstuk 3 over professionele ontwikkeling.

Tweetal Structuren

Binnen/Buiten Kring
Mix-Tweetal-Gesprek
Tweegesprek Op Tijd
TweePraat

Viertal Structuren

PraatKaartjes
RondPraat
TafelRondje
Team Interview

Hele Groep-Structuren

Hoeken
Ik Ook Groepen
In De Rij
Stijgen & Dalen

Toegift

Tot slot voegen we nog twee nieuwe structuren toe, die bij uitstek geschikt zijn om in te zetten voor relatievorming.

Zoek De Valse

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers schrijven drie beweringen op (2 zijn waar, 1 is niet waar).
3. De deelnemers lezen hun beweringen voor aan hun teamgenoten.
4. De teamgenoten bespreken de beweringen.
5. De teamgenoten raden welke bewering onjuist is en vieren het succes.

Zoek Iemand Die

1. De deelnemers verspreiden zich en vormen tweetallen.
2. De tweetallen wisselen verhalen uit.
3. De tweetallen wisselen handtekeningen uit.
4. De deelnemers verspreiden zich en vormen nieuwe tweetallen.



Zoek De Valse

Zoek De Valse zit vol verrassingen en nieuwtjes. Het is een leuke manier om erachter te komen wat u over uw collega's weet of denkt te weten. Er wordt gewerkt met viertallen. Elk teamlid schrijft drie beweringen op: twee ware feiten en één onwaar bedenkfel over zichzelf. Om de beurt lezen de teamleden hun beweringen voor en proberen de anderen te achterhalen welke onjuist is. Dit wordt herhaald totdat elk teamlid zijn beweringen heeft ingebracht.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers schrijven drie beweringen op (2 zijn waar, 1 is niet waar).
3. De deelnemers lezen hun beweringen voor aan hun teamgenoten.
4. De teamgenoten bespreken de beweringen.
5. De teamgenoten raden welke bewering onjuist is en viert het succes.

Variatie

- In plaats van als team te overleggen welke bewering onjuist is, kunnen de deelnemers één, twee of drie vingers in de lucht steken om hun mening aan te geven.

Tips

- Doe de structuur zelf voor. Dit geeft u de kans om iets over uzelf te vertellen aan de groep. Wees creatief. Zorg ervoor dat de sfeer in de groep ontspannen is. Houd de beweringen kort, zodat voor de deelnemers duidelijk is dat ze geen lange verhalen hoeven te vertellen.
- Bewaak de tijd en zorg dat alle groepjes ongeveer tegelijkertijd klaar zijn.

Mogelijke onderwerpen

- Plaatsen die ik graag een keer zou bezoeken.
- Dingen die ik zou doen als ik een miljoen Euro had.
- Dingen die ik leuk vind om te doen.
- Belangrijke prestaties die ik geleverd heb.
- Mijn grootste angsten.
- Problemen die ik heb opgelost.
- De beste cadeaus die ik ooit heb gekregen/gegeven.
- De redenen waarom ik voor dit beroep heb gekozen.
- Broodje Aap verhalen.
- Feiten over mijn familie.
- Klussen die ik in en om het huis heb uitgevoerd.
- Memorabele uitstapjes.

Zoek Iemand Die

Zoek Iemand Die stelt de deelnemers in de gelegenheid om over persoonlijke ervaringen te vertellen. Deze structuur kan gebruikt worden om mensen te helpen om elkaar beter te leren kennen. De deelnemers krijgen een werkblad waarop acht tot tien beweringen of onderwerpen staan. De thema's kunnen zijn: elkaar beter leren kennen, het oplossen van conflicten, verandering, leiderschap, toekomstvisies, beoordeling, aankopen, het oplossen van problemen. De deelnemers verspreiden zich door de ruimte en zoeken iemand met wie ze een persoonlijk gesprek kunnen voeren dat voldoet aan één van de punten op het werkblad. De ervaringen worden uitgewisseld en de partners voorzien elkaars werkblad van een handtekening. Het doel van de structuur is om elkaar zoveel mogelijk interessante verhalen te vertellen.

Stappen

1. De deelnemers verspreiden zich en vormen tweetallen.
2. De tweetallen wisselen verhalen uit.
3. De tweetallen wisselen handtekeningen uit.
4. De deelnemers verspreiden zich en vormen nieuwe tweetallen.

Variaties

- Geef de werkbladen een kleur zodat de structuur gebruikt kan worden voor het vormen van groepen.
- Gebruik vier verschillende kleuren papier en deel de werkbladen op willekeurige wijze uit, of leg vier dezelfde werkbladen op elke tafel. Vraag aan het eind van de activiteit de deelnemers om groepjes te vormen die alle vier de kleuren bevatten.
- De verhalen van Zoek Iemand Die kunnen binnen de teams uitgewisseld worden door middel van RondPraat. Vraag de deelnemers om een interessant verhaal of een interessante beschrijving die ze gehoord hebben, te herhalen.
- Deze structuur kan aangepast worden tot Zoek Iemand Die verstand heeft van... om onderwerpen op het gebied van professionele ontwikkeling te bespreken.

Tips

- Geef de deelnemers de opdracht om per keer één handtekening van hun partner te ontvangen en om vervolgens op zoek te gaan naar een nieuwe partner.
- Vraag de deelnemers om hun hand op te steken als ze op zoek zijn naar een nieuwe partner. Op deze manier kunnen ze elkaar snel vinden.
- Herinner de deelnemers eraan dat het niet de bedoeling is om zo snel mogelijk klaar te zijn. Ze hoeven niet per se voor elke bewering op het werkblad een handtekening te hebben.

Voorbeeld 1: Zoek iemand Die je een verhaal kan vertellen over...

<i>Zoek iemand Die</i>	<i>Handtekening</i>
1. een risico dat genomen werd toen er iets nieuws werd ingevoerd.	
2. een evenement dat verkeerd uitpakte.	
3. de beste leider waar hij ooit mee gewerkt heeft.	
4. hoe het is om tot een superteam te behoren.	
5. karaktereigenschappen van een goede leider.	
6. een leidende rol die hij met trots gespeeld heeft.	
7. leiderschap!	
8.	

Voorbeeld 2: Zoek iemand Die...

<i>Zoek iemand Die</i>	<i>Handtekening</i>
1. het moeilijk heeft met een nieuwe vaardigheid.	
2. een opleiding volgt.	
3. een nieuwe mop kan vertellen.	
4. bezig is om een vernieuwing toe te passen.	
5. een nieuwe taal aan het leren is.	
6. gezond eet en meer beweegt.	
7.	
8.	

Voorbeeld 3: Zoek iemand Die...

<i>Zoek iemand Die</i>	<i>Handtekening</i>
1. met iemand anders van plaats gewisseld heeft in een wiebelende kano.	
2. in een ander land geleefd heeft.	
3. een band verwisseld heeft in de stromende regen.	
4. gestopt is met roken.	
5. weet hoe je de klok van een videorecorder moet bijstellen.	
6. van baan veranderd is.	
7. zich voor een afspraakje meer dan drie keer verkleed heeft.	
8. een verandering heeft ondergaan.	

Schema Structuren

Veel structuren zijn ook voor andere gebieden of toepassingen bruikbaar. Gebruik ze creatief!

4S BreinStorm	45	XX	XX	X
Binnen/Buiten Kring	40	XXX	XXX	XXX
BreinKaart	46	XXX	XXX	XXX
Breng Een Probleem	47	XXX	XXX	
Commentaar op Tournee	61	XXX	XX	X
Doe Mee & Vertel	62	XX	XX	
Drie Stappen Interview	48	XXX	XX	XXX
Eén Blijft, Drie Gaan	49	XXX	XX	XX
Eens/Oneens Cirkel	82	XX	XX	X
Geef Eén, Krijg Eén	63	XXX		
Geef Geld	83		XXX	XX
Geleide Discussie	64	XXX	XXX	XXX
Genummerde Koppen Bij Elkaar	50	XXX	XX	
Groep In De Weer	67	XX	XX	XX
Herhaling Op Tournee	68	XXX	XXX	X
Hetzelfde Nummer Groepen Presentatie	84	XX	XX	
Hoeken	69	XXX	XX	XXX
Ik Ook Groepen	71	X		XXX
In De Rij	72	XXX	XXX	XXX
Knappe Koppen Kring	73	XXX	XX	
Mix-Tweetal-Gesprek	41	XXX	XX	XXX
Placemat Consensus	86		XXX	
Positieve Punten	87		XXX	
PraatKaartjes	51	X	X	XX
ReisMuur	74	XX	XX	XX
RondPraat	52	XXX	XXX	XXX
Rubriceren	53	XXX	XX	X
Simultaan TafelRondje	58	XXX	XXX	X
Sta Op-Hand Omhoog-Tweetal	42	XX	XX	XX
Stijgen & Dalen	75	XX	X	XXX
TaakVerdeling	76	XXX	XXX	
TafelRondje	59	XX	XX	XX
Team Interview	60	XXX	XX	XXX
Tel De Cijfers	88		XXX	
TweeGesprek Op Tijd	43	XXX	XXX	XXX
TweePraat	44	XX	XX	XX
Voor & Tegen	89	XX	XXX	
Vuist Tot Vijf	90	X	XXX	
Zoek De Valse	93	XX		XXX
Zoek Iemand Die	94	XX		XXX

XXX = uiterst geschikt XX = zeer geschikt X = geschikt

Vergaderen, hoe staan we ervoor?

Woont u graag vergaderingen bij?

Leert u op de vergadering uw collega's beter kennen en gaat u ze meer waarderen? Zorgt het gesprek op de vergadering ervoor dat iedereen zijn werk beter gaat doen? Kunt u tijdens de vergadering meewerken aan het nemen van besluiten? Brengt u in de vergaderingen alles wat u weet over effectief communiceren, leren en samenwerken in de praktijk?

Onvrede over vergaderen

Als u op minstens een van deze vragen 'nee' hebt geantwoord is dit boek echt iets voor u. U heeft dan het gevoel dat er meer uit vergaderingen te halen zou zijn dan er nu meestal gebeurt. Dat u als deelnemer meer het gevoel hebt dat jullie samen iets wezenlijks aan het doen zijn. Dat u als leider van de vergadering meer het gevoel hebt dat uw mensen zich echt betrokken voelen bij de gespreksonderwerpen en dat u zelf het proces in de hand heeft.

Het kan beter

Ja, het kan beter, door echt samen te vergaderen, coöperatief te vergaderen:

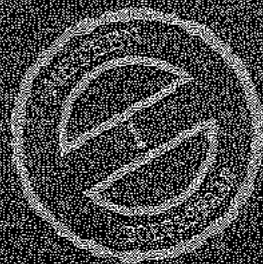
- Geen eenrichtingsverkeer
- Zoveel mogelijk mensen gelijktijdig actief
- Efficiënte onderlinge communicatie

"Dat klinkt mooi, maar de praktijk is anders!" Dat komt omdat de praktijk niet deugt. Het klinkt mooi en het is mooi, want het kan! "Maar hoe dan?" Door het toepassen van de uitgangspunten van Coöperatief Vergaderen.

"En dat betekent dan zeker dat ik voor iedere vergadering 4 uur voorbereiding kwijt ben?" Nee! Uiteraard moet u even bedenken hoe u het gaat aanpakken. Maar als u na het lezen van dit boek de diverse mogelijkheden in uw hoofd heeft, is dat iets dat al vrij snel weinig extra tijd vergt. En dan gaat het meer over minuten dan over uren.

Coöperatief Vergaderen... echt iets voor professionals!

ISBN: 978-90-74233-60-6
Bazalt



Een gezamenlijk project van Bazalt en HCO



Uw educatieve partner

