

## Appendix D Faciliteren van workshops

Bron: Henk-Jan van Alphen, in: Toekomstonderzoek voor organisaties, 2014

### 1. Wat is een workshop?

De term workshop wordt tegenwoordig zoveel gebruikt dat nauwelijks meer duidelijk is wat er eigenlijk mee bedoeld wordt. Zo worden veel bijeenkomsten als *workshop* betiteld terwijl er sprake is van een presentatie met interactiemomenten of een seminar. Of als het duidelijk gaat om het aanleren van een vaardigheid, zoals bij een training of masterclass. Om het begrip workshop enigszins af te bakenen, kennen we aan een workshop de volgende elementen toe:

In een workshop:

- werkt,
- een groep,
- aan een opdracht,
- buiten de context van dagelijkse routine.

Daarbij staat de workshop vaak onder leiding van een moderator, die de gesprekken leidt en de groepsdynamiek stuurt, zijn de deelnemers experts of betrokkenen bij het onderwerp en is er sprake van een beperkte tijdsduur. Deze elementen tezamen onderscheiden workshops van vergaderingen, seminars, trainingen en masterclasses die één element adresseren.

### 2. Waarom een workshop?

*Focus op één onderwerp*

Een workshop stelt de deelnemers in staat zich te concentreren op één onderwerp, bijvoorbeeld de toekomst van hun organisatie. Afzondering van de buitenwereld (geen smartphones!) en een afgebakende tijdsperiode maken een hoge mate van concentratie mogelijk waardoor mensen dieper op het onderwerp in kunnen gaan en gebruik maken van verschillende zienswijzen.

*Mensen werken enthousiaster en energiever*

Het gemeenschappelijke doel, de afgebakende tijdsduur en het werken in teamverband vrij van de dagelijkse hiërarchie, stellen deelnemers in staat hun reservecapaciteit aan te spreken. Bij een goed lopende workshop zijn mensen veel enthousiaster en energiever aan het werk dan in de meeste werksituaties. Ga er dus vanuit dat mensen na een één of twee dagen workshop even bij moeten komen.

*Synergievoordelen*

'1+1=3' of 'het geheel is meer dan de som der delen' zijn clichés die ook op workshops van toepassing zijn. Het combineren van inzichten van verschillende experts leidt tot nieuwe inzichten die de deelnemers afzonderlijk van elkaar nooit opgedaan hadden. Het combineren van verschillende inzichten stimuleert de creativiteit (zie ook de hoofdstukken over creativiteit). Daarmee is de opbrengst van een workshop vaak groter dan losse interviews met de individuele deelnemers.

*Workshops creëren draagvlak*

Ideeën, innovaties, inzichten afkomstig uit workshops zijn groepsproducten die door de deelnemers gezamenlijk zijn ontwikkeld. Daarmee worden de resultaten van de bijeenkomst gedragen door de hele groep. Bij een workshop met *experts* geeft dat legitimiteit aan de uitkomsten. Bij een workshop met *stakeholders* creëert dat draagvlak. Vooral bij het ontwikkelen van scenario's is dat gezamenlijke aspect van groot belang.

*Bijwerkingen*

In goede workshops leren deelnemers samen te werken, open te staan voor ideeën van anderen en informatie kort en krachtig uit te wisselen. De meeste deelnemers zijn in staat hun grenzen te verleggen, zowel inhoudelijk als in termen van prestaties. Het gebeurt niet zelden dat in workshops contacten worden opgedaan die later waardevol zijn.

### **3. Wat zijn de succesfactoren?**

#### *Voortdurend visualiseren*

In een workshop spuien deelnemers in hoog tempo ideeën, vragen en zienswijzen. Naarmate de workshop vordert en de deelnemers enthousiaster zijn, neemt de intensiteit daarvan toe. Het risico is groot dat goede ideeën ondergesneeuwd raken of dat deelnemers het overzicht verliezen. Daarom is belangrijk om alles zo snel mogelijk visueel vast te leggen. Dat kan op flip-overs, brown-papers, pinwanden of gewoon post-its op een muur. Ook de vorm maakt niet uit, losse woorden, tekeningen of symbolen. Natuurlijk kan ook de versnellingskamer worden ingezet (zie ook het hoofdstuk over versnellingskamers).

#### *Deelnemers activeren*

De essentie van een goede workshop is dat *alle* deelnemers actief samenwerken. Deelnemers mogen niet in staat gesteld worden zich terug te trekken of af te wachten. Het is de verantwoordelijkheid van de moderator om te zorgen dat iedereen actief bij het proces betrokken is. Dat kan bijvoorbeeld door het stellen van vragen of het werken in kleine groepjes. Lange presentaties of discussies in te grote groepen zijn niet geschikt voor een workshop.

#### *Positieve sfeer*

Een positieve sfeer is het smeermiddel van een goede workshop. De sfeer wordt door veel factoren beïnvloed. Het belangrijkste is een positieve houding van de deelnemers ten opzichte van elkaar. Het is de taak van de moderator in de gaten te houden dat er constructief gediscussieerd wordt en dat mensen zich veilig genoeg voelen om gedurfde ideeën aan te dragen. Maar de sfeer wordt al bepaald door de toon van de uitnodiging, de ontvangst, samenstelling van de groep, de locatie en zelfs de keuze voor de lunch.

#### *Flexibele planning*

Hoewel een workshop goed voorbereid moet worden om succesvol te zijn, mag de planning nooit te strak zijn. Groepsprocessen zijn altijd onvoorspelbaar en een vooraf bedacht format kan te dwingend zijn op het moment. Een goede moderator voelt aan of een bepaald format werkt en is in staat om op het moment zelf aanpassingen te doen.

### **4. Hoe organiseer je een goede workshop?**

#### *Doel van de workshop*

Om aantoonbaar succesvol te zijn moet een workshop een duidelijk omschreven doel hebben, waarvan achteraf kan worden vastgesteld of het wel of niet gehaald is. Dat kan een inhoudelijk doel zijn, zoals het bedenken van nieuwe producten of het analyseren van trends, of een procesmatig doel, zoals het gezamenlijk denken over de toekomst of het ontwikkelen van een gezamenlijk visie.

#### *Agenda en tijdsverloop*

De verleiding is groot om een workshop te lang te laten duren. Lange workshops hebben als nadeel dat mensen vermoeid raken en zowel de sfeer als de productiviteit aan het eind dalen. Over het algemeen hebben twee workshops van een dagdeel meer succes dan één workshop van een hele dag.

Een goede agenda is van belang om mensen actief te houden. Zorg dat plenaire discussies snel afgewisseld worden met werken in groepjes en houdt voor opdrachten een strikte tijdsgrens aan. Daarnaast is het belangrijk regelmatig te pauzeren, waarbij mensen de gelegenheid hebben even naar buiten te gaan en even rond te lopen. Over het algemeen geldt dat mensen voor de lunch scherper en actiever zijn dan na de lunch, dus zorg in ieder geval dat het zwaartepunt van de workshop niet tussen 2 en 4 uur 's middags ligt.

#### *Samenstelling van de groep*

De samenstelling van de groep is bepalend voor het verloop van de workshop. Uiteraard is het van belang dat alle deelnemers verstand hebben van, interesse hebben in, of betrokken zijn bij het onderwerp van de workshop. Dat motiveert hen om deel te nemen en bepaalt de kwaliteit van hun inbreng.

Daarnaast is het belangrijk dat deelnemers geen conflict met elkaar hebben of zich belemmerd voelen door elkaar. Zo kan de aanwezigheid van een directeur remmend werken op de creativiteit van zijn medewerkers, tenzij expliciet geadresseerd is dat de workshop los staat van de dagelijkse realiteit. Deelnemers met sterk uiteenlopende belangen vormen ook een risico, tenzij het expliciet de bedoeling is om hen dichterbij elkaar te brengen.

Het aantal personen voor een workshop mag niet te groot zijn. Ongeveer twintig personen is het maximum. Bij een dergelijk aantal is het wel van belang om regelmatig in groepjes van drie tot vijf personen uiteen te gaan. Dat vergroot de productiviteit.

Ten slotte is het interessant om verschillende mensen bij elkaar te brengen. Dus mannen en vrouwen, alfa's en bèta's, creatievelingen en logische denkers, mensen van verschillende culturen. Door hun verschillende zienswijzen te combineren is de kans groot dat er voor alle deelnemers verrassende inzichten ontstaan. Dat is essentieel is voor de meeste vormen van toekomstonderzoek.

#### *Locatiekeuze*

De locatie voor een workshop is zeer bepalend is voor het succes, maar wordt dikwijls onderschat. In een slecht geventileerd achterafzaaltje zonder ramen in het hoofdgebouw van de organisatie zelf, zonder toegang tot voldoende eten en drinken, is het bijna onmogelijk om een goede workshop te organiseren. In een lichte zaal met grote ramen in een natuurlijke omgeving met vriendelijke bediening en koffie, thee, water en fruit is het bijna onmogelijk om *geen* goede workshop te houden.

De locatie moet ondersteunend zijn aan de doelstelling en de succesfactoren van de workshop. Dus als je wilt dat het team nieuwe ideeën bedenkt die veraf staan van de dagelijkse realiteit, moet je geen workshop organiseren in de normale vergaderruimte. Als je wilt dat mensen vrij en open met elkaar in discussie gaan, zorg dan dat er geen twee rijen tafels tussen ze instaan. En als je wil dat mensen creatief denken, zorg dan voor veel afleiding in de omgeving, zoals kleuren, voorwerpen en natuurlijk uitzicht naar buiten.

#### *Begeleiding*

De moderator van de workshop is verantwoordelijk voor het verloop van de workshop en het behalen van de gestelde doelen. In bijna alle gevallen is het aan te raden iemand 'van buiten' te vragen om een workshop te begeleiden. Dat betekent iemand die niet dagelijks samenwerkt met de deelnemers, geen expert is in het onderwerp dat aan de orde is en die geen belang heeft bij een bepaalde uitkomst.

Een goede moderator bewaakt de inhoudelijke voortgang door vragen te stellen, samen te vatten, herhaling van zetten te voorkomen en deelnemers te stimuleren hun kennis en inzicht aan te wenden. Daarnaast bewaakt de moderator ook het groepsproces. Hij moet zorgen voor een positieve en open sfeer, waarin mensen in staat zijn vrij te spreken en gedurfde ideeën te opperen. Dat betekent ook dat hij of zij een scherp oog moet hebben voor verzet, ondermijnend gedrag of desinteresse en die zo snel mogelijk moet neutraliseren.

Een moderator moet dus op meerdere niveaus actief zijn en meerdere rollen aannemen: gespreksleider, advocaat van de duivel, kritische vragensteller, coach, tijdsbewaker en gastheer.

#### *Materialen*

Zoals eerder aangegeven is het belangrijk voortdurend te visualiseren. Daarmee voorkom je dat je blijft hangen in discussies en zorg je dat mensen op elkaars ideeën voort kunnen bouwen. Er zijn veel manieren om dit te doen, maar weinig zijn zo effectief als de combinatie van brown papers en zelfklevende stickers. De brown papers zijn groot en kunnen worden verplaatst zodat er rustig hele muren mee kan volhangen. De zelfklevende stickers maken het mogelijk om ideeën te clusteren en structuur in de discussie aan te brengen. Bovendien is het een heel laagdrempelig instrument, waar iedereen die een stift vast kan houden gebruik van kan maken. Dat is veel minder het geval bij elektronische instrumenten zoals laptops of een smartboard.

### **5. Workshops en toekomstonderzoek**

Toekomstonderzoek dat bedoeld is voor beleids- en strategieontwikkeling is geen studeerkamerwerk. Als toekomstonderzoek moet leiden tot een koerswijziging of organisatieverandering, dan is het belangrijk dat de uitkomsten van het onderzoek breed draagvlak genieten. De beste manier om draagvlak te creëren is mensen in een vroeg stadium bij het toekomstonderzoek te betrekken. Dat kan door ze te laten deelnemen aan workshops.

Omdat toekomstonderzoek over de toekomst gaat spelen normatieve opvattingen en schattingen een relatief grote rol in het onderzoek. Het gebeurt niet zelden dat er meerdere toekomstbeelden naast elkaar bestaan met elk hun voor- en tegenstanders. Bij het ontwikkelen van toekomstbeelden is het belangrijk de verschillende zienswijzen bij elkaar te brengen. Daarmee worden de verschillen tussen de toekomstbeelden scherp, maar ook de aannames waarop ze gebaseerd zijn. In de context van een workshop is het mogelijk om dit gecontroleerd en gestructureerd te doen.

Toekomstonderzoek wordt dikwijls ingezet als instrument voor strategie- en beleidsontwikkeling. Aan de hand van de resultaten van het toekomstonderzoek kan een strategische gesprek worden georganiseerd in de vorm van

een workshop. Beslissers en stakeholders gaan op een gestructureerde manier in discussie over de implicaties van het toekomstonderzoek voor de visie, missie, strategie of beleid.

## **6. Conclusie**

Een workshop is, mits goed voorbereid, een van de meest krachtige en efficiënte instrumenten in toekomstonderzoek. Een goede workshop laat mensen grote prestaties leveren in korte tijd. Daarbij levert de combinatie van verschillende inzichten vaak nieuwe en verrassende ideeën op. Hoewel een workshop gebaat is bij een positieve sfeer en een flexibel programma, moet die zeer gedegen worden voorbereid en strak worden geleid om succesvol te zijn.