

## Interactieve workshops en werkconferenties voor verandering ontwerpen

### Met een valide ontwerp naar *Common Ground*

**J**aarlijks worden er duizenden workshops en werkconferenties gehouden om medewerkers of burgers aan het werken en denken te zetten om zo bij te dragen aan een veranderproces. Inspiratie en participatie zijn vaak leidende motieven. Maar raken de deelnemers geïnspireerd? Participeren ze echt? Komt er iets wezenlijks uit?

Met de voorbereiding en het ontwerp van een werkconferentie in het kader van een veranderproces wordt makkelijk over de hoofden van de deelnemers heen geschoten. Er zitten doelstellingen en boodschappen in die voor de deelnemers van geen of weinig betekenis zijn, de deelnemers voelen zich onvoldoende eigenaar of met de uitkomsten wordt niets gedaan. Of er wordt een bestaand format gebruikt dat elders heeft gewerkt.

In de praktijk zien we weleens de volgende opmerkingen in evaluaties:

- ◆ Het was leuk, maar wat hebben we nou eigenlijk bereikt?
- ◆ De uitkomst was gestuurd;
- ◆ In de middag zakte het in;
- ◆ De sessieleider was te dominant;
- ◆ De sessieleider stuurde de inhoud te veel;
- ◆ Het was rommelig;
- ◆ Ik zat niet te wachten op zogenaamd leuke spelletjes;
- ◆ Het is nog steeds niet duidelijk waar we naartoe gaan;
- ◆ De vorm overheerste de inhoud;
- ◆ De directeur was met zijn inleidende aftrap niet aangesloten en stond alleen op zenden;
- ◆ Het is onduidelijk wat er met de uitkomsten gebeurt; ik heb er eigenlijk geen vertrouwen in, ik heb al zo vaak mijn mening gegeven.



Mijn stelling is dat wanneer deelnemers een sessie inspirerend vonden, dit dan vooral komt door de gesprekken die men met elkaar had, over zaken die er voor hen toe deden. Door het vinden van *common ground*. En: dat de uitkomsten van de sessie realistisch en relevant zijn.

De vraag is dus hoe ervoor te zorgen dat deelnemers zich echt betrokken voelen bij het

doel en inhoud en uitkomsten? Het antwoord is: *werk op de huid van tijd, realiteit en toekomst*. In het kort, zorg voor *validiteit*. Ik zal dit aan de hand van een aantal uitgangspunten toelichten.

#### *De voorbereiding*

- Werk altijd met een *voorbereidingsgroep*. Ik heb vaak gemerkt hoe belangrijk het is dat deze groep een afspiegeling vormt van de bij het vraagstuk betrokken mensen. Dan heb je alle puzzelstukjes bij elkaar en kun je een valide ontwerp maken.
- Zorg ervoor dat de leden van deze groep beschikken of beschikking krijgen over *alle data* die relevant zijn voor het vraagstuk in kwestie. “Het staat allemaal op intranet” is niet voldoende. Als intranet al wordt geraadpleegd, iedereen interpreteert de informatie op zijn/haar eigen manier.

- Werk eerst aan een *doelstelling*. Wat moet de opbrengst zijn? Maak een onderscheid tussen inhoud en proces. Vaak gaat het vooral over werkvormen en wat 'leuk' is voor de deelnemers. Maar een eensluitende doelstelling is bepalend.
- De werkvormen die je uiteindelijk inzet moeten te allen tijde de *doelstelling dienen*. Een 'inspirerende dag' is geen doelstelling op zichzelf.
- Bepaal *dán* de *onderwerpen* die aan de orde moeten komen. Die staan allemaal ten dienste van de doelstelling. En bouwen op een logische manier voort op elkaar. Losse flodders zetten de deelnemers steeds op een ander been. Dat kost nodeloos veel energie en het proces zakt snel in.
- Het is zaak om drie elementen onder de onderwerpkeuze te leggen: *heden, en toekomst*. Soms is het verleden (om van te leren) ook een issue. Werk afwisselend met divergente (het grote plaatje) en convergente vragen (inzoomen).
- Zorg voor een *draaiboek* waarvan iedereen het gevoel heeft dat het gaat werken. Neem niet te snel genoegen met "jij zult het wel weten".

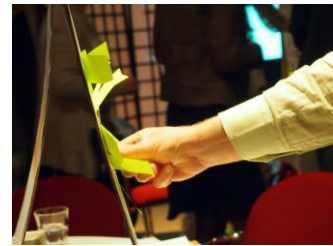
### De setting

- Het gaat hier eerst om de *goepssamenstelling*. Wie zijn betrokken bij het vraagstuk? Wie zijn de 'juiste' mensen? Dat zijn niet alleen degenen die 'erover gaan'. Het kan soms om alle medewerkers gaan. Als het onhaalbaar is om die allemaal in één keer bij elkaar te brengen, zorg in dat geval voor een 'kritische massa', een groep die voldoende invloed heeft (wat iets anders is dan macht) om de uitkomsten organisatiebreed verder te brengen. Je kunt ook met meerdere kleinere conferenties werken, maar die moeten dan wel duidelijk met elkaar verbonden worden.
- Om ervoor te zorgen dat de deelnemers een constructieve, 'bubbel' overstijgende dialoog kunnen voeren is het van belang om – zeker bij grotere groepen (> 20) dat de *tafelgroepen* niet groter zijn dan 8 mensen zijn, zodat iedereen voldoende aan bod kan komen.
- Vervolgens worden die groepen (vooraf) zo ingedeeld dat *alle aanwezige perspectieven*, hiërarchische lagen en opvattingen aan één tafel zitten. Diversiteit zorgt voor een 'multi focale' dialoog.
- Deze tafelschikking maakt het mogelijk dat alle aanwezige tafelgroepen *simultaan* kunnen werken aan dezelfde vragen, die door de voorbereidingsgroep zijn geformuleerd.
- De uitkomsten van de gesprekken worden vervolgens kort en bondig gerapporteerd door enkele tafels (of alle bij kleine groepen, <20), namens hun eigen tafel. Alle tafels zullen aldus min of meer dezelfde uitkomsten hebben. Zo kan er *common ground* ontstaan en hebben de deelnemers niet de behoefte om 'buiten de orde' om van alles te roepen, wat voor anderen tot irritatie kan leiden.
- Werk met *wisselende gespreksleiding* door de groepen zelf. Hiermee wordt de dominantie van een of enkele personen zoveel mogelijk geminimaliseerd.
- De *organisatie* tijdens en rondom de bijeenkomst moet vlekkeloos zijn. Groepen, vooral grotere worden makkelijk afgeleid wanneer bij voorbeeld viltstiften uitgedroogd zijn, er te weinig flip over papier is, speakers rondzingen, de beamer het laat afweten, de akoestiek slecht is, de zaal te krap, te warm, te koud enzovoort.



### *Het ontwerp en de vragen*

- Langs de lijnen van heden, eventueel verleden en toekomst wordt door de voorbereidingsgroep een aantal vragen geformuleerd, die door de tafelgroepen worden besproken. Die vragen zijn altijd *enkelvoudig*. Voorkom de vaak voorkomende valkuil dat er bij voorbeeld wordt gevraagd: 'Analyseer de huidige situatie en geef ideeën voor verbetering'. Knip dubbele vragen op.
- Geef voor de gespreksronden niet te veel tijd. Wat druk op de ketel helpt de tafelgroepen om zo snel mogelijk tot de kern te komen.
- Formuleer de vragen zo dat iedereen ze in één keer kan begrijpen. Een vraag als "wat moet ons portfolio zijn gegeven onze marktpositie?" werkt niet voor iedereen. Beter: 'wat is de behoefte van de klant?'



### *De facilitatie*

- De facilitator is in eerste instantie onafhankelijk en vertegenwoordigt niet één groepering of belang. Soms moet dat uitdrukkelijk gemeld worden.
- Hij/zij beloont alle inbreng en geeft geen meningen over de inhoud van wat mensen bespreken. Opmerkingen als "daar heb je een punt", of "daar kunnen we iets mee" kunnen al ruis veroorzaken. "Wie zegt dat?!" kan dan een reactie zijn.
- De instructie van de gespreksronden is kort en bondig. Jargon moet worden vermeden.
- Leg steeds het doel uit waarom een bepaalde vraag aan de orde is en plaats die in het geheel van de sessie.
- Je bent niet de autoriteit. Vermijd "Ik wil dat jullie...". Nodig uit.
- Je bent geen entertainer, je (ego) behoeften doen er niet toe.

### *De context*

- Een sessie die los in de ruimte hangt leidt niet tot bevredigende resultaten. Het is dus altijd zaak om vooraf de opvolging te regelen. Deelnemers zijn hier meestal gevoelig voor.
- Het is noodzakelijk om een 'sponsor' te hebben, die het op zich neemt en de positie heeft de uitkomsten verder te brengen en te verbinden met andere gerelateerde veranderactiviteiten. Als er geen eigenaar is van het proces, gaat men snel op elkaar zitten wachten.
- Bepaal altijd de 'participatiegraad'. Deelnemers zijn altijd gevoelig voor 'schijndemocratie' ofwel, het is toch al bepaald en wij mogen ook nog wat zeggen, zorgt ervoor dat mensen terughoudend zijn. Opmerkingen van een opdrachtgever in de trant van 'we nemen het mee' zeggen de deelnemers niets. Wat gaat er precies mee gebeuren? Worden onze ideeën integraal overgenomen? Wanneer horen we wat?
- Zorg dat de kaders glashelder zijn. Wanneer middelen, beleid, bepaalde besluiten, missie, visie, strategie vast staan en niet ter discussie, moeten de deelnemers daar goed van op de hoogte zijn.

**Meer weten?** Op 11 en 25 januari 2018 geef ik een clinic '*Ontwerpen en faciliteren van interactieve workshops en conferenties*' van twee dagdelen.