

	VOORWOORD	6
01	FACILITEREN, WAT IS DAT?	14
02	DE ROL VAN DE OPDRACHTGEVER	24
03	DE INTAKE	34
04	EEN SESSIE OF TRAJECT	48
05	ZO ONTWERP JE EEN SESSIE	60
06	WERKVORMEN GALORE	72

	SOORTEN WERKVORMEN	80
	KENNISMAKEN EN OPWARMEN	84
	INFORMEREN EN VERKENNEN	100
	IDEEËN BEDENKEN	112
	KEUZES MAKEN	126
	UITWERKEN EN REALISEREN	138
	WRAP-UP EN EVALUEREN	148

07	DE GROEP	158
08	NEE? ZO KRIJG JE ZE MEE!	168
09	JOUW EIGEN STIJL ALS FACILITATOR	184
10	PRAKTISCHE ZAKEN	198

FACILITEREN, WAT IS DAT?



Stel je eens voor. Alles in de zaal staat klaar. De stoelen staan in een halve kring en er staat een lekker muziekje aan. Je sessieplan ligt naast je computer; je bent goed voorbereid. De deelnemers druppelen binnen en de sfeer zit er meteen goed in.

Je begint je sessie met een goede introductie. Samen met de opdrachtgever zet je vanaf de start het doel van de bijeenkomst helder neer. Met een fijne afwisseling in werkvormen begeleid je de groep stap voor stap door het proces. Er is ruimte voor vragen en onverwachte situaties; daar pas je jouw plan op aan. En gebeurt er iets met de dynamiek in de groep? Dan weet je prima hoe je daarmee kunt omgaan. Het einde van de sessie sluit je succesvol af: deelnemers zijn blij met het resultaat. Ze staan te popelen om er na de sessie een vervolg aan te geven.

Dit klinkt toch fantastisch? Ik zal meteen maar met de deur in huis vallen: heus niet al onze sessies verlopen volgens dit patroon. Er gebeurt regelmatig iets anders dan verwacht – en dat is helemaal oké. Maar vaker wel dan niet past het verhaal op de vorige pagina goed bij de sessies die we begeleiden. Hoe kun je ook met jouw sessies maximaal impact maken? In dit boek lees je er alles over. Maar we beginnen eerst met de vraag: wanneer ben je nu precies een facilitator?

Een facilitator

Wanneer ben je een ‘facilitator’? Voor de oorsprong van die term gaan we een flinke tijd terug: het woord is afkomstig uit het Latijn. *Facilitare* betekent: vergemakkelijken en vereenvoudigen. Een facilitator schept de (rand)voorwaarden, waardoor zowel individuele als collectieve veranderprocessen op gang kunnen komen. Ruime ervaring in de omgang met mensen en groepsprocessen is daarbij van belang. En het helpt als je een sterk ontwikkelde intuïtie en een empathisch vermogen hebt.

Wat is een sessie?

Plat gezegd: een sessie is een bijeenkomst van een groep mensen. Zet je twee of meer mensen bij elkaar, dan spreek je al over een sessie. Andere woorden die vaak als alternatieven worden gebruikt zijn: bijeenkomst, workshop of vergadering. Zelf ben ik van die laatste minder groot fan, omdat de associatie met vergaderingen niet altijd positief is – die zijn vaak verre van creatief.

Het doel van een sessie kan erg verschillen. In hoofdstuk 2 lees je meer over hoe je het doel van een sessie bepaalt. En in hoofdstuk 4 lees je voorbeelden van sessies en trajecten die we met STORMPUNT hebben begeleid. Denk hierbij aan sessies om een organisatievisie te vormen, een jaarplan te ontwikkelen of een probleem te onderzoeken en daarvoor concrete ideeën te bedenken. Of we organiseren sessies om een idee verder te concretiseren, zodat er acties worden opgezet om iets te realiseren.

Het verschil tussen een sessie en een training

Een sessie is iets anders dan een training. Een training is gericht op nieuwe

vaardigheden leren en kennis opdoen. Je spreekt in dat geval ook niet van een facilitator, maar van een trainer. Een trainer heeft voldoende kennis en expertise met betrekking tot een onderwerp om de groep daarin te trainen. Als facilitator hoef je niet veel van een onderwerp af te weten om de groep goed te kunnen leiden. Het doel van een sessie is niet individueel, maar gericht op het collectief. Je leert mensen niet iets, maar als facilitator heb je de taak om met de groep een doel te bereiken. Dat is een wezenlijk verschil.

Wat doet een facilitator?

Het faciliteren van een sessie is maar een klein onderdeel van je werk als facilitator. Het merendeel van de tijd ben je bezig met de zaken eromheen. Wat komt er allemaal bij kijken? Een overzicht:

- Een sessie begeleid je niet zomaar: die heeft een bepaald **doel**. Samen met de **opdrachtgever** krijg je dat doel scherp en stem je alle inhoudelijke en praktische zaken op elkaar af.
- Je zorgt ervoor dat je **inhoudelijk** voldoende snapt van het onderwerp van de sessie om die goed te kunnen begeleiden. Daardoor kun je zowel in de voorbereiding als tijdens de sessie zelf scherpte aanbrenge.
- Als facilitator ben je aan zet voor het **ontwerp van de sessie**. Afhankelijk van het doel, de groepsgrootte en de beschikbare tijd ontwikkel je een programma. Je kiest afwisselende **werkvormen** om met de groep het doel van de sessie te bereiken.
- Ook check of regel je de **praktische zaken** rondom de sessie. Denk bijvoorbeeld aan communicatie met de deelnemers, hun voorbereiding, de locatie en alle materialen.
- Dan is het zover: de sessie zelf. Je **begeleidt de sessie** en leidt de **groep** stap voor stap door het proces. Je bent flexibel in je programma als dat moet en speelt in op de groepsdynamiek.
- Tot slot houd je een vinger aan de pols wat betreft de **follow-up** van de sessie. Of dit nu door de opdrachtgever wordt opgepakt of dat je er zelf een rol in speelt: met de resultaten van de sessie moet ook echt wat gedaan worden.

Jij bent niet van de inhoud

Als facilitator ben je neutraal in het proces. Je hebt geen mening en laat de inhoud aan de groep. Het is dan ook geen goed idee om als facilitator een sessie voor je eigen project te organiseren, want dan heb je twee petten op: je begeleidt de groep én hebt een rol op inhoud. Zodra je wilt meedenken over de vraag die in de sessie centraal staat, heb je er voor de groep niets te zoeken. Dan kun je beter als deelnemer meedoen en iemand anders vragen de sessie te begeleiden.

Als facilitator ben je dus nooit bezig met de inhoud? Daar denk ik na mijn vele jaren als facilitator toch een tikje anders over. Vroeger gaf ik na afloop van de sessie de resultaten standaard mee aan de opdrachtgever: veel succes met de *flips*. Tegenwoordig doe ik dat anders. Met STORMPUNT vatten we de inzichten en ideeën uit een sessie vaak samen in een rode draad, die we vervolgens met de groep checken op herkenbaarheid en volledigheid. Daardoor blijven de flip-overvellen niet langer opgerold in een hoekje staan, maar kan de groep snel verder en behouden wij onze neutrale rol. Want wat *wij* als facilitators van de resultaten vinden, daar draait het niet om.



Het recept voor een creatieve facilitator

Faciliteren is niet iets wat je leert op school. Geen van mijn collega's heeft een achtergrond als facilitator. In vorige banen was dit altijd 'iets wat ze erbij deden'; leuk om te doen. Een beetje zoals mijn verhaal dus. Jezelf ontwikkelen als facilitator doe je in de praktijk. Een training helpt je op weg, maar je leert het vak vooral door het veel te *doen*. Meters maken dus.

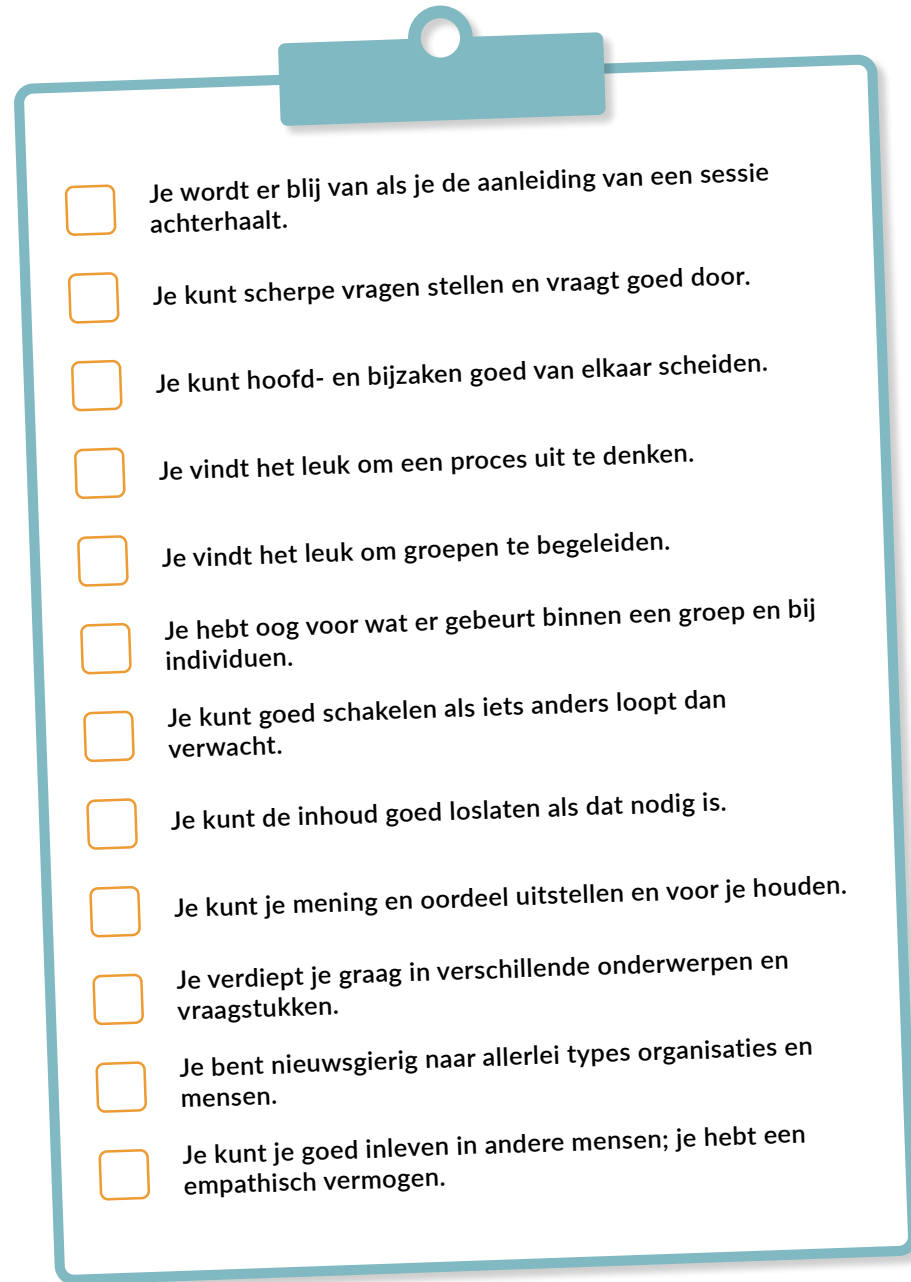
Je hebt allerlei soorten facilitators. Maar ik zal eerlijk zijn: de ene heeft er meer gevoel voor dan de andere. Vind je het verschrikkelijk om voor een groep te staan? Dan is de kans klein dat je als facilitator gelukkig wordt. Alhoewel je eventuele spreekangst écht kunt overwinnen; daarvan ben ik dan weer het levende bewijs.

Spreekangst

'Hè? Hoe dan? Want je doet dat op zo'n natuurlijke manier.' Mensen geloven het vaak niet als ik vertel dat ik het vroeger al Spaans benauwd kreeg tijdens een voorstelronde. Als kind en student vond ik het heerlijk om te presenteren. Maar doordat ik tijdens mijn studententijd een keer een black-out kreeg voor een groep, ontstond de angst dat dat nog eens zou gebeuren. Dat leidde tot een vicieuze cirkel; ik vond het steeds lastiger om in het openbaar te spreken. Heel frustrerend.

In de loop der jaren verdween mijn presentatieangst volledig, afgezien van die gezonde spanning die ik bij de aftrap van iedere sessie weer even ervaar. Inmiddels sta ik zonder problemen voor de groep. Of dat nu voor een team van twaalf personen is, of op een podium voor een zaal van tweehonderd man. Benieuwd wat mij heeft geholpen? In hoofdstuk 9, over jouw persoonlijke facilitatorstijl, deel ik er meer over. Dus vind je het ook spannend om voor een groep te staan? Weet dat je er écht overheen kunt komen.

Benieuwd of het faciliteren van sessies wat voor je is? Hierbij een checklist met dingen die veel voorkomen in het werk van een facilitator:



- Je wordt er blij van als je de aanleiding van een sessie achterhaalt.
- Je kunt scherpe vragen stellen en vraagt goed door.
- Je kunt hoofd- en bijzaken goed van elkaar scheiden.
- Je vindt het leuk om een proces uit te denken.
- Je vindt het leuk om groepen te begeleiden.
- Je hebt oog voor wat er gebeurt binnen een groep en bij individuen.
- Je kunt goed schakelen als iets anders loopt dan verwacht.
- Je kunt de inhoud goed loslaten als dat nodig is.
- Je kunt je mening en oordeel uitstellen en voor je houden.
- Je verdiept je graag in verschillende onderwerpen en vraagstukken.
- Je bent nieuwsgierig naar allerlei types organisaties en mensen.
- Je kunt je goed inleven in andere mensen; je hebt een empathisch vermogen.

Ogen op je rug en vier handen

Het begeleiden van een sessie is hard werken. Je hebt als facilitator best een bijzondere rol. Zo ben je onderdeel van het proces, maar sta je tegelijkertijd ook buiten de groep. Als leider ben jij degene die het proces bepaalt. Je staat ten dienste van de groep en het is jouw verantwoordelijkheid om er het maximale uit te halen. En ook al bestaat een sessie uit verschillende stapjes, dankzij jou voelt de overgang daartussen voor deelnemers compleet natuurlijk aan.

Gedurende de sessie check je of het plan dat je hebt bedacht nog past. En je durft ervan af te wijken als dat nodig is. Daarnaast heb je gewoon veel te doen: instructies geven, de groep aanvoelen en al het benodigde materiaal regelen. Dan zijn 'ogen op je rug' en 'vier handen' best handig.

Online en hybride faciliteren

Bij 'als facilitator voor groepen staan' denk je misschien aan een groep in een zaaltje: je staat er letterlijk fysiek voor. Maar sinds in 2020 onze wereld werd overvallen door een pandemie, is online of hybride faciliteren niet meer weg te denken uit ons werk. In een online sessie doen alle deelnemers – inclusief jijzelf als facilitator – digitaal mee aan de sessie. Hybride is weer een ander verhaal: een deel van de groep zit fysiek bij elkaar in de ruimte, een ander deel doet online mee. Je snapt meteen dat dat voor een facilitator weer andere uitdagingen met zich meebrengt.

In dit boek focus ik op het faciliteren van offline sessies. Maar veel van de tips en werkvormen zijn ook gewoon toepasbaar voor een online of hybride sessie. Bij beide moet je de techniek en de tools goed op orde hebben. Videobeltool, digitaal whiteboard een goede camera en goed geluid hebben allemaal effect op het succes van je sessie. Wil je nu meer weten over het goed begeleiden van een online of hybride sessie? In mijn eerdere boek *Online Faciliteren* vind je alle tips en tricks.

Experimenteren met digitale whiteboards

Weet jij het nog, die eerste weken toen COVID-19 uitbrak? Bij mij staat die persconferentie in mijn geheugen gegrift: de premier kondigde aan dat bijeenkomsten met meer dan honderd mensen niet meer toegestaan werden. Nog diezelfde avond regende het annuleringen, ook voor alle sessies met kleinere groepen.

Maar bij de pakken neerzitten is niet helemaal mijn stijl. Dus ging ik op onderzoek uit. Wat kan er dan wel, als je fysiek niet meer bij elkaar kunt komen? Naast beschikbare videobeltools stuitte ik al snel op digitale whiteboards, zoals Miro en Mural. Ik besloot de dag erop spontaan een oproep te doen: wie wil met mij in een online brainstormtest kijken of deze tools goed werken? De respons was overweldigend. Binnen een paar dagen ontwikkelde ik een digitale variant van een brainstormsessie. Deelnemers zagen elkaar in Zoom en we werkten samen in Miro. De testsessie leverde veel inzichten op. Maar het belangrijkste: het werkte.

Ik ontwikkelde in de weken erna steeds meer formats en bedacht manieren om fysieke sessies om te zetten naar een online variant. Van visietrajecten tot World Cafés met meer dan vijftig deelnemers: we deden het allemaal online. Er bleek veel meer mogelijk dan ik vooraf dacht. De aanleiding was rampzalig, maar de manier van werken leverde op de lange termijn wel veel op. Inmiddels is online (samen) werken in onze maatschappij niet meer weg te denken. Wij van STORMPUNT zijn nog steeds groot fan van digitale whiteboards in Miro. Want *man oh man*, wat kun je daar veel leuks mee doen. Ook een keer proberen? Via de QR-code en met het wachtwoord *wervelwind* kun je er in ons Miro-oefenbord zelf mee aan de slag gaan.



Dit hoofdstuk begon ik bij de basis: wanneer ben je een facilitator? En wat behelst het werk van een facilitator? Je weet nu dat het veel meer is dan 'even voor de groep staan'. Nu wordt het tijd om ernaar te kijken waarom je een sessie kunt begeleiden. Wat is de aanleiding voor een sessie en wat is de rol van de opdrachtgever? In het volgende hoofdstuk lees je er alles over.

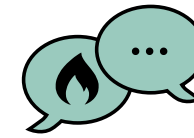
WRAP UP



SOORTEN WERKVORMEN



KENNISMAKEN EN OPWARMEN



Een kennismakingsoefening sla je nooit over. Ook niet als groepsleden elkaar al goed kennen. Daarnaast hebben we in het begin – en vaak ook gedurende een sessie – aandacht voor de mindset van deelnemers. Want of je nu ideeën met een groep bedenkt of juist keuzes wilt maken: de deelnemers moeten ervoor openstaan. Hoe je deze flow bereikt en welke creatieve skills hierbij een rol spelen, deel ik met je. Maar vóór de kennismaking zit het allereerste begin van je sessie. Hoe je dat aanpakt? Daarmee start ik.



De start van je sessie

Met de start van je sessie zet je direct de toon. Die start is bij ons kort en krachtig; meer dan tien minuten zijn we er niet aan kwijt. Daarna kunnen we snel verder met de kennismakingsoefening. Hoe ziet onze aftrap eruit?

Stel jezelf kort voor als facilitator

Vertel eventueel iets over de organisatie waarvoor je werkt. Begeleid je een sessie binnen je eigen organisatie en kennen deelnemers jou vanuit je functie? Dan is het handig om uit te leggen dat je vandaag als neutrale facilitator het proces begeleidt.

Laat daarna de opdrachtgever aan het woord

Die licht de aanleiding en het doel van de sessie toe, in een paar minuten.

Licht het programma van de sessie toe

Beperk je tot de belangrijkste onderdelen in het proces. Deel geen tijden; zo blijf je flexibel in je programma en kun je uit- of inlopen als dat nodig is.

Bespreek de sessieregels

We werken met een aantal vaste regels in onze sessies. Je vindt ze hiernaast. Uitleg over het *waarom* van deze regels is te lezen in hoofdstuk 8, waarin ik dieper inga op groepsdynamiek.

Doe je belofte

Onze belofte is altijd dat we het doel van de sessie bereiken; we specificeren nog een keer naar welk doel we toewerken. En we beloven de groep dat we voldoende pauzes nemen en op tijd klaar zijn. 17.00 uur is bij ons ook echt 17.00 uur.

Maak je foto's?

Geef dit aan en check of er deelnemers zijn die niet herkenbaar op de foto willen. Dan heb je voldaan aan de AVG-verplichting en ben je *good to go*.

Sessieregels



Dit zijn de sessieregels die ik standaard met deelnemers deel bij de start:

- **Geen vaste stoel.** Ben je gaan staan? Zoek dan een nieuwe plek. Dit geeft je – letterlijk – weer een nieuw perspectief.
- **Geen vaste pauzes.** We pauzeren regelmatig. Op welk moment we dat doen? Daarvoor kijken we altijd naar de energie van de groep.
- **Geef een seintje als je iets nodig hebt.** Als facilitators doen we ons best dit aan te voelen. Maar mis je een pauze of is het te warm of te koud? Laat het ons dan weten.
- **Telefoons op stil.** Heb je een dringend telefoontje? Beantwoord dat dan buiten de ruimte. We praten je bij als je weer terugkomt.
- **Zorg goed voor jezelf.** Er staan drankjes en (gezonde) snacks in de ruimte: zorg goed voor jezelf tijdens de sessie. En moet je even naar het toilet? Je hoeft niet te wachten tot een pauze, dat mag ook altijd tussendoor. Ook dan praten we je bij als je terugkomt.
- **Alles binnen vier muren.** Wat we vandaag delen in de groep, houden we binnen deze vier muren. Alles mag worden gezegd; voel je daarin vrij. Luister goed naar elkaar en laat de ander uitpraten. En we hoeven het niet altijd met elkaar eens te zijn. Heb respect voor de mening van de ander.

KENNISMAKEN

Sla nooit de kennismaking over

'Maar we kennen elkaar écht al goed. Kost die kennismakingsoefening niet veel te veel tijd?' Zulke reacties krijgen we regelmatig vanuit opdrachtgevers of deelnemers. Je voelt 'm al aankomen: onze standaardreactie is een dikke nee. Er zijn verschillende redenen waarom wij een kennismaking nooit overslaan:

Even landen

Mensen kunnen even landen in de sessie. Je deelnemers komen nooit blanco binnen; ze hebben ervoor al een andere meeting gehad of moeten nog even opstarten. Het is fijn om de gelegenheid te krijgen je te focussen op de start van de bijeenkomst. Door te starten met een kennismaking, zet je mensen direct in een actieve modus en zorg je ervoor dat iedereen zijn of haar stem heeft gebruikt in de groep. Dat maakt het makkelijker om daarna actief iets te delen.

Connection before content

In kennismakingsoefeningen vragen wij vrijwel altijd naar iets persoonlijks. Door dat te delen creëer je direct verbinding tussen de deelnemers. Dat noemen we *connection before content*: eerst op het persoonlijke vlak een connectie maken voordat je inhoudelijk gaat samenwerken. En je merkt dat het op de inhoud makkelijker wordt als je elkaar een beetje beter kent.

Prikkel de creativiteit

Wij zijn fan van creatieve kennismakers waardoor mensen meteen geprikkeld worden om in een andere mindset te komen. Sessies moeten ook luchtig en plezierig zijn, zodat mensen zich vrij voelen om inzichten en ideeën in de groep te delen. Daarnaast is direct duidelijk dat je in een creatieve setting werkt: het wordt vandaag anders dan anders.



Enkele van onze favoriete werkvormen:

- Kennismakingsbingo ⚡
- *Two kinds of people*
- Categorieën lopen
- Woordenwolk ⚡
- Kleuren
- De ander tekenen
- Sta op een landkaart
- Pak een voorwerp
- De waarheid en een leugen
- Petje op, petje af
- Zoek de overeenkomsten
- Associatiekaarten
- Emoties



⚡ Je download deze werkvormen via de QR-code op pagina 83



Popcornen maar

Als er iets is waar ik niet blij van word, dan is het wel het geijkte voorstelrondje. Iedereen netjes de rij af, een voor een aan het woord; ik krijg er altijd een beetje stress van. Wat moet ik ook alweer allemaal zeggen? Hoe doen anderen het? En als je bijna aan de beurt bent, ben je vooral bezig met jezelf. Zonde. Zo heb je er geen aandacht voor waar het rondje om gaat: de anderen in de sessie leren kennen.

Een manier om dat te ondervangen is 'popcornen'. Je laat deelnemers aan een vergadering of sessie 'poppen' op het moment dat het hún het beste past. Zo kiest iedereen zijn of haar moment. Dat geeft een veel relaxtere sfeer. Dus popcornen we bij STORMPUNT wat af. Niet alleen bij een kennismakingsoefening, maar iedere keer wanneer we in een groep iets bespreken. Handig om dit fenomeen bij je kennismakingsoefening direct te introduceren bij de groep, zodat je de rest van de sessie al popcornend verder kunt.

Tips voor facilitators



De kennismaking is ongelooflijk leuk, maar kan als je niet oppast lang duren. Een paar facilitatortips waarmee je alles in goede banen leidt en de vaart erin houdt:

- **Stel ook jezelf voor**

Bij de rest van de sessie doe je als facilitator niet mee aan de inhoudelijke oefeningen, maar aan de kennismakingsoefeningen doe je wél mee. Op die manier leert de groep ook jou kennen.

- **Herhaal de instructie**

Merk je dat de kennismaking toch te lang duurt of dat mensen afdwalen? Herhaal dan na iedere deelnemer kort de instructie. Zo hebben de deelnemers de bedoeling weer scherp.

- **Ga staan**

Een kennismakingsoefening doen we vaak staand. Dit geeft direct energie, beweging en gelijkwaardigheid in de groep. Als facilitator sta je immers ook en ben je nu op hetzelfde niveau als de deelnemers. Ook zijn mensen staand korter van stof, een uitzondering daargelaten.

- **Geef eventueel het goede voorbeeld**

Bijna altijd stel ik mezelf als facilitator als laatste voor; zo sluit ik de oefening af. Maar merk je meteen bij binnenkomst al dat de groep van uitgebreid praten houdt? Dan kan het slim zijn om jezelf als eerste voor te stellen. Houd het kort en bondig. Hiermee zet je de toon voor de rest.