

# Werkvormen als vliegwiel voor verandering

Een verandering binnen een organisatie vraagt vaak om veranderingen in de organisatiecultuur. Verandertrajecten worden op papier goed uitgedacht, maar het veranderen van de organisatiecultuur en daarmee samenhangend zichtbaar gedrag, is lastig grijpbaar. In contactmomenten zoals werkoverleggen, teamsessies en gesprekken wordt cultuur wel zichtbaar. Hoe kan de kracht van werkvormen daar meer benut worden als dé plek om verandering van cultuur en gedrag te initiëren?

Angela Talen, Sasja Dirkse, Maaike Kester, Mirthe Lems & Miriam Boer

Organisaties zijn continu onderhevig aan verandering. Of het nu gaat om een verandering die geldt voor de hele organisatie, een verandering binnen teams of een verandering op individueel niveau. Veel organisaties hebben op hoofdlijnen het waartoe en het wat van de verandering wel helder, maar vaak weten ze niet hoe ze het bijbehorende gedrag kunnen realiseren. Hoe brengen we de juiste beweging bij onze mensen op gang? Hoe gaan teams meer met elkaar samenwerken? Hoe nemen mensen meer eigenaarschap? Hoe gaan collega's onderling meer expertise en kennis delen?

Om een voorbeeld uit de praktijk te noemen: van leidinggevend horen wij vaak dat ze graag zien dat hun medewerkers of collega's zich actiever opstellen of meer verantwoordelijkheid nemen. Maar als we een dag meelopen met een leidinggevende, zien we regelmatig dat dit gewenste gedrag niet wordt opgeroepen. Wij zien dat een teamleider die van zijn mensen verwacht dat zij zich actiever opstellen, een overleg begint met 20 minuten zenden.

Wij durven te stellen dat veranderen begint met het gewenste gedrag oproepen vanaf het allereerste moment en werkvormen zijn hét middel om gewenst gedrag op te roepen. Ieder contactmoment of bijeenkomst kan worden benut als verandermoment, of dat

nou bij een werkoverleg, een teamsessie, een bila of in de wandelgangen is. Hetzelfde geldt voor trainers, docenten, procesbegeleiders of facilitators. Ook zij kunnen tijdens hun momenten van interactie gedrag oproepen en daar invloed op uitoefenen door de werkvorm die gekozen wordt.

In dit artikel verkennen we de mogelijkheden van werkvormen als instrument om gedragsverandering in organisaties in gang te zetten.

## Waarom werkvormen?

Volgens de Dikke van Dale is een werkvorm 'een bepaalde manier van werken'. Vanuit het oogpunt van leren en ontwikkelen kun je een werkvorm beschouwen als de aanpak die iemand in een les, training, workshop, maar ook in een overleg of vergadering, kiest om een bepaalde inhoud over te brengen (Dirkse & Talen, 2007).

Het belang van het bewust kiezen van werkvormen en het gunstige effect daarvan op leren en ontwikkelen werd in de jaren negentig al onderkend (Kessels & Smit, 1995; Oomkes, 1995). De belangrijkste reden om bewust te werken met werkvormen is dat je door het inzetten van de juiste werkvormen het gedrag kunt oproepen dat je met de verandering beoogt. Werk-

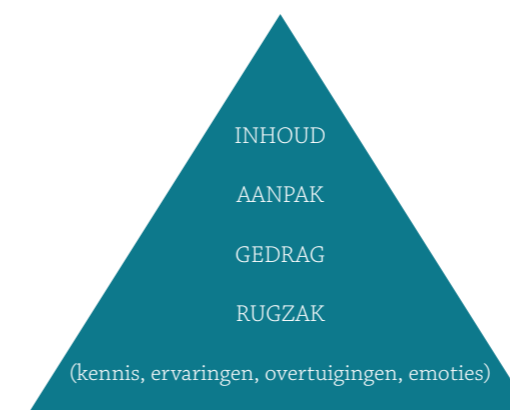
vormen zijn een middel om te sturen op inhoud én op gedrag. Door het inzetten van werkvormen laat je mensen actief participeren waardoor niet alleen de betrokkenheid, maar ook het rendement van elke bijeenkomst wordt vergroot. Een groep deelnemers is namelijk niet zomaar actief en dat heeft onder andere te maken met de volgende drie punten:

- Voor een actieve, betrokken houding en verantwoordelijk gedrag is vaak sturing nodig. De mate van sturing verschilt per persoon, afhankelijk van de mate van zelfsturing of persoonlijk leiderschap waar iemand al over beschikt. Werkvormen helpen bij het toepassen van gedeelde sturing (Dirkse & Talen, 2007)
- Mensen hebben verschillende leerstijlen. De één heeft een voorkeur voor zelfstandig leren, terwijl de ander graag in gesprek met een ander leert en weer een ander liever leert door te doen. Werkvormen helpen om aan te sluiten bij alle leerstijlen (Dirkse & Talen, 2009).
- Emoties zijn nodig om het leerproces en de behoefte om te veranderen te stimuleren. Vanuit de neurowetenschappen blijkt dat het veranderingsproces een emotionele basis kent en je tijdens contactmomenten de emoties van mensen dus dient aan te spreken om nieuw gedrag te verankeren (Dirksen, 2014). Werkvormen helpen om emoties aan te spreken.

Werkvormen zorgen ervoor dat je mensen actief op een bepaalde manier laat werken, dat je verschillende leerstijlen en zintuigen aanspreekt en dat je gericht bent op een concreet resultaat. Gedrag (dat bij een individu zelf of bij de groep als geheel speelt) kan dus middels interventies in de vorm worden gestuurd, zodat een groep gedrag vertoont dat leidt tot inzicht en bereidheid tot veranderen.

## Effect van werkvormen

Het effect van werkvormen kunnen we toelichten aan de hand van de Interventiedriehoek (zie figuur 1). In elke bijeenkomst spelen processen op meerdere niveaus. Door op alle niveaus te sturen, vergroot je direct de resultaten en impact van de bijeenkomst.



Figuur 1. Interventiedriehoek (Dirkse & Talen, 2007)

Bovenin staat de inhoud, het eerste niveau van de Interventiedriehoek. Elke bijeenkomst, of dat nou een vergadering, een ontwikkelgesprek of een heisessie is, heeft immers een inhoudelijk doel. Het is belangrijk om het doel zo scherp mogelijk te krijgen. Voorbeelden van doelen zijn: kennis overdragen, vaardigheden aanleren, leren van een casus, een besluit nemen.

Vooraf wordt er goed nagedacht over die inhoud, want daar draait het tenslotte om. Maar waar vaak niet bij stil wordt gestaan, is welk gedrag (niveau 3) men wil oproepen bij deelnemers als ze de inhoud delen. Wil je dat de deelnemers op onderzoek uitgaan, dat ze zelf verantwoordelijkheid nemen of bijvoorbeeld reflectief naar zichzelf kijken of beter luisteren? Dan moet je ervoor zorgen dat je dat gewenste gedrag oproept.

Dat is nog niet altijd zo makkelijk, want er kan 'onder water' van alles spelen bij de deelnemers van een bijeenkomst. Deelnemers hebben toegezegd een rugzak (niveau 4) met eerder opgedane kennis, ervaringen, overtuigingen en emoties. Die rugzak heeft invloed op hun gedrag. Een medewerker die in het verleden bijvoorbeeld vaak heeft gehoord dat hij het niet goed heeft gedaan, zal misschien niet snel geneigd zijn om ergens verantwoordelijkheid voor te nemen, omdat hij ervan overtuigd is dat hij het niet goed zal doen. Vaak is het echter niet wenselijk om binnen de bijeenkomst zelf de rugzak van die individuele deelnemer en het daaruit voortvloeiende ongewenste gedrag te bespreken. Daar heeft de oorspronkelijk geplande inhoud onder te lijden en voor de deelnemers die niet geraakt worden in hun rugzak, is de bijeenkomst dan niet meer relevant.

Wat kun je wel doen? Het is van belang dat je voorafgaand aan de bijeenkomst inschat welk gedrag je kunt verwachten van de deelnemers. Verwacht je bijvoorbeeld weerstand of passiviteit, of onzekerheid, geslotenheid? Als je dat weet, dan kun je daarop inspelen middels het kiezen van de juiste vorm (niveau 2).

Een voorbeeld: een opdrachtgever gaf aan dat zij met belangrijke stakeholders in gesprek moest over het centraliseren van werkzaamheden die nu decentraal waren belegd. Het gedrag dat zij verwachtte was grote weerstand, waarbij iedere stakeholder andere argumenten – soms tegenstrijdig aan elkaar – zou gaan inbrengen. Op basis hiervan zette zij de werkvorm 'invalshoeken' in (gebaseerd op 'de denkhoeden van Edward de Bono') en liet zij iedere stakeholder per invalshoek formuleren waar hij/zij voordelen en nadelen van deze ontwikkeling zag. Op die manier werd er vanuit verschillende perspectieven naar de situatie gekeken, werd men gedwongen om het ook vanuit andere perspectieven te bekijken en werd ook inzichtelijk waar de overeenkomsten en verschillen zaten. In de meeting zag zij dat nieuwe inzichten, begrip voor elkaar en ideeën ontstonden. Daarmee kwam ruimte om samen tot een oplossing te komen die voor iedereen zou werken.

Het is belangrijk om te beseffen dat de vorm het gedrag oproept. Dus als je wilt dat iemand meer initiatief gaat tonen, dan moet die gelegenheid ook gecreëerd worden in de vorm. Wij gaan daarbij uit van de formule: 'Inhoud x Op te roepen gedrag = Werkvorm'. Wanneer duidelijk is wat inhoudelijk bereikt moet worden, en nagedacht is over het gedrag dat bij de deelnemers gewenst is, dan volgt daaruit de werkvorm.

### Hoe kies je de juiste werkvorm?

Het belangrijkste vertrekpunt bij het kiezen van werkvormen is dat doel en gedrag de geschikte werkvorm bepalen. Zoals gezegd, werkt het als een formule: wanneer je duidelijk hebt wat je inhoudelijk wilt bereiken en je weet wat het gewenste gedrag is (en ook welk gedrag je verwacht bij binnenkomst), dan bepaalt dat de werkvorm. Een werkvorm is dus geen doel op zich, maar een middel om tot resultaat te komen.

Wat ook goed is om je te realiseren, is dat het gewenste gedrag *na* de bijeenkomst op de werkvloer ook het gewenste gedrag is dat je *tijdens* de bijeenkomst wilt zien.

Bijvoorbeeld, een leidinggevende wil meer eigenaarschap en initiatief zien in zijn team. In plaats van de plannen voor 2019 vanuit zijn leiderschap te presenteren aan het team, kan deze leidinggevende ook belangrijke thema's op A4'tjes schrijven, de A4'tjes op de grond leggen en ieder teamlid vragen te gaan staan bij het thema waar hij volgend jaar mee aan de slag wil. Op deze manier ontstaat er een open dialoog waar medewerkers letterlijk gaan staan voor het thema waar zij eigenaarschap voor willen oppakken in het nieuwe jaar. Met deze aanpak praat je niet over de gewenste gedragsverandering, maar laat je het medewerkers direct doen en ervaren.

Een veelgemaakte fout bij het kiezen van werkvormen is dat gekozen wordt voor werkvormen die de begeleider zelf leuk vindt. Programma's kennen in dat geval een hoog 'spelletjes'-gehalte, waarbij het doel onduidelijk is en werkvormen hun kracht missen. Houd daarom bij het kiezen van werkvormen rekening met de volgende punten:

- Wissel werkvormen af, zodat meerdere zintuigen worden geprikkeld (Dirksen, 2014).
- Houd rekening met verschillende leerstijlen.

- Zorg dat de werkvormen goed op elkaar aansluiten en het programma een geheel vormt.

Met één werkvorm zet je nog geen gedragsverandering in gang en heb je nog geen goede opzet voor een bijeenkomst. Werkvormen inzetten als vliegwiel voor verandering doe je daarom door een combinatie van passende werkvormen te ontwerpen, die op elkaar aansluiten en daarnaast ook passen bij de verschillende leerstijlen die er in de groep kunnen zijn.

Om tot een passende combinatie van werkvormen te komen, hebben we de zogenoemde *LearningChain* ontwikkeld. Dit model stimuleert beweging en verantwoordelijkheid bij alle betrokkenen van een bijeenkomst. We lichten dit model hierna verder toe (Dirkse, Talen & Kester, 2018).

### Het ontwerpen van een goed programma met de LearningChain

De LearningChain is opgebouwd uit twee lijnen, de twee B's: de Basis en de Beweging. De basis bestaat uit een start, de inhoud en een afronding. De basis richt zich op het collectief en is bedoeld voor de hele groep. Over dit deel van een programma is vaak het best nagedacht; de meeste leidinggevendenden hebben bijvoorbeeld wel een goed beeld van welke gewenste verandering zij willen introduceren. In het geval van docenten en trainers zien wij ook dat zij uitvoerig hebben nagedacht over welke theorie zij willen overdragen.

Natuurlijk is het belangrijk om te bedenken wat je het collectief aanbiedt, maar dit is onvoldoende om er zeker van te zijn dat de deelnemers individueel in beweging zullen komen. Je verhoogt de bereidheid om te veranderen door de collectieve onderdelen af te wisselen met momenten waarop het individu aangerakt en aangesproken wordt en in beweging gebracht wordt. Dit doe je door te beginnen met een opdracht voorafgaand aan de bijeenkomst. Het creëren van de juiste mindset begint daar al.

Dan start de bijeenkomst. De opening is een van de meest bepalende elementen voor het succes. In de eerste tien minuten worden het gedrag en de mate van beweging voor de rest van de bijeenkomst bepaald. Na de opening volgt de kern van de bijeenkomst. Nu is het tijd voor focus en het stimuleren van de

### Praktijkvoorbeeld: Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis

In het Antoni van Leeuwenhoek (AVL) hebben we samen met het team van de AVL Academie, een programma gemaakt dat gericht was op de verdere ontwikkeling van docenten. De docenten in het AVL zijn collega's die experts zijn qua vak kennis. Ze dragen deze kennis over aan medewerkers in opleiding door middel van klassikale lessen. Iemand die zelf veel expertise heeft, hoeft echter niet per definitie ook een goede docent of opleider te zijn. Het doel was om de docenten te laten ervaren dat er nog meer manieren zijn om hun waardevolle kennis over te dragen en dat zij met

het inzetten van actievere en meerdere werkvormen het leerrendement verder konden verhogen, waardoor studenten meer eigenaarschap pakten over hun eigen leerproces. Dit vond de AVL Academie best spannend, want de docenten zijn zeer vakbekwame, gerespecteerde, bevlogen en betrokken medewerkers, die zich al jaren met enorme passie inzetten. De AVL Academie wilde recht doen aan deze enorme expertise en inzet, en de medewerkers tegelijkertijd meenemen in de kansen die er nog liggen. Samen hebben we het onderstaande programma ontworpen:

LEARNINGCHAIN	WERKVORM	KORTE TOELICHTING
OPDRACHT VOORAF	Werkvormenwaaier	Geef experts een werkvormenwaaier met daarbij de prikkelende vraag hoeveel werkvormen zij in hun les inzetten.
OPENEN	Welkom met doel en programma  Op Rij	De manager van de Academie heet iedereen welkom, benadrukt het belang van docenten en de waardering hiervoor en waarom deze bijeenkomst georganiseerd wordt. Hierna stelt de trainer zichzelf voor en benoemt het programma.  Deelnemers gaan staan op aantal jaren ervaring in hun rol als docent, gekoppeld aan de vraag waar zij energie van krijgen als ze lesgeven.
FOCUS	Buzzen	Deelnemers 'klappen de rij dubbel' en vormen duo's (mix van ervaren en minder ervaren docenten) waarin ze uitwisselen voor welk moment voorafgaand of in de les ze voor deze bijeenkomst een tip zoeken. Dit delen we kort plenair.
INHOUD	Luisteropdracht  Filmpje  Pitch	Deelnemers schrijven mee tijdens de uitleg van de Interventiedriehoek en noteren hierbij wat voor hen nieuwe informatie is.  Middels een filmpje wordt getoond wat het effect van vorm op gedrag en doel van een les is. Deelnemers krijgen de opdracht om de vormen achteraf te benoemen en dit wordt plenair besproken.  Deelnemers denken in duo's na over het doel van hun les en een paar pitchten dit voor de groep. De rest van de groep noteert wat inspireert. Want niet alleen de inhoud van je verhaal, maar ook de tone of voice heeft hier invloed op.
VERTALEN	Bouw je les	Nu het doel helder is, denken deelnemers na over het gedrag dat ze in hun les willen oproepen. Vervolgens kiezen ze werkvormen voor de opening van hun les. Want de toon wordt ook in een les in de eerste 10 minuten gezet.
AFRONDEN	Voornemen	Deelnemers noteren welk woord of welke zin hen inspireert tijdens de voorbereiding en uitvoering van hun volgende les.
OPDRACHT ACHTERAF	Bouwplan afmaken	Deelnemers krijgen de opdracht om naast de opening ook werkvormen voor de rest van hun bouwplan te kiezen.

betrokkenheid van ieder individu. Dan volgt de inhoud. Na de inhoud wordt er een vertaling gemaakt naar de eigen praktijk en ten slotte geef je na de afronding een opdracht achteraf mee om de transfer te bevorderen.

Voor elk van deze fasen zijn andere werkvormen geschikt en met elkaar vormen ze een compleet programma dat het (leer-)rendement en de bereidheid tot veranderen optimaliseert. In figuur 2 is te zien hoe de onderdelen elkaar afwisselen.

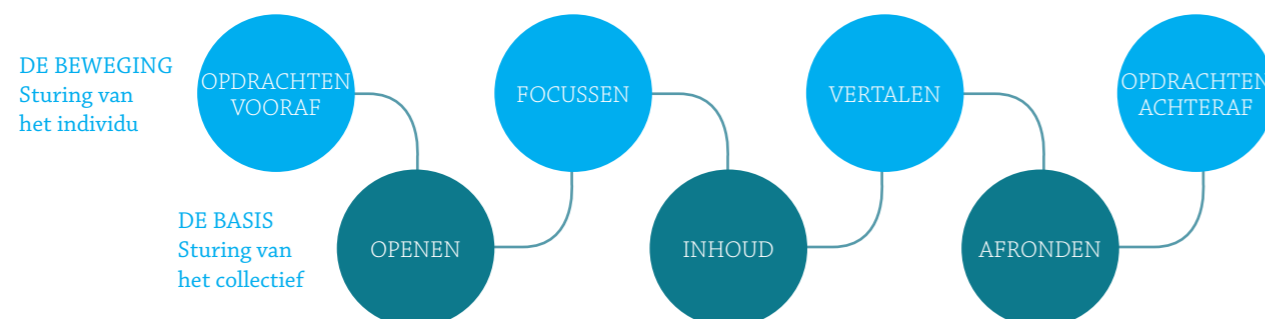
Een programma dat veranderingen teweegbrengt bestaat dus uit elementen die de basis behandelen en

elementen die de beweging creëren bij de individuele deelnemer (Dirkse, Talen & Kester, 2018).

In kader 1 beschrijven we een voorbeeld van het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis (AVL), waar we onder andere gewerkt hebben aan een programma voor docenten. Het programma was gericht op het inzetten van werkvormen die aanzetten tot actiever gedrag dat uiteindelijk ook doorwerkt op het gedrag op de werkvloer in het ziekenhuis.

### Resultaten van het programma bij AVL

Miriam Boer, manager van de AVL Academie, is een enthousiaste voorstander van het gebruik van werk-



Figuur 2. De LearningChain

vormen op de werkvloer. Zij zegt: 'Bij de training van onze docenten merkte ik dat de werkvormenwaaiër al prikkelde tot bewustwording, nog voordat de training begon. Hierdoor merkten we dat de docenten met een positieve en leergierige mindset naar de training kwamen.'

'In de training zelf hebben docenten aan de hand van de methodiek van de LearningChain een lesprogramma herontwikkeld. Zij werden hierin meegenomen door middel van verschillende werkvormen. Deelnemers vonden het inspirerend om de kracht van verschillende werkvormen en de afwisseling tussen het collectief en het individu te ervaren. Ze hebben dit ook zelf toegepast door tijdens de training al meteen hun eigen lesprogramma te optimaliseren. Met als resultaat dat alle docenten teruggaven dat ze zich zeer geïnspireerd en gemotiveerd voelden om op deze "nieuwe" wijze les te gaan geven en ook andere docenten adviseerden om deze training te volgen. Zelfs een hoogleraar die bij ons werkzaam is, gaf aan dat dit voor veel eyeopeners heeft gezorgd. Hij vond het één van de beste trainingen die hij ooit gevolgd had,' aldus Miriam Boer.

Ze vervolgt: 'Ook van de studenten kregen we terug dat zij op een veel actievere manier kennis tot zich konden nemen en daarmee zelf aan de slag zijn gegaan om de volgende stap in hun ontwikkeling te zetten. Zowel in de les als op de werkvloer. Het grootste compliment voor de academie is misschien nog wel dat we van leidinggevendenden terugkregen dat ze op de werkvloer zichtbaar zien dat het leerrendement is vergroot, dat er nog meer kritische vragen worden gesteld en dat studenten een actievere houding aannemen tijdens de overleggen. Wij hebben gemerkt dat werkvormen gedrag en verandering op een positieve wijze beïnvloeden en dat we daarmee de gewenste doelstelling(en) op een prettige manier met elkaar weten te realiseren.'

### Succesvol inzetten van werkvormen

Werkvormen zijn dus een krachtig middel om verandering op gang te brengen, want vorm bepaalt gedrag. Voor leidinggevendenden, adviseurs, docenten, trainers of facilitators die mensen in beweging willen zetten, loont het de moeite vooraf goed na te denken welke vormen zij gaan inzetten om zo het gewenste gedrag op te roepen. Door met de werkvormen niet alleen het collectief aan te spreken, maar ook het individu in beweging te zetten, kun je een goed opgebouwd programma maken. Een programma met impact en als vliegwiel voor de gewenste verandering. ●

### Literatuur

- Dirkse, S. & A. Talen (2007). *Het Groot Werkvormenboek deel 1*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Dirkse, S. & A. Talen (2009). *Mens kennis voor managers. Handboek voor het begrijpen en beïnvloeden van gedrag*. Amsterdam: Boom uitgevers.

- Dirkse, S., A. Talen & M. Kester (2018). *Het Groot Werkvormenboek deel 2*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Dirksen, G. (2014). *Breindidactiek. Helpen leren met breinkennis*. Amersfoort: Synaps.
- Kessels, J. & C. Smit (1995). *Opleiders in organisaties. Activerende werkvormen voor groepen*. Deventer: Kluwer.
- Leeds Beckett University (2017). *Being more active in school lessons can improve performance in tests*. ScienceDaily. sciencedaily.com
- Michael, J. (2006). *Where's the evidence that active learning works?* The American Physiological Society. doi:10.1152/advan.00053.2006
- Mooijman, E., J. Rijken & N. van Dam (2018). *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties*. Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Oomkes, F. (1995). *Training als beroep, sociale en interculturele vaardigheid, deel 2: oefeningen in sociale vaardigheid*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Prince, M. (2004). Does Active Learning Work? A Review of the Research. *Journal of Engineering Education*, 93(3), 223-231.



**Drs. Angela Talen** is oprichter van 2KNOWHOW en schrijver van o.a. Het Groot Werkvormenboek deel 1 en 2. Zij richt zich op executive (team-)coaching en persoonlijk leiderschap.  
E-mail: angela.talen@2knowhow.nl



**Drs. Sasja Dirkse** is oprichter van 2KNOWHOW en schrijver van o.a. Het Groot Werkvormenboek deel 1 en 2. Zij richt zich op leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering.  
E-mail: sasja.dirkse@2knowhow.nl



**Maaïke Kester MSc** is adviseur en trainer binnen 2KNOWHOW en schrijver van Het Groot Werkvormenboek deel 2. Zij richt zich op het stimuleren van leren binnen organisaties, o.a. middels het trainen van experts tot opleiders.  
E-mail: maaïke.kester@2knowhow.nl



**Drs. Mirthe Lems** is adviseur en trainer van 2KNOWHOW en richt zich op leren en het opleiden van leidinggevendenden, (HRD)adviseurs, coaches tot facilitators. E-mail: mirthe.lems@2knowhow.nl



**Drs. Miriam Boer** is manager van de AVL Academie van het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis en eigenaar van Talentcode. Zij richt zich op talentontwikkeling van generaties en organisaties.  
E-mail: miriamboer@talentcode.nl