



gas erop!

FACILITATOR HANDLEIDING

Voor het begeleiden van Learning
Communities in de installatiebranche

UNIVERSITY
OF TWENTE.

Windesheim 

 Techniek
Nederland

ALFERINK
Installatietechniek



nijhof
installatietechniek

 winkels

DE GROOT
INSTALLATIEGROEP 

roc van
twente

loohuis 
INSTALLATIE- & COACHING

ENGBERINK
TECHNISCHE INSTALLATIES

ISSO
professional

SAXION
HOGESCHOOL

pioneering
INNOVATION



Colofon

Auteurs

Prof. Dr. Maaike Endedijk
Universiteit Twente

Dr. Mireille Post-Hubers
Universiteit Twente

Dr. Stephan Corporaal
Saxion Hogeschool

Amber Kornet, MSc
Saxion Hogeschool

Margot van Rees, MSc
Saxion Hogeschool

Mirte Disberg – van Geloven, MSc
Saxion Hogeschool

Britt Wiefferink, MSc
Universiteit Twente

Verantwoording

Deze handleiding is ontwikkeld in het kader van het project Gas erop! Leergemeenschappen als versneller voor leren en innoveren in de installatiebranche. NWO-dossiernummer: 055.19.001. Voor meer informatie over het project kan contact worden opgenomen met de projectleider Maaike Endedijk via m.d.endedijk@utwente.nl.

Publicatie

September 2023



Inhoudsopgave

<i>Introductie</i>	4
<i>H1. Profiel van een facilitator</i>	5
1.1. Wat is een facilitator?	5
1.2. Wat doet een facilitator?	5
1.3. Waar moet een facilitator aan voldoen?	6
1.4. Wat wordt er van een facilitator verwacht?	6
<i>H2. Rol van de facilitator in de LC</i>	9
2.1. Rol van de facilitator o.b.v. de ontwerpprincipes	9
2.2. Rol van de facilitator o.b.v. fasering	14
<i>H3. Werkvormen</i>	22
3.1. Werkvormen in de oriëntatiefase	22
3.2. Werkvormen in de actiefase	24
3.3. Werkvormen in de afrondingsfase	26
<i>H4. Interventies in de actiefase</i>	29
4.1. Veel voorkomende problemen	29
4.2. Het stimuleren van dialoog	29
4.3. Het stimuleren van innovatief werkgedrag.....	30
4.4. Sparringspartner(s).....	31
<i>H5. Slotwoord</i>	32
<i>Bronnen</i>	34
<i>Bijlage 1. Gebruik van de Slido</i>	35



Introductie

GasErop! is een onderzoeksproject gericht op het ontwikkelen van effectieve en duurzame leergemeenschappen (Learning Communities; LCs) om het leren en innoveren in de installatiebranche te stimuleren in het kader van de energietransitie. In samenwerking hebben de Universiteit Twente, Saxion Hogeschool, Hogeschool Windesheim, ROC van Twente, Stichting ISSO, Stichting Pioneering en installatiebedrijven uit de regio Twente, ondersteund door financiering van NWO en Techniek Nederland, de afgelopen projectperiode (2020-2023) veel kennis opgedaan welke gebundeld wordt in de *GasErop!* publicatierreeks. In [de eerste module](#) over het opzetten van LCs is het concept al uitgebreid toegelicht aan de hand van de ontwerpprincipes, evenals de faseringen welke LCs doorlopen in de praktijk. Het geeft een goed beeld van hoe een effectieve LC volgens het *GasErop!* concept wordt opgezet en wat daar allemaal bij komt kijken. In deze tweede module zal er verder worden ingegaan op de rol van de facilitator bij het begeleiden van LCs. Voor het inzetten en ondersteunen van de facilitators heeft het projectteam financiering mogen ontvangen van de Provincie Overijssel en MKBIdeed!

Het concept

In een (challenge-based, micro) LC werken 6 tot 8 medewerkers van één bedrijf samen met een kennisinstelling (docent en/of studenten) tien weken lang aan een collectief vraagstuk. Het concept van de LC omvat een nieuwe manier van leren en ontwikkelen dat, in tegenstelling tot traditionele wijze van leren, niet buiten de organisatie plaatsvindt in de vorm van een cursus of training, maar juist binnen organisaties zelf vormgegeven kan worden door ván en mét elkaar te leren. Op deze manier kunnen vraagstukken veel sneller en doelgerichter aangepakt worden, en daarbij op een laagdrempelige manier door het leren te verbinden met de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. Het doel van een LC is niet alleen om kennis en skills te ontwikkelen, maar ook om het leer- en innovatievermogen van medewerkers te verhogen ten einde snel en effectief mee te kunnen bewegen met huidige maatschappelijke, technologische, en sociale ontwikkelingen (zoals de energietransitie).

Het begeleiden van LCs

Gedurende het praktijkonderzoek van *GasErop!* hebben we ervaren dat goede begeleiding van LCs cruciaal is om hun effectiviteit te optimaliseren. Daarom sluit bij iedere LC een facilitator aan. De facilitator is geen lid van de community in de zin dat die geen inhoudelijke oplossingen aandraagt, maar de facilitator begeleidt de deelnemers in hun leerproces. Idealiter is de facilitator een externe van het bedrijf, en heeft die ervaring met het begeleiden van groepen op het gebied van leren en ontwikkelen, en/of innovatie. Technische kennis is een pre, maar niet noodzakelijk. Voor aanvang van het *GasErop!* project was begeleiding door een facilitator al geïdentificeerd als een essentiële succesfactor voor effectieve LCs¹. Zodoende zijn er door de betrokken kennisinstellingen en bedrijven vooraf een profiel en aandachtspunten voor facilitators opgesteld, welke gedurende de onderzoeksperiode verder aangescherpt zijn.

Deze tweede module van de *GasErop!* methode omvat een handleiding voor (toekomstige) facilitators over het begeleiden van Learning Communities (LCs). Er is meer informatie te vinden over het profiel van een facilitator (H1), de rol van een facilitator in de LC (H2), meerdere werkvormen die een facilitator kan gebruiken in de LC (H3), en interventies bij veel voorkomende problemen (H4), die o.b.v. praktijkervaringen effectief zijn gebleken.



H1. Profiel van een facilitator

In een Learning Community (LC) staat een vraagstuk centraal dat samenwerking van meerdere perspectieven (functies, afdelingen) behoeft om tot een oplossing te komen. In de challenge-based, micro LCs vanuit *GasErop!* werken 6 tot 8 medewerkers van één installatiebedrijf samen met (een) docent(en) en/of student(en) van een kennisinstelling aan een oplossing gedurende een periode van 10 weken*. Een facilitator begeleidt deze groep in hun zoektocht naar oplossingen voor het gestelde vraagstuk door een leeromgeving te creëren waarin deelnemers in staat zijn om samen naar een oplossing toe te werken. Met andere woorden: de facilitator **faciliteert** mensen om te leren en ontwikkelen. Maar hoe doet een facilitator dat dan precies? Wat wordt er verwacht van een facilitator? En is iedereen geschikt om een facilitator rol op zich te nemen?

1.1. Wat is een facilitator?

Een facilitator ondersteunt de verschillende medewerkers van het installatiebedrijf, docenten en studenten om gezamenlijk te leren, werken en innoveren in een LC. Het grote verschil van het leren en innoveren in een LC ten opzichte van het traditionele leren, is dat de 'oplossing' (bijv. het nieuw te leren concept/ technologie/ werkwijze) niet wordt aangedragen door een opleider maar door de community zelf. De facilitator ondersteunt de LC in hun zoektocht naar de oplossing: niet als inhoudsexpert maar als procesexpert, om op deze manier de kennis die al binnen de community aanwezig is naar voren te brengen. Een facilitator dient in dit geval als de lijm die de verschillende deelnemers van de LC bij elkaar weet te brengen en de groep in staat stelt om van en met elkaar te leren. Het is een objectieve speler die het collectieve doel weet te identificeren, hierbij prioriteiten weet te stellen, het proces weet te bewaken, en deelnemers betrokken weet te houden door een positief leerklimaat te creëren waarin iedere deelnemer een gelijke inbreng heeft en gedeelde verantwoordelijkheid draagt, om op deze manier het collectieve leerproces in gang te zetten en te houden.

1.2. Wat doet een facilitator?

Het idee van een LC is dat de deelnemers aan het stuur zitten tijdens hun eigen leer- en ontwikkeltraject en dat de facilitator bijstuurt waar nodig. Om dit te kunnen doen, is het cruciaal dat de facilitator in de opstartfase de context van de deelnemers leert kennen door in de voorbereiding van de LC de gezamenlijke leervraag en de individuele leervragen in kaart te brengen, en deze te verbinden met de doelen van de betrokken organisatie(s). Wanneer de gezamenlijke en individuele leervragen helder zijn, wordt er in de actiefase op zoek gegaan naar een antwoord op deze vragen door kennis te delen. De facilitator stimuleert deze kennisdeling door het gesprek op gang te brengen en te houden, onder andere door goed te luisteren, samen te vatten, vragen te stellen, aan te moedigen, en wanneer de groep afdwaalt het onderwerp ter discussie te stellen en opnieuw richting te geven aan het gesprek². Een andere taak die veel voorkomt in de actiefase is het projectmanagement, in de zin van het maken van een agenda voor bijeenkomsten, de tijd bijhouden gedurende bijeenkomsten, etc. In de afrondingsfase draagt de facilitator zorg voor opvolging van de opbrengsten van de LC door met de deelnemers in gesprek te gaan over de vervolgstappen. In de volgende hoofdstukken wordt er meer uitleg gegeven over de precieze activiteiten per fase ([H2](#)) en de werkvormen ([H3](#)) die facilitators kunnen gebruiken om deze activiteiten te ondersteunen.

* Voor meer informatie over het doel, ontwerp en verloop van de LC, zie: *GasErop! Het opzetten van Learning Communities in de installatiebranche*



1.3. Waar moet een facilitator aan voldoen?

Een LC wordt bij voorkeur begeleidt door een externe facilitator. Deze buitenstaander is, in tegenstelling tot een interne medewerker, beter in staat om neutraal te blijven. Geen eigen belang bij de oplossing is noodzakelijk om je als facilitator louter op het proces te focussen, en niet op inhoudelijk en persoonlijk vlak verwickeld te raken. Om deze reden hebben de LCs in het onderzoek enkel gewerkt met externe facilitators. Toch zijn er voor de toekomst ook mogelijkheden om deze rol te laten vervullen door een HR-professional van binnen het bedrijf, omdat juist zij beschikken over de kennis en expertise met betrekking tot het leren en ontwikkelen van hun medewerkers. In dit geval is het uiterst belangrijk dat deze persoon zich neutraal opstelt door afstand te doen van zijn/ haar persoonlijke meningen en opvattingen over de inhoud van het vraagstuk. Deze interne facilitator moet zich uiterst bewust zijn van de rol als ondersteuner van het leer- en ontwikkelproces van de groep, zonder te veel voor de ander te denken¹.

De LCs in installatiebedrijven lijken het beste te functioneren met een facilitator wie een achtergrond kent in een combinatie van techniek, leren en innoveren. Technische kennis is een pré maar geen vereiste, omdat je als facilitator met afstand van technische inhoud impliciete kennis expliciet kan maken door 'domme' vragen te stellen. Wel is affiniteit met de technische sector en de doelgroep vereist, zodat de facilitator zich in ieder geval kan inleven in de context van de deelnemende bedrijven en medewerkers, evenals de uitdagingen en mogelijkheden die zich voordoen in het dagelijkse werkveld. Op deze manier kan de facilitator ook makkelijker verdiepende vragen stellen. Daarbij is het noodzakelijk dat een facilitator ervaring heeft met het begeleiden van groepen volwassenen om te kunnen aanvoelen en aanpassen op wat iedere individuele LC nodig heeft. Voorbeelden van functies die aan deze technische- en ontwikkeling gerelateerde achtergronden voldoen zijn: docent HRM/ HRD met ervaring in de technische sector, docent technische bedrijfskunde, interne HRM/ HRD professional (bijvoorbeeld: opleidingscoördinator), en vergelijkbare functies.

De facilitator van LCs in de installatiebranche...

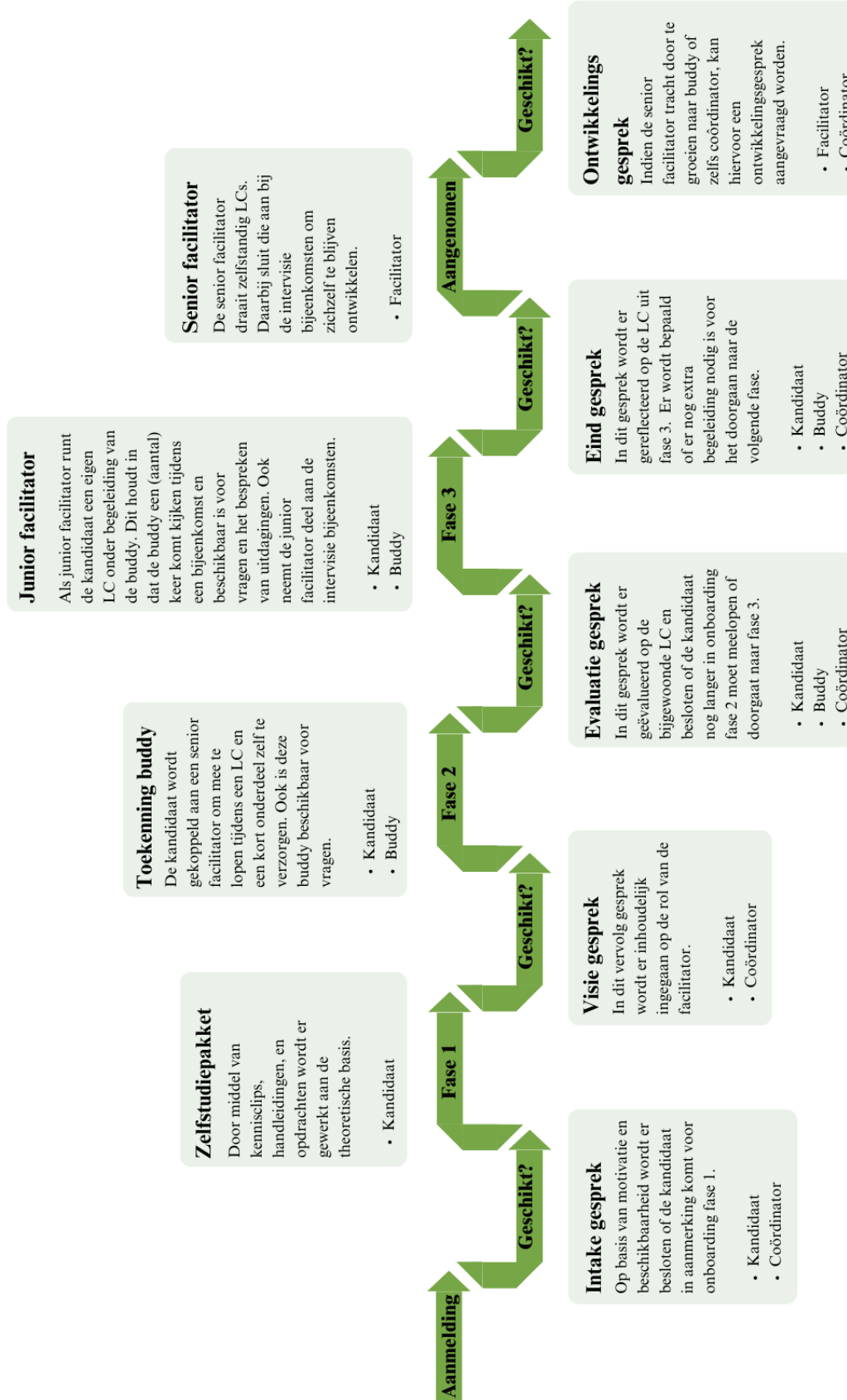
- ✓ heeft geen eigen belang bij de oplossing;
- ✓ heeft affiniteit met techniek;
- ✓ is succesvol in het begeleiden van groepen;
- ✓ heeft ervaring met innovatie vraagstukken.

1.4. Wat wordt er van een facilitator verwacht?

Er wordt van een (toekomstig) facilitator verwacht dat het trainingsprogramma succesvol wordt afgelegd waarin de facilitator wordt voorbereid op het begeleiden van een LC. Daarbij raden wij het ook aan om aan te sluiten en bij te dragen aan maandelijkse facilitator intervisie bijeenkomsten. Ook wordt er van de facilitator de benodigde beschikbaarheid verwacht.

Onboarding

De manier waarop *GasErop!* facilitators zijn getraind en voorbereid op het begeleiden van een LC is te vinden in onderstaand figuur 1. Na aanmelding van de kandidaat bij de coördinator (facilitator expert) en een eerste intakegesprek start de aankomend facilitator met zelfstudie van verschillende materialen waaronder de handleiding, kennisclips, en real-life cases, om op deze manier te leren over de theoretische achtergrond van de LC.



Figuur 1. GasErop! Onboarding Facilitators



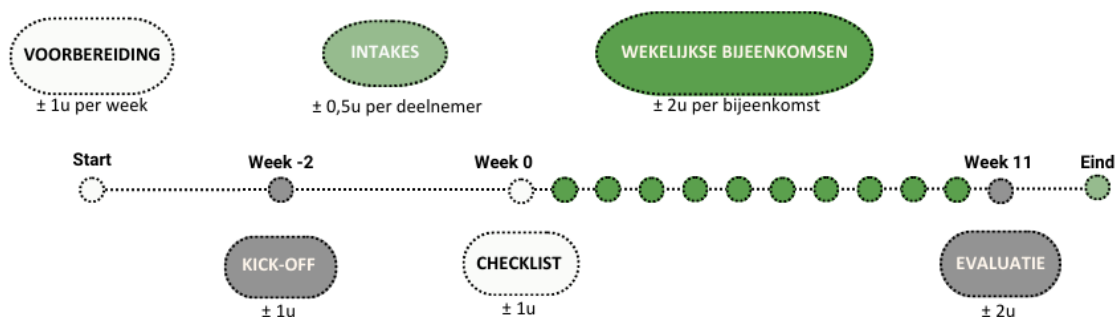
Na de zelfstudie (fase 1) volgt een gesprek met de coördinator over de visie op het concept, evt. vragen en verwachtingen om op deze manier een logische vervolgstap te bepalen. Wanneer er voldoende kennis is vergaard door de kandidaat, zal deze worden gekoppeld aan een ervaren facilitator (fase 2). De kandidaat loopt met deze buddy mee, en na een aantal bijeenkomsten zal deze zelf een onderdeel in de bijeenkomst verzorgen. Hierop volgt een evaluatie met de coördinator, buddy en kandidaat, waarop er besloten wordt of dat de kandidaat facilitator een eigen LC toegekend krijgt en hiermee de titel junior facilitator draagt, of dat er nog een aantal keren meegelopen moet worden voordat deze volgende stap genomen wordt. Een junior facilitator (fase 3) begeleidt een eigen LC, maar staat hierbij in nauw contact met de buddy, welke ook een (aantal) keer zal komen kijken en altijd beschikbaar is voor vragen en onduidelijkheden. Daarbij sluit de junior facilitator ook aan bij de intervisie bijeenkomsten. Na een eerste LC als junior facilitator volgt opnieuw een evaluatie moment met de coördinator en buddy, welke in het positieve geval wordt afgesloten met toekenning van de titel senior facilitator: de kandidaat is aangenomen. Met deze evaluatie is het onboarding programma tot een einde gekomen, tenzij de facilitator de intentie heeft om door te groeien tot buddy of zelfs coördinator.

Facilitator intervisie

Naast het onboarding programma hebben de *GasErop!* facilitators tijdens de onderzoeksperiode gebruik gemaakt van maandelijkse intervisie bijeenkomsten waarin zij tijdens een één à twee uur durende sessie succesverhalen deelden, uitdagingen bespraken, feedback gaven aan elkaar, etc. Omdat nieuwe maar ook ervaren facilitators regelmatig tegen situaties aanlopen waarin er vragen ontstaan, zijn deze sessies ontzettend waardevol om onderling te sparren. Wij raden toekomstige facilitators zeker aan om maandelijks aan te sluiten bij deze intervisie momenten ten behoeve van hun eigen ontwikkeling. Maar ook voor de coördinerende organisatie om op deze manier de kwaliteit van facilitators te waarborgen.

Beschikbaarheid (uren)

In het geval van een micro LC zoals wij deze hebben uitgevoerd in het *GasErop!* project*, wordt er van facilitators verwacht dat zij gedurende de looptijd van de LC twee uur per week beschikbaar zijn, exclusief reistijd. Hierbinnen vallen de wekelijkse bijeenkomsten (ongeveer 1 tot 1,5u per sessie) en de voorbereidingstijd (afhankelijk van de opbrengsten van de sessies ongeveer 0,5 tot 1u). In de opstartfase moeten facilitators ervan uitgaan dat de afstemming met de opdrachtgever ongeveer een uur per week in beslag neemt (stap 1a tot en met 1c, en 1e), de eerste kennismaking met de groep (de kick-off) ongeveer een half uur tot een uur, en de individuele intakegesprekken een half uur per deelnemer. Zie figuur 2 voor een overzicht.



Figuur 2. Gemiddelde tijdsinvestering van een facilitator per LC



H2. Rol van de facilitator in de LC

In dit hoofdstuk wordt er eerst ingegaan op de rol van de facilitator bij het bewaken van de ontwerpprincipes welke de LC tot een effectieve leer-werkomgeving maakt. Hoe dit terugkomt in de praktijk en welke organiserende taken daarbij komen kijken wordt toegelicht in het tweede gedeelte van dit hoofdstuk aan de hand van de fasering van een LC.

2.1. Rol van de facilitator o.b.v. de ontwerpprincipes

Uit ervaring is gebleken dat geen één LC hetzelfde is. Daarom is het belangrijk dat de facilitator een balans vindt in het aanpassen aan de specifieke situatie waarin de LC zich verkeerd, maar daarbij wel de ontwerpprincipes van de LC in het vizier houdt om het concept van de LC te waarborgen. In deze sectie wordt beschreven aansluit bij de vijf ontwerpprincipes gedurende de LC.

A. Leren is gesitueerd en geïntegreerd in het dagelijkse werk van de deelnemers

De facilitator speelt een grote rol tijdens de afbakening van het vraagstuk. Allereerst door gezamenlijke- en individuele leerwensen en behoeften gerelateerd aan het centrale onderwerp of vraagstuk van de LC te inventariseren tijdens de intake interviews (en soms ook nog in de eerste bijeenkomsten). Daarnaast door het gezamenlijke leerdoel te laten aansluiten bij de individuele werkpraktijken en op die manier de verbinding naar de concrete werkzaamheden te maken en af te bakenen dat het haalbaar is in de gekozen tijdspanne. Ervaren facilitators geven aan dat de kwaliteit in de opstartfase en de oriëntatiefase (het kiezen, voorbereiden en afbakenen van het vraagstuk) tekenend is voor het verloop én het resultaat van de LC.

De facilitator zet in op het faciliteren en stimuleren van leren op het werk. Het is mogelijk nieuw voor de deelnemers om hun werk als een plek te zien waar ook geleerd wordt. Daarom moedigt de facilitator deelnemers aan om hun ervaringen met het onderwerp vanuit hun eigen expertise delen, experts in hun omgeving te bevragen of te sparren met andere collega's, en te experimenteren met het onderwerp in hun dagelijkse praktijk. Ook door als facilitator te expliciteren dat het leren niet alleen plaatsvindt binnen de bijeenkomsten maar het grootste deel van het leren juist plaatsvindt tijdens de dagelijkse werkzaamheden (bijv. door nieuwe aanpakken te proberen), worden deelnemers zich hier meer van bewust. Het is raadzaam om tijdens de bijeenkomsten expliciet stil te staan bij hoe deelnemers dit leren op de werkplek kunnen vormgeven. Bijvoorbeeld door uit te wijden over verschillende leeractiviteiten op de werkvloer en deze activiteiten te plannen. Het is hierbij cruciaal dat er binnen de LC het gevoel van vrijheid heerst om te kunnen experimenteren tijdens het werk. Het is de rol van de facilitator om te signaleren wanneer dit niet het geval is, en daarin het gesprek aan te gaan met zowel het bedrijf, de opdrachtgever en de deelnemers.

B. Leren binnen de LC is in de basis een gezamenlijk proces met een gedeeld doel, maar verweven met individueel leren en individuele doelen

In de opstart- en oriëntatiefase draagt de facilitator zorg voor het stroomlijnen van de individuele leerwensen en leervragen met de collectieve leerwensen en leervragen. De facilitator kan hierover vragen stellen tijdens de bijeenkomsten: *“Wat voor vragen krijg jij als je dit zo hoort?”*, *“Wat betekent dit voor jouw dagelijkse werk?”* of *“Wat moet jij dan nog leren?”*. Zie fragment 1 voor een uitgebreid voorbeeld waarin de facilitator de groepsvraag probeert om te vormen tot individuele leervragen.



Fragment 1. Groepsdoel vertalen naar individuele leerdoelen

“Op het moment dat jullie kunnen neerzetten: oké, dit is de aanpak. Wat vraagt dat dat aan vaardigheid rondom [systeem] en rondom documentbeheer en alles. En dan kijken we naar onszelf van: dat gaat me lukken. Of: nou, toch een keertje met iemand meekijken. Of: shit, ik moet gewoon een hele cursus gaan volgen. Dat kan van alles zijn. Die aanpak hebben we nu wel nodig zodat je met elkaar kunt zien van: oké, wij nodigen gewoon een andere expert uit of nodigen een ander bedrijf uit dat dit al doet, en we gaan eens goed kijken en luisteren en dan pakken we het wel op. Maar het gevaar is dat je denkt: oké, als we weten wat de nieuwe aanpak is, dan zijn we er. Nou, dat betekent voor ieder van jullie dat je moet gaan nadenken van: oké, maar wat betekent het voor mij? En [Deelnemer], jij bent er misschien best ver in, [...] maar misschien is het voor een ander ook even slikken van: oh, dat ben ik niet zo gewend, het kost mij meer tijd om eraan te wennen en dat te kunnen.”

In de micro LCs van *GasErop!* is het gebruikelijk dat deelnemers verschillende achtergronden en expertises hebben en daarbij verschillende functies bekleden. Een belangrijk aandachtspunt voor de facilitator hierbij is ook om de deelnemers meer inzicht te geven in elkaars expertises en hoe het werk van de ander eruitziet. Wanneer daar een beter beeld over ontstaat, weten deelnemers ook meer gerichte vragen te stellen aan de ander die aansluit op zijn/haar expertise. Om dit mogelijk te maken, zorgt de facilitator tijdens de wekelijkse bijeenkomsten voor een goede balans tussen drie belangrijke gezamenlijke leerprocessen³:

1. **Team activiteit** omvat het proces van samenwerken om een doel te bereiken. De LC leert niet alleen expliciet door kennis te vergaren maar juist ook impliciet door samen activiteiten te ondernemen. Leren door te doen, bijvoorbeeld door gezamenlijk experimenten uit te voeren omtrent nieuwe tools, denk- of werkwijzen, is een belangrijke team activiteit waardoor gedeelde mentale modellen ontstaan en werk beter en sneller uitgevoerd kan worden.
2. **Team reflexiviteit** is gericht op het in kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en hoe de community de gewenste situatie wil bereiken. Door dit gezamenlijke proces, waarbij er constant gereflecteerd en gecommuniceerd wordt over de doelen en de strategieën welke van toepassing zijn op de groep, is de LC beter in staat om zijn doelen te bereiken.
3. **Boundary crossing** letterlijk vertaald is grensoverschrijding. Het delen van informatie, meningen en ideeën door interactie met collega's vanuit een andere functie, afdeling, of zelfs organisatie, is een vereiste om effectief te kunnen leren over een bepaalde innovatie. Om effectief gebruik te kunnen maken van de verschillende achtergronden en expertises van deelnemers, is het van belang dat de facilitator inspeelt op het uitwisselen van de gevarieerde perspectieven.



Tijdens deze processen is het expliciet maken van impliciete kennis een belangrijke taak van de facilitator, bijvoorbeeld door te vragen wat er bedoeld wordt met een bepaald begrip. Het komt namelijk regelmatig voor dat medewerkers van de binnendienst begrippen gebruiken die medewerkers van de buitendienst niet begrijpen. Het is belangrijk dat de facilitator hierop alert is en 'domme' vragen weet te stellen om meer tekst en uitleg te verkrijgen



Een andere taak van de facilitator om bovenstaande leerprocessen te faciliteren is het optimaliseren van de interactie tussen teamleden. Hoe kunnen ze met elkaar meekijken en samenwerken waar dat normaliter lastig is? Organiseer een platform (bijvoorbeeld een WhatsApp groep, MS Teams of Google Drive) zodat deelnemers makkelijk vragen kunnen stellen aan elkaar indien ze niet bij elkaar in de buurt zijn, elkaar op de hoogte kunnen houden van nieuwe bevindingen, en snel afspraken kunnen maken.

C. Het leren, werken en innoveren binnen de LC is een zelfsturend, iteratief proces

Omdat de deelnemers zelf eigenaar zijn van het vraagstuk, spelen zij de hoofdrol in het bepalen van een oplossing én de weg daarnaartoe. De facilitator speelt een belangrijke rol in het faciliteren van het proces van teamleren, waarbij de volgende activiteiten elkaar versterken:

- Collectief ideeën genereren: de deelnemers denken na over het onderwerp van de LC, bespreken wat ze al weten en bedenken wat er nodig is aan nieuwe informatie of experimenten om tot het gestelde doel te komen.
- Plannen: bespreken en vaststellen van het gemeenschappelijk doel, en bepalen wie welke taken heeft om een volgende stap richting dat doel te komen.
- Feedback of input zoeken: deelnemers zoeken buiten de LC naar experts die de LC kunnen informeren of van feedback kunnen voorzien (denk ook aan stakeholders).
- Experimenteren: deelnemers proberen nieuwe dingen, gerelateerd aan het onderwerp van de LC, uit in hun dagelijks werk.
- Resultaten bespreken: deelnemers bespreken de resultaten van experimenten op de werkvloer, praten over problemen en fouten of onverwachte uitkomsten.
- Monitoren: beoordelen hoe ver men van het beoogde doel af staat, beoordelen van de voortgang, bepalen hoe veel er nog gedaan moet worden, inschatten van tijd en snelheid.
- Evalueren: bespreken in hoeverre het doel is bereikt en wat er voor een volgende keer verbeterd kan worden.



Ter ondersteuning van deze activiteiten is goede vastlegging noodzakelijk. Door procesafspraken, actiepunten, resultaten en andere waardevolle informatie te noteren, voorkomt de groep dat belangrijke onderwerpen in de lucht blijven hangen. Gedurende de onderzoeksperiode kwamen de LCs welke niet aan vastlegging deden steeds terug op dezelfde discussie en werd er weinig voortgang gemaakt.

Een aandachtspunt voor de facilitator gedurende de afwisseling van deze activiteiten, is om de balans te bewaken tussen enerzijds wendbaarheid en anderzijds doelgerichtheid. Het genereren van ideeën, input zoeken en experimenteren leidt idealiter tot nieuwe inzichten welke wellicht om een andere aanpak vragen en/ of andere leervragen en doelen aan het licht brengen. De facilitator stimuleert de deelnemers om mogelijkheden te verkennen maar ook



om tot daadwerkelijke opbrengsten te komen. Mocht de LC op basis van bovenstaande activiteiten een richtingsverandering van het vraagstuk ambiëren, is het van belang dat de facilitator de deelnemers stimuleert om stakeholder betrokken te houden en ervoor zorgt dat deze verandering(en) word(t)(en) teruggekoppeld (bijv. interne opdrachtgever).

Een andere rol voor de facilitator in dit ontwerpprincipie is de adaptieve ondersteuning tijdens bovenstaande activiteiten door het aanrijken van verschillende tools. Door middel van het aandragen van materialen als een (voorlopige) planning, een agenda voor de bijeenkomsten, stickers en stroomdiagrammen, of zelfs delen van installaties of technologieën (afhankelijk van het vraagstuk), helpt de facilitator de deelnemers op weg in hun leerproces. Het is hierbij van belang dat de facilitator aansluit op zowel de voorkeuren van de groep als de persoonlijke voorkeuren van de deelnemers. Het gebruik van dit soort materialen wordt verder toegelicht in [hoofdstuk 3](#).

D. De LC zet in op het verduurzamen van de leeropbrengsten na afloop van de officiële looptijd van tien weken

Het is cruciaal om het bedrijf en de medewerkers bewust te maken van het feit dat een LC onderdeel is van een groter proces. Door bedrijven vooraf te bevragen over hun visie en strategische doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid en de energietransitie en het vraagstuk van de LC hierop aan te sluiten, kan de LC dienen als een eerste opstapje richting dit toekomstige beeld. Het is dus belangrijk dat vóór de start van een LC wordt gekeken naar het vraagstuk en de verhouding van het vraagstuk tot de algehele bedrijfsvoering, zodat er tijdens het verloop van de LC al ingespeeld kan worden/ nagedacht kan worden over vervolgstappen. Wanneer de LC op deze manier ingezet wordt, is de kans groter dat de opbrengsten van de LC gebruikt gaan worden in de dagelijkse werkpraktijk.

Door het management in één van de eerste bijeenkomsten te laten vertellen over de aanleiding van het vraagstuk kunnen deelnemers zich vaak beter vinden in het nut en de noodzaak van de LC. Daarnaast is het belangrijk dat (een afgevaardigde van) het management aan het einde van de LC aansluit voor terugkoppeling van de opbrengsten. Dit is ook een goed moment om samen met de deelnemers van de LC kort te sluiten wat er nodig is vanuit de top van de organisatie om bepaalde knopen door te hakken en bepaalde veranderingen door te voeren. Het is de rol van de deelnemers om regelmatige aansluiting van de opdrachtgever/ het management te regelen. De facilitator zal gedurende de looptijd van de LC in de gaten houden of dit daadwerkelijk gebeurt en indien nodig daarop sturen.

De facilitator ondersteunt dit ontwerpprincipie ook door tijdens de bijeenkomsten de relatie tussen het vraagstuk en de strategische doelstellingen te blijven benadrukken. De vraag *“Wat zou je morgen anders kunnen doen op basis van wat we in deze bijeenkomst hebben besproken/gedaan?”* kan hiervoor nuttige informatie opleveren. Op deze manier wordt het geleerde expliciet teruggekoppeld naar de praktijk: wat is er nou precies geleerd en (hoe) gaan we dat vanaf nu toepassen?

De facilitator zorgt ervoor dat er tijdens de laatste bijeenkomsten aandacht is voor: *“Hoe nu verder?”*. Er wordt besproken welke opbrengsten (verder) geïmplementeerd moeten worden in het dagelijkse werk en wat hiervoor nodig is. Er wordt dan ook besproken in welke vorm de samenwerking een vervolg kan krijgen en wat hiervoor nodig is.



E. Door verbondenheid, autonomie en zelfsturing te promoten binnen de LC, wordt er ingezet op intrinsiek gemotiveerde deelnemers

Het is belangrijk dat de facilitator deze basisbehoeftes van de deelnemers in het oog houdt, ook als mogelijke oorzaak wanneer het minder lekker loopt. Hieronder een aantal suggesties hoe deze basisbehoeftes⁴ gevoed kunnen worden:

- **Verbondenheid:** probeer het gemeenschapsgevoel te stimuleren, zorg bijvoorbeeld voor een naam voor de LC en denk samen na over hoe je als groep wilt samenwerken. Hou met name eventuele 'scheidingen' of conflicten in de gaten tussen mensen van verschillende organisaties (bedrijf/onderwijs), opleidingsniveaus of status (werkende/student/docent), onderdelen van de organisatie (binnen/buiten). Door te benadrukken wat mensen gemeenschappelijk hebben, komt de nadruk minder te liggen op (niet relevante) verschillen.
- **Autonomie:** in het begin hebben deelnemers mogelijk een afwachtende houding, de LC is nieuw voor hen. Het is belangrijk dat ze niet in het diepe worden gegooid, maar ondersteund worden in het zelfstandig vormgeven van hun leer-werkproces. Naarmate de tijd verstrijkt, komt er steeds meer ruimte voor deelnemers om zelfstandig keuzes te maken in het leerproces. Ook het ervaren van ruimte om nieuwe dingen te kunnen uitproberen in hun werkpraktijk speelt hierbij een rol.
- **Competentie:** probeer uit te gaan van wat mensen al weten of aangegeven hebben goed te kunnen, en benoem dit. De voorkennis uit de intake interviews is hierbij erg nuttig. Facilitators hebben een belangrijke rol om de expertise van iedereen zichtbaar te maken voor de anderen. Als iets (nog) niet is gelukt, dan is het belangrijk om niet te veel op het individu te focussen maar als groep te kijken hoe een obstakel overwonnen kan worden.



Het leerproces wordt gestimuleerd door gesprekken te richten op wat goed ging en (nog meer) mogelijk is, in plaats van op wat niet goed ging of onmogelijk lijkt. Door te focussen op wat deelnemers nodig hebben om verder te komen in plaats van of het doel al is bereikt, weet de facilitator duidelijk te maken dat het in een LC niet alleen gaat om het behalen van een leerdoel maar dat het leerproces zelf centraal staat.

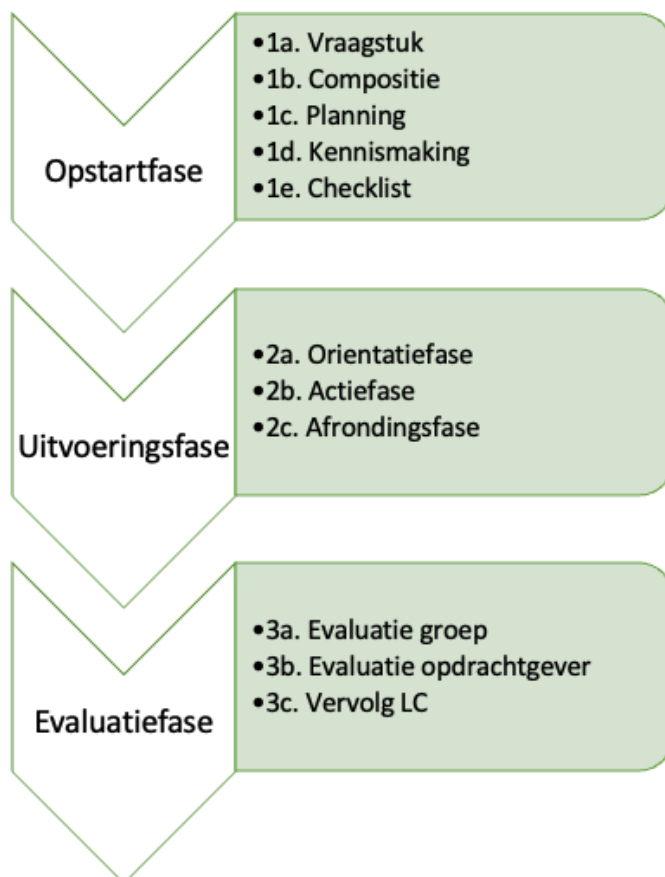
Daarbij houdt de facilitator de motivatie, opvattingen en houding van de deelnemers in de gaten. Om deelnemers op de lange termijn te motiveren voor leren, verbeteren en vernieuwen, is het belangrijk dat de facilitator weerstand in de LC zo vroeg mogelijk signaleert en bespreekbaar maakt. Weerstand heeft vaak te maken met een gebrek aan vertrouwen of ervaring, of met negatieve ervaringen in het verleden. De facilitator legt de focus op de toekomst door te vragen: *“Wat heb je van deelnemers van deze groep, of van anderen in de organisatie, nodig om verder te komen?”*. Daarnaast maakt de facilitator de meerwaarde van de LC expliciet aan de deelnemers door tussentijdse leeropbrengsten te bespreken en te vieren.



2.2. Rol van de facilitator o.b.v. fasering

Bovengenoemde rollen helpen de facilitator vast te houden aan de bouwstenen van de *GasErop!* LCs. In deze sectie wordt per subfase toegelicht hoe de rol van de facilitator er in de praktijk uitziet. In figuur 3 zie je een overzicht van de fasering van een LC*.

Omdat een facilitator bij voorkeur een externe is van het bedrijf, zal de facilitator niet altijd betrokken zijn bij het opzetten van de LC, maar zal hij/zij pas later in het proces aansluiten. Zoals in de eerste module van de *GasErop!* publicatiereeks is beschreven, zal het bedrijf in eerste instantie het vraagstuk opstellen (fase 1a), de groep samenstellen (fase 1b) inclusief de juiste facilitator selecteren, en daarna een planning maken (fase 1c). We gaan er daarom in deze handleiding vanuit dat de taken en verantwoordelijkheden van een facilitator pas starten vanaf fase 1d. Echter, kunnen bedrijven er ook voor kiezen om eerst een facilitator aan te trekken zodat de eerste stappen in het proces (zoals het opstellen van het vraagstuk, het selecteren van de deelnemers en het maken van de planning) een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt. Dit kan handig zijn indien het bedrijf nieuw is met het concept van de LC en daarbij een ervaren (en dus externe) facilitator het proces laat opzetten én begeleiden, of wanneer de facilitator een interne medewerker (bijvoorbeeld HR-professional) is. Deze onafhankelijke facilitator welke ingeschakeld kan worden om LCs te starten en begeleiden wordt ook wel een *Webber*⁵ genoemd. Webbers opereren op een sleutelpositie binnen de energietransitie door multidisciplinaire samenwerkingen te leiden.



Figuur 3. Overzicht van de fasering van een LC



Fase 1d. Kennismaking

De eerste stap in het proces als facilitator is de kennismaking met de opdrachtgever, het bedrijf, en het vraagstuk dat ten grondslag ligt aan de LC. Dit gesprek kan zowel online als offline plaatsvinden, waarbij de facilitator ingelicht wordt door de opdrachtgever. Op basis hiervan stellen de opdrachtgever en de facilitator een plan van aanpak op, waarvan kennismaking met de deelnemers de eerste volgende stap zal zijn. De facilitator zal deze kennismaking voor zijn rekening nemen door middel van een gezamenlijke kick-off en individuele intake interviews, welke al zijn ingepland door het bedrijf in fase 1c.

In de kick-off bijeenkomst komt de LC voor het eerst als groep bij elkaar om kennis te maken met elkaar, het vraagstuk en het concept van de LC. Een voorbeeld kick-off bijeenkomst is te vinden in de *GasErop! Toolbox**. Het is een moment om deelnemers bewust te maken van het concept van een LC. Denk hierbij aan het uitleggen, op een toegankelijke manier, dat er bepaalde randvoorwaarden zijn (de ontwerpprincipes) waarop het leren- en ontwikkelen in een LC is gebaseerd, en dat de effectiviteit en de impact van de LC afhankelijk is van het volgen van deze ontwerpprincipes. Zie fragment 2. De kick-off is in eerste instantie bedoeld om draagvlak te creëren voor deze relatief nieuwe manier van leren, werken en innoveren. Omdat het vaak nog onbekend is wat het concept van een LC inhoudt, is het gebruikelijk dat deelnemers vrij afwachtend zijn. Daarom is het belangrijk om goed toe te lichten wat er van hen verwacht wordt.

Fragment 2. Facilitator over het concept van een LC in een Kick-Off bijeenkomst

“Het idee is om elke keer een concreet thema te pakken [...] en dat je vanuit die concrete vraagstelling eigenlijk met elkaar aan de slag gaat, gaat kijken wat willen we rondom dit thema leren met elkaar, of wat ik wil ik zelf daarbinnen nog weer leren of wat is mijn eigen uitdaging. En vandaar uit ga je voortdurend in een periode van 10 weken aan de slag, en in die 10 weken weer een eerste stap of misschien twee stappen gaan maken, waarbij het eigenlijk altijd zo is dat het niet af is [...]. Daarom gaan we aan het eind van het proces wel aandacht aan geven aan: hoe ga je nu verder met waar je nu gebleven bent? We proberen dus een doel te maken die je in 10 weken kunt halen. Een soort van leerdoel. Maar we weten ook al dat je daarna ook door zal moeten. Leren met elkaar is heel concreet, die al mee hebben gedaan in de vorige learning community hebben dat ook wel gemerkt, je krijgt geen les van mij of van wie dan ook. Wij zijn niet de experts. Je hebt aan mij al gemerkt ik ben totaal niet technisch, je moet mij alles uitleggen. Dus als je echte experts nodig hebt dan ga je samen op zoek van: “hé welke experts zouden we kunnen opzoeken?” [...] Daarnaast ga je heel veel samen op zoek naar wat hebben we nodig, wat kunnen we met elkaar delen om die stappen te maken en te leren wat we moeten leren. Dat is het uitgangspunt in het algemeen over de learning community en de aanpak. Zijn er vragen over of dingen niet helemaal duidelijk? Nee? Helder? Mocht er tussentijds toch vragen ontstaan of onduidelijkheid, of misschien of wel irritatie, zeg het me gewoon.”

Daarnaast wordt het vraagstuk dat centraal zal staan gedurende de LC, en de aanleiding voor de keuze van dit vraagstuk, geïntroduceerd door de opdrachtgever. Het is belangrijk dat iedere deelnemer kort aangeeft op welke manier verbonden is met dit vraagstuk, zodat de facilitator hierop door kan vragen tijdens de individuele intake interviews. Verder is het verstandig om als facilitator de leiding te nemen in deze bijeenkomst maar daarbij vooral input van de deelnemers te vragen, om zo alvast de toon te zetten voor de komende periode waarin de facilitator wel sturing zal geven maar de input voornamelijk van de deelnemers zelf moet komen.

* De *GasErop! Toolbox* zal z.s.m. te vinden zijn op de projectwebsite



De intake interviews die volgen op de kick-off, geven de facilitator de gelegenheid om deelnemers persoonlijk te leren kennen op het gebied van leren- en ontwikkelen omtrent het vraagstuk. De facilitator gaat in deze gesprekken dieper in op de vraag hoe deelnemers zich verhouden tot het vraagstuk en waar hun individuele leer- en ontwikkel wensen en behoeften liggen, als die er überhaupt al liggen, en hoe zij verwachten deze wensen en behoeften te vervullen in de aankomende periode. Het wordt aangeraden om als facilitator de belangrijke punten uit de intake interviews te noteren zodat er tijdens het proces teruggegrepen kan worden op individuele leervragen en voorkeuren wat betreft de manier van leren.



Facilitators houden vaak vanaf het begin (kick-off, intakes) notities bij voor eigen gebruik, waarop zij gedurende de looptijd op terug kunnen grijpen. Tools welke hierbij kunnen helpen zijn te vinden in de *GasErop!* Toolbox.

Op basis van de ervaringen van onze *GasErop!* facilitators wie de LCs hebben begeleid in de onderzoeksperiode (2020-2023), zijn de kick-off bijeenkomst en de individuele intake gesprekken cruciale momenten om als facilitator te peilen hoe ‘de groep in de wedstrijd staat’, en op basis daarvan een plan van aanpak te creëren. In sommige gevallen hebben LCs nog een aantal bijeenkomsten nodig om van het initiële vraagstuk naar een gespecificeerd groepsvraagstuk te komen of duurt het een aantal bijeenkomsten langer voordat de individuele leerdoelen zijn geformuleerd, terwijl andere LCs tijdens de startbijeenkomst al de diepte van het vraagstuk in kunnen gaan omdat de doelstellingen al duidelijk waren in de kennismaking. De kwaliteit van de voorfase (specificeren van de doelen) kenmerkt het verdere verloop van de LC. Het is daarom noodzakelijk om als facilitator hiervoor voldoende tijd en ruimte te nemen.

Fragment 3. Facilitator over het ontwikkelen van een individuele leervraag

“In deze community is er ruimte voor die totaal opdracht, voor de groepsopdracht, waar moeten we met zijn allen naar toe? Maar daarbinnen is er voor jezelf ook de vraag: wat betekent dit voor mijn werk? We zitten met projectleiders, met werkvoorbereiders, KAM adviseur, medewerker, professional, je hebt allemaal je eigen inbreng en je eigen rol, en dat betekent dat je je eigen vragen zult gaan krijgen. Daar gaan we naar op zoek. Het is niet hopen dat je dat zo snel mogelijk dat duidelijk hebt, dat heeft soms wat tijd nodig. Het kan best zijn dat je één of twee bijeenkomsten nodig hebt voordat dat het echt duidelijk wordt. En misschien gaat het nog veranderen. Misschien dat je na vier weken al antwoord hebt op je eerste vragen. En dat je dan verder gaat met je volgende vraag.”

In bovenstaand fragment maakt de facilitator, tijdens de kick-off bijeenkomst, duidelijk dat de deelnemers naast het oplossen van het gezamenlijke vraagstuk ook aan individuele leervragen zullen moeten werken. Een voorbeeld hiervan is een gezamenlijk vraagstuk omtrent het ontwikkelen van een circulaire werkwijze rondom ketels (zie voorbeeld A en B, [GasErop! module 1](#)) dat extra handelingen vraagt van de administratiemedewerkers in een nieuw systeem. Dit systeem en deze handelingen onder de knie krijgen, vallen onder het individuele vraagstuk van de administratiemedewerker. De facilitator ondersteunt de deelnemers in de opstart- en oriëntatiefase van de LC om deze leerdoelen op te stellen.



Fase 1e. Checklist

Op basis van de kennismaking in fase 1d gaat de facilitator in gesprek met de interne opdrachtgever/ initiatiefnemer van de LC om te kijken of er nog verdere aanpassingen gedaan moeten worden wat betreft het vraagstuk en de compositie van de groep. Wellicht missen er nog belangrijke stakeholders wie bij nader inzien toch toegevoegd moeten worden aan de LC, of moet het vraagstuk verder gespecificeerd of van richting veranderd worden. Hierop wordt de vraagomschrijving (Toolbox) aangepast door de facilitator en de opdrachtgever, waarna deze wordt gedeeld met de deelnemers door de facilitator. Daarnaast gaat de facilitator samen met de opdrachtgever de *GasErop!* Checklist af (Toolbox), om te identificeren of aan alle randvoorwaarden is voldaan, of dat er nog aanpassingen vereist zijn voorafgaand aan de eerste wekelijkse bijeenkomst van de LC.

Fase 2a. Oriëntatiefase

De eerste bijeenkomst(en) staat (staan) in het teken van community vorming. Het maken van praktische afspraken, concretiseren van het vraagstuk en de doelen, en bepalen van het plan van aanpak zijn belangrijke activiteiten welke de facilitator initieert om het groepsgevoel te stimuleren. Er zijn er verschillende werkvormen in te zetten welke hierbij kunnen helpen. Deze zijn te vinden in [hoofdstuk 3](#).



Om community vorming te bevorderen helpt het om een luchtige situatie neer te zetten waarbij een gepaste dosis humor goed van pas kan komen. Voorkom het schoolse gevoel en maak van de LC een groep waar je bij wilt horen.

Praktische afspraken die gemaakt moeten worden, hebben betrekking tot communicatie en aanwezigheid. In de meeste gevallen wordt een Whatsappgroep opgericht door de facilitator. Wanneer dit (bijvoorbeeld door persoonlijke voorkeuren van de deelnemers) niet op prijs wordt gesteld, kan er worden uitgeweken naar communicatie via de mail of bijvoorbeeld een Teams platform of OneDrive omgeving. Op dit platform kan er inhoudelijke informatie gedeeld worden zoals notulen. De facilitator stelt tijdens het maken van procesafspraken de vraag wie de verantwoordelijkheid wil nemen over het vastleggen van de belangrijkste afspraken, actiepunten, en resultaten die ter sprake komen tijdens de bijeenkomsten. Het is belangrijk dat deelnemers zelf notuleren, en niet de facilitator, om eigenaarschap over het vraagstuk en actieve deelname te stimuleren. Wat betreft de aanwezigheid moet er worden afgesproken wanneer de bijeenkomsten wel of niet doorgaan. Het is gebruikelijk, maar afhankelijk van de groepsgrootte, om bij twee of meer afmeldingen de betreffende bijeenkomst te verplaatsen naar een andere dag of eventueel een week over te slaan.



In LCs waar de facilitator de notulen maakte voor de groep gingen deelnemers al snel achterover leunen omdat 'de facilitator de belangrijkste punten er toch wel uit pikt.' Daarom moedigt de facilitator deelnemers aan om dit zelf te doen.



Naast het maken van procesafspraken, is het belangrijk dat er wordt teruggekomen op het vraagstuk en de doelen van de LC. Zijn deze voor iedereen helder? En hoe wil de groep het vraagstuk aanvlagen? In fragment 4 is een voorbeeld te vinden waarin de facilitator, zonder zelf beslissingen te maken, samen met de deelnemers tot een plan van aanpak komt.

Fragment 4. Facilitator stuurt aan op het concretiseren van het plan van aanpak

- Facilitator* *Hoe gaan we daarmee aan de slag? Dus wat is nou het meest logisch om als eerste te doen of te weten te komen? Of ja... bedenk eens iets waarvan je zelf zegt: nou, als ik dat laat zien, dan is dat handig voor anderen. Of iets van: goh, ik wil dat graag zien van jou.*
- Deelnemer A* *Ja, wat ik graag zou willen zien is een stukje GREENERGY in de praktijk. Want het is voor ons nog gissen van, wat houdt het nou in? Wat kan het allemaal? Of ja... wij kunnen wel een hele hoop vragen stellen, maar als je niet weet wat dat kan gaan doen voor jou, zijn die vragen ook lastiger te stellen.*
- Deelnemer B* *Wat is precies GREENERGY? Jullie praten daarover en dat zegt me helemaal niks.*
- Deelnemer A* *En dat is de reden waarom ik zeg van: even in de praktijk laten zien, wat het is en wat het kan.*
- Deelnemer C* *Ja, en dan heb ik wel behoefte om misschien wel met dit groepje naar [bouwlocatie] te gaan als dat kan, en dan GREENERGY in de praktijk gaan zien.*
- Deelnemer D* *Ja, dat kunnen we ook doen, ja.*
- Facilitator* *Oké. Nog meer? Want dit gaat natuurlijk al een kant op, maar ik heb nog niet iedereen gehoord. En als je nog niet... als je denkt dat wat nuttig is hier al staat, dan hoeft dat natuurlijk niet toegevoegd te worden. Maar, oké... Eigenlijk zie ik dit een beetje als twee kanten van dezelfde medaille, dus: wat is GREENERGY nou eigenlijk? En dan is eigenlijk een vraag van wat moeten we er eigenlijk allemaal instoppen? Dus welke informatie moeten we erin stoppen?*
- Deelnemer C* *Daarvoor moeten we inzoomen op [Deelnemer B] zijn werk, en wat hij nodig heeft, om daar een beeld bij te krijgen.*
- Facilitator* *Hoe kunnen we dat organiseren? Want we kunnen natuurlijk zeggen van: nou, [Deelnemer B] gaat een uur praten over de dingen waar hij tegenaan loopt. Misschien kan het ook op een andere manier. Ik kan me voorstellen dat het ook nuttig is om dingen te zien. Of weet ik niet...
Pauze*
- Deelnemer B* *Ja, dat denk ik wel. Ik denk dat dat gewoon nuttig is om te laten zien.*
- Deelnemer D* *Ja, ik zou graag willen zien wat [Deelnemer B] op de laptop ziet.*

GREENERGY is een pseudoniem voor de innovatie welke centraal staat in deze LC omwille de privacy van deelnemende installatiebedrijven te beschermen

Fase 2b. Actiefase

In de actiefase begeleidt de facilitator de wekelijkse bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten staan in het teken van reflecteren op de leeractiviteiten die veelal tussen de bijeenkomsten door plaatsvinden. Daarom begint de facilitator vaak met een rondje langs alle deelnemers om in de groep terug te koppelen wat er gedurende de werkweek is gebeurd met betrekking tot het vraagstuk ([zie hoofdstuk 3, werkvormen](#)). Het gebruik van de Slido ([zie bijlage](#)) kan hierbij helpen. Het starten van de bijeenkomsten op deze manier zorgt ervoor dat de groep gestimuleerd wordt door de facilitator om tussentijdse activiteiten te ondernemen (ofwel: te experimenteren) gedurende het dagelijkse werk. Ook komen er tijdens deze terugkoppeling vaak alweer belangrijke discussiepunten op tafel.



Alhoewel experimenteren essentieel is in de LC, heeft het concept een breed begrip, afhankelijk van het vraagstuk, de doelen, en de fase waarin de LC zich bevindt. Idealiter is het vraagstuk ingericht op het gebruik van een nieuwe technologie, werkwijze, o.i.d., en kan er tussen de wekelijkse bijeenkomsten door getest worden met deze nieuwigheden waarna er in de bijeenkomsten gereflecteerd wordt op de resultaten en gediscussieerd wordt over fouten of onverwachte uitkomsten⁶. Echter zijn er ook LCs welke een vraagstuk hebben dat oriënterend van aard is. Bijvoorbeeld LC XYZ ([GasErop! Module 1](#)), heeft door middel van een LC een nieuwe wijze van projectmanagement verkend aan de hand van een innovatief digitaal systeem dat de samenwerking zowel binnen als buiten het bedrijf bevordert. In deze LC stond 'experimenteren' in het teken van het ophalen van informatie door onderzoek te doen op het internet of andere informatiebronnen te gebruiken zoals experts, of partners te ondervragen welke bekend zijn met projectmanagement aan de hand van dit systeem. Deze informatie werd tijdens de bijeenkomsten gebundeld en besproken, zodat er een eigen werkwijze opgesteld kon worden op basis van alle ingewonnen informatie.

Naast het stimuleren van informele leeractiviteiten door aan het begin van de bijeenkomst terugkoppeling te vragen over het experimenteren op de werkvloer (met behulp van de Slido), zijn er nog een aantal andere 'werkvormen' welke facilitators kunnen inzetten om het leer- en innoveer proces vooruit te helpen. Op basis van de LCs uit het *GasErop!* onderzoek is gebleken dat facilitators vaak werken met post-itjes om het genereren van ideeën te stimuleren of te structureren. Verder is het maken van een zwembaandigram ook effectief gebleken, voornamelijk in de laatste fase van het LC proces, om de uitkomsten van de LC te visualiseren en welk effect dit heeft op de rest van het bedrijf. Andere voorbeelden en meer uitleg bij de werkvormen zijn te vinden in [hoofdstuk 3](#).

De facilitator zorgt er tijdens de bijeenkomsten voor dat het gesprek op gang komt en blijft, dat iedere deelnemer actief deelneemt, en dat ieders input wordt gehoord, om zo van elkaar te leren. Bijvoorbeeld door vragen te stellen om extra informatie, verduidelijking of meningen los te peuteren ter bevordering van de kennisdeling; een positieve en ondersteunende bijdrage te leveren wanneer dat nodig is om deelnemers aan te moedigen; bewijs en argumenten aan te voeren wanneer er knopen doorgehakt moeten worden; samen te vatten; en het onderwerp ter discussie te stellen om opnieuw richting te geven aan het gesprek wanneer de deelnemers van het vraagstuk afwijken². Afhankelijk van welke doelen de LC heeft gesteld en de fase waarin de LC zich bevindt, neemt de facilitator verschillende rollen aan: de kritische vragensteller, de motivator, de verbinder tussen verschillende functies en persoonlijkheden in de groep, etc. Het is van belang dat, door training en ervaring, maar vooral ook gevoel, facilitators kunnen bepalen welke rol vereist is in een specifieke situatie. Omdat de kwaliteit van de gesprekken bepalend is voor de uitkomsten van de LC, wordt er in [hoofdstuk 4](#) verder ingegaan op het optimaliseren hiervan.

Fragment 5. Gesprekstechnieken

Vragen om informatie, mening, verduidelijking	<i>"Als jullie in gesprek gaan met die man van [kennisorganisatie], wat wil je dan klaar hebben? Wat wil je aan hem kunnen voorleggen?"</i>
Positieve bijdrage leveren	<i>"Ja, precies."</i>
Bevestigen	<i>"Dus dat betekent het protocol nog eens goed erbij pakken en dan eigenlijk deze fase nog aanvullen of aanscherpen, klopt dat?"</i>
Onderwerp ter discussie stellen	<i>"Dat zou mooi zijn, maar dat is wel een hele andere discussie. Daar komen wel meer processen bij kijken."</i>



Fase 2c: Afrondingsfase

Naarmate de wekelijkse bijeenkomsten van de LC op hun einde lopen, is het belangrijk dat de groep richting een eindpunt werkt. De facilitator ondersteunt hierbij door vanaf het tweede gedeelte van de bijeenkomsten (ongeveer vanaf bijeenkomst 6) te monitoren welke doelen al behaald zijn en daarbij welke doelen er nog open staan, om op deze manier het vraagstuk van de LC zo veel en zo goed mogelijk te beantwoorden. Op basis hiervan wordt steeds opnieuw bepaald hoe de groep de overige bijeenkomsten wenst in te vullen. Een voorbeeld van het monitoren van de doelen door een facilitator is te vinden in fragment 6.

Fragment 6. Monitoren van de voortgang

“Wat wel goed is denk ik, om even te kijken in deze fase: wat moet er echt nog gebeuren voordat we het afronden en wat kan eventueel niet meer. En misschien is het wel een goed moment, juist ook wel omdat jullie niet zo heel veel gedaan hebben afgelopen week, tenminste hieraan want jullie zijn denk ik allemaal heel druk geweest, als je kijkt naar het doel van deze learning community en je eigen werk, waar je dagelijks mee bezig bent. We hebben het één en ander gedaan, waar zit nog iets waarvan je zegt: dat is nog echt wel iets waar ik een afspraak over wil of we het nog over moeten hebben, wat we nog moeten uitwerken.”

Als laatste onderdeel in de LC staat het delen/ verspreiden van de opbrengsten centraal, zodat alle medewerkers op de hoogte zijn van de ontwikkelingen die zich in de LC hebben afgespeeld. De facilitator draagt zorg voor de verspreiding van deze resultaten, door tijdens de LC in te spelen op vastlegging van de resultaten. Daarnaast zijn er verschillende werkvormen welke hierbij kunnen ondersteunen, waaronder het maken van een zwembaandigram of een PowerPoint presentatie, welke verder toegelicht worden in [hoofdstuk 3](#). In fragment 7 is te lezen hoe een facilitator inspeelt op het verspreiden van de opbrengsten.

Fragment 7. Zorgdragen voor opvolging van opbrengsten

Facilitator: *“En als jullie het goed vinden wil ik nog even kijken naar: wat is eigenlijk het doel van de learning community en hoe gaan we dat dan afronden? Dus hoe gaan we dat vastleggen? Bijvoorbeeld nu, hè? Stel dat hier een afspraak uitkomt. Hoe gaat dat dan? Dus een afspraak, nou fijn, binnen deze 4 muren, een mooie afspraak gemaakt. En dan? Hoe werkt dat dan binnen [Bedrijf]? [...] En dan met name die procesafspraken, denk ik dan van: ja, blijven die hier tussen deze 4 muren en gaan jullie daar gewoon mee aan de slag? Hoe weten je collega's, wat die afspraken zijn? Zijn daar gewone normale processen voor? Waardoor je zegt: als wij dat afspreken, dan komt dat goed? Of moet dat op een andere manier? Daar ben ik even naar op zoek.”*

Deelnemer A: *“Dat dat is nog wel een dingetje, met name zoals in ons geval, met het gebruik van [systeem]. Dan komt er iets nieuws in [systeem], en dat duurt soms heel lang voordat iedereen dat weet. En dat iedereen dat ook op de juiste manier toepast. Dat is nog wel een dingetje.”*

Facilitator: *“En hoe ga je daarmee om? En de vraag is dan even, want inderdaad, instructies, toolboxmeetings, ontbijtsessies, als die er allemaal al zijn: hartstikke mooi om natuurlijk al je afspraken te communiceren. En vanuit de learning community moeten we iets vastleggen als het nodig is. Ik bedoel, als resultaat van de learning community. Maar als het niet nodig is, en kijkt er daarna nooit meer iemand naar, laten we het dan niet doen, denk ik. Tenzij jullie dat nuttig vinden. Dus daar ben ik ook nog even naar op zoek. [...] Wat kunnen we daarover afspreken?”*



Fase 3a. Evaluatie groep

In de evaluatiefase blikt de facilitator samen met de groep terug op het afgelopen proces door middel van een evaluatie, ofwel: reflectie, bijeenkomst. In deze bijeenkomst wordt er door de facilitator gepeild wat er goed ging en wat er beter zou kunnen in een volgende LC. Zie fragment 8. Dit is erg waardevol voor de ontwikkeling van de facilitator, maar ook voor de ontwikkeling van de groep in het geval er een vervolg LC opgezet gaat worden. Daarna volgt uiteraard een bedankje van de facilitator naar de groep.

Fragment 8. Facilitator vraagt om evaluatie van de deelnemers

“Jullie hebben met elkaar samengewerkt, afgelopen periode, in deze vorm, in deze learning community en ik zou jullie drie vragen daarover willen stellen [...]. Wat zie je als een mogelijk nuttige vervolg learning community? Waarvan je zegt van: nou, dat is eigenlijk wel goed als we daar nog eens een keer over om tafel gaan. Als je niks kunt bedenken, als je denkt: joh, daar moet ik heel lang over nadenken, dan is het niet erg. Verder: als [Bedrijf] nog een keer besluit om een learning community te doen, wat zeg je dan van: nou, dat dat ging bij ons eigenlijk goed? Daar moeten ze voor zorgen dat dat weer zo is. En wat zeg je dan van: nou, dat vond ik eigenlijk niet zo fijn, of dat zou eigenlijk anders georganiseerd moeten worden? Dus die drie dingen. Het is fijn om ze even op een post-its te doen, dat we ze verzamelen.”

In het geval dat er een ‘presentatie bijeenkomst’ gepland staat om de opbrengsten te delen met andere stakeholders in het bedrijf, is het verstandig om de groepsevaluatie plaats te laten vinden na afloop van deze presentatie aan externen. Op deze manier kan er in de evaluatie bijeenkomst geëvalueerd worden op de presentatie, de vragen van externen, en welke vervolgstappen er bepaald zijn.

Fase 3b. Evaluatie opdrachtgever

De laatste verantwoordelijkheid van de facilitator in het proces van de LC betreft het evaluatiegesprek met de interne opdrachtgever van het vraagstuk. Hierin komen de opbrengsten uitgebreid aan bod en wordt er een passend vervolg besproken.

Fase 3c. Vervolg LC

Zoals in fragment 6 te lezen is, zullen in sommige LCs niet alle doelstellingen binnen het gestelde vraagstuk beantwoord kunnen worden in het tijdsframe van 10 weken. In dat geval is het cruciaal dat de facilitator stuurt op het ontwikkelen van een vervolgplan. Dit vervolg kan vormgegeven worden door het opzetten van vervolg LCs (zie [GasErop! Module 1](#)), wanneer de groep het vraagstuk nog niet zo ver heeft kunnen ontwikkelen als in eerste instantie getracht. Daarnaast kan het vervolg ook buiten het concept van LCs verder worden ontwikkeld, bijvoorbeeld wanneer bepaalde opbrengsten van de LC eerst voorgelegd moeten worden aan het management om er een besluit over te nemen, voordat daadwerkelijke implementatie van de opbrengsten kan plaatsvinden.

De facilitator zorgt ervoor dat er in de evaluatie met de groep en de opdrachtgever aandacht is voor het inventariseren en het in gang zetten van het vervolg plan. Indien er wordt gekozen voor een vervolg LC is het logisch dat de facilitator betrokken blijft bij dit vervolg.



H3. Werkvormen

In dit hoofdstuk komen verschillende werkvormen aan bod welke door de facilitators veelvuldig gebruikt zijn tijdens de bijeenkomsten van de *GasErop!* micro LCs. Deze werkvormen bieden inspiratie aan toekomstige facilitators om het genereren van ideeën te stimuleren, evenals het structureren en presenteren ervan. In tabel 1 is een overzicht te vinden van wanneer welke werkvorm ingezet kan worden. Alhoewel de werkvormen in dit hoofdstuk gepresenteerd worden in volgorde van de uitvoeringsfase (oriëntatie-, actie-, en afrondingsfase) waarbij de werkvorm wordt geïntroduceerd in de subfase waarin deze uit ervaring het vaakst van toepassing is, is er geen blauwdruk wat betreft de werkvormen welke de facilitator moet gebruiken in een specifieke fase van de LC en er is genoeg ruimte voor eigen vormgeving van de bijeenkomsten.

Fase	Werkvorm	Voornaamste doel
Oriëntatiefase	Brown paper sessie	In kaart brengen proces
	Zwembaandiagram	In kaart brengen proces
	Rondje doen	Voorstellen deelnemers
Actiefase	Think, pair, share	Ideeën genereren
	Rondje doen (m.b.v. slido)	Actiepunten uitzetten
	Brown paper sessie	Ideeën visualiseren
Afrondingsfase	Zwembaandiagram	In kaart brengen opbrengsten
	Presentatie maken	In kaart brengen opbrengsten

Tabel 1. Overzicht van werkvormen

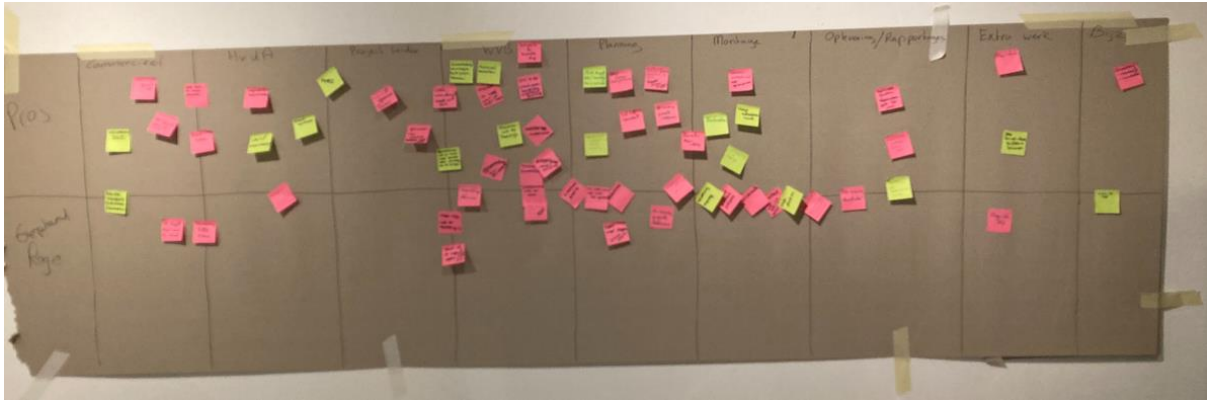
3.1. Werkvormen in de oriëntatiefase

De aard van de vraagstukken die centraal staan in de LC, denk hierbij aan het verkennen/ implementeren van een nieuwe technologie, systeem of werkwijze, vragen vaak om een verandering in de interne processen van het installatiebedrijf. Het is daarom cruciaal om aan het begin van de LC inzicht te krijgen in het proces dat centraal staat en de bottlenecks hiervan, om daarop een plan van aanpak te bepalen.

Brown paper sessie

In een brown paper sessie hangt de facilitator een groot vel aan de muur en legt gekleurde post-its op tafel. De brown paper kan worden verdeeld op basis van de stappen in het proces, de afdelingen, de functies, etc. afhankelijk van het beoogde doel. Bijvoorbeeld: project acquisitie, voorbereiding, uitvoering, nazorg, administratie en extra werk. Of: commercieel medewerker, projectleider, werkvoorbereider, engineer, monteur, administratief medewerker, etc. In afbeelding 1 zijn deze categorieën verdeeld over de horizontale as (de afbeelding is vervaagd omwille van privacy redenen).

Wanneer de 'stappen' in het proces uitgetekend zijn, worden de deelnemers gevraagd om zowel plus- en minpunten van het proces dat centraal staat op te schrijven op post-its en op de juiste plek in het proces te plakken. In afbeelding 1 is ervoor gekozen om de dingen die minder goed gaan op roze post-its te schrijven, en dingen die wel goed gaan op gele post-its te schrijven. Er kan ook voor gekozen worden om alle deelnemers verschillende kleuren te geven en op de brown paper onderscheid te maken (over de verticale as bijvoorbeeld) tussen plus- en minpunten in het proces.



Afbeelding 1. Voorbeeld van brown paper sessie

Het is de rol van de facilitator om concreet uit te vragen welke dingen er goed en minder goed gaan. Het komt namelijk regelmatig voor dat deelnemers, nu ze de gelegenheid krijgen om hun input te geven, in eerste instantie alle redenen voor onvrede maar op tafel gooien. Natuurlijk is het ook de bedoeling van deze sessie om te brainstormen over het specifieke vraagstuk en alles wat daarbij komt kijken, maar om uiteindelijk tot een geprioriteerd plan van aanpak te komen is het cruciaal om door te vragen wanneer de post-its geplakt zijn. Bijvoorbeeld door: *“Hoe vaak gaat zoiets fout?”* of *“Kan je daarvan eens een voorbeeld geven?”* worden deelnemers aangemoedigd de knelpunten te concretiseren.

Fragment 9. Facilitator over het concretiseren van het vraagstuk

“Het komt best vaak voor dat medewerkers ergens één keer een probleem hebben gehoord en dat nu, wanneer ze een podium krijgen, dat over de Bühne gooien. Terwijl dat probleem maar 1 keer is voorgekomen. Om te voorkomen dat we onze tijd verdoen in de LC aan dit soort zaken, vraag ik deelnemers voor de volgende keer eens uit te zoeken in de organisatie hoe groot het probleem daadwerkelijk is door in gesprek te gaan met collega’s.”

Na het plakken en bespreken van de sticky notes, is de volgende stap het keuzes maken. Het is vrijwel onmogelijk om alle geïdentificeerde problemen op te lossen in een tijdsbestek van tien weken, wat betekent dat er prioriteiten gesteld moeten worden. Hiervoor kunnen verschillende aanpakken gebruikt worden. Bijvoorbeeld het turfen van dubbelingen, indien meerdere medewerkers hetzelfde probleem hebben opgeschreven. Ook kunnen de deelnemers scores toe kennen van 1 (minst belangrijk) tot 3 (meest belangrijk), waarbij de sticky notes met de hoogste scores uiteraard aan bod zullen komen in de LC. Daarnaast behoort een prioritering analyse bijvoorbeeld aan de hand van het MoSCoW model (Must have, Should have, Could have, Will not have) of de Eisenhower matrix (Do, Delegate, Schedule, Delete op basis van urgentie en belang) tot de mogelijkheden. Op basis van dit overzicht wordt er door de groep bepaald welke aanpak nodig is.

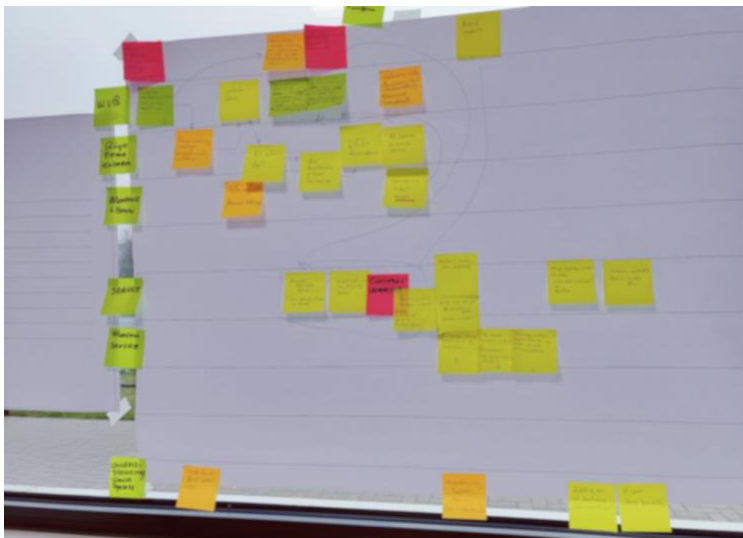
Door ervaren facilitators wordt deze werkvorm aangeraden om doelmatig in de doe-modus te geraken. Een brown paper sessie kan in sommige gevallen wel meerdere bijeenkomsten in beslag nemen, maar kan ook binnen één bijeenkomst worden afgerond. Het is gebruikelijk om ook in de bijeenkomsten na afloop van de brown paper sessie(s), het vel nog op te hangen ter overzicht en verwijzing.



Zwembaandiagram

Een andere werkvorm om processen in kaart te brengen welke in meerdere LCs gebruikt is, is het maken van zwembaandiagram. Door een groot vel te verdelen in horizontale 'zwembanen' en iedere werknemer of afdeling toe te kennen aan een bepaalde zwembaan, kan worden aangegeven wie wat doet in het proces, en hoe de verbindingen lopen tussen verschillende sub processen. Deze werkvorm is heel geschikt om aan het begin van de LC de huidige (en evt. gewenste) situatie in kaart te brengen, om aan het einde van de LC nogmaals een zwembaandiagram te maken waarbij het geleerde wordt toegepast op het centraal gestelde proces. Hier wordt verder op ingegaan in [sectie 3.3](#).

Het maken van een zwembaandiagram is vergelijkbaar met de brown-paper sessie welke hierboven is beschreven. Ten eerste zorgt de facilitator voor een groot vel verdeeld in verschillende zwembanen. Ten tweede worden de post-its erbij gepakt om personen/ functies/ afdelingen te verbinden aan deze zwembanen. Het gebruiken van post-its werkt ontzettend goed in de setting van de LC, omdat deze makkelijk verplaatst en verwijderd kunnen worden wanneer er op een later moment tot andere inzichten wordt gekomen. Ten derde worden de taken van de aangewezen zwembanen ingevuld (ook d.m.v. post-its), evenals de verbinding tussen deze taken (d.m.v. pijlen). Zie afbeelding 2 voor een voorbeeld (de afbeelding is vervaagd omwille van privacy redenen).



Afbeelding 2. Zwembaandiagram t.b.v. oriëntatie

Het verschil tussen een zwembaandiagram en een brown paper sessie is het feit dat een zwembaandiagram puur gefocust is op het in kaart brengen van een bepaald proces. In de context van de LCs zijn de brown paper sessies voor meerdere doelen gebruikt. Ook voor het uittekenen van een proces, maar vooral ook voor het visualiseren van een brainstormsessie door het maken van een Word Cloud, het noteren van bepaalde actiepunten, het uittekenen van installaties, componenten, of technologieën, etc.

3.2. Werkvormen in de actiefase

Om kennisdeling tijdens de actiefase te stimuleren hebben facilitators gebruik gemaakt van de volgende werkvormen: think, pair, share; het creëren van subgroepen; en een rondje doen. Deze zullen nu verder worden toegelicht.



Think, Pair, Share

De Think, Pair, Share methode is een welbekende op het gebied van gemeenschappelijk leren. In de LCs werd deze methode vaak toegepast, in verschillende mate, om deelnemers in eerste instantie voor zichzelf te laten denken en dit later te delen met de groep. Op deze manier wordt input en deelname van iedere deelnemer gestimuleerd, teneinde het leerklimaat te bevorderen én het vraagstuk samen op te lossen zodat er voldoende draagvlak ontstaat.

Een voorbeeld van Think, Pair, Share in de LC praktijk is het uitwerken van een nieuw projectmanagementproces. Het proces bestond uit vijf fasen, waarbij iedere deelnemer was toegekend aan een fase. Eerst zochten zij individueel de input, throughput en output van deze specifieke fase uit tussen de voorafgaande en de volgende bijeenkomst, en noteerden deze (think). Daarna was er in de bijeenkomst tijd om met andere deelnemers uit dezelfde fase ideeën te combineren, en te bepalen in hoeverre deze overeenkwamen en/ of verschilden en hoe ze tot een uniform antwoord konden komen (pair). Als laatste werden alle fasen in groepsverband besproken (share).

Ook werd deze methode op kleinere vragen toegepast, bijvoorbeeld in de evaluatiefase. Hier vroeg de facilitator de deelnemers om antwoord te geven op: *“Welk vraagstuk zou centraal moeten staan in een volgende LC?”*, *“Wat ging er goed in deze LC?”* en *“Wat ging er minder goed in deze LC?”*. Iedere deelnemer schrijft in eerste instantie zijn/ haar input op een post-it, waarna deze worden opgehangen en besproken in de groep. De individuele vastlegging zorgt ervoor dat iedere deelnemer vanuit zijn/ haar eigen functie en expertise, antwoord geeft op de vraag. Op die manier is er geen excuus om tijdens de bespreking te verzanden in het antwoord van diegene wie het eerste zijn/ haar antwoord goed weet te verwoorden. Door iedereen eerst te laten denken en te laten schrijven, is iedereen in staat om zijn/haar input daadwerkelijk te geven. Nadat ieder voor zich heeft gedacht en opgeschreven, is het tijd om ideeën met elkaar te delen en te verenigen. Alhoewel bovenstaande vragen gericht zijn op het proces, is het concept ook goed toepasbaar op inhoudelijke vragen.

Creëren van subgroepen

Een andere werkvorm welke vaak werd gebruikt in de LCs is het werken in groepjes om zo bepaalde thema's, vragen, verwachtingen, doelen, ervaringen, perspectieven en meningen uit te werken met betrekking tot de inhoud van het vraagstuk of het proces van de LC.

Het werken in kleinere groepjes is effectief gebleken in verschillende situaties, waarbij het voornaamste doel is om iedere deelnemer zijn inbreng te laten doen wanneer dat van belang is. Als facilitator signaleer je situaties waarin deelnemers niet in de gelegenheid zijn om dit te doen, bijvoorbeeld omwille van een tijdkort in het geval van een relatief grote LC (8 of meer deelnemers) of een druk programma (een expert komt uitleg geven, er staat een workshop op de planning, etc.). Daarnaast is de omvang, samenstelling en/ of sfeer van de groep niet altijd voor iedere deelnemer uitnodigend om inbreng te doen. In dit soort situaties probeert de facilitator een vertrouwd gezelschap samen te stellen waarin de inbreng wel gedaan kan worden.

Afhankelijk van verschillende doelen van uitwisseling zijn er verschillende samenstellingen mogelijk. De facilitator zou ervoor kunnen kiezen om deelnemers met overeenkomende functies, interesses of perspectieven samen te zetten waardoor specifieke vragen of thema's



verdiepend uitgewerkt kunnen worden. Daarentegen zouden ook deelnemers met verschillende functies, interesses, perspectieven bij elkaar gezet kunnen worden, om door uitwisseling meer begrip voor elkaar te ontwikkelen.

Na het werken in groepjes kunnen de opbrengsten gedeeld worden: bijvoorbeeld in het geval van het uitwerken van de projectfasering (zie [Think, Pair, Share](#)), waarbij ieder groepje een uitwerking had gemaakt en dit vertelde aan de rest van de groep, evenals het te delen op de SharePoint omgeving. Het terugkoppelen kan ook een formelere vorm aannemen in de vorm van een verslag of een PowerPointpresentatie. Er zijn ook situaties waarbij het misschien niet nodig is om de opbrengsten van verschillende groepjes te delen met de gehele groep.

Al met al is dit een mooie werkvorm welke verschillende vormen kan aannemen, afhankelijk van het doel van de uitwisseling, het onderwerp, de grootte van het groepje, en de beschikbare tijd.

Rondje doen

Een 'rondje doen' langs alle deelnemers houdt in dat deelnemers één voor één hun input geven op een bepaalde vraag of stelling. We adviseren spaarzaam gebruik te maken van deze werkvorm wanneer het doel is om informatie op te halen, of iedereen een bijdrage te laten leveren. Het luisteren naar elke individuele bijdrage duurt lang, de deelnemers worden beïnvloed door wat iemand daarvoor heeft gezegd en deze werkvorm ondersteunt niet de interactie tussen deelnemers. De voorkeur gaat uit naar Think, Pair Share of andere werkvormen waar iedereen geactiveerd wordt en in discussie kan gaan. In sommige gevallen binnen de context van de LC kan het wel goed van pas komen, bijvoorbeeld tijdens een kick-off bijeenkomst, wanneer iedereen zich gaat voorstellen. Ook in deze gevallen moedigen we de facilitator aan om deelnemers een duidelijk vraag of opdracht mee te geven en te instrueren over de omvang van hun bijdrage.

Een andere toepassing van het rondje is tijdens het uitzetten en vastleggen van actiepunten aan het einde van de bijeenkomsten (in de actiefase). Daarnaast kan het ook handig zijn om aan het begin van de bijeenkomsten te starten met een rondje langs alle deelnemers, om terug te komen op deze actiepunten. Wanneer er in de bijeenkomst wordt besproken wie welke actiepunten heeft uitgevoerd en wat deze hebben opgeleverd, wordt het leren op de werkplek tussen de bijeenkomsten door gestimuleerd. Het helpt om een beter zicht te krijgen van de ontwikkelingen omtrent het vraagstuk en brengt hiermee de reflectie van deze activiteiten, evenals de resultaten ervan, op gang. De Slido is een tool welke in de LCs vaak gebruikt werd om dit rondje te ondersteunen. Het is de bedoeling dat deelnemers deze Slido voor aanvang van de LC invullen, en dat de facilitator tijdens de bijeenkomst doorvraagt op deze input. Ook dit voorkomt dat deelnemers lang passief luisteren en zorgt ervoor dat de bijdrage van iemand bediscussieerd kan worden. Een voorbeeld van een Slido is te vinden in de bijlage.

3.3. Werkvormen in de afrondingsfase

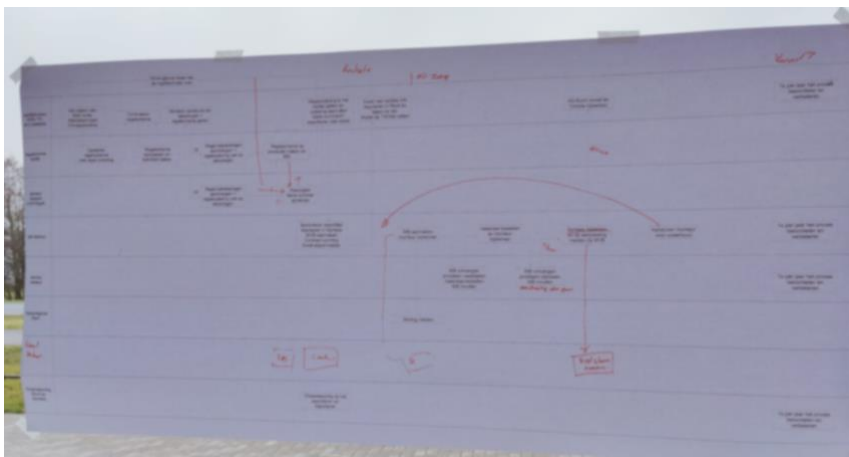
Tijdens de afrondingsfase komen werkvormen van pas welke de community helpt alle opgedane kennis te ordenen en presenteren. Daarvoor zijn het maken van een zwembaandigram en een presentatie erg geschikt gebleken.



Zwembaandiagram

Zoals eerder beschreven komt een zwembaandiagram goed van pas om interne processen in kaart te brengen. Vaak wordt er tijdens de LC gewerkt aan een optimalisatie van een bepaald proces dat verandering(en) te weeg brengt. Een zwembaandiagram is uiterst geschikt om deze veranderingen te duiden, helemaal wanneer deze wordt vergeleken met een zwembaandiagram van de beginsituatie.

Voor het maken van een zwembaandiagram kunnen de stappen worden gevolgd zoals hierboven in [sectie 3.1](#), beschreven. Daar komt een extra stap bij, namelijk het aangeven van de specifieke verandering ten opzichte van het 'oude' proces. Bijvoorbeeld de LC uit voorbeeld A en B van [GasErop! Module 1](#) met het vraagstuk over circulariteit, resulteerde in aanvullende taken voor de afdeling administratie wat betreft het innemen en reviseren van ketelonderdelen. Deze verandering kan worden aangegeven in een zwembaandiagram door voor deze activiteit een opvallende kleur post-it te gebruiken of een symbool toe te voegen dat de aandacht trekt.



Afbeelding 3. Zwembaandiagram t.b.v. afronding

In afbeelding 3 (de afbeelding is vervaagd omwille van privacy redenen) zien we de digitale versie van het zwembaandiagram gepresenteerd in afbeelding 2. Deze LC heeft ervoor gekozen om voor aanvang van de LC het huidige proces in kaart te brengen, en in de laatste bijeenkomsten de resultaten van de LC te verwerken in dit proces met een rode stift. Er zijn extra taken voor de functie in de één na onderste zwembaan bijgekomen en er zijn verschillende processen anders gaan lopen wat te zien is aan de in het rood bijgetekende pijlen.

Maken (en presenteren) van een presentatie

Veel LCs tijdens uit het *GasErop!* onderzoek hebben na afloop van de tien wekelijkse bijeenkomsten een presentatie gegeven aan overige stakeholders. Met overige stakeholders bedoelen we medewerkers die niet in de LC zitten maar in het dagelijks werk wel te maken hebben met het vraagstuk. Omdat er meestal van elke betrokken afdeling maar één of twee 'afgevaardigden' deelnemen aan de LC, kunnen dit de overige medewerkers van de betrokken afdelingen zijn. In andere gevallen zijn alleen leidinggevenden van deze afdelingen aanwezig of bijvoorbeeld alleen het management. Afhankelijk van het vraagstuk én de opbrengsten wordt er bepaald welke stakeholders wenselijk zijn bij deze presentatie.



Deze presentatie wordt door de deelnemers voorbereid in de voorafgaande (en vaak laatste) bijeenkomst. Het voorbereiden van deze presentatie stimuleert deelnemers om de afgelopen tien weken samen te vatten door te kijken naar het beginpunt (*Waar stonden we voor aanvang van de LC?*), te analyseren hoe de LC heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het vraagstuk en de leerdoelen (*Waar staan we nu?*), en het vervolg te initiëren (*Hoe nu verder?*).

Een voorbeeld van een presentatie welke is gehouden in één van de LCs is de 'werkwijze' van de LC (van het in kaart brengen van het proces en de knelpunten daarin tot de uitwerking van de knelpunten welke zijn aangepakt) en per deelnemer een korte toelichting van welke persoonlijke doelen met betrekking tot dit gezamenlijke vraagstuk al zijn behaald en welke nog open staan. Een voorbeeld van een andere LC was een demonstratie van een nieuw opgezet werkproces in de digitale bedrijfssystemen en een presentatie van een zwembaandigram om te laten zien hoe dit nieuwe werkproces een andere werkwijze vraagt van verschillende afdelingen. Afhankelijk van het vraagstuk, de opbrengsten, en de wensen van de groep, wordt bepaald hoe de presentatie er praktisch uit komt te zien en welke hulpmiddelen je daar als facilitator bij kunt gebruiken.

In het geval dat de groep ervoor kiest om een presentatie te geven aan de overige stakeholders, is het belangrijk dat deze plaatsvindt na de laatste bijeenkomst van de LC maar voor de evaluatie bijeenkomst. Op deze manier is er nog een moment om na te praten over de reacties van stakeholders en hoe het vervolg eruit gaat zien.



Veel van bovenstaande werkvormen maken gebruik van materialen zoals brown-papers, post-its, (whiteboard) stiften, etc. Afhankelijk van de locatie waar de LC plaatsvindt, zullen deze in verschillende mate beschikbaar zijn. Facilitators van de GasErop! LCs namen zelf vaak een tas mee met dit soort materialen.



H4. Interventies in de actiefase

De effectiviteit van communities om hun vraagstuk op te lossen is in de basis afhankelijk van de actiefase, en in het bijzonder van de kwaliteit van de reflectieve bijeenkomsten en de experimentele werkzaamheden gedurende de werkweek. Daarom wordt er in dit hoofdstuk nog specifiek aandacht geschonken aan veel voorkomende problemen tijdens deze actiefase, en hoe facilitators daar zo goed mogelijk mee op kunnen gaan.

4.1. Veel voorkomende problemen

LCs zijn erg effectief gebleken in het te lijf gaan van de energietransitie, vooral wanneer bedrijven en hun medewerkers eenmaal bekend zijn met het concept en de effectiviteit hebben ervaren. Maar omdat het concept van een LC bij velen nog niet bekend is, komt het regelmatig voor dat deelnemers een afwachtende houding aannemen. Afhankelijk van factoren zoals een traditioneel (hiërarchisch) bedrijf, een gevoelig vraagstuk, een onbekende groep collega's, collega's met een uitgesproken mening, verwachtingen van managers binnen en buiten de LC, een hoge werkdruk, etc. kan het voor een facilitator in eerste instantie best wel lastig zijn om deelnemers in de gewenste proactieve houding te krijgen, terwijl het juist zo belangrijk is dat deelnemers zelf de regie in handen hebben over de oplossing van het vraagstuk en de vormgeving daarvan. In de dertig afgeronde LCs, hebben *GasErop!* facilitators verschillende manieren gevonden om met dit gebrek aan eigenaarschap of motivatie, veelal in het begin van het LC traject, om te gaan en zoveel mogelijk uit de bijeenkomsten te halen. Hierbij is het fundamenteel dat de dialoog binnen de bijeenkomsten en het experimenteren buiten de bijeenkomsten wordt geoptimaliseerd.

4.2. Het stimuleren van dialoog

Wanneer een deelnemer een idee oppert of een resultaat inbrengt en andere deelnemers een reactie geven als "Oké", "Inderdaad", of "Dat ben ik met je eens", wordt dit niet gezien als een dialoog. De facilitator kan interveniëren door te vragen waarom een deelnemer het (niet) met de ander eens is. Het biedt deelnemers de mogelijkheid om elkaars expertises beter te leren kennen en een bredere en/of betere kennis te krijgen van de verschillende perspectieven in de organisatie. De vaardigheid van de facilitator om door te vragen wanneer op ideeën of resultaten welke de deelnemers hebben ingebracht draagt bij aan het delen van perspectieven en mentale modellen in de groep, wat vervolgens weer bijdraagt aan waardevolle gesprekken en kennisdelen.



Voorbeelden van vervolgvragen: Hoe zouden we hiermee verder kunnen? Wat betekent dit voor ons uiteindelijke doel? Wie zou ons daar meer over kunnen vertellen? Hoe zouden we daar achter kunnen komen? Wie kan dat regelen? Meer voorbeeldvragen zijn te vinden in de GasErop! toolbox.

Daarbij is het belangrijk om zoveel mogelijk in groepsverband te bespreken. De facilitator probeert de één op één gesprekjes met deelnemers zo veel mogelijk te vermijden of om te vormen naar een groepsdialoog, zodat iedereen in staat is om aangehaakt te blijven bij het gesprek en de input te geven dat van belang is vanuit zijn/ haar functie. Indien bepaalde deelnemers niet participeren in het groeps gesprek, gaat de facilitator na waar dit vandaan



komt. Een voorbeeld uit de praktijk is dat monteurs het over het algemeen lastiger vinden om hun mening goed te verwoorden, waardoor zij zich niet altijd durven te uiten. De facilitator wacht af totdat deze merkt dat deelnemers dit niet uit zichzelf doen en grijpt dan in door deze mensen een podium te geven en een opmerking te maken zoals: *“Ik heb de kant van de monteurs nog niet gehoord. Hoe ervaren jullie dit in je werk?”*.

Interventie bij het ervaren van ongelijkheid tussen de deelnemers

Het komt regelmatig voor dat de deelnemers normaliter in het dagelijkse werk niet direct samenwerken. Dit kan voor aarzeling zorgen bij de deelnemers om informatie te delen omdat ze oncomfortabel zijn door de samenstelling van de groep. Vaak zijn deelnemers door leidinggevendenden gevraagd aan te sluiten bij de LC, en mist er in de beginfase de benodigde interne motivatie om bij te dragen. *“Wat doe ik hier eigenlijk?”* is een vraag welke regelmatig gesteld wordt in de eerste bijeenkomst.

Wanneer je als facilitator tegen dit soort situaties aanloopt waarbij de benodigde input niet wordt gegenereerd door het gebrek aan dialoog tussen de deelnemers, is het zaak om een veilig leerklimaat te creëren. Een positieve leeromgeving waarin ieders kennis, expertise en input over zijn/ haar werk opgemerkt en gewaardeerd wordt, net zoals innovativiteit in het werk, zodat er een routine ontstaat waarin het delen van ieders ervaringen in de LC normaal is. Een werkvorm welke hierbij kan helpen is het erkennen van waardevolle eigenschappen. Door post-its uit te delen en deelnemers te vragen voor iedere andere deelnemer een eigenschap op te schrijven welke goed van pas komt in de LC, creëer je als facilitator een open sfeer waarin deelnemers het belang van zichzelf en anderen weten te erkennen. Deze eigenschap mag inhoudelijk zijn, zoals: kennis over de gang van zaken op het project in de praktijk (voor een monteur bijvoorbeeld) of: gestructureerd werken, goede analyses maken, etc. Daarnaast mag het ook een eigenschap zijn, bijvoorbeeld: goede humor, zorgt voor een leuke sfeer. De enige eis is dat het een positief kenmerk moet zijn. Wanneer iedere deelnemer voor alle andere deelnemers een eigenschap heeft opgeschreven, kunnen deze worden uitgedeeld.

Wanneer deelnemers ervaren dat zij hun ervaringen, perspectieven en/of meningen kunnen delen zonder hierop afgerekend te worden, draagt dit bij aan het delen van kennis, het opperen van nieuwe ideeën en het herkennen en benutten van kansen. De facilitator zelf kan hieraan bijdragen door de aandacht goed te verdelen in de groep, iedereen erbij te betrekken, elkaar laten uitpraten en het onderwerp van psychologische veiligheid bespreekbaar te maken in de groep.

4.3. Het stimuleren van innovatief werkgedrag

Om te komen tot innovatieve ideeën en oplossingen voor het vraagstuk, is het naast het delen van kennis ook van belang dat deelnemers kunnen experimenteren met verschillende mogelijkheden. De ervaringen die de deelnemers opdoen in deze activiteiten bieden bij uitstek de gelegenheid om gezamenlijk te reflecteren, het gesprek hierover aan te gaan en evt. feedback te geven hierop (*“Wat was het resultaat van deze handeling?”* *“Was het wenselijk?”*, *“Welke gevolgen heeft het?”*). Het is daarom van belang dat de facilitator de deelnemers aanmoedigt op onderzoek uit te gaan in hun eigen werkpraktijk, dingen uit te proberen en na te gaan welke mogelijkheden er zijn rondom het vraagstuk van de LC.



Daarbij houdt de facilitator in de gaten of de deelnemers de ruimte en ondersteuning ervaren van de organisatie om te kunnen experimenteren met verschillende mogelijkheden. Dat het maken van fouten onderdeel is van dit proces en dat ook de mate van complexiteit van het werk hieraan bijdraagt. Hierbij is psychologische veiligheid een belangrijke voorwaarde, in de zin dat wanneer deelnemers ervaren dat zij nieuwe dingen mogen uitproberen, hierin fouten mogen maken, tijd krijgen om het verder uit te zoeken, zonder hierop afgerekend te worden.

Interventie bij gebrek aan ondersteuning vanuit het bedrijf

Voor de facilitator is er een belangrijke rol weggelegd in het signaleren van weerstand bij de deelnemers door het gebrek aan ondersteuning van het bedrijf. In dit geval kan de facilitator hierover in gesprek gaan met de opdrachtgever of een andere stakeholder binnen het bedrijf (vaak iemand van het MT), om duidelijk te maken dat het concept van de LC ondersteuning van het bedrijf benodigd om succesvol te kunnen zijn. Het is hierbij wenselijk dat deze MT'er eens of meermaals aansluit bij de LC om het vertrouwen in de groep uit te spreken en dat zij inderdaad de ruimte hebben om te experimenteren op de werkvloer. Daarnaast moet deze afgevaardigde op aanvraag beschikbaar zijn om de nodige beslissingen te nemen of nogmaals het vertrouwen en ruimte tot experimenteren uit te spreken als deze de voortgang van de LC belemmeren.

4.4. Sparringpartner(s)

Mocht de LC alsnog stroef verlopen en je zit als facilitator met je handen in het haar, raden we het aan om versterking te zoeken van collega' facilitators en de aangesloten docenten als sparringpartners.

Uit ervaring is gebleken dat facilitators na afloop van bijeenkomsten de behoefte hebben om te reflecteren en evalueren op bepaalde processen in de groep en eventuele vragen of moeilijkheden te bespreken met een sparringpartner. In de onderzoeksperiode nam de onderzoeker deze rol vaak op zich, maar ook de aangesloten docenten bleven regelmatig hangen om na te praten. Gezien hun ervaring met het begeleiden van groepen en de expertise op het vraagstuk wordt het aangeraden om samenwerking met docenten te overwegen. Een kleine kanttekening hierbij is dat de facilitator en docent tijdens de bijeenkomsten wel in hun eigen rol blijven, en niet beide als facilitator gaan interveniëren.

Naast het sparren met de docent na afloop van de bijeenkomsten, kan het ook nuttig zijn om iemand uit het bedrijf uit te nodigen voor deze korte reflectie momenten. Bijvoorbeeld wanneer de groep een beperking ervaart in het experimenteren of wanneer er andere bedrijf gerelateerde zaken voordoen die effect hebben op het functioneren van de LC, kunnen deze medewerker en de facilitator samen sparren over mogelijke oplossingen.

Verder is het sparren met collega facilitators ook ontzettend waardevol gebleken. Gedurende de onderzoeksperiode heeft hebben de *GasErop!* onderzoekers maandelijkse intervisie bijeenkomsten georganiseerd voor de aangesloten facilitators. Op deze manier konden zij makkelijk tips en tricks uitwisselen en bepaalde casussen voorleggen om te bespreken, zodat zij zich konden blijven ontwikkelen als facilitator. Het wordt toekomstig facilitators daarom ook aangeraden om regelmatig in gesprek te gaan met collega's om elkaar te inspireren en van elkaar te leren.



H5. Slotwoord

In deze tweede module van de *GasErop!* publicatie reeks: “Het begeleiden van Learning Communities in de installatiebranche”, hebben we onze ervaringen uit het praktijkonderzoek van het *GasErop!* project (2020-2024) op een rijtje gezet, om toekomstige facilitators te ondersteunen bij het begeleiden van deelnemers tijdens deze relatief nieuwe vorm van leren en ontwikkelen. Deze handleiding is een vervolg op [de eerste GasErop! module](#): “Het opzetten van Learning Communities in de installatiebranche”.

Inzichten

Ten eerste hebben we in deze handleiding het profiel van een facilitator aan het licht gebracht. Uit onze ervaring is het gebleken dat facilitators zonder eigen belang bij het vraagstuk; met affiniteit voor techniek; een achtergrond in het begeleiden van groepen; en ervaring met innovatie vraagstukken, in theorie het meest effectief LCs kunnen begeleiden. Het is daarbij essentieel dat een facilitator de capaciteit heeft om zich enerzijds aan de ontwerpprincipes van het LC concept te houden en anderzijds naar eigen inzicht te kunnen aanpassen aan de verschillende situaties waarin de LC zich afspelen.

Ten tweede zijn de taken van de facilitator duidelijk uitgelicht aan de hand van de ontwerpprincipes en de fasering. Hierbij zijn er meerdere fragmenten uit de bijeenkomsten gebruikt om voorbeelden te geven van hoe deze taken er in de praktijk uit kunnen zien. In essentie gaat het erom dat de facilitator een situatie creëert waarin de deelnemers de aanwezige informatie naar voren weten te brengen en te verbinden, om zo samen tot nieuwe inzichten en oplossingen te komen.

Om dit te realiseren kunnen facilitators verschillende werkvormen gebruiken welke we als derde hebben toegelicht. Deze werkvormen omvatten leeractiviteiten welke tijdens de bijeenkomst uitgevoerd kunnen worden om de generatie van ideeën, het experimenteren daarmee, en het reflecteren daarop, te stimuleren. Alhoewel de werkvormen toegepast kunnen worden in meerdere fasen, hebben we een overzicht gecreëerd waarin de meest voor de hand liggende toepassingen te vinden zijn.

Ten slotte hebben we een hoofdstuk geweid aan veel voorkomende problemen tijdens de actiefase. Deze problemen zijn veelal het resultaat van deelnemers’ onbekendheid met het leren en innoveren in hun dagelijkse werkpraktijk, in tegenstelling tot traditionele vormen van leren in opleidingstrajecten. Door verschillende interventies toe te passen kan de facilitator de groep helpen om het concept van de LC te begrijpen en de effectiviteit ervan te ervaren.

Meer weten?

Ter aanvulling op de eerste twee modules van de *GasErop!* publicatiereeks volgt er op korte termijn een *GasErop!* Toolbox, waarin bedrijven en facilitators verschillende ondersteunende materialen kunnen vinden. Bijvoorbeeld templates voor het uitvragen en opstellen van een vraagstuk en voorbeelden van de invulling van verschillende bijeenkomsten (kick-off, intake interview, oriëntatie- actie- en evaluatiefase bijeenkomsten), evenals vragen welke in verschillende fasen en situaties gesteld kunnen worden door de facilitator. Daarnaast zijn er verschillende trainingsmaterialen in ontwikkeling om facilitators te ondersteunen in hun opleidingstraject. Wil je op de hoogte blijven van de aankomende producten of meer weten over ons project, bezoek dan onze [GasErop! website](#) en/ of [LinkedIn pagina](#).



Met dank aan

Deze handleiding is tot stand gekomen door samenwerking met onze *GasErop!* facilitators, installatiebedrijven en kennisinstellingen. We willen onderstaande partners niet alleen bedanken voor hun medewerking aan het *GasErop!* project maar ook voor hun ondersteuning bij de ontwikkeling van de *GasErop!* producten.

Partners

- Hogeschool Windesheim
- ROC van Twente
- Saxion Hogeschool
- Universiteit Twente
- Stichting ISSO
- Stichting Pioneering
- Techniek Nederland

Installatiebedrijven

- Alferink Installatietechnik
- Brusche Elektrotechnik
- De Groot Installatiegroep
- Engberink Technische Installaties
- Loohuis Installatiegroep
- Nijhof Installatietechnik
- Pactum Installatietechnik
- Van Dam Groep
- Winkels Technik

Facilitators

- Sander Bor
- Marieke Daemen
- Lars Henning
- Dirk Jan Wegman
- Lodewijk Witteveen



Bronnen

1. Corporaal, S., Disberg – van Geloven, M., Endedijk, M., & Post-Hubers, M. (2021). Gas erop! Ontwerpprincipes van learning communities als aanjager voor de energietransitie. TechYourFuture.
2. Kornet, A., Disberg – van Geloven, M., & Van Rees, M. (2022). Learning Communities voor de energietransitie: Welke 'dialogical moves' gebruikt een facilitator om deelnemersgedrag te beïnvloeden? [Presentatieslides]. International Workshop HRM, Universidad de Cádiz, Spanje.
3. Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.
4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
5. De Webber Community. (2021). Handreiking voor de Webber: tips en tools voor het inrichten en leiden van Living Labs voor de energietransitie in de gebouwde omgeving. Mensen Maken de Transitie. <https://www.mensenmakendetransitie.nl/wp-content/uploads/2021/06/Handreiking-voor-de-Webber-tbv-inrichten-en-leiden-Living-Labs-v1.1.pdf>
6. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
7. Kornet, A., (ongepubliceerd manuscript). Handreiking Interventie "Ondernemen van leeractiviteiten op de werkvloer stimuleren".



Bijlage 1. Gebruik van de Slido⁷

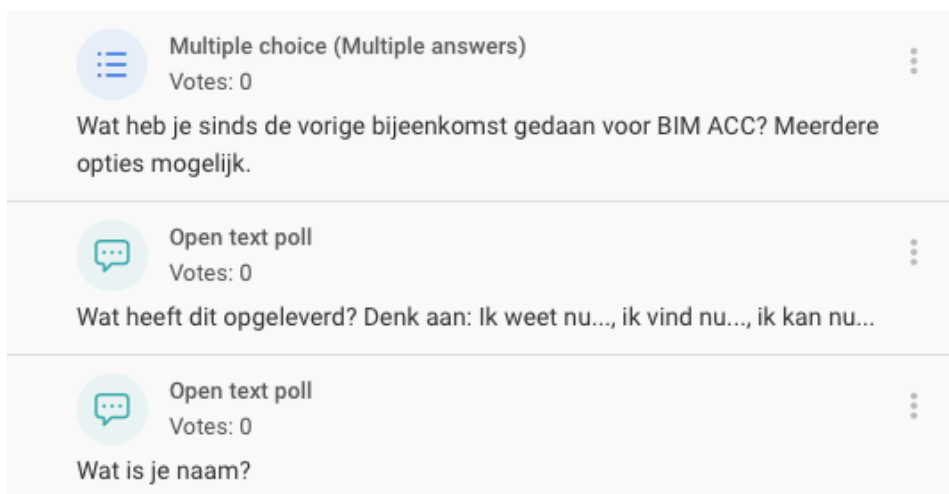
[Slido](#) is een online platform dat kan helpen bij het organiseren van interactieve bijeenkomsten door deelnemers te laten participeren door middel van verschillende tools. Er zijn meerdere platformen welke dit soort tools aanbieden, maar binnen *GasErop!* hebben wij gebruik gemaakt van Slido en zullen daarom verwijzen naar dit platform. Alhoewel Slido voor ons effectief in gebruik is gebleken, zijn er natuurlijk ook andere tools beschikbaar welke ingezet kunnen worden ten behoeve van hetzelfde doel.

Doel van de Slido

Een Slido is een korte online vragenlijst waarin deelnemers van de LC vragen kunnen beantwoorden over de activiteiten die tussen de wekelijkse sessies door worden ondernomen. De antwoorden kunnen ook gepresenteerd worden, waardoor de facilitator de Slido kan gebruiken als input voor het gesprek tijdens de wekelijkse meetings. We gaan hierbij uit van de redenering dat wanneer de uitkomsten van deelnemers' leeractiviteiten worden gebruikt ten behoeve van het groepsdoel, de deelnemers steeds meer gemotiveerd raken om leeractiviteiten tijdens hun werk uit te voeren en te rapporteren, evenals de uitkomsten daarvan steeds uitgebreider beschrijven. De Slido stimuleert hierbij het ondernemen van leeractiviteiten op de werkvloer tussen de bijeenkomsten door.

Ontwerp van de Slido

Iedere LC heeft een eigen Slido, afgestemd op het vraagstuk en het doel van de LC. Hieronder volgt een voorbeeld Slido van een LC omtrent de implementatie en optimalisatie van BIM ACC.



Bijlage 1. Voorbeeld Slido BIM ACC

De eerste vraag van de Slido betreft een multiple choice vraag, met de volgende keuzemogelijkheden o.b.v. het LC onderwerp BIM ACC:

- Ik heb nagedacht over BIM ACC
- Ik heb informatie opgezocht over BIM ACC (informatie gelezen of filmpje bekeken)
- Ik heb met een collega binnen de LC meegekeken en/of vragen gesteld
- Ik heb met een collega buiten de LC meegekeken en/of vragen gesteld
- Ik heb met iemand buiten het bedrijf meegekeken en/of vragen gesteld



- Ik heb informatie gedeeld en/of vragen beantwoord
- Ik heb met BIM ACC gewerkt op het bouwproject
- Ik heb geoefend met BIM ACC
- Ik heb iets uitgeprobeerd voor BIM ACC
- Ik heb problemen onderzocht
- Ik heb iets anders gedaan
- Ik heb niets gedaan

De tweede en derde vraag omvatten open vragen: *“Wat heeft dit opgeleverd?”* en een tekst vak waarin deelnemers hun naam kunnen noteren zodat het systeem de leeractiviteit en de resultaten daarvan kan koppelen aan een specifieke medewerker. Hierdoor weet de facilitator welke deelnemer verantwoordelijk is voor welke leeractiviteit en uitkomst.

Gebruik van de Slido

Het is de bedoeling dat de Slido voorafgaand aan de bijeenkomst wordt ingevuld om te reflecteren op de afgelopen week. De facilitator verstuurd de deelnemers ongeveer drie dagen voor de bijeenkomst een link via het communicatieplatform naar de Slido. De facilitator monitort hoeveel deelnemers de vragen hebben ingevuld en stuurt wanneer nodig een reminder.

Tijdens de bijeenkomst zorgt de facilitator dat de uitkomsten op een groot scherm worden gedeeld. De vraag met betrekking tot de activiteiten kan relatief snel worden bekeken en de groep kan tot de conclusie komen dat er best veel verschillende activiteiten zijn ondernomen, of dat iedereen ongeveer hetzelfde heeft gedaan.

De uitkomsten van de leeractiviteiten die de deelnemers beschrijven, worden uitvoerig besproken met de groep. Per uitkomst leest de facilitator voor wat deelnemers hebben opgeschreven en vraagt iedere deelnemer hun tekst toe te lichten. Daarbij geeft de facilitator andere deelnemers de gelegenheid verhelderende vragen te stellen of suggesties te doen voor een vervolgactiviteit. Door reflectie op de leeractiviteiten vanuit de verschillende perspectieven, komt de groep idealiter tot nieuwe ideeën of vragen, welke vervolgacties (nieuwe leeractiviteiten) vereisen. De facilitator ondersteunt door de vergaarde informatie om te vormen tot concrete nieuwe actiepunten, wanneer de groep deze vervolgstap niet zelf weet te maken. Bijvoorbeeld door te vragen: *“Wat betekent deze inbreng voor het gezamenlijk doel?”*.

Het bespreken van deze uitkomsten kan verschillen in duur, soms is het de kern van de bijeenkomst, soms maar een klein onderdeel waarna andere activiteiten worden ondernomen die nodig zijn om een stap dichterbij het doel te komen. In ieder geval wordt de input van iedere deelnemer serieus genomen en besproken in de groep en wordt overwogen of er langer of korter bij de inbreng stilgestaan moet worden ten behoeve van het proces.