

Integraal & optimaal  
leiden van bijeenkomsten



# De meerwaarde van goed faciliteren

**De meesten van ons denken bij faciliteren aan het aanbieden of beschikbaar stellen van voorzieningen, tot grote spijt van facilitator Henri Haarmans. Want faciliteren, het begeleiden van groepen tijdens congressen, vergaderingen en andere zakelijke bijeenkomsten, is heel iets anders en kan veel betekenen voor het slagen van je bijeenkomst.**

**H**enri Haarmans is trainer en oprichter van de Facilitation Academy. Dit instituut biedt diverse opleidingen en trainingen voor het professioneel begeleiden van groepen aan. "Een facilitator houdt alle genoemde aspecten (faciliteren, processen, werkvormen, interactie, energizers, locatie, enz.) in de gaten en ontwerpt, samen met de opdrachtgever, een bijeenkomst waarin alles op zo'n manier is ingericht, dat de deelnemers alle ruimte krijgen om het doel van hun bijeenkomst te halen. Alle trainingen zijn gericht op het opleiden van mensen die de bijvoorbeeld vergaderingen of brainstormsessies in goede banen kunnen leiden." De definitie en functie van een facilitator krijgen steeds meer bekendheid. Volgens Haarmans ligt dat mede aan het feit dat de samenleving complexer wordt, "en daardoor is er steeds meer behoefte aan facilitators. Voor het oplossen van een probleem zijn binnen een organisatie steeds meer mensen van verschillende afdelingen nodig. Die mensen zitten vaak zes bureaus bij elkaar vandaan en spreken elkaar niet eens. Juist dan is er behoefte aan iemand die het team door het proces leidt en er voor zorgt dat men inzicht in elkaars motieven, belangen en problemen krijgt." De internationale beroepsvereniging International Association of Facilitators (IAF) maakt zich hard voor het verspreiden van het gedachtegoed achter het belang van professioneel faciliteren en stelt zeer hoge eisen aan haar leden. "Zelf ben ik voorzitter van het Nederlandse chapter. Je kunt je bij het IAF laten certificeren tot Certified Professional Facilitator (CPF)."

## WERKVORMEN

Wie een groep wil faciliteren, kan gebruik maken van tientallen methoden en honderden werkvormen. "Mede om die reden specialiseren onze trainers zich op één of enkele methodes", vertelt Haarmans. "Welke methodes en werkvormen het beste bij een bijeenkomst passen, hangt af van de doelstelling, de aanleiding van de bijeenkomst, de samenstelling van de groep, de groepsdynamiek, wat er binnen de organisatie speelt, hoe de bijeenkomst wordt georganiseerd en welke stappen er moeten worden gezet. We hanteren hiervoor het meetingspectrum. Hierin onderscheiden wij vijf soorten bijeenkomsten (zie kader) die elk een hele andere rol van de facilitator, de opdrachtgever en de deelnemers verlangen. Bij een mededelende bijeenkomst staat de facilitator volledig ten dienste van de spreker. Bij een stimulerende meeting reikt de facilitator processen en methodes aan waarmee de deelnemers aan de slag gaan."

Daarnaast gaan de trainingen van de Facilitation Academy uit van de drie perspectieven waar een facilitator of begeleider tijdens een bijeenkomst invloed op uit kan oefenen: Ik, Wij, Het, oftewel: het persoonlijke commitment en de persoonlijke inbreng van de deelnemers; de samenwerking en de groepsdynamiek; en de proceskant van de meeting. "Een bijeenkomst slaagt wanneer een facilitator oog heeft voor de balans tussen deze drie aspecten en hierop stuurt om tot een goed resultaat te komen. Ook dient een facilitator zich absoluut neutraal op te stellen ten opzichte van de content van de bijeenkomst, en zich enkel als procesbegeleider op te stellen. Weliswaar kan de keuze voor een werkvorm al naar een bepaalde richting leiden, je doet geen uitspraken over de content die gepresenteerd wordt."

## VALKUILEN

Hoewel de begeleiding per bijeenkomst heel verschillend is, kan Haarmans wel enkele tips noemen die een bijeenkomst efficiënt kunnen laten verlopen. "Allereerst is het natuurlijk zaak dat het doel en de agenda bekend



zijn, de juiste mensen aanwezig zijn en dat iedereen zich heeft voorbereid. Start je de bijeenkomst vroeg, zorg dan dat mensen die wat later komen makkelijk kunnen aanschuiven. Let er ook op dat je zaal niet vervuild raakt met bijvoorbeeld koffiebekers en rommel, dat leidt af. Soms willen opdrachtgevers snel de diepte in en tot een conclusie komen. Ga daar niet in mee. Deelnemers willen eerst kennismaken met de rest, de zaal aanvoelen en zich gehoord voelen, ook al gaat het om een team dat regelmatig bij elkaar zit. Een andere valkuil is afdwalen van het onderwerp. Een werkvorm die hierbij past, is het afdwalen te visualiseren door iedereen een voorwerp te laten kiezen die de deelnemers tussen zichzelf en een centraal voorwerp plaatsen. Staat het eigen voorwerp dichtbij het centrale voorwerp, dan gaat het gesprek nog steeds over het betreffende onderwerp. Wanneer de afstand groter wordt, dwaalt de groep af. Als facilitator kun je dan heel makkelijk bepalen wanneer je moet

ingrijpen, en de betreffende voorzitter of spreker ziet het ook."

#### RUIMTE VOOR ENERGIZERS

Soms kan het raadzaam zijn om in het programma van een bijeenkomst 'energizers' op te nemen. Dit zijn werkvormen die indirect bijdragen aan het onderwerp van de bijeenkomst, doordat ze de deelnemers kunnen stimuleren om tot een goed resultaat te komen. "Een energizer functioneert als een voorbereiding. Het brengt focus aan, verhoogt de concentratie en zorgt voor de juiste dynamiek in de groep. Je kunt bijvoorbeeld aan deelnemers vragen welke kennis zij over het onderwerp hebben en welke bijdrage zij kunnen leveren. Op die manier creëer je op individueel niveau draagvlak en commitment. Vervolgens kun je door naar de inhoudelijke werkvormen waarbij daadwerkelijk samengewerkt moet worden. Met name bijeenkomsten waarbij veel van de deelnemer zelf wordt gevraagd, kunnen baat hebben bij een energizer.

Wanneer je bijvoorbeeld een creatief proces ingaat, is een van de stappen divergeren: het creëren van zoveel mogelijk ideeën. Op commando divergeren is echter lastig. Bepaalde werkvormen kunnen dan hierbij helpen." Andersom kan een energizer na een stevige discussie juist voor rust zorgen. "Een bekende en zeer sterke werkvorm is iedereen voor het raam laten staan en rustig naar buiten laten kijken. Vervolgens stel je hen de vraag of zij buiten iets zien wat een bijdrage kan leveren aan het gesprek. Ondertussen gaat het energieniveau naar beneden. Dit levert altijd heel veel input op, omdat iedere deelnemer iets anders ziet en een eigen interpretatie geeft waarom dat bijdraagt aan het gesprek." Energizers kunnen ook in de vorm van een activiteit worden ingebracht. "Wanneer het doel van de bijeenkomst is om beter samen te gaan werken, zijn er veel speelse werkvormen die inzage bieden in hoe je je tegenover iemand opstelt. Focus aanbrengen zou je bijvoorbeeld met boogschieten kunnen

doen. Maar een activiteit om enkel even te ontspannen, kan ook helpen om de doelstelling van een bijeenkomst te bereiken.”

### INTERACTIE

Deelnemers aan congressen en andere zakelijke bijeenkomsten uiten steeds vaker de behoefte aan interactie. Ook Haarmans merkt dit bij de groepen die hij begeleidt. “Die wens zie je terug bij universiteiten die meer binding tussen het onderzoek en het werkveld willen, het bedrijfsleven, maar ook bij overheidsinstellingen zoals bij het jaarcongres van de Inspectie van het Onderwijs. Onlangs begeleidde ik enkele sub-sessies van vijf kwartier tijdens een congres. De sprekers waren maximaal tien minuten aan het woord, waarna de deelnemers aan aparte tafels met elkaar het gesprek aangingen. Deze opzet creëerde meer interactie dan wanneer er was gekozen voor een plenaire opstelling.”

Om de interactie te bevorderen, is het verstandig om te kijken naar de grootte van de groep. “Wanneer je een groep van twaalf mensen bij elkaar aan tafel zet, zullen vier mensen het woord voeren. Je kunt dan beter groepjes van drie à vier mensen aan de slag laten gaan met open vragen waarover ze van gedachten moeten wisselen. Dan komt iedereen aan het woord.” Bij grotere groepen, bijvoorbeeld een congres met 200 deelnemers, wordt dit een stuk lastiger. “Vaak zit je dan vast aan een theateropstelling. Toch kun je de mensen op rij 1 vragen om zich om te draaien en een gesprek te voeren met de mensen op rij 2, etc. Met tools zoals Kahoot! en Sendsteps bevorder je de interactie door het publiek via een mobiel device vragen te laten beantwoorden. Een andere methode zag ik tijdens een internationaal IAF congres. De sprekers waren van tevoren geïnterviewd. Hiervan was een korte film van hooguit drie minuten gemaakt die tijdens het congres werd gedraaid. Vervolgens moest men in groepjes met elkaar van gedachten wisselen. Hierdoor stond niet meer de geïnterviewde centraal, maar de stonden de deelnemers centraal.”

### LOCATIE

Dat een locatie bij kan dragen aan het slagen van een bijeenkomst is algemeen bekend. Ook Haarmans heeft hier met zijn trainingen ervaring mee. “Een groep van zes man in een ruimte van vier bij vier met een vaste tafel biedt veel te weinig bewegingsruimte, zeker als je gebruik maakt van flip-overs of materiaal dat je aan de muur wilt hangen. Idealiter biedt een locatie een ruimte die twee tot drie keer zo groot is als gebruikelijk, met daglicht zodat mensen zich niet opgesloten voelen. Ook vind ik het een pré wanneer je kunt kiezen uit lage tafels, statafels of hoge tafels met barkrukken. De keuze van het meubilair heeft namelijk effect op de manier waarop je met elkaar praat. Zit je aan tafel, dan heb je sneller de neiging om achterover te leunen, terwijl een statafel een actieve houding stimuleert. Verder is het erg prettig wanneer je even naar buiten kunt. Bijvoorbeeld in de pauze, maar ook voor het toepassen van werkvormen. Twee mensen die samen een wandeling maken en een gesprek



### Typen bijeenkomsten

Zakelijke bijeenkomsten zijn wat betreft de rol van een facilitator in te delen in vijf verschillende type bijeenkomsten:

**Meedelen:** iemand staat voor de groep met een presentatie. Doorgaans staat de zaal in theateropstelling. Voorbeelden: het plenaire gedeelte van congressen waarbij de spreker diens verhaal vertelt en de dagvoorzitter hooguit twee vragen stelt, maar ook TED Talks, de Troonrede en de inauguratie van president Trump. Er is weinig interactie.

**Aanbieden:** deelnemers willen begrijpen wat de spreker zegt en willen antwoord op hun vragen. Voorbeelden: trainingen, verkoopgesprekken, Request for Proposal trajecten. Vaak wordt er gebruik gemaakt van tafelkleedsessies, vragen op papier of flip-overs.

**Modereren:** een opdrachtgever poneert een uitspraak en wil weten hoe het publiek hierover denkt. Voorbeeld: gemeentelijke bijeenkomsten. Veelgebruikte werkvormen zijn de socratische dialoog, Lagerhuisdiscussies en de vissenkommethode.

**Stimuleren:** de opdrachtgever heeft een vraag die de groep gaat beantwoorden. Vaak wordt dit bij creatieve sessies toegepast, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een nieuw product.

**Mandateren:** de deelnemers kennen het doel en bepalen zelf hoe ze aan de slag gaan. Denk hierbij aan zelfsturende teams en Scrum Teams.

voeren, kijken dezelfde kant uit en lopen in dezelfde richting. Dan voer je een heel ander gesprek dan wanneer je tegenover elkaar zit. Sterker nog, de gehele locatie en omgeving kan zorgen voor compleet andere gesprekken. Enkele jaren geleden waren er problemen met het kantoorpand Westenraven van Rijkswaterstaat langs de A12 in Utrecht. De medewerkers moesten toen voor een vergadering noodgedwongen het hypermoderne facilitatiecentrum met bewegende vloeren en sfeerprojecties op de muren inruilen voor het mooie, landelijk gelegen kasteel Groeneveld in Baarn. In zo'n natuurrijke omgeving krijgen bijeenkomsten over het aanleggen van een nieuwe weg net even een andere focus.”

[www.facilitation-academy.nl](http://www.facilitation-academy.nl)