

Inleiding

De eerste keer dat ik als dagvoorzitter diverse Thiagi-technieken inzette, hing er een groot, rood velours gordijn in de zaal. Het belang van de dag was zo groot, dat de deelnemers al om 7.45 uur binnenkwamen, terwijl de bijeenkomst pas om 9.00 uur zou starten. Ze keken wat verbaasd: met 120 man hadden ze een theateropstelling verwacht. En wat moesten ze met die gekleurde kaart die ze bij de ingang hadden gekregen? Kleurtjes? Het was wel serieus vandaag. Ze hadden het belang van hun opleiding te verdedigen. Dat maakte dat ik me even terugtrok achter het gordijn, om mezelf moed in te spreken: ik geloofde in deze technieken en zou dat straks ook zeker gaan uitstralen.

De technieken als leidraad

De situatie was als volgt. Mijn klant was een school die uit zes faculteiten bestond. Iedere faculteit kende een aantal opleidingen en was apart in de stad gehuisvest. De bedoeling was dat de faculteiten samen werden gebracht op één nieuwe locatie (een sciencepark), waarbij ook andere onderwijsinstellingen en bedrijven werden betrokken. Er was al vooronderzoek gedaan naar de inrichting in ruwe contouren. De eerste bevindingen stonden in een rapport, dat door een andere externe was opgesteld. Men wilde gedurende deze dag tot een gedragen verlij-

ning van de inrichtingsplannen op opleidingsniveau komen. Daarnaast wilde men inventariseren welke kansen er met deze verhuizing op opleidings- en onderzoeksniveau moesten worden benut, in het kader van de samenwerking met andere scholen, het bedrijfsleven enzovoort. Ik bereidde deze dag voor met een aantal leden van de interne organisatieadviesafdeling en de externe die het vooronderzoek had gedaan. Een harde eis van mijn kant was dat de directeur, die de belangrijke besluiten zou gaan nemen, bij de start en afronding aanwezig zou zijn.

De 120 deelnemers vormden een brede vertegenwoordiging van alle faculteiten: studenten, onderwijzend personeel, onderzoekers, niet-onderwijzend personeel en management. Het eerste uur was bedoeld om kennis te maken en een interactieve sfeer te scheppen. Daarnaast was het belangrijk om de deelnemers meteen te laten ervaren dat er vandaag snel en effectief stappen zouden worden gezet en dat er echt naar hen zou worden geluisterd. Maar dan moesten ze wel zelf in actie komen. De eerste techniek die ik inzette was *Het kaartjesspel* (zie pagina 125). De vraag luidde: 'Welke vernieuwing moet het huisvestingsproject voor jou in ieder geval opleveren?' Elke deelnemer noteerde zijn antwoord op de gekleurde kaart. Vervolgens vormden deelnemers met dezelfde kleur kaart een groep. Binnen elke groep werden de antwoorden beoordeeld, door de gekleurde kaarten

steeds aan elkaar door te geven en bij het stopteken in tweetal-punten aan beide kaarten toe te kennen. Er ontstond een fijne sfeer: er werd gelachen, maar ook serieus gerant. Na twintig minuten inventariseerde ik de top drie van elke groep. Die bleek, tot ieders verbazing, in elke groep nagenoeg hetzelfde.

Ik wilde net de volgende stap gaan inleiden, toen een van de deelnemers vroeg wie het verslag van deze dag zou maken. Ik introduceerde de externe die ook het vorige verslag had opgesteld. Deze zou, op basis van de verslagen van de secretarissen van alle tafels (zie de derde techniek, die ik hierna beschrijf), een compilatie maken. Terwijl ik dit zei, zag ik de energie uit de groep wegtrekken. De sfeer werd ineens heel anders. In een flits kwam er iets bij me naar boven. Ik herinnerde me dat ik het rapport had gelezen en er eigenlijk niet veel van begreep. Het was vrij wetenschappelijk geschreven, en zo filosofisch van toon. Eigenlijk wilde ik dat bij het eerste gesprek al aankarten, maar ik wilde deze persoon ook niet meteen afvallen. Daarom liet ik het voor wat het was. Een fout die op de dag zelf dus terugkwam. Toen ik vroeg wat er met de groep gebeurde, antwoordde iemand dat hij niet veel vertrouwen had in zo'n algemeen verslag. Ik gaf aan dat ik zou kijken wat we hiermee zouden kunnen doen en dat ik er later op terug zou komen. Vervolgens zette ik de tweede techniek in. Terwijl de deelnemers bezig waren, overlegde ik met de voorbereidingsgroep van deze bijeenkomst. Er bleek totaal geen vertrouwen te zijn in deze externe, eigenlijk ook niet bij mijn opdrachtgever. Ik besloot daarop een interventie te plegen en eiste dat er iemand anders zou worden aangewezen om het verslag te maken. We kwamen tot een nieuwe

aanpak: de secretarissen zouden het verslag opstellen en er werd één coördinerend secretaris aangesteld. De aanwezige externe zou er dan nog een keer in algemene zin naar kijken. Een lastige interventie, maar wel noodzakelijk om tot een geslaagde dag te komen. Tijdens een van de rondes van de tweede techniek bracht ik de deelnemers op de hoogte van de wijziging in de 'verslaggeeforganisatie'. Ze waren blij verrast door de snelle reactie en gingen met genoeg weer aan de slag.

De tweede techniek die ik gebruikte, was *Het eilandspel* (zie pagina 117). De vraag daarbij was: 'Welke samenhang moet er worden gecreëerd tussen opleiding, onderzoek, binnen-buiten, andere instituten, mediatheek, catering, huisvesting studenten enzovoort, gedacht vanuit jouw faculteit?' De deelnemers gingen per faculteit aan grote, ronde tafels zitten. Daarbij kregen ze de opdracht om per persoon drie relaties in kaart te brengen die – niet gehinderd door beperkingen in ruimte of financiën – in ieder geval moesten worden gerealiseerd of die in ieder geval moesten worden gehandhaafd. Vervolgens moesten ze per groep de top zeven uitonderhandelen en op een flip-over noteren, met daaronder de overwegingen en de argumenten. Daarna kregen ze de kans om inspiratie te halen uit de relatiekaarten van de andere faculteiten en hun eigen top zeven indien gewenst bij te stellen. De resultaten werden uiteindelijk plenair besproken. Daarbij kwam niet alleen heel duidelijk naar voren waar de groep het over eens was, maar ook welke geschilpunten er nog waren. We spraken af dat we zouden kijken of we deze punten in de volgende ronde zouden kunnen tackelen. Zo niet, dan zouden we de directeur vragen om knopen door te hakken.

De sfeer was gedreven, energiek, vrolijk. Met die stemming gingen we lunchen. Daarna was er nog een laatste opdracht: 'Maak een concreet huisvestingsplan op basis van het basisrapport (de contouren) en op basis van de oogst van de dag tot nu toe.' Ik koos hierbij voor de techniek *Letters en nummers* (zie pagina 129). De deelnemers gingen per functie (student, manager enzovoort) aan een tafel zitten. Vervolgens kregen ze de opdracht om met elkaar de randvoorwaarden voor de uiteindelijke positionering te bepalen. Daarna werd iedere deelnemer naar een van de onderhandelingsstafels gestuurd. In elke onderhandelingsgroep waren alle functies vertegenwoordigd. De opdracht was nu om met elkaar één positioneringsplan te maken. Tussendoor mochten de deelnemers een aantal keren terug naar hun eigen tafels, om te overleggen met hun achterban. Aan elke tafel zat een secretaris die de overwegingen bij het plan noteerde. Aan het eind waren er twaalf positioneringsplannen die, tot verbazing van de groep, behoorlijk overeenkwamen. Deze plannen werden ter besluitvorming aan de directeur voorgelegd.

We waren stipt om 16.00 uur klaar. Ik realiseerde me:

- dat een groep van 120 mensen samen op veel punten tot overeenstemming was gekomen, ondanks het gevoelige besluit;
- dat duidelijk was geworden welke pijnpunten de groep ter besluitvorming aan de directeur meegaf;
- dat er optimale positioneringsplannen waren gerealiseerd, vanuit de deskundigheid en kracht van de mensen zelf;
- dat elke functiegroep zich voldoende gehoord voelde;
- dat de betrokkenen elkaar beter hadden leren kennen en veel vooroordelen over elkaar overboord hadden gegooid;

- dat er met plezier, humor en energie tot het eind van de bijeenkomst hard was gewerkt.

Ik realiseerde me ook dat ik met deze technieken een basis had gelegd voor een innovatieve, creatieve én effectieve manier van beslissen, zelfs met deze grote groep. In de jaren daarna bleken de technieken van Thiagi zich keer op keer weer te bewijzen en kreeg ik er steeds meer handigheid in om zelf ook technieken te bedenken. Ik heb deze technieken verzameld in het boek dat nu voor u ligt.

Over dit boek

Dit boek vormt een drieluik met mijn eerdere boeken *Procesregie* en *Procesinterventies*. In *Procesregie* staat de theorie centraal en *Procesinterventies* laat zien hoe u tijdens een traject professioneel en wezenlijk kunt bijsturen. Dit derde boek is uw gereedschapskist daarbij. Een praktische, werkbare *toolkit*, die is toegesneden op alle fasen uit de praktijk van een procesregisseur (een term die ik omwille van de duidelijkheid steeds aanhoud, maar die in veel situaties ook kan worden vervangen door 'procesbegeleider', 'leidinggevende', 'voorzitter' enzovoort). De geselecteerde technieken voldoen aan een aantal criteria:

- Ze zijn beproefd in de praktijk. Ik heb de technieken in mijn eigen advies- en procesmanagementpraktijk getoetst. Sommige technieken zijn van Thiagi, die ze wereldwijd heeft geïntroduceerd en uitgeprobeerd.
- Ze zijn prikkelend en uitdagend, maar wel op een manier die als prettig wordt ervaren. Hoewel ze de deelnemers ietwat uit

hun comfortzone halen, voelen mensen zich nooit onveilig of voor gek staan binnen de groep.

- Ze zijn geschikt voor grote groepen. Juist dan zien mensen namelijk op tegen de besluitvorming. Of een bijeenkomst wordt niet georganiseerd, omdat men geen idee heeft hoe men met zo'n grote groep kan convergeren.
- Ze zijn speels en creatief, maar dat is nooit het hoofddoel. Het gaat erom dat deelnemers snel voelen dat de techniek echt helpt om het gewenste resultaat van de bijeenkomst te bereiken.
- Ze zijn eenvoudig en snel in de eigen praktijk toe te passen. Er hoeft niet lang op te worden gestudeerd en deelnemers kunnen er na een korte uitleg meteen mee aan de slag.
- Ze zijn voor iedere situatie op maat te maken. U kunt ze dus flexibel toepassen.

Dit boek bestaat uit twee delen. Deel 1, dat als een theoretisch kader kan worden gezien, omvat drie hoofdstukken. Hoofdstuk 1 behandelt de essentie van het vak procesregie. In hoofdstuk 2 leest u hoe u tussentijds kunt bijsturen of hoe u kunt interveniëren als het tijdens een proces mis dreigt te gaan. En hoofdstuk 3 laat zien hoe u een bijeenkomst op de juiste manier voorbereidt, mentaal en inhoudelijk. Deel 2 is het praktijkdeel, dat uit vijf hoofdstukken met technieken bestaat. Daarbij volg ik de opbouw van een bijeenkomst. In hoofdstuk 4 beschrijf ik een aantal technieken waarmee u een sessie kunt beginnen of hervatten. Hoofdstuk 5 geeft verschillende technieken om informatie uit te wisselen. De technieken in hoofdstuk 6 zijn bedoeld om de samenwerking binnen de groep te verbeteren. Hoofdstuk

7 omvat technieken die tot gedragen besluitvorming leiden. En hoofdstuk 8 biedt een aantal technieken waarmee u de bijeenkomst kunt evalueren. Elke techniek heeft een vaste opzet: naast de te nemen stappen wordt bijvoorbeeld ook beschreven wat het resultaat is, hoeveel tijd een techniek vraagt, wat de aandachtspunten zijn en hoe u de techniek op een alternatieve manier kunt inzetten. Daarnaast is er bewust voor gekozen om de stappen steeds te visualiseren, zodat u in één oogopslag kunt zien wat de bedoeling is. Ik eindig dit boek met een korte epiloog (hoofdstuk 9), waarin ik beschrijf waarom de technieken die in dit boek zijn opgenomen juist in deze tijd zo waardevol zijn.

Het is mijn passie om mijn succeservaringen en, zoals u al heeft kunnen lezen, juist ook mijn worstelingen achter de gordijnen (en eerlijk gezegd soms ook op toiletten en in garderobes) met u te delen. Onder het motto: kwetsbare kracht. Wellicht durft u hierdoor de stap te zetten om deze technieken in uw eigen praktijk te gaan gebruiken. Ik wil mijn fouten ook meegeven omdat ik ervan overtuigd ben dat er elke keer weer een moment is om jezelf te hernemen. Natuurlijk was het niet zo handig van me om mijn gevoel niet te volgen toen ik dat rapport voor de eerste keer las. Maar tijdens de bijeenkomst kreeg ik alsnog de kans om het recht te zetten. En het feit dat het werd gezien en benoemd, en dat er vervolgens ook iets mee werd gedaan, leidde tot grote waardering bij de deelnemers. Ook u zult wellicht fouten maken tijdens uw processen. Het belangrijkste is dat u daardoor niet verlamt en dat u uzelf niet veroordeelt. Neemt u de uitdaging aan? Dan wens ik u veel lees-, werk- en ontwikkelplezier!

5 Informatie uitwisselen en belangen achterhalen

Een van de hoofdthema's van deze tijd is empathie, of in ieder geval het tekort daaraan. Voor een procesregisseur is dat essentiële informatie. Een groep moet namelijk over voldoende empathisch vermogen beschikken om verder te kunnen komen in een proces. In dit hoofdstuk beschrijf ik vijf technieken die helpen om het gevoel van onderlinge betrokkenheid binnen een groep te vergroten.

Van overlever naar authentiek mens

Ik was onlangs dagvoorzitter tijdens een overleg waarin verschillende organisaties met elkaar de samenwerking evalueerden. Er was eerder veel misgegaan en de spanning was te snijden. Sommige partijen waren boos, omdat ze zich onbeschoft behandeld voelden. Andere waren lamgeslagen, omdat de samenwerking ondanks alle pogingen maar niet wilde verbeteren. Feit was dat alle betrokkenen in zwaar weer verkeerden. Zo zou een van de organisaties 25 mensen moeten ontslaan als een gezamenlijke klus niet zou doorgaan, terwijl een andere partij wellicht niet zelfstandig zou kunnen voortbestaan. Ze waren dus afhankelijk van de kwaliteit van ieders functioneren.

Die ochtend constateerde ik dat de betrokkenen vooral goed waren geworden in het kwetsen van de ander. Ze hadden elkaar per mail van dingen beschuldigd, zaken moedwillig voor elkaar verzwegen en elkaar zwart proberen te maken. Gek toch, want het waren stuk voor stuk fijne mensen, met zorg voor kwaliteit. Ze waren bovendien erg betrokken en hadden een enorme drive om het goed te doen. Ik besloot een interventie te plegen. Door concreet te benoemen dat ik schrok van de heftige reacties en vervolgens te inventariseren hoe mensen er persoonlijk in stonden, werd het ijs gebroken. De betrokkenen hadden de spanning die er tussen de organisaties bestond meegenomen naar het overleg, maar tussen de personen onderling bleek helemaal geen spanning te bestaan. Dat besef werkte behoorlijk ontnuchterend. Het had tot gevolg dat mensen meer zichzelf werden en authentieker op elkaar gingen reageren.

Het is interessant hoe dit soort processen verloopt. Hoe mensen onder druk bewust en heel vaak onbewust 'vanuit de loopgraaf' op elkaar reageren. En hoe zo'n neerwaartse spiraal uiteindelijk toch ook weer redelijk snel kan worden doorbroken. Nog interessanter is hoe de situatie zo heeft kunnen ontsporen. Waarom is er niet eerder ingegrepen?

Echt contact door empathie

In elk proces spelen er zaken die mensen niet zomaar met anderen zullen delen. Het gaat hier om echte informatie en om echte belangen. Voor een goed resultaat is het van belang dat deze punten boven water komen. Dat lukt echter alleen als alle partijen over voldoende empathisch vermogen beschikken. Is dat niet het geval, dan blijft een groep steken op het niveau van standpunten uitwisselen en elkaar overtuigen van ieders gelijk. Zoals in het voorbeeld hierboven. Om de groep verder te brengen in een proces, zult u als procesregisseur dus actief moeten sturen op dit empathische vermogen van partijen. Zodat er echt contact kan ontstaan.

In mijn bijeenkomsten begin ik meestal met een korte uitleg van wat empathie is. Daarbij maak ik gebruik van het instrument Empathieprofiel van Elaine da Monica. Da Monica ziet empathie als een centraal aandachtspunt in en een gevoel voor de wereld van een ander, met als hoofddoel: steun bieden. Empathie is dus een gedragsvaardigheid waarmee we een ander laten zien dat we ons betrokken voelen. Het is een voorwaarde om tot effectieve relaties tussen partijen te kunnen komen. Het instrument Empathieprofiel beschrijft het empathisch vermogen in vijf assen:

- 1 In hoeverre maakt iemand gebruik van non-verbaal gedrag om boodschappen over te brengen?
- 2 In hoeverre is iemand in staat en bereid om de gevoelswereld van de ander binnen te gaan? En in hoeverre heeft hij de

intentie om de achterliggende drive of het achterliggende belang te achterhalen?

- 3 In hoeverre kan iemand aanmoedigende, ondersteunende en begripvolle boodschappen op een ander overbrengen en kenbaar maken dat de ander gehoord en begrepen is? In hoeverre is iemand in staat om op zo'n manier door te vragen dat er een diepere laag wordt geraakt en benoemd?
- 4 In hoeverre is iemand in staat om respect voor de ander te tonen en niet te oordelen?
- 5 In hoeverre kan iemand open, flexibel en eerlijk reageren op zaken die afwijken van zijn eigen realiteit?

Deze vijf assen zijn nodig om partijen het gevoel te geven dat ze binnen de groep wezenlijke informatie kunnen uitwisselen en open kaart kunnen spelen over hun primaire belangen.

Vijf technieken

Empathisch vermogen is verder te ontwikkelen, maar het gaat uiteraard niet vanzelf. Met behulp van de juiste instrumenten kunt u echt contact tussen mensen laten ontstaan en een goede basis leggen voor een verdere samenwerking. In dit hoofdstuk geef ik vijf technieken die u hierbij ondersteunen:

- Het vragenspel (pagina 69)
- Een duik in de media (pagina 73)
- Het prioriteitenspel (pagina 77)
- De hoge hoed (pagina 81)
- De stip op de horizon (pagina 85)

Het vragenspel

Techniek

De deelnemers worden in subgroepen verdeeld en elke subgroep krijgt één vraag toegewezen. Deze vraag moet aan alle andere deelnemers worden voorgelegd. De deelnemers lopen tegelijkertijd door de ruimte, waarbij ze elkaar kort interviewen. Naderhand worden de antwoorden plenair besproken.

Resultaat

Deze techniek helpt om op een snelle manier informatie uit te wisselen, waarbij ieders mening wordt meegenomen (divergeren).

Persoonlijke effectiviteit

Deelnemers kunnen het gevoel krijgen dat deze techniek tot een chaos zal leiden. Neem daarom voldoende tijd om uit te leggen wat er precies van hen wordt verwacht. Doe dat met de nodige stevigheid. Straal uit dat u alle vertrouwen heeft in de werking van deze techniek.

Groepsgrootte

De techniek is geschikt voor groepen van acht tot tachtig personen.

Tijdsduur

De tijd is afhankelijk van het aantal deelnemers en het doel waarvoor de techniek wordt ingezet. Met een groep van twintig tot dertig personen en vijf tot zes vragen duurt dit spel gemiddeld een uur.

Benodigdheden

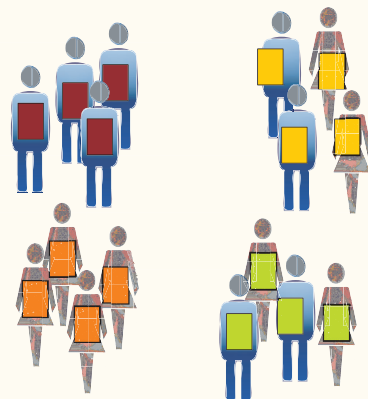
Zorg voor een grote ruimte waarin de deelnemers rond kunnen lopen. Zorg verder voor gekleurde kaarten (één per persoon), flip-overs (één per vraag), tape en een fluit. Neem voor elke deelnemer een notitieboekje en een pen mee.

Vorbereiding

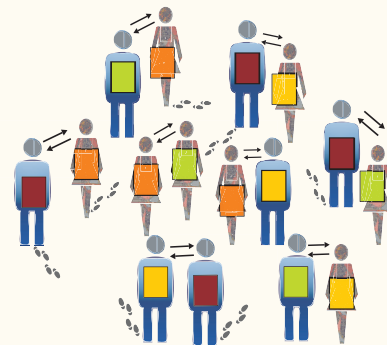
Bereid een aantal vragen voor die u aan de groep wilt stellen. Elke vraag krijgt een eigen kleur, die correspondeert met een kleur van de kaarten. Schrijf elke vraag op een aparte flip-over en zet de betreffende kleur daarachter. Iedere deelnemer krijgt bij binnenkomst één gekleurde kaart (en daarmee dus één vraag). Zorg ervoor dat er steeds minimaal twee personen zijn die dezelfde kleur hebben. Deelnemers met dezelfde kleur vormen een subgroep.



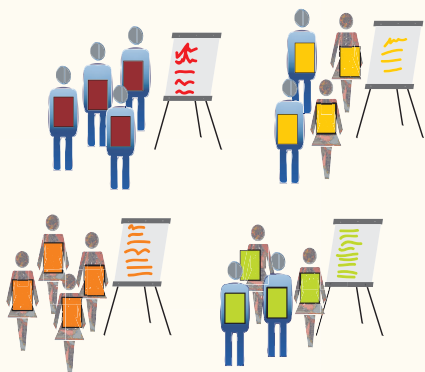
Geef iedere deelnemer 1 gekleurde kaart.



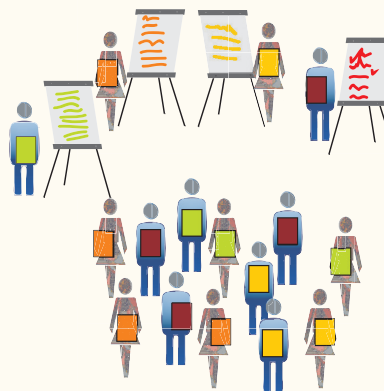
Elke subgroep beantwoordt de vraag en bedenkt een strategie.



De deelnemers interviewen elkaar.



Elke subgroep inventariseert de antwoorden.



De antwoorden worden plenair besproken.

Stappen

- 1 Vraag de deelnemers om als subgroep (dus op kleur) bij elkaar te gaan zitten.
- 2 Geef aan dat elke subgroep een eigen vraag heeft. Welke vraag dat is, staat op de flip-overs. Het is de bedoeling dat deze vraag door iedere aanwezige wordt beantwoord. Dit gebeurt via een aantal rondes, die een bepaalde tijdsduur hebben.
- 3 Beschrijf de eerste ronde. In deze ronde stellen de groepsleden de vraag eerst aan elkaar. Reken op ongeveer vijf minuten voor een groep van vier personen.
- 4 Licht vervolgens de tweede ronde toe. In deze ronde maakt elke subgroep een taakverdeling: wie gaat de vraag aan welke aanwezigen stellen? Het is de bedoeling dat alle aanwezigen onderling worden verdeeld en dat de interviews een op een worden gehouden. Geef de groepen hiervoor één minuut de tijd.
- 5 Leg daarna de derde ronde uit. In deze ronde lopen alle groepsleden rond om hun vraag aan de andere aanwezigen te stellen en zelf een antwoord te geven op de vragen van de andere groepen. Belangrijk is dat de deelnemers gericht doorvragen, zodat er straks duidelijke antwoorden kunnen worden gerapporteerd. Bij vier groepen is een halfuur voldoende.
- 6 Beschrijf de vierde ronde. In deze ronde inventariseren de groepsleden alle antwoorden op hun flip-over.
- 7 Laat de deelnemers alle rondes doorlopen.

- 8 Vraag elke groep nu om de antwoorden door één groepslid aan de andere aanwezigen te laten presenteren. Bij grote groepen kunt u er ook voor kiezen om de flappen op te hangen en de deelnemers langs alle flappen te laten lopen, zodat ze de antwoorden zelf kunnen bekijken.
- 9 Sluit de techniek af en inventariseer kort wat men ervan vond.

Evaluatie

Stel dat u een groep begeleidt met veel belangentegenstellingen. En stel dat deze techniek werkt. Dan bereikt u naast de inhoudelijke doelen ook veel procesmatige doelen. De inzet van deze techniek kan dan werken als een effectieve interventie in het proces naar samenwerking van deze partijen. Een aantal voorbeelden van de interventies die u hiermee bereikt:

- U geeft de deelnemers – zonder het te zeggen – de boodschap dat zij in beweging moeten komen om het probleem op te lossen. U bent slechts de procesregisseur.
- In mijn vorige boek *Procesinterventies* heb ik beschreven hoe belangrijk het voor mensen is om gehoord te worden. Horen wat iemand zegt is een onuitgesproken erkenning van degene die de boodschap heeft gezonden. U organiseert dat met deze techniek. U legt daarmee een basis voor de verdere samenwerking, in die zin dat mensen worden verplicht om elkaar te horen én om het antwoord en het belang van de ander voor de groep te verwoorden. Zo wordt elk belang en elk standpunt door de ander voor de gehele groep erkend.

Een onmisbare stap om überhaupt tot gedragen besluitvorming te komen.

- U haalt het machtsproces uit de groep. Iemand die normaal gesproken plenair de toon zet, krijgt nu geen kans om op de voorgrond te treden. Iemand die daar steeds vanuit zijn strepen en strepen op reageert, hoeft nu niet van zich te laten horen. Door de interactie vermijdt u dat partijen bij aanvang al letterlijk tegenover elkaar worden gezet.

Aandachtspunten

Welke vragen u selecteert, hangt af van het doel van de bijeenkomst. Voorbeelden zijn: ‘Wat vindt u de sterke en zwakke punten van het voorstel?’ of ‘Onder welke randvoorwaarden kunt u akkoord gaan?’ Zorg ervoor dat u geen vragen stelt die op elkaar inhaken. Het is vooraf namelijk niet bekend wanneer welke vraag aan iemand wordt gesteld. U kunt er verder voor kiezen om de vragen vooraf naar alle deelnemers te sturen, met de vermelding dat ze deze vragen tijdens de bijeenkomst individueel moeten beantwoorden. Ze kunnen zich dan voorbereiden en hun antwoorden mogelijk nog even afstemmen met collega's.

Geef mensen voldoende tijd om het gesprek met elkaar aan te gaan. Als u merkt dat u te weinig tijd heeft gegeven, kunt u dat ongemerkt een beetje oprekken. Intervenieer tijdig als groepen qua tempo uiteenlopen. Fluit om het spel even stil te leggen en geef de groep die achterloopt een tip om te versnellen. Zo kan een groepslid dat al klaar is iemand van het lijstje van een ander groepslid gaan interviewen of kan een groep ervoor kiezen om de antwoorden meteen op de flip-over te schrijven, in plaats van in het notitieboekje.

Alternatief gebruik

U kunt deze techniek ook inzetten om voorstellen te doen die ter besluitvorming aan de hele groep worden voorgelegd (convergeren). In dat geval geeft u de subgroepen de opdracht om terug te gaan naar hun flip-over, de pet van rechter op te zetten en nog eens goed naar alle antwoorden op hun vraag te kijken. De vraag daarbij is welk voorstel zij straks aan de andere aanwezigen willen doen. Waar is in hun ogen het meeste draagvlak voor te vinden? De subgroepen presenteren deze voorstellen vervolgens aan de andere deelnemers en bekijken samen wat er op dit moment al kan worden besloten en vastgelegd.