

WORKSHOPS

EN LEUKER VERGADEREN

0. INHOUDSOPGAVE

0.	Inhoudsopgave.....	2
1.	Inleiding.....	3
1.1.	Doel en doelgroep.....	3
1.2.	Gebruik en copyrights.....	4
2.	De workshop.....	5
3.	De basis.....	8
3.1.	Grondregels.....	8
3.1.1.	KISS.....	8
3.1.2.	Structureren.....	9
3.1.3.	Visualiseren.....	11
3.1.4.	Betrekken.....	12
3.1.5.	Bewegen.....	13
3.1.6.	Pauzes.....	14
3.2.	Jij als facilitator.....	14
4.	Technieken.....	17
4.1.	Kennismaken en het ijs breken.....	17
4.2.	Probleem analyse en een uitgangspunt creëren.....	18
4.3.	Divergeren.....	19
4.3.1.	Brown papertechniek.....	21
4.4.	Convergeren.....	23
4.5.	Afsluiten.....	23
5.	Praktijktips.....	25
5.1.	Vorbereidingen.....	25
5.2.	De parkeerflap.....	26
5.3.	Toepassingen bij vergaderingen.....	26

1. INLEIDING

Dit is een white paper over het houden van workshops én over het leuker maken van vergaderingen. In beide gevallen gaat het om een groep van mensen die iets te bespreken, beslissen of te bedenken hebben. De grens tussen beide begrippen is vaag. Als vuistregel geldt dat een workshop bedoeld is om iets te bedenken of te ontwerpen en dat dit op een gestructureerde en geleide manier gebeurt. Een vergadering is meer voor informatieoverdracht of het nemen van beslissingen en is vaak, alle boeken en cursussen over dit onderwerp ten spijt, een stuk ongestructureerder.

Dit verhaal gaat primair over workshops en wat daar bij komt kijken. Echter, de meeste principes en technieken die hier behandeld worden zijn ook zonder meer nuttig bij de meer traditionele vergaderingen. Op zijn minst wordt het er leuker van, op zijn best efficiënter.

Ik heb deze white paper geschreven vanuit mijn praktijkervaring als ICT consultant en architect. Misschien klinkt het vreemd, een technicus die iets schrijft over een onderwerp als dit, maar in de praktijk ligt dat anders. Juist mensen in de adviserende beroepen (alle smaken, niet alleen de ICT) hebben vaak te maken met bijeenkomsten die eigenlijk workshops zijn. Met een groep mensen van de opdrachtgever praten over doelstellingen, eisen, randvoorwaarden, procesgang, ontwerpcriteria, data modellering, etc. Het zijn groepsprocessen, waarbij de kennis van de klant en de adviseur gecombineerd moeten worden tot een zinnig geheel.

Enkele jaren geleden kwam ik via mijn toenmalige werkgever in aanraking met workshops. Eigenlijk was ik gelijk verkocht: Dit was, alhoewel ook niet perfect, aanzienlijk efficiënter dan gewoon een beetje rond de tafel zitten en praten over hetzelfde onderwerp. Er gebeurde iets in de groep en bovendien was het nog leuk ook.

Vanuit deze ervaring heb ik hierin een aantal cursussen gevolgd en ben gaan nadenken over de praktische toepassing ervan binnen mijn werkgebied. Zoals overal is er veel kaf tussen het koren. Sommige methodes zijn te strak, anderen te nietszeggend of, naar mijn smaak, te zweverig. Een belangrijk kritiekpunt van mij is dat de meeste methodes er van uitgaan dat je een geschoold groepsbegeleider of facilitator wilt worden die zich alleen maar druk hoeft te maken over het groepsproces en de inhoud aan anderen kan overlaten. Helaas is dat in de praktijk vrijwel nooit het geval en het is jammer om dan maar niets met dit vakgebied te doen.

Dus wat dan wel? Hoe kun je al die nuttige workshop technieken en inzichten een plaats geven in de praktijk van alledag? Waarom werkt het? Waarom soms niet? In een variant op de 80/20 regel: Ik denk dat je 80% meer resultaat kunt behalen met slechts 20% van het totale arsenaal aan bestaande workshop technieken. Maar welke 20%? De conclusies van dit denkproces heb ik in deze white paper getracht te verwoorden.

1.1. DOEL EN DOELGROEP

Deze white paper is bedoeld om aanwijzingen te geven over hoe je workshops en vergaderingen efficiënter en leuker kunt maken zonder je hierin te specialiseren.

Doelgroep is daarmee iedereen die wel eens een workshop moet houden of een (langere) vergadering moet voorzitten. Daarbij richt ik mij vooral op de amateurs zoals ik zelf ook ben: Mensen die niet de ambitie hebben full-time facilitator te worden maar die deze rol wel moeten of willen spelen.

1.2. GEBRUIK EN COPYRIGHTS

Bij deze geef ik toestemming om dit document en de informatie die er instaat vrijelijk te verspreiden en te gebruiken, mits dit gebeurt met bronvermelding van auteur en URL (www.siegel-ict.nl).

Ik zou het wel op prijs stellen als je me op de hoogte stelt van gebruik van (delen van) dit verhaal. Ook als je er iets op aan te merken hebt (goed of slecht) mag je me altijd een mailtje sturen. Het e-mail adres is: erik@siegel-ict.nl. Ik ben erg benieuwd naar jullie reacties.

2. DE WORKSHOP

Wat is een workshop anders dan een lange vergadering op de hei. In mijn ogen zijn er een paar wezenlijke verschillen:

- Een workshop heeft een heel expliciet doel of thema: “We gaan vandaag de marketing strategie vaststellen” of “aan het einde van de dag moeten we een idee hebben van de user interface voor deze applicatie”.
- Een workshop is gestructureerder. Er is een facilitator die de boel heeft voorbereid en die het proces in de gaten houdt. Deze persoon heeft ook een aantal werkvormen bij de hand om de groep naar het einddoel te leiden.
- Een workshop is meestal langer dan een vergadering. Een halve dag is vaak een minimum.
- Een workshop probeer je meestal te houden in een andere omgeving dan het dagelijks werk. Inderdaad, op de hei of in een zaaltje bij de burens.

Als je er de literatuur over dit onderwerp op naleest komen er een aantal invalshoeken naar voren:

- De invalshoek van de “creatieve sessie” of het “probleem oplossen”. Hierin ligt de nadruk om in workshop vorm een probleem bij de kop te nemen en een oplossing te gaan verzinnen. De nadruk ligt hier op de te volgen methode en de verschillende technieken die daar bij horen.
- De invalshoek van het faciliteren. Faciliteren is hier het leiding geven aan een workshop. Wat moet je wel doen en wat niet, hoe ga je om met de verschillende groepssituaties, met lastige deelnemers, etc. Nadruk ligt hier op de eigen houding voor een groep.
- Vooral vanuit Amerika komen de “business games”, de dingen die je samen kan doen om een bepaalde sfeer te bereiken, iets duidelijk te maken of om als groep een bepaald resultaat te bereiken. De nadruk ligt hier vooral op het voorbereiden en uitvoeren van oefeningen.

Als je de boeken en andere geschriften hierover mag geloven is een workshop een keurig geregisseerd en voorspelbaar gebeuren. Je loopt netjes de fasen af: Voorbereiding, divergentie, convergentie, afronding. In iedere fase gebruik je de daarvoor geëigende methoden. Binnen de tijd ligt er het gewenste resultaat.

Ook de zaken er om heen zijn goed geregeld: Natuurlijk is er een duidelijke probleemstelling en het doel is wel omschreven. Er is een betrokken probleemhouder die meedenkt en zijn rol met verve speelt. De workshop vindt plaats in een hotel, ergens zo ver weg op de hei dat zelfs mobiele telefoons niet werken. En, uiteraard, is er een aparte facilitator die professioneel de groep door het proces loodst zonder zich er inhoudelijk mee te bemoeien.

Helaas is de praktijk zelden of nooit zoals hierboven geschetst. Uiteraard zullen er wel workshops worden gehouden waarbij er tijd en geld genoeg is om in een duur hotel te gaan zitten en een minstens even dure facilitator te betalen, maar in werkelijkheid is dat zelden of nooit het geval. Een paar observaties over de verschillen tussen droom en werkelijkheid:

- Geld en gelegenheid om een dure externe facilitator in te huren is er meestal niet. Dus wordt jij, die meestal in eerste instantie als materiedeskundige bent aangetrokken, de facilitator. Naast al je inhoudelijke kennis gebruiken moet je nu ook nog het groepsproces in de gaten houden en sturen.
- Voor de locatie kun je slechts zelden een rustig plekje opzoeken buiten de bedrijfsgebouwen. Een hotel, waar je ook in de bar nog even lekker kunt lobbyen en napraten, zit er al helemaal zelden in. Meestal moet je je behelpen met de standaard vergaderkamer en slechts met enig geluk kun je de deelnemers (en de secretariaten!) zo ver krijgen dat men niet gestoord wordt.

- Een probleemhouder aanwijzen vindt men maar onzin en als je al iemand vindt die de rol op zich wil nemen bakt hij of zij er niets van. Vaak is het ook totaal onduidelijk, zelfs voor jou, wie nu de probleemhouder is.
- Ook het probleem, de doelstelling, voor de workshop is vaak onduidelijk. Je intuïtie vertelt je dat het heel verstandig is om nu even iedereen bij elkaar in een hok te stoppen en goed de dingen door te spreken of stukken te ontwerpen. Vaak wil men daar ook nog wel in meegaan. Dat is echter wat anders dan een duidelijk afgekaderd doel.
- Je hebt vaak te maken met deelnemers die niet willen, die alles wat je bedenkt maar onzin vinden. Zelfs een post-it opplakken is hun al te veel. Uiteraard weet je dat ergens in die facilitator handleiding wel een aanpak hiervoor stond maar die heb je nu even niet bij de hand. Dus sta je daar, peentjes zwetend voor de groep en probeert wanhopig te bedenken hoe het verder moet.
- Van die mooie structuur die je van te voren bedacht hebt komt niets terecht. Belangrijke onderwerpen dienen zich aan net als jij een leuke oefening wilt gaan doen en uit een geplande brainstorm komen drie, totaal onbruikbare, suggesties.

De meeste workshop handleidingen zijn bedoeld voor professionals, geschreven door professionals. Helaas ben jij slechts een amateurtje dat ook wel eens een potje wilt voetballen.

Maar wat is dan wel belangrijk om rekening mee te houden? Vanuit mijn persoonlijke ervaring het volgende:

- Dat je zelf zowel **inhoudelijk betrokken** als **facilitator** bent is niet erg (en meestal ook onontkoombaar). Probeer die rollen echter, in ieder geval in je eigen hoofd, te scheiden. Tussen discussies door en bij overgangen ben je in ieder geval de facilitator, aan discussies en breinstormen kun je rustig zo af en toe deelnemen.
Je kunt dat, ook zonder dat je het expliciet maakt, voor de deelnemers duidelijk maken door je fysieke positie (bijvoorbeeld links of rechts voor de groep, zittend of staand, etc.) consequent te wisselen al naar gelang je rol op dat moment.
- Maak je niet al te druk over **probleemhouders**.
- Een welomschreven **doelstelling** hebben voor een workshop is iets om naar te streven. Als je die echter niet hebt zet die doelstelling dan maar gewoon als eerste op de agenda. Wat willen jullie dat er uitkomt? Hoe ziet dat er uit? Hoe dik, groot, uitgebreid? Wanneer zijn we tevreden? Enzovoort.
Maak nooit de fout om bij gebrek aan doelstelling er voorafgaand zelf maar één te bedenken, hoe zeker je ook van je zaak denkt te zijn. Het blijft dan jouw verhaal en wordt nooit iets wat de groep wil. Zelfs als er al een geformuleerde doelstelling is, controleer die dan direct bij de deelnemers.
- Een goede **voorbereiding**, ideeën over mogelijke werkvormen en structuur bedenken is belangrijk maar niet zaligmakend. Flexibiliteit is een absolute vereiste. Het gaat niet om jouw agenda maar om het einddoel.
Je kunt van te voren wat alternatieven op een rijtje zetten maar in mijn ervaring zul je toch vaak moeten improviseren. Zorg dat je in ieder geval de basis uit het volgende hoofdstuk kent (en toe blijft passen) en wat algemene werkvormen bij de hand hebt. Dan gaat het meestal wel goed.
Als je het overigens niet meer weet is het absoluut geen schande om de groep te vragen hoe het verder moet. “Wie heeft er een goed idee over hoe we nu verder moeten gaan?” “Wat zou de volgende stap moeten zijn?”

- **Lastige deelnemers** en onwillige groepen zijn, nou ja, gewoon lastig en kunnen je het leven flink zuur maken. Ga er echter maar van uit dat niemand voor de lol de boel zit te verzieken en dat er dus iets achter zit. Misschien gelooft men niet in het doel, is dit een verplicht nummer waar men geen zin in heeft of heeft iemand net ruzie gehad over iets heel anders.

De eenvoudigste weg is ernaar vragen, eventueel apart in de pauze. “Ik merk dat je veel weerstand hebt tegen de gang van zaken, hoe komt dat?” “Kan ik iets doen om het voor jou wel acceptabel te maken?” Luister altijd goed want soms heeft men gewoon gelijk.

Als dat niet lukt of je hebt de hele groep tegen je wees dan ook niet te beroerd voor te stellen (nooit rechtstreeks vragen) of iemand de groep wil verlaten of, als het de hele club betreft, de zaak af te breken.

Er zijn ook bedweters die op de aanpak en werkvormen kritiek hebben. Nooit jouw werkvorm doordrukken als dit niet aanslaat. Al klinkt het misschien als een zwakgebod, meegaan met wat men wil is vaak de enige optie, zelfs als je ervan overtuigd bent dat wat jij wilt beter is. Als het de mening van een enkeling betreft dit uiteraard wel even aan de groep vragen.

3. DE BASIS

In dit hoofdstuk geen werkvormen maar een aantal basis uitgangspunten voor workshops en vergaderingen. Wat is belangrijk om rekening mee te houden, wat moet je wel en niet doen. De in het volgende hoofdstuk gepresenteerde werkvormen borduren hier op voort.

Als er één ding is dat hier weer aan te grondslag ligt, als een soort van basis-basis, is het wel: Mensen en groepen (inclusief jezelf) zijn geen machines en zijn niet rationeel. Je kunt niet een groep onbekenden bij elkaar zetten en verwachten dat ze plotseling een team vormen. Je kunt niet een al jaren samenwerkende afdeling laten workshoppen en verwachten dat men plotseling alle onderlinge relaties vergeet. Groepen worden niet van het ene moment op het andere super creatief. Daar kun je boos over worden maar dat helpt niet zo veel.

Het is veel effectiever om hier een beetje rekening mee te houden en mensen als mensen te behandelen. In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd om hier, zonder al te veel psychologische onderbouwing, de praktische kant van te beschrijven. Beschouw het nu volgende maar als de equivalenten van, ook bij machines niet nuttige maar noodzakelijke, activiteiten als bootstrapping, garbage collection, smeren, koelen en onderhoud plegen.

3.1. GRONDREGELS

Bij het voorzitten of faciliteren van groepen lijken er een aantal grondregels te zijn. Dit is onafhankelijk van het verschijnsel of je nu gestructureerde werkvormen gebruikt of niet. Ook bij een “gewoon” werkoverleg is het praktisch om aandacht hieraan te besteden. Als je de werkvormen uit hoofdstuk 4 er naast legt, dan zul je merken dat deze uitgangspunten daar voortdurend in terug komen

Het onder de knie hebben van deze uitgangspunten kan een stimulans zijn om er zelf mee te gaan spelen. Verras je mede-vergadergenoten bijvoorbeeld eens door ze in een vastgelopen discussie de straat op te sturen, zet de stoelen en tafels eens anders of zoek naar alternatieve methoden om de aanwezige audiovisuele middelen beter te gebruiken.

3.1.1. KISS

Over de betekenis van de, in managementland vaak gebruikte, afkorting KISS lopen de meningen uiteen. Nogal onsympathiek is “Keep It Simple, Stupid!” (“Hou het simpel, idioot!”) en al wat aardiger klinkt “Keep It Simple and Stupid” (“Hou het simpel en eenvoudig”). Belangrijker dan de exacte betekenis is de boodschap achter de afkorting: Hou het eenvoudig!

Dit geldt zeker voor het onderwerp van dit verhaal en ondanks dat het een open deur is wil ik het toch opvoeren als uitgangspunt. Iets te vaak heb ik mensen die een workshop faciliteerden zien worstelen met zaken als speldenkussens, onwillige en voortdurend omvallende planborden, RSI krijgend van het vele geschrijf op flip-overs en ander onhandig gedoe. Ook zijn er werkvormen die dusdanig complex zijn in de voorbereiding en uitvoering dat ze bijna een doel op zich gaan vormen.

Uiteraard wil ik daarmee niet zeggen dat complexe(re) werkvormen fout of verkeerd zijn. In de handen van een geoefende facilitator kunnen het krachtige middelen zijn om een bepaald doel of inzicht te bereiken. Als je het echter te weinig doet om er echt goed in bedreven te raken hou het dan simpel. Daar doe je jezelf en anderen een groot plezier mee.

Wanneer is een werkvorm simpel? Voor een deel is dat persoonlijk en afhankelijk van je ervaring op dit gebied. Er zijn echter wel een paar aspecten te noemen die iets in deze context simpel maken:

- **Aandacht bij de (hele) groep kunnen houden:** De werkvorm moet zo opgezet zijn dat je je aandacht bij de groep kan houden. Uiteindelijk gaat het om wat daar tussen de mensen onderling gebeurt. De werkvorm is maar een middel en mag je daar niet te veel van afleiden. Werkvormen die bijvoorbeeld langdurige afwezigheid van de facilitator vereisen zijn minder geschikt. Ook het langdurig aandacht moeten schenken aan een subgroep is niet aan te raden.
- **Weinig eigen werk:** Hieraan gerelateerd is dat de werkvorm je zelf weinig werk zou moeten kosten. Des te minder je zelf hoeft te doen, des te meer tijd en aandacht kun je aan het groepsgebeuren en het onderwerp ervan besteden.
- **Weinig voor- en nabereiding:** Des te minder tijd je voor of na een vergadering er aan hoeft te besteden, des te beter is het. Waarschijnlijk is je tijd te kostbaar om te verdoen met het in elkaar fröbelen van allerlei oefenhulpmiddelen of het moeizaam analyseren van de uitkomsten van een groepsoefening.

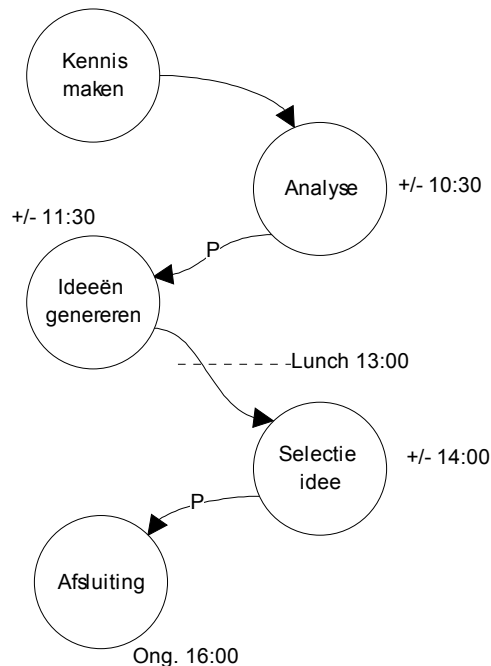
3.1.2. STRUCTUREREN

In mijn ervaring verlopen workshops, vergaderingen en andere bijeenkomsten beter als er ten eerste een duidelijk doel is en ten tweede enig idee hoe er bij dat doel gekomen moet worden. De meeste mensen, en technisch ingestelde mensen al helemaal, vinden dit ook erg prettig. Men heeft over het algemeen een hekel aan oeverloze vergadering die nergens naar toe lijken te gaan. Een simpele agenda is vaak al genoeg om hierin het nodige effect te bereiken.

Eén van de belangrijkste punten is natuurlijk **de algemene agenda** van de bijeenkomst. Structureren hiervan is vooral belangrijk omdat het je een stappenplan geeft op weg naar het doel. De beschikbare tijd is niet oneindig dus deel je die schaarse resource zodanig in dat je het doel denkt te kunnen bereiken.

De agenda voor een workshop is meestal niet een lijst met onderwerpen, maar meer een lijst met procesfases: Probleemverkenning, breinstorm, oplossing kiezen, afsluiten, etc. Probeer altijd te bedenken hoeveel tijd je voor ieder onderdeel nodig denkt te hebben en vermeld dit ook. Naast dat het duidelijk maakt hoe jij de boel in gedachten had (zodat mensen hierop kunnen reageren) geeft het je ook een wapen in handen tegen de vergadertijgers die over een onderwerp maar door en door gaan. Je kunt ze dan wijzen op de agenda en vragen of we in verband met de tijd verder kunnen.

Een alternatief voor de klassieke agenda is het neerzetten van de workshop als een reis. Teken op een flip-over vel de stappen als bollen en trek daar pijlen tussen. Iets als dit:



Dit maakt het iets speelser. Maak daarbij gelijk duidelijk dat er “vele wegen zijn die naar het doel leiden”, dus dat we als dit nodig blijkt ook van deze weg af kunnen wijken.

Het volgen van de agenda is overigens nooit een doel op zich! Het gaat om het bereiken van het einddoel van de bijeenkomst. Als jij of de deelnemers tussentijds betere ideeën krijgen over hoe daar te komen of je moet de tijdsduur van onderdelen aanpassen, doe dat dan. Ook kunnen er soms zulke belangrijke zaken naar boven komen dat deze echt even uitgediscussieerd moeten worden. Geef hier dan ruimte voor en pas het schema aan.

Vergeet nooit om **pauzes** in de agenda op te nemen. Pauzes zijn dusdanig belangrijk dat ik hierover verderop een aparte paragraaf heb geschreven. Zie paragraaf 3.1.6.

Naast het aanbrengen van een globale structuur in de vorm van een agenda, werkt ook het aanbrengen van een (tijd) **structuur per onderdeel** vaak erg goed. Als je een werkvorm wilt gaan doen, geef dan even voor iedereen aan welke stappen hierin zitten. Je kunt deze stappen ook even opschrijven (visualiseren) maar dit kan veel globaler dan de algemene agenda.

Als mensen zelfstandig of in groepjes iets moeten doen moet je hieraan altijd een tijdslimiet geven. Men weet dan waar men zich aan te houden heeft en mensen werken nu eenmaal beter onder een (lichte) tijdsdruk. Bijvoorbeeld: “We gaan nu in tien minuten zoveel mogelijk alternatieven bedenken voor ...”, of: “Jullie gaan nu in subgroepen uiteen en ik zie jullie over een drie kwartier hier weer terug. Dat is dus om ...”.

Een belangrijke rol van jou als facilitator is om ervoor te zorgen dat men zich ook ongeveer aan de gestelde limieten houdt. Een simpele techniek is om mensen er tegen het einde van de tijdsduur op te gaan wijzen dat ze nog x minuten hebben. Subgroepen die nog niet klaar zijn als de tijd om is kun je aansporen met “De tijd is om, willen jullie afronden, ik wil graag weer plenair verdergaan”.

Echter: Ook dit soort tijdsafspraken zijn niet heilig. Als een breinstorm lekker loopt en men na de afgesproken tien minuten nog druk ideeën aan het spuien is moet je het natuurlijk niet afkappen. Maak dit dan wel expliciet: “Het gaat erg goed, ik stel voor dat we er nog vijf minuten extra voor nemen”. Als dit gebeurt bij subgroepen meldt de extra tijd dan even expliciet bij alle groepjes.

3.1.3. VISUALISEREN

Het is de gewoonte om vergaderingen de zaken zoveel mogelijk mondeling af te handelen. Argumenten worden opgesomd, voor- en nadelen benoemd en... een kwartier later is iedereen ze weer vergeten. Met een beetje geluk heb je een goede voorzitter die uit zijn aantekeningen aan het einde van een agendapunt de conclusie samenvat, maar hoe kwamen we daar ook alweer precies? Wie kent niet het verschijnsel dat zelfs het volgende vergadertijdstip door verschillende mensen verschillend wordt begrepen.

Er is een theorie dat de mensheid het zo ver geschopt heeft doordat we in staat zijn geweest onze kennis te externaliseren, op te schrijven. De mogelijkheid om kennis vast te leggen buiten onze vergeetachtige grijze cellen om zou een belangrijke katalysator zijn geweest in het beschavingsproces. Dit geldt in mijn ervaring in ieder geval voor vergaderingen en workshops: Des te meer informatie er, buiten de hoofden om, voor iedereen zichtbaar en hetzelfde, aanwezig is, des te meer kans is er dat iedereen hetzelfde begrijpt. Bovendien maakt het hersenverwerkingscapaciteit vrij (je hoeft minder te onthouden) om mee te denken, goed te formuleren, creatief te zijn, etc.

Zorg er daarom voor dat er op een workshop of vergadering altijd minimaal een flip-over bij de hand is om dingen op te schrijven. Als een vel vol is sla het blad dan niet weg maar scheur het af en plak het op de muur (gebruik van die simpele papieren verf afplaktape, dan beschadigd de boel niet).

Wat kun je zoal opschrijven:

- **De agenda:** Maak een flip-over vel met de agenda en hang die ergens goed zichtbaar op. Dit help om mensen bij de les te houden over het huidige onderwerp en visualiseert hoe het proces gaat verlopen. Je kunt er op wijzen om aan te geven dat iets nog komt of er op schrijven als er iets in het programma wijzigt.
 Gebruik dit ook als je een agenda al op papier hebt uitgedeeld. Niet iedereen heeft die altijd bij zich, wijzigingen kun je zo eenduidig voor iedereen zichtbaar aanbrengen en mensen dwalen minder snel af als de onderwerpen groot voor hun neus hangen.
 Tip: Streep onderwerpen die je gehad hebt door. Dit maakt de procesgang voor iedereen duidelijk. Laatkomers kunnen zien wat ze gemist hebben.
- **Uitgangspunten:** Als je in een vergadering een gezamenlijk uitgangs- of vertrekpunt wilt creëren, schrijf het dan op. Je kunt er dan altijd eenvoudig naar blijven refereren.
 Wees overigens niet te beroerd om die uitgangspunten te wijzigen als dit in de loop van de discussie noodzakelijk blijkt. Het gaat om het vastleggen van punten zodat iedereen ze begrijpt, niet om het vastleggen om het vast te leggen.
- **Voor en nadelen, argumenten:** Als het gaat om het bij elkaar brengen van argumenten werkt er niets zo goed voor de discussie als het opschrijven ervan. Schrijf in een paar steekwoorden op wat de kern van het argument is. Zet er eventueel een plusje (voordeel) of minnetje (nadeel) bij. Als het een erg methodische discussie is of wordt kun je ze ook nog nummeren en er elders naar refereren.
- **Conclusies:** Als er een conclusie getrokken wordt, schrijf die dan op, zelfs al is het maar de datum van de volgende vergadering. Dit heeft een bijkomend psychologisch effect: Iets wat op papier staat lijkt definitiever dan iets wat gezegd wordt. Mensen die het er toch niet helemaal mee eens zijn zullen eerder protesteren.
- **Schema's:** Samenwerkende systemen, proces flowcharts, protocol ontwerpen, het zijn allemaal zaken die zich er uitstekend voor lenen om gevisualiseerd te worden. Het is me maar al te vaak gebeurd dat dit soort dingen doorgesproken werden zonder dat iemand een tekening maakte. Na een minuut of tien discussiëren had dan iedereen een ander schema in zijn hoofd. Pas bij de notulen of de uitwerking kwam dit naar boven en was het te laat: De vergadering moest over (tijdverspilling!), er volgde een langdurige e-mail discussie of iedereen deed gewoon wat hij zelf had begrepen.

Probeer overigens niet in een gezelschap een schematechniek exact te volgen en/of te veel details samen uit te werken. Groepsdiscussies zijn alleen geschikt voor globale ontwerpen die met een globale schets neer te zetten zijn. Natuurlijk helpt het om een bekende schematechniek te gebruiken, maar ga niet te ver in gezelschap druk zittingen maken of het lijntje nu gestippeld moet zijn en of er wel of niet een open carat dan wel een dicht rondje aan het einde moet. Dit soort details kan iemand het beste later in alle rust en concentratie toevoegen.

Overigens werkt bij het maken van schema's het gebruik van een whiteboard erg goed. Je kunt stukken over doen en vergissingen wegwerken zonder alles over te hoeven maken. Dit is echter ook gevaarlijk: Voor je het weet wis je een belangrijk ontwerp uit voordat iemand het heeft overgetekend en zelfs dan is het dan niet meer voor iedereen zichtbaar. Probeer het in zo'n geval over te (laten) tekenen op een flip-over vel (eventueel in een pauze).

- **Ideeën:** Bij een breinstorm moeten alle ideeën opgeschreven worden anders raken er onherroepelijk een paar kwijt (hiervoor is overigens een andere techniek die de schrijfarm van de voorzitter ontlast, zie paragraaf 4.3.1).

Ook ideeën, vragen of opmerkingen die zomaar spontaan op komen moeten niet verloren gaan. Hiervoor kun je een parkeerflap gebruiken: Hang ergens een wit vel papier op, zet er een grote P boven en leg uit dat hierop alles terecht komt wat nu niet relevant is maar waar wel nog wat mee gedaan moet worden. Het is een hele geruststelling en voorkomt veel doorzeuren over nu niet relevante zaken als het punt ergens duidelijk zichtbaar, zwart op wit, staat vermeld. Uiteraard moet je er dan nog wel wat mee doen: Dit gebeurt in de afsluiting als je de actiepunten vaststelt (zie ook paragraaf 4.5).

Zoals uit bovenstaande punten hopelijk duidelijk wordt is een whiteboard in het algemeen minder geschikt. Zo'n ding is begrensd en als het vol is is het vol en wordt er informatie gewist die dan niet meer voor iedereen zichtbaar is.

Het gebruik van flip-over vellen heeft bovendien een ander bijkomend voordeel: Je kunt ze meenemen en gebruiken als basis voor de notulen.

3.1.4. BETREKKEN

Je kent het zelf waarschijnlijk wel: Als er besluiten zijn gevallen waar je geen inspraak in hebt gehad ben je automatisch een stuk argwanender dan als je je zegje hebt kunnen doen. Dat geldt ook binnen workshops en vergaderingen. Des te meer je de kans hebt de deelnemers bij de opzet en afwikkeling ervan te betrekken, des te beter.

Dat betekent dat je de neiging om alles zelf te willen doen en bedenken moet onderdrukken. Laat de deelnemers wat doen, al is het maar iets ophangen of koffie halen. Er zijn echter ook verdergaande manieren om iedereen er beter bij te betrekken:

- Als je hiervoor tijd en gelegenheid hebt, hou dan voorafgaand aan de bijeenkomst een kort **gesprek met iedere deelnemer** afzonderlijk. Vragen die je kunt stellen zijn: Wat zijn je verwachtingen? Wanneer ben je tevreden, wanneer niet? Wat moet er in ieder geval op de agenda? Hebben we de goede mensen uitgenodigd? Heb je eerdere workshop ervaringen en hoe waren die?

Uiteraard doe je dit niet alleen om de mensen er bij te betrekken, maar kun je uit de verkregen informatie een hoop nuttige aanwijzingen krijgen voor de opzet en het verloop van het geheel.

- Stel samen als, eerste punt van de bijeenkomst, de **agenda** of deelagenda's op. Dit is vooral goed als er veel te bespreken is en een volgorde van onderwerpen niet gelijk duidelijk is.

Een goede agenda is echter een uiterst belangrijk iets en het is verstandig om er van te voren zelf al even over nagedacht te hebben. Wat moet er, wat jou betreft, in ieder geval opstaan. Deze voorbereidingen zijn ook handig als de groep geen goede agenda weet samen te stellen, je kunt dan altijd je eigen voorstel nog presenteren.

- Definieer samen de **doelstelling** van de workshop. Soms is deze absoluut niet duidelijk, bijvoorbeeld bij een kick-off meeting van een project. Er is dan vaak zoveel te bespreken dat je toch nooit aan alles toekomt. Geef dit aan en discussieer eerst samen met de groep over wat een goede uitkomst van de bijeenkomst zou zijn. Schrijf deze vervolgens op!
 Ook hier geldt dat een beetje voorbereiding geen kwaad kan, maar maak nooit de fout je eigen ideeën er door te drukken.
- Een heel basale vorm van betrekken is om een aantal mensen wat **facilitaire zaken** voor of tijdens de workshop te laten regelen. Bijvoorbeeld de koffie, de lunch of het recreatieve avondprogramma.

3.1.5. BEWEGEN

Ergens (helaas ben ik vergeten waar) heb ik ooit het verhaal gelezen over interviews die werden afgenomen op een wiebelende hangbrug. De deelnemers hadden het naast het interview erg druk met in evenwicht blijven. Het bleek dat interviewer en proefkonijn elkaar na zo'n sessie vaak erg aardig vonden en in een enkel geval zelfs verliefd waren geworden. Nu is dit natuurlijk wel erg extreem, maar het kernpunt hier is: Bewegen doet iets met mensen, met de onderlinge relaties en werkt bevorderend voor de groepsvorming.

Als je dus de gelegenheid hebt om mensen tijdens een vergadering of workshop te laten bewegen, doe dat dan. Naast dat het op de groep en het proces een goede uitwerking heeft is het natuurlijk ook plezierig om niet de hele dag te hoeven zitten, luisteren en praten. Het werkt vrijwel altijd bevorderend voor de concentratie.

Denk nu overigens niet dat men vreselijk moet gaan trimmen, joggen, gymmen of zoiets. Iedere beweging, al is het maar voor het halen van een kop koffie is meegenomen. Meestal is een korte wandeling rond het vergaderoord het hoogst haalbare in deze.

Hoe kun je mensen in beweging krijgen:

- Hou regelmatig **pauzes** en zorg ervoor dat de mensen dan ook in beweging komen en niet rond de koffiekant blijven hangen. Hieraan is een aparte paragraaf (3.1.6) gewijd.
- Er zijn diverse **werkvormen** waarbij de deelnemers aan de bijeenkomst wel in beweging moeten komen. Mensen moeten dan opstaan, lopen en zelf iets doen. Zie hierover het volgende hoofdstuk.
- Laat mensen **helpen** bij de diverse fysieke zaken die er rondom een workshop zijn, zoals koffie halen, tafels versjouwten, papieren ophangen en dat soort dingen. Een vriendelijk verzoek volstaat meestal ("wie wil me even helpen met..."). Dit is ook een hele basale manier om de mensen bij het proces te betrekken.
- Een simpele truc is om de **koffie wat verder weg** te zetten en de koffiekannen niet op de tafels te zetten.
- Als je het kunt voorkomen regel dan **nooit de lunch in de vergaderzaal**. Dat, meestal korte, loopje naar de kantine breekt de sleur al aardig. Bovendien is men even in een andere omgeving en dat zorgt voor wat afwisseling.

3.1.6. PAUZES

Pauses zijn belangrijk om een heleboel redenen. Belangrijkste is natuurlijk dat niemand het vol kan houden uren achter elkaar geconcentreerd aan een vergadering mee te doen, hoe interessant ook. Zo af en toe een beetje afleiding en even over iets anders praten helpt om de aandacht er bij te houden.

Er is een groep mensen die, meer dan anderen, last heeft van fysieke behoeften. Een lange vergadering zonder pauzes wordt dan heel vervelend omdat ze naar de WC moeten, honger krijgen, nicotine willen of, andersom, behoefte hebben aan frisse lucht. Zonder dat ze hier veel aan kunnen doen daalt het concentratieniveau en dat is niet echt bevorderlijk voor de deelname aan het proces. Als ze dan een verzoek doen om een pauze worden ze soms heel vreemd aangekeken. Dit kun je maar beter voor zijn.

Een andere goede reden om vaak pauzes te houden is dat tijdens de pauzes de discussie meestal gewoon doorgaat, maar op plotseling een heel ander niveau. Mensen die elkaar tijdens het officiële gedeelte nog verbaal in de haren vlogen kunnen het zomaar roerend met elkaar eens worden. Introverte types die tijdens de vergadering niets zeiden, komen in een gesprek bij de koffiekant op eens met geniale opmerkingen.

Wat richtlijnen voor pauzes:

- **Plan pauzes** in en kondig ze ook aan: “We gaan dan en dan ongeveer pauze houden”. Uiteraard moet je dit dan ook doen. Mensen met WC behoefte of honger weten dan dat ze straks hun gang weer kunnen gaan. Je kunt de pauzes het beste maar gewoon op de agenda zetten.
 Spreek duidelijk af hoe lang de pauze wordt (10 minuten of een kwartier is meestal wel genoeg).
 Uiteraard hoeft je je aan een afgesproken pauzetijd niet op de minuut nauwkeurig te houden, maar een marge van plus of min tien minuten moet toch te halen zijn.
- **Lunch en diners** zijn ook pauzemomenten en ook deze moeten ingepland worden. Neem voor een maaltijd midden in een vergadering wat meer tijd zodat men de gelegenheid heeft de benen te strekken. Een uur is hier een minimum.
- Vraag expliciet of mensen willen gaan **lopen, wandelen** of in ieder geval de zaal willen verlaten. Zo creëer je weer een bewegingsmoment.

3.2. JIJ ALS FACILITATOR

Bij workshops heb je een facilitator nodig om het proces in goede banen te leiden. Ook bij vergaderingen is er zo iemand, alleen heet deze dan voorzitter.

Faciliteren of voorzitten is, vind ik, een moeilijke rol. Je moet het proces goed in de gaten houden, oeverloze discussies afkappen (maar wanneer zijn ze nu oeverloos?), mensen die te veel praten netjes in toom houden, mensen die niet praten er subtiel bij trekken, op het juiste moment de juiste werkvorm uit je hoed toveren en nog een heleboel meer. Kortom, een schier onmogelijke taak en persoonlijk heb ik allang opgegeven dit perfect te willen doen. Hier geldt absoluut, zeker als je er niet je beroep van maakt, de o zo ware doodoener: goed is goed genoeg.

Het wordt vaak nog eens extra zwaar omdat je, naast je rol als facilitator, ook nog je rol als inhoudelijk deskundige moet spelen. Breng hierin een duidelijke scheiding aan. Dit kun je op allerlei manieren doen:

- Door het gewoon te zeggen: “Ik doe nu ook even mee hoor”.
- Door, dat kan zelfs zonder het expliciet te zeggen, consequent gebruik te maken van je fysieke locatie of houding: Als deelnemer zit je in de kring, als facilitator sta je voor de groep. Als deelnemer sta je links voor, als facilitator rechts, etc.
- Door het alleen, maar dan wel bewust, in je hoofd te scheiden. Je moet gewoon denken: “Nu ben ik deelnemer” of “Nu ben ik facilitator”. In de praktijk voldoet dit meestal wel.
- Door het van te voren gewoon aan de groep te melden: “Ik ben vandaag zowel facilitator als deskundige. Dat is lastig. Ik ga proberen de rollen te scheiden maar willen jullie me waarschuwen als ik ze te veel door elkaar laat lopen?”.

Daarnaast zijn er een aantal zaken die je, als een soort van minimum, in ieder geval altijd op je moet nemen:

- Basaal maar belangrijk is het verzorgen van de **ondersteunende zaken** als papier, (werkende!) stiften, flip-overs, koffie, lunches, etc. Zelfs als je een secretariaat hebt dat dit voor je verzorgt blijft het jou verantwoordelijkheid dit in ieder geval aan te vragen.

Controleer de belangrijkste dingen ook even van te voren. Het is erg vervelend als op het flip-over blok nog maar twee velletjes zitten en het bestellen van nieuw papier drie weken duurt.

- Zorg voor een stukje **voorbereiding** voor het proces. Stel voor jezelf een soort van schema op hoe je denkt dat de workshop moet gaan verlopen. Wees hierin bij de uitvoering echter flexibel. Het gaat om het doel, niet om de uitvoering. Meer hierover in paragraaf 5.1.
- Zorg tijdens de bijeenkomst voor een stukje **tijdbewaking**. Hou de klok in de gaten en waarschuw als de tijd voor iets bijna om is. Jij of de groep kunnen dan altijd beslissen om langer dan gepland ergens aan te werken maar dat gebeurt dan wel bewust. Het is dan ook jouw taak de consequenties ervan te overzien en eventueel te melden: “We kunnen hier wel een half uurtje extra aan besteden maar dan nemen we voor dit gedeelte wat minder tijd, ok?”. Probeer extra tijd overigens nooit ten koste te laten gaan van pauzes.

Een andere vorm van tijdbewaking pas je toe tijdens werkvormen. Bijvoorbeeld als je hebt afgesproken dat men vijf minuten heeft voor het genereren van ideeën, faciliteer dat dan door op de juiste tijdstippen te roepen “nog twee minuten”, “nog één minuut”, etc.

Hetzelfde geldt als men in subgroepen aan het werk is. Tegen het einde van de periode loop je alle subgroepen even af en kondigt iets aan als: “Jullie hebben nog vijf minuten, daarna wil ik graag weer dat we gezamenlijk verder gaan, kunnen jullie afronden?”.

Wees overigens nooit te streng op tijd. Als het proces duidelijk nog zijn tijd nodig heeft laat dat dan gewoon toe. Kondig dat dan echter luid en duidelijk aan: “We nemen nog een kwartier extra. Ik zie jullie dus terug om ... in de grote zaal”. Als men in subgroepen uiteen is zul je dit dus aan alle clubjes even moeten gaan melden.

- Wat ook belangrijk is als men in subgroepen uiteen is, is een stukje **onderlinge coördinatie**. Het meest praktische is om roulerend bij ieder clubje even een paar minuten aan te schuiven en te luisteren hoe het gaat. Hoe duidelijk je van te voren ook hebt uitgelegd wat er moet gaan gebeuren, er zullen er altijd wel bij zijn die iets heel anders gaan doen. Door bij iedereen even te gaan kijken heb je de gelegenheid dit bij te sturen: “Jullie zijn nu ..., mijn bedoeling was echter om ..., is het mogelijk dat jullie dit alsnog gaan uitvoeren?”.

Een laatste punt dat belangrijk als facilitator is om te proberen kritiek, slecht lopende sessies of andere vervelende zaken niet persoonlijk te nemen. Er gaat altijd wel wat mis en er ligt altijd wel iemand dwars dus als je je daar voortdurend persoonlijk aangevallen over voelt is dat erg slecht voor je bloeddruk.

Niet persoonlijk nemen betekent in mijn ogen dat je kritiek, verkapt of niet, niet als aanval op je persoon moet opvatten, maar hooguit als een signaal dat je aanpak niet deugt. Probeer dit soort gebeurtenissen te zien als een vorm van terugkoppeling. Blijkbaar doe je iets niet helemaal goed (genoeg), wat kun je de volgend keer anders doen? Het is ook helemaal geen schande om aan de groep om hulp te vragen. “Nou je hebt het vast wel gemerkt, dit liep niet goed. Heeft iemand een idee hoe het een volgende keer beter kan?”.

Daarnaast moet je je realiseren dat je er soms gewoon echt niets aan kan doen. Die vervelende deelnemer heeft misschien net een knallende ruzie gehad en reageert dat op jou af. Binnen de groep blijkt een enorme politieke machtsstrijd aan de gang zodat er niet wordt samengewerkt. Besef je dat dit kan gebeuren en trek het je vooral niet teveel aan.

4. TECHNIEKEN

Workshops hebben zo hun fasen. In de literatuur hierover gebeurt dat meestal netjes lineair: Eerst probleem analyse, dan divergentie, vervolgens convergentie en als toetje een afsluiting. In de praktijk is de volgorde meestal veel rommeliger maar de verschillende stadia zijn nog wel degelijk te herkennen. Dit hoofdstuk geeft voor de te onderscheiden onderdelen van workshops tips en technieken.

4.1. KENNISMAKEN EN HET IJS BREKEN

Een groep die voor het eerst bij elkaar komt zit altijd wat onwennig tegen elkaar aan te kijken, zeker als ze ook nog eens elkaars namen niet kennen. Hierbij een paar suggesties om de mensen op een leuke manier met elkaar kennis te laten maken.

- **Het voorstellingsrondje:** Bah, een voorstellingsrondje, wie kent ze niet. Mensen die nog niet aan de beurt zijn zitten te denken aan wat ze zullen gaan zeggen zodat er over het algemeen slecht geluisterd wordt. Het is de minst creatieve maar wel eenvoudigste en snelste manier om mensen zich aan elkaar voor te laten stellen.

Als je zo'n rondje houdt is het verstandig om even wat vragen die men moet beantwoorden op een flip-over te schrijven. Naam, werk, waarom ben je hier, dat soort dingen. Om het wat informeler te maken kun je er nog een vraag van persoonlijker aard bij zetten: Vertel eens iets leuks over jezelf, wat zijn je hobbies, etc.

- **Namenrondje:** Als je een groep hebt waarvan de meeste mensen elkaars naam niet kennen is dit een snel en handig kennismakingsspelletje. Je begint bij iemand in de kring en die noemt zijn of haar naam. De volgende noemt zijn eigen naam en vervolgens de naam van degene die voor hem was. Zo ga je verder tot de laatste alle namen moet opnoemen. Dat is natuurlijk oneerlijk, want de laatste heeft het het zwaarst, dus draai je vervolgens de draairichting om en doe je het nog een keer.

Let erop dat het voorgestelde protocol goed gevolgd wordt. De eerste die aan de beurt is heeft nog wel eens de neiging de namen in de verkeerde volgorde te zeggen (dus niet eerst zijn eigen naam). Corrigeer dit, anders raken de mensen die het wel begrepen hebben in verwarring.

- **Iets over jezelf:** Je stelt de deelnemers drie à vier vragen die ze voor zichzelf in steekwoorden op een grote post-it moeten beantwoorden. Deze moeten ze op hun buik plakken en vervolgens laat je iedereen gedurende een van te voren vastgestelde tijd (10 tot 15 minuten) door de ruimte lopen. Het is de bedoeling dat iedereen zo veel mogelijk mensen ondervraagt over de antwoorden.

Deze werkvorm gaat uit van de gedachte dat het (sociaal) leren kennen van vreemden vaak lastig is omdat je niet weet wat je aan elkaar zou kunnen vragen. Door een paar onderwerpen voor een eerste gesprekje kunstmatig aan te rijken wordt het ijs gemakkelijker gebroken. Iedereen is voortdurend bezig en zit niet (zoals bij standaard voorstellingsrondjes) het grootste deel van de tijd passief te luisteren.

Bedenk van te voren hoeveel en welke vragen je wilt stellen. Een paar suggesties:

- Wat is je naam? Doe deze vraag altijd als men ook elkaars namen nog moet leren.
- Wat is je liefste hobby. Wat doe je het liefst in je vrije tijd.
- Waar zou je over x jaar willen werken?
- Wat voor functie zou je over x jaar willen hebben?
- Als je mocht kiezen en er waren geen andere belemmeringen, waar zou je dan het liefste willen wonen?
- Beschrijf in drie woorden je droomhuis.

Een goede combinatie is één of twee vragen die zonder veel fantasie te beantwoorden zijn om vervolgens nog iets te vragen waar wat meer verbeeldingskracht voor nodig is. Hou na de oefening een korte evaluatie en vraag of mensen nog opvallende uitspraken zijn tegengekomen.

- **Vraag het de ander:** Een variant op bovenstaande oefening is om niet de antwoorden maar de vragen door de deelnemers te laten bedenken. Iedereen moet voor zichzelf en in korte tijd (één à twee minuten) drie of vier vragen bedenken die ze aan de andere deelnemers willen stellen, waarbij ze moeten proberen de standaardvragen over het werk te vermijden. Hierna laat je iedereen weer door de ruimte lopen en elkaar de zelfbedachte vragen stellen.
 Eén ding moet je er dan natuurlijk bijzeggen: beantwoorden is niet verplicht, tenslotte kan iemand onbedoeld een pijnlijke vraag bedacht hebben.
- **Teken iets over jezelf:** Dit is voor de groepen en facilitators die het leuk vinden om net iets verder te gaan. Geef hierbij de groep wat tekenmateriaal (papier, stiften of (voor de dapperen) verf) en vraag ze om iets in een mooie tekening te verbeelden. Bijvoorbeeld je woonplaats, je werk, een hobby, etc. Hiervoor krijgt men beperkt de tijd (5 tot 10 minuten).
 Als de tekeningen gemaakt zijn moet men deze aan een touwtje om de nek hangen en door de ruimte gaan lopen. Iedereen moet nu weer proberen bij zoveel mogelijk anderen over de gemaakte kunstwerken in gesprek te komen. Probeer eerst te raden wat er is afgebeeld en ga dan vragen wat er eigenlijk bedoeld is en waarom het zo is verbeeld.
 Voor deze oefening moet je wel even wat materiaal meenemen: tekenspullen en touwtjes (om de tekeningen rond de nek te hangen).

4.2. PROBLEEM ANALYSE EN EEN UITGANGSPUNT CREËREN

Als iedereen elkaar eenmaal een beetje kent en het ijs is gebroken zul je voor het vervolg van de bijeenkomst een gezamenlijk startpunt moeten creëren: Wat zijn onze uitgangspunten, waar hebben we het eigenlijk over, wat vinden we belangrijk. Als je dit nalaat zul je merken dat mensen voortdurend hierop terugkomen en er allerlei warrige discussies gaan ontstaan. Je kunt dit daarom maar beter voor zijn en het expliciet maken. Uiteraard geldt hier ook: Schrijf het op en hang het ergens zichtbaar neer.

Een uiterst belangrijk uitgangspunt, wat je zeker expliciet zult moeten maken, is het doel van de bijeenkomst. Wat willen we aan het einde hebben liggen? Wanneer zijn we tevreden? Zorg dat je deze meta niveau zaken duidelijk hebt voor je verder gaat met het eigenlijke onderwerp.

Voor het uitvoeren van een eerste analyse en het creëren van een uitgangspunt zijn er een paar technieken die je kunnen helpen:

- **Vragen en antwoorden:** Dit komt er simpelweg op neer dat je voor jezelf (in de voorbereiding) een aantal vragen bedenkt die, volgens jou, de uitgangspunten als antwoord hebben. Tijdens de workshop stel je die vragen en de antwoorden schrijf je dan vervolgens op.
 De meest basale hiervan is natuurlijk “Wat zijn onze uitgangspunten”, maar je kunt het beter iets anders aanpakken. Meestal, als je er even goed over nadenkt, zijn er een groot aantal zaken die iedereen als vanzelfsprekend aanneemt. Begin daar eens mee. Probeer dan aansluitend de zaken los te krijgen waar je zelf niet aan gedacht had.
 Een goede tactiek is om met de meest voor de hand liggende zaken te beginnen. Bijvoorbeeld:
 - Op welke platformen moet de software gaan draaien? (Windows 98 natuurlijk, dat heeft iedereen hier toch).
 - Waarin gaan we het bouwen (Uiteraard in Delphi)

- Wie is de klant? (de verkoopafdeling, die hebben ons toch gevraagd)

En als je het eigen rijtje heb afgewerkt: Zijn er nog meer voor de hand liggende zaken die hier nu niet staan? Vaak komt er dan het nodige los en blijken uitgangspunten die voor de één wel gelden helemaal niet zo duidelijk te zijn voor de ander. Dat dit er bij het begin van de workshop al uitkomt is pure winst: het voorkomt later veel communicatiestoringen.

- **Cirkelen:** Cirkelen gebruik je als je niet precies weet wat je nu eigenlijk wilt bereiken en hiervan alleen maar een vaag idee bestaat. Bijvoorbeeld workshops met als thema: Wat wordt onze bedrijfsstrategie? Maar ook (echt, het komt voor): We willen een systeem om de verkoop te ondersteunen.

Je gaat dan niet het onderwerp rechtstreeks benaderen, maar draait er als het ware in cirkels omheen. Dit doe je door allerlei vragen op te werpen die wel met het onderwerp te maken hebben maar het niet direct adresseren. Bijvoorbeeld:

- Hoe ziet het eruit (hoe groot, hoe dik, hoe lang, één A4-tje? Een document?)
- Als je het hebt, wat kun je ermee?
- Wat staat er beslist niet in (wat sommigen wel zouden verwachten)
- Wanneer is het goed? Wanneer niet?
- Associeer het eens met een dier/voorwerp/...
- Wat mag het kosten?
- Wanneer moet het af?

- **Story telling:** Dit is een simpele maar nuttige techniek die je vooral gebruikt als het gaat om iets procesmatig: hoe kunnen we ons bedrijf professionaliseren? Hoe kunnen we binnen ons ontwikkelteam beter samenwerken? Over dit soort dingen hebben verschillende mensen vaak heel verschillende beelden.

Je vraagt iedereen om voor zichzelf binnen zijn of haar persoonlijke ervaringen een voorbeeld te bedenken van iets dat met onderwerp te maken heeft en wat er echt uitsprong. Een uiterst professioneel bedrijf, een fantastisch team, etc. Als men geen positief voorbeeld kan bedenken dan mag een negatief ook, maar positief heeft wel de voorkeur.

Dan stuur je de mensen in groepjes van twee of drie uiteen. Binnen deze groepjes moet iedereen om de beurt zijn of haar verhaal vertellen. De andere(n) in het subgroupje moeten goed luisteren en proberen de kernpunten er uit te halen: Wat maakte dat bedrijf nu zo professioneel, waarom werkte dat team zo goed samen, etc. Deze punten worden in een paar steekwoorden groot op gele post-its geschreven (limiteer het tot rond de vijf à zeven steekwoorden per verhaal, anders heb je later een (tijds)probleem).

Als de (afgesproken!) tijd om is komt iedereen weer samen en worden alle post-its op een muur (of brown paper, zie paragraaf 4.3.1) geplakt. De groepjes mogen dan één voor één aan de hand van de steekwoorden kort toelichten wat er gezegd en besproken is.

Probeer hierna om samen met de groep de grote lijnen uit het gebeurde te halen: Wat kwam er steeds terug, wat vond bijna iedereen belangrijk, zijn er opvallende dingen bij.

4.3. DIVERGEREN

Divergeren is de kunst om met een groep bij een probleemstelling zoveel mogelijk oplossingen te bedenken. Deze oplossingen moeten gegeven kunnen worden in een open en creatieve sfeer. Ze moeten ook met elkaar gedeeld kunnen worden zodat het ene idee het andere oproept. Als laatste moeten ze ook nog eens zodanig gepresenteerd worden dat de groep er uiteindelijk iets mee kan.

Kerntechniek voor divergeren is natuurlijk het breinstormen: Een veel gebruikte maar zwaar onderschatte vorm van werken. Bij veel mensen wekt dit het beeld op van een clubje dat alleen maar in het wilde weg wilde ideeën aan het spuien is. Goed breinstormen is echter lastiger dan dat en het vereist een zorgvuldige aanpak om tot het gewenste resultaat te komen. Bij sommigen heeft het bovendien een slechte naam gekregen omdat er in enthousiaste sessies veel ideeën werden gegenereerd waar vervolgens niets mee werd gedaan. Dat is natuurlijk niet de bedoeling.

De uitvoering van een breinstorm kent een aantal varianten, maar absoluut de meest praktische en prettige die ik ken is de brown paper techniek. Deze voldoet aan alle grondregels (visualiseren, betrekken, bewegen) en zorgt ervoor dat je als facilitator niet voortdurend bezig bent maar juist goed het proces in de gaten kan houden. Omdat ik vind dat deze techniek erg belangrijk is heb ik er een aparte paragraaf aan gewijd (zie 4.3.1).

Het houden van een breinstorm kent een aantal stappen die je allemaal min of meer moet doorlopen:

- Vaststellen van de probleemstelling: Zorg dat het overduidelijk is wat de vraagstelling is en schrijf die duidelijk zichtbaar op. Alleen al over de vraagstelling ontstaan soms hele discussies. Die moet je laten gaan, want als er mensen in de groep zijn die de vraagstelling niet begrijpen of verkeerd vinden wordt het niks.
- Leg uit wat er gaat gebeuren en vooral hoe je het gaat doen, de procedurele kant ervan: “We gaan nu eerst 10 minuten ideeën bedenken die schrijf ik op, dan gaan we ze in categorieën onderbrengen en dan...”.
- Introduceer de omgangsregels voor het breinstormen:
 - Iedereen probeert actief mee te doen
 - Luister of lees wat anderen bedacht hebben en kijk of je daar op voort kunt bouwen.
 - Zo weinig mogelijk kritische opmerkingen tijdens de breinstorm.
- Als de groep voor de eerste keer tijdens de bijeenkomst een breinstorm ingaat (of misschien wat is ingedut) is een warming up handig. Net als onze lichamen bij het sporten moeten onze hersens bij het creatief nadenken ook warmlopen. Een eenvoudige optie hiervoor, die gelijk de technieken voor iedereen demonstreert, is het houden van een breinstorm over iets geheel anders. Wat dacht je van de toepassingsmogelijkheden van de paperclip.
- Doe vervolgens de breinstorm over het eigenlijke onderwerp.
- Hierna kun je, als dat nodig is, de antwoorden gaan categoriseren en in handige groepen onderbrengen.

Er zijn een paar interessante varianten op dit proces die vooral te maken hebben met de formulering van de probleemstelling. Deze kunnen helpen om een vastgelopen discussie weer vlot te trekken:

- Draai de formulering om. Dus in plaats van een breinstorm over hoe het systeem betrouwbaar kan worden ingericht ga je breinstormen over wat je moet doen om het aller onbetrouwbaarste systeem ooit af te leveren
- Breng een willekeurig voorwerp in: Zet bijvoorbeeld een doosje schoensmeer op tafel en vraag iedereen om iets te zeggen over het verband tussen het onderwerp en de schoensmeer. Je zult nog verbaast staan over wat schoensmeer met systeem integratie te maken heeft.
- Als je een proces aan het ontwerpen bent kun je ook vanuit de uitkomst terug gaan redeneren. Dus niet: “Wat moeten we doen om dit systeem op te leveren...”, maar “Stel, er is een systeem. Wat hebben we, in omgekeerde volgorde, gedaan om dat te bereiken”.

4.3.1. BROWN PAPERTECHNIEK

Kort gezegd is Brown Paper techniek het werken met van die zelfklevende memovelletjes (post-its) op een groot vel bruin pakpapier dat je aan een muur bevestigd. Wat is daar nou de lol van:

- Iedereen kan eenvoudig een bijdrage leveren omdat men zelf briefjes kan schrijven en plakken (bij schrijven op een flipover is dat veel lastiger).
- Je kunt de briefjes als ze eenmaal geplakt zijn weer verhangen en zo eenvoudig groeperingen aanbrenge.
- Het is, als er tenminste groot geschreven wordt, voor iedereen zichtbaar.
- Je kunt als het nodig is het papier in secties verdelen en zo gelijk een splitsing aanbrenge.

Waarom *Brown Paper*? Nou eenvoudig: Het is goedkoop, makkelijk te verkrijgen, contrasteert goed met die gele stickertjes en de plakkers blijven goed zitten (ook als je het papier oprolt en meeneemt).

Een van de meest toegepaste vormen van Brown Paperen is het gebruik om te breinstormen. Er zijn echter diverse andere heel interessante toepassingen. Deze komen verderop nog even aan de orde.

Breinstormen met Brown Paper gaat in grote lijnen als volgt:

- Bepaal een duidelijke vraag waarover je wilt breinstormen. Deze schrijf je voor iedereen zichtbaar op.
- Geef iedere deelnemer een (deel)blokje memo stickers van een groot formaat (liever niet die vierkante maar die grote rechthoekige) en een dikke stift.
- Instrueer iedereen nauwkeurig over het volgende (eventueel kun je de regels opschrijven en ergens ophangen: visualiseren!):
 - Spreek een tijdsduur voor het stickeren af, 5 of 10 minuten is meestal ruim voldoende.
 - Iedereen die een idee heeft schrijft die groot in sleutelwoorden op een sticker en plakt die ergens willekeurig op de BP.
 - Des te wilder het idee des te beter. Het hoeft niet realistisch te zijn (wilde ideeën genereren vaak verrassende wel realiseerbare ideeën). Als aanjager kun je zelf eventueel wat (voorbereide) wilde ideeën opschrijven en opplakken.
 - Iedereen moet zelf lopen en zelf plakken zodat men in beweging komt.
 - Beschreven briefjes niet opzouten maar een geschreven briefje direct opplakken. Het is de bedoeling dat ideeën andere ideeën triggeren wat niet kan als ze niet geplakt zijn. Dit gaat overigens, ondanks de instructie, heel vaak fout. Wees daar dus alert op en wijs de boosdoeners vriendelijk doch beleefd op deze regel.
 - Probeer af en toe te lezen wat er staat, misschien brengt dit je op ideeën. Duplicaties zijn echter niet erg.
 - Tijdens het plakken gelden de grondregels en wordt er niet bekritiseerd of geprezen of op een andere manier oordelen geveld.
- Tijdens het plakken hou je in de gaten of iedereen zich aan de regels houdt (niet te streng) en hou je de tijd in de gaten. Roep het om als er nog twee minuten zijn, nog een minuut, etc. Onder tijdsdruk gebeuren er soms verrassende dingen. Wees echter flexibel: Als er na het verstrijken van de limiet nog druk geplakt wordt verleng dan de tijd maar kondig dit luid, duidelijk en begrensd aan: "Gezien de reacties stel ik voor nog vijf minuten langer door te gaan, akkoord?".
- Als het plakken afgelopen is zul je de plakkertjes af moeten lopen. Het staat er tenslotte in sleutelwoorden. Een goede methode daarvoor is om ze gelijk te clusteren. Je zult dan namelijk alle plakkertjes moeten verhangen en krijgt ze dus allemaal in handen. Maak boven iedere cluster een plakker, bij voorkeur van een andere kleur, met de titel van de groep.

Als iemand in dit stadium nog dringend een plakker toe wil voegen vooral laten gaan, want dit zijn vaak de beste ideeën.

Vraag voor de plakkertjes die je verhangt en die niet gelijk duidelijk zijn een korte verklaring.

Verwijder dubbele plakkers maar vraag eerst toestemming aan de schrijver(s). Soms bedoelt men met dezelfde kreet iets heel anders.

Indien een plakker in meerdere clusters thuishoort, verdubbel hem dan door een identieke te (laten) schrijven.

Over het algemeen: Des te meer de groep doet des te beter. Probeer mensen een taak(je) te geven, al is het maar het schrijven van stickers. Als mensen eenmaal gewend zijn aan het gebeuren (na een aantal keer) kun je ook de hele clustering aan de groep overlaten. Je krijgt dan het grappige effect dat iedereen voor het BP staat te dringen en druk discussiërend de boel verhangt: Prima!

Voorafgaand aan de “echte” BP sessie is het vaak prettig om even een opwarmertje te doen om mensen te laten wennen aan de techniek en ze los te maken (vergelijk met warming up bij sport). De praktijk leert dat dit nodig is.

Een goede WUP is om ze bijvoorbeeld over iets neutraals te laten breinstormen. Wat ik ooit heb toegepast is iedereen aan het begin van de workshop een paperclip te geven zonder verklaring. Na de nodige inleidingen heb ik ze laten BP breinstormen over gebruiksmogelijkheden van dat rare stukje gebogen metaal. Ander opties zijn om over iets neutraals het perspectief te verschuiven (Wat zijn goede ideeën voor ... als je een kind/marsmannetje/robot/... zou zijn). De Amerikaanse boeken hebben het om de een of andere reden altijd over het ontwerpen van “the bathroom of the future”.

Zorg dat de resultaten van de BP niet verloren gaan, schrijf ze op en zet ze in de notulen (of laat ze opschrijven, in een ideale situatie heb je een dedicated notulist). Niets is zo demotiverend voor deelnemers als een hoop inspanning waarvan 90% nooit meer terug te vinden is, zelfs al weet je zeker dat je er nooit meer iets mee zult doen.

BP en plakkers hebben nog vele andere gebruiksmogelijkheden dan breinstormen, hier een greep:

- Gebruik ze bij alle groepsprocessen waarbij dingen ingedeeld moeten worden (ook als de lijst met in te delen dingen vastligt). Schrijf ieder ding op een briefje, schrijf de categorieën op een andere kleur briefje en plakken maar.
- Maken van een complexe planning: Maak het BP een tijdsbalk, maak per actie een briefje en plak het op de goede plek. Nadeel is dat tijdsduur niet goed weer te geven is, ieder briefje heeft bij benadering dezelfde omvang.
- Gebruik het als planbord bij een project, zeker bij een project met een wat meer losse, op individuele verantwoordelijkheid gerichte, aansturing. Schrijf iedere activiteit op een briefje en hang ze onder een persoon en/of een datum. Als de activiteit geweest is, laat er dan een kruis door zetten. Reserveer een hoek van het planbord voor nog niet ingeplande zaken die men dan op kan pakken (wel dan de plakker laten verplaatsen naar de juiste persoon).
- Brown paper is niet/minder geschikt voor stroomschema achtige dingen. Je moet dan werken met pijlen en zo en dat is lastig. Een whiteboard met veger is dan veel beter. Ook lijsten met punten kunnen beter gewoon op een flip-over geschreven worden (denk aan de visualisatie!). Weet waar de techniek bruikbaar is en waar niet.

Bedenk het maar, eventueel ook tijdens de sessies. Er zijn plakkers verkrijgbaar in allerlei vormen, kleuren en maten. Altijd handig om in de buurt te hebben.

4.4. CONVERGEREN

Nadat de ideeën verzameld, besproken en gecategoriseerd zijn moet je er meestal wat mee. Dat varieert van prioriteitsstelling tot keuze. Dit is absoluut de moeilijkste fase en zal je heel wat hoofdbrekens bezorgen. Zoals je aan de lengte van deze paragraaf kunt zien ben ik hier ook niet echt uit.

Als we uitgaan van een lijst van ideeën uit bijvoorbeeld een breinstorm is het volgende een handige methode om te kijken hoe de vlag er in de groep voorhangt:

Laat mensen stemmen over de ideeën, maar geef nooit slechts één stem. Een goed (visueel!) middel is om iedereen een vast aantal (bijvoorbeeld 5) gekleurde ronde stickertjes te geven. Iedereen mag zijn stickertjes verdelen over de ideeën. Je mag expliciet ook meerdere stemmen op één idee uitbrengen. Een andere optie is om mensen voor én tegen te laten stemmen (geef ze een setje groene en rode stickertjes).

Uiteraard geldt hier ook: Zorg dat je de regels goed duidelijk hebt gemaakt voor iedereen en beperk de tijdsduur van het geheel.

Afhankelijk van de situatie zijn kun je nog allerlei aanvullende methoden verzinnen. Als je de brown paper techniek hebt gebruikt kun je het verschijnsel dat je de plakkers kunt verhangen op een aantal manieren gebruiken. Verdeel bijvoorbeeld het papier in gedeeltes (links is slecht, rechts is goed) of gebruik de dimensies (hoog is goed, onder is slecht, links is niet realistisch, rechts wel), verplaats de plakkers met de meeste stemmen naar een shortlist elders op het papier, etc. Fantasie en een goede voorbereiding doen hier wonderen.

Helaas komt verder het convergeren (in mijn ervaring tenminste) meestal gewoon neer op ouderwets discussiëren in de groep. Het enige wat je kunt doen om dit een beetje te faciliteren is op een flip-over de belangrijkste argumenten opschrijven

4.5. AFSLUITEN

Het spreekwoord zegt: “eind goed, al goed” en dat geldt zeker voor workshops. Als je niet netjes afsluit kan snel het gevoel ontstaan dat men de hele tijd voor niets bezig is geweest. Waaruit bestaat nu een goede afsluiting? Eigenlijk zijn er twee dingen die in ieder geval aan de orde moeten komen: Een stukje terugkoppeling over het gebeuren (leerzaam voor jezelf) en een actiepuntenlijst.

De afsluiting is ook het tijdstip om iets met de parkeerflap te gaan doen: Je weet wel, dat papier dat je aan het begin van de workshop hebt opgehangen om alle minder relevante opmerkingen op te zetten. Met een beetje geluk (pech?) staat hier het nodige op en als je er nu niets mee doet verlies je op zijn minst een stukje geloofwaardigheid.

De meest gebruikte en ook handigste afsluiting wat mij betreft is de “Benefits, Concerns, Actions (BCA)” oftewel “Voordelen, Zorgen, Acties”. Dit volgt een eenvoudig stappenplan waarbij alle noodzakelijke ingrediënten voor een goede afsluiting vanzelf aan bod komen.

- Benefits: Vraag aan iedereen wat er goed ging vandaag. Wat moeten we zo houden? Schrijf deze kort op. Als mensen nu al negatieve dingen gaan spuien vertel dan dat ze deze later kwijt kunnen maar dat je nu alleen de goede dingen wilt horen. Wat er meestal gebeurt is dat opmerkingen over het proces (de bijeenkomst) en de uitkomst door elkaar gaan lopen maar dat is zelden een probleem.

Er is een dringende reden om met de positieve dingen te beginnen: Het is veel eenvoudiger om kritiek te geven en als je daar eenmaal mee bezig bent verlies je vaak de andere kant uit het oog. Door ermee te beginnen ontloopt je die blokkade.

- Concerns: Vraag vervolgens wat er verbeterd zou moeten worden. Vraag of men deze punten altijd op een van de volgende manieren wil formuleren:
 - “Ik zou willen weten ...” (IZWW ...)
 - “Hoe ervoor te zorgen ...” (HETZ ...)

Als mensen dit niet doen vraag ze dan gewoon om hun punt even te herformuleren in de juiste termen. Uiteraard worden alle punten weer kort opgeschreven.

Op deze manier geformuleerd krijgt kritiek iets actiefs, het is niet alleen maar gemopper. Het klinkt misschien flauw maar het geeft een veel beter gevoel om met kritiek om te gaan als kansen voor verbetering of opheldering. Dit is een eenvoudig trucje om mensen er zo tegen aan te laten kijken.

- Actions: Nu moet er nog een actiepuntenlijst gemaakt worden. Als bron hiervoor gebruik je de concerns lijst die je zojuist hebt samengesteld en de punten op de parkeerflap. Eén voor één loop je de punten af en de groep beslist of er een actiepunt aan gekoppeld moet worden.

Uiteraard is een actiepunt niet compleet als er niet een naam én een datum aan gekoppeld is. Als het er veel worden kun je ze nog even kort van prioriteit voorzien.

Nog een laatste opmerking: Ook evalueren kost tijd! Start dus de afsluiting niet op het tijdstip dat je eigenlijk had willen stoppen volgens de agenda want dan kun je er zeker van zijn dat niemand meer oplet. Hou gewoon een 20 minuten tot een half uur voor het eindtijdstip op met de inhoudelijke discussies. Een goede afsluiting hoort er absoluut bij!

5. PRAKTIJKTIPS

Tot slot nog een aantal tips en trucs uit de praktijk die ik nergens anders in het voorgaande kwijt kon.

5.1. VOORBEREIDINGEN

Een goede voorbereiding is belangrijk. Dit begint uiteraard met het vaststellen van het doel en de agenda voor de vergadering. Ook werkvormen zul je moeten voorbereiden. Het staat niet sterk en verstoord de voortgang als je eerst nog allerlei copietjes moet gaan maken of uitgebreid de gang van zaken voor een oefening moet opzoeken.

Een uitgangspunt is dus: Goed voorbereiden maar ook weer niet te veel. Wat je in ieder geval kan doen is:

- Kies van te voren een aantal werkvormen uit die je wilt gaan doen. Bedenk echter dat vergaderingen nooit zo lopen als je van te voren inplant dus wees flexibel. Een paar extraatjes achter de hand voor onvoorziene situaties is nooit weg.
- Het mooiste is als je het verloop van de werkvormen uit je hoofd weet. Als je dat te veel werk is of je hebt er geen tijd voor hou dan in ieder geval de beschrijving ervan bij de hand.
- Zorg dat de materialen voor een werkvorm bij de hand zijn. De volgende zaken zijn handig om altijd mee te nemen:
 - Gewoon verfafplakband is ideaal om zonder beschadigingen dingen tijdelijk op de meeste muren te plakken. Probeer altijd een rolletje bij je te hebben zodat je ook tijdens vergaderingen flip-over vellen zichtbaar kunt weghangen (en niet alleen maar de optie hebt om ze om te slaan waarmee ze onzichtbaar worden).
 - Memo stickers. De gele grote in ruim voldoende mate (voor de breinstorm sessies) en verder in ieder geval wat andere kleurtjes.
 - Ronde stickertjes in diverse kleuren voor het stemmen.
 - Dikke stiften in diverse duidelijke kleuren. Controleer of ze niet leeg zijn!
 - Schaar (al is het alleen maar om de BP te knippen).
 - Paperclips (om stapeltjes plakkers als ze van het bord komen bij elkaar te houden).
- Controleer tijdig of in de zaal waar de bijeenkomst wordt gehouden voldoende middelen aanwezig zijn. Zonder flip-over met voldoende papier zul je in het algemeen slecht kunnen werken.

Tip: Veel bedrijven werken met een interne facilitaire dienst en ook deze mensen hebben tijd nodig. Controleer daarom ruim van te voren of het papier op een flip-over bijna op is en of de stiften het wel doen.
- Zorg dat je een halfuurtje eerder in de zaal bent om je spullen klaar te leggen, de ruimte op je in te laten werken en te kijken of alles naar wens is. Ga even na hoe de huishoudelijke regels zijn voor koffie, lunch, etc. Misschien bedenk je een beter opstelling voor de tafels en stoelen?

Er zijn echter ook voorbereidingen die kansen laten liggen om mensen te betrekken bij wat je aan het doen bent. Hang bijvoorbeeld niet alvast een brown paper op maar laat dit de groep doen. Ook het sjouwen met tafels en stoelen moet je eigenlijk laten doen.

5.2. DE PARKEERFLAP

Zorg dat je van het begin af aan een parkeerflap hebt hangen. Een parkeerflap is een initieel leeg flipovervel dat je aan de muur hangt. Eventueel kun je er een grote P boven zetten.

Aan het begin van de sessie vertel je dat alles wat niet direct relevant is of langdurige discussie behoeft waar geen tijd voor is daar op geschreven zal worden. Hiermee raakt het dan in ieder geval niet weg. Aan het einde van de sessie beloof je er op terug te komen.

Een parkeerflap is de beste methode om oeverloze discussies over details of minder relevante onderwerpen in de kiem te smoren. Wat je uiteraard wel moet doen is iets doen met de opgeschreven punten. Een suggestie is om ze bij de afsluiting op te nemen in de actiepuntenlijst (zie paragraaf 4.5).

5.3. TOEPASSINGEN BIJ VERGADERINGEN

In de titel en inleiding van dit verhaal werd gerefereerd naar vergaderingen. Hoe kun je die wat leuker en efficiënter maken met behulp van de technieken uit de workshops. De meeste zaken die genoemd zijn, zijn op de een of andere manier, eventueel afgezwakt, wel bruikbaar binnen een vergadering. Nog een paar tips over de toepassing in “gewone” vergaderingen en werkoverleggen:

- Maak gebruik van de opgestelde grondregels uit hoofdstuk 3:
 - Structureer de vergaderingen. Ook in de meer klassieke vergadertheorie wordt er op gehamerd dat je een agenda moet maken maar, helaas, ontbreekt dat er maar al te vaak aan. Probeer ook eens binnen een onderdeel structuur aan te brengen.
 - Visualiseer zo veel mogelijk. Meestal is er wel een flip-over of een whiteboard bij de hand. Gebruik dat dan ook. Je kunt de agenda er op zetten, bij discussies de voor en tegens noteren, conclusies opschrijven, etc.
 - Hou bij lange vergaderingen pauzes en zorg ervoor dat de mensen dan ook in beweging komen en niet met een kop koffie op hun plaats blijven hangen.
- Vooral de divergentie technieken uit paragraaf 4.3 zijn goed bruikbaar als er tijdens een vergadering iets nieuws bedacht moet worden. Je moet misschien even door wat weerstand heen (“Wat is dat nou voor geknoei met zo’n bruin papiertje...”) maar meestal vindt men het wel leuk om eens iets anders te doen dan alleen maar zitten en praten.
- Hou eens een evaluatie zoals beschreven in paragraaf 4.5. Soms komen er dan hele verrassende dingen naar boven.