

# Onderzoek inspirerende werkvormen en leeromgevingen (ILO) voor NME organisaties



*Marlon van der Waal en Arjen Wals*

*Educatie en Competentiestudies (ECS)*

*Universiteit Wageningen 2009*

*Ten behoeve van het project Kennistransfer NME*

# Inhoudsopgave

## **Hoofdstuk 1: Inleiding 4**

1.1 Beleidskader en achtergrond van het onderzoek 4

1.2 Onderzoeksvraag 5

1.3 Leeswijzer 5

## **Hoofdstuk 2: Methoden 6**

2.1 Opzet en uitwerking van het onderzoek 6

2.2 Selectie van deelnemende organisaties 9

## **Hoofdstuk 3: Theoretisch kader 10**

3.1 Theorieën over inspirerende werkvormen en leeromgevingen 10

3.1.1 Definitie werkvormen 10

3.1.2 Definitie leeromgeving 10

3.1.3 Definitie “inspirerende” werkvormen en leeromgevingen 11

3.2 Kennisontwikkeling en kennisarrangementen 12

3.2.1 Kennisontwikkeling 12

3.2.2 Kennisarrangementen 13

3.3 De relatie tussen organisatieontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en inspirerende werkvormen 13

3.3.1 De ontwikkeling van organisaties naar netwerkorganisaties en werkgemeenschappen 13

3.4 Leerstijlen van Kolb 15

3.5 Praktische uitgangspunten voor een effectieve inzet van werkvormen 17

3.6 Het belang van een groene leeromgeving 18

3.6.1 De invloed van een groene omgeving op de gezondheid 19

3.7 Inspirerende groene werkvormen 20

## **Hoofdstuk 4: Resultaten onderzoek 22**

### 4.1 NME organisaties 22

4.1.1 Aantal en aard van de ingezonden inspirerende werkvormen 22

4.1.2 Doelgroepen NME werkveld 22

4.1.3 Soorten inspirerende werkvormen 23

4.1.4 Inspirerende werkvormen per doelgroep 24

### 4.2 Typologie van werkvormen 25

### 4.3 Selectie inspirerende werkvormen uit Het Groot Werkvormenboek 25

4.3.1 Aantal en aard van de geselecteerde werkvormen 25

### 4.4 Wat maakt een werkvorm inspirerend? Kenmerken van de geselecteerde werkvormen 30

### 4.5 Valkuilen en maatregelen om deze te voorkomen 33

## **Hoofdstuk 5: Samenvattende conclusie 35**

## **Hoofdstuk 6: Aanbevelingen 38**

### **Literatuur: 39**

#### **Bijlagen:**

Bijlage 1: Overzicht inspirerende werkvormen 42

Bijlage 2: De aantrekkingskracht en mogelijkheden van een groene omgeving 86

Bijlage 3: Lijst met deelnemende organisaties 90

Bijlage 4: Uitnodigingsbrief en documenten deelname 91

#### **Tabellen:**

Tabel 1: Leerstijlen van Kolb 16

Tabel 2: Overzicht van categorieën van inspirerende werkvormen uit het NME onderzoek 24

Tabel 3: Selectie van categorieën uit Het Groot Werkvormenboek 26

Tabel 4: Definitieve categorisatie van werkvormen 26 tm 27

Tabel 5: Planning van inspirerende werkvormen 27 tm 30

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Beleidskader en achtergrond van het onderzoek

Volgens de NME nota: *Kiezen, leren en meedoen; naar een effectieve inzet van natuur- en milieu-educatie 2008-2011* (2008) vindt er binnen de NME sector slechts op beperkte schaal kenniscirculatie en doorwerking van ondermeer nieuwe inzichten, kennis en leerlijnen plaats. Bovendien is deze kenniscirculatie en doorwerking vaak vrijblijvend. De aanwezige kennis blijkt onvoldoende ontsloten, is niet voor iedereen toegankelijk of er bestaat geen overeenstemming over de kwaliteit en algemene toepasbaarheid ervan. Ook is de verantwoordelijkheid voor regie over de kennis niet belegd. Hierdoor verandert er weinig binnen de sector. Om deze situatie te veranderen heeft het ministerie LNV begin 2008 opdracht gegeven voor het opzetten van een kennisnetwerk/-transfer/-infrastructuur, dat in het programma 2008-2011 wordt uitgebouwd naar een structureel kennissysteem. Eind 2008 verscheen het uitvoeringskader en werkplan van de NME- nota.

Een coalitie van vijf organisaties (SME Advies, IVN Nederland, Universiteit Wageningen, Universiteit Utrecht en Veldwerk Nederland) zal, in samenwerking met de Vereniging Educaties Nederland (VEN), de vereniging Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO) en de Adviesgroep GDO in een periode van drie jaar een begin maken met het ontwikkelen van de fundamentele structurele kennissysteem. Enkele belangrijke projectactiviteiten die door de coalitie zijn ondernomen in het eerste jaar betroffen:

1. Onderzoek naar de huidige kennisinfrastructuur binnen het NME werkveld (WUR)
  2. Onderzoek naar de bekendheid, toegankelijkheid en gebruik van NME-onderzoek (VEN)
  3. Nulmeting van het project naar ervaring, gebruik en waardering kenniscirculatie NME (UU)
  4. Inventarisatie van de mogelijkheden voor een (digitale) NME portal met database (s) (IVN)
  5. Organiseren en evalueren van kennisbijeenkomsten die door de coalitie worden georganiseerd.
- Onderhavig onderzoek naar inspirerende leeromgevingen (ILO) en werkvormen maakt eveneens onderdeel uit van dit totale Kennistransfer-project.

Partijen uit de NME-sector zijn in dit project meer dan alleen ‘doelgroep’ van een verbeterde kennisinfrastructuur. Zij worden als ‘partner’ direct betrokken bij de ontwikkeling en het gebruik hiervan. De onderzoeken die tot dit project behoren, richten zich dan ook voor een belangrijk deel op deze groep en zijn in het onderzoek naar inspirerende leeromgevingen (ILO’s) geraadpleegd.

## 1.2 Onderzoeksvraag

In het projectplan van Kennistransfer NME (2007) wordt geconstateerd dat het NME werkveld bijna wekelijks ontmoetingen organiseert tussen verschillende actoren. Deze ontmoetingen verschillen met elkaar in aard (lokaal-regionaal-landelijk, formeel-informeel, breed-smal, homogene-heterogene groep, etc.). Met betrekking tot een verbeterde kennisontwikkeling en met name kenniscirculatie is het van belang te weten welke leeromgevingen en werkvormen het meest geschikt zijn voor welk doel en welke doelgroep. Op basis van de resultaten van deze analyse, maakt de coalitie (in overleg met de de stuurgroep/opdrachtgever) een keuze voor de voor dit project meest geschikte ILO's/ activiteiten per doelgroep/doel. De centrale onderzoeksvraag van dit deelonderzoek is dan ook:

*Van welke inspirerende leeromgevingen en werkvormen kan de coalitie het beste gebruik maken om haar doelgroepen en doelen zo effectief mogelijk te bereiken?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een literatuurstudie verricht naar inspirerende leeromgevingen en werkvormen en zijn 24 NME organisaties in kern (organisaties met NME als hoofdactiviteit) en schil (organisaties met NME als deelactiviteit) benaderd om inzicht te geven welke leeromgevingen en werkvormen zij als inspirerend ervaren. Hiervoor is een vragenlijst ontwikkeld, die nader wordt toegelicht in het volgende hoofdstuk.

## 1.3 Leeswijzer

**Hoofdstuk 2: Methoden.** Geeft de opbouw van het onderzoek weer en de wijze waarop het is uitgevoerd

**Hoofdstuk 3: Theoretisch kader.** Gaat in op wat in de literatuur reeds is onderzocht en ontwikkeld rondom inspirerende leeromgevingen en werkvormen

**Hoofdstuk 4: Resultaten onderzoek.** Hierin worden de resultaten van de vragenlijst rond inspirerende leeromgevingen en werkvormen weergegeven die door 24 NME organisaties in kern en schil zijn beantwoord en wordt een aanvullende selectie gepresenteerd van inspirerende werkvormen uit andere relevante bronnen.

**Hoofdstuk 5: Samenvattende conclusie.** Geeft antwoord op de onderzoeksvraag

**Hoofdstuk 6: Aanbevelingen:** Zet mogelijke kansrijke oplossingen of onderzoeksvoorstellen op een rij.

## Hoofdstuk 2: Methoden

### 2.1 Opzet en uitwerking van het onderzoek

De onderzoeksmethode is kwalitatief van aard en bestaat uit een literatuur- en website onderzoek naar inspirerende leeromgevingen en werkvormen voor de NME sector en uit het uitzetten van een vragenlijst onder 25 organisaties in NME kern en schil. Één organisatie kon op het laatste moment niet meedoen vanwege acuut personeelsgebrek, waardoor het totale aantal deelnemende organisaties 24 is. De vragenlijst werd gelijktijdig afgenomen met het door de WUR/ECS uitgevoerde onderzoek *Quickscan kennisinfrastructuur NME. Inzichten in inrichting, werkwijzen, kansen en belemmeringen* (Van der Waal en Wals 2009). Het voordeel van deze werkwijze is, dat organisaties niet tweemaal geraadpleegd hoefden te worden en zij bovendien de twee onderzoeken met elkaar in verband konden brengen. De vragenlijsten werden in de meeste gevallen door één persoon binnen de organisatie ingevuld die een natuur- en/of milieueducatieve functie vervulde. In sommige gevallen zijn meer personen geraadpleegd.

Het raadplegen van slechts één persoon uit een organisatie brengt uiteraard beperkingen met zich mee. Wat de ene persoon als inspirerend ervaart, hoeft niet te worden gedeeld door een andere persoon binnen de organisatie. Toch is ervoor gekozen om geen organisatiebreed onderzoek te verrichten waaraan alle medewerkers deelnemen, vanwege de constatering in de pilotfase van het onderzoek dat er redelijk veel overeenkomsten waren in wat educatief medewerkers binnen een organisatie als inspirerend ervoeren. Bovendien zou een organisatiebreed onderzoek teveel belasting betekenen voor de medewerkers en niet passen binnen de gestelde tijds- en budgettaire limieten.

De vragenlijst is voor verzending naar de NME organisaties op beperkte schaal uitgetest en doorgesproken met enkele coalitiepartners.

Inhoudelijk is gebruik gemaakt van verschillende werken die zich richten op onderzoek naar inspirerende werkvormen en leeromgevingen. Zo is de werkwijze voor de ordening van werkvormen, uit het boekje: *Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers; aanwijzingen voor ontwerpers en begeleiders* van Gielen e.a. (2006) als voorbeeld genomen. In dit boekje worden verschillende werkvormen onderzocht op hun gezamenlijke kenmerken als: kern van de werkvorm, het resultaat, maar ook duur van de bijeenkomsten en omvang van de groep. De werkvormen in dit boekje worden daarnaast ingedeeld in 'leeromgevingen' die in de eerste plaats metaforen zijn van de werkvormen. Deze categorisatie in de vorm van symbolen wordt in dit huidige onderzoek echter niet een leeromgeving genoemd, daar een leeromgeving in onze definitie (zie theoretisch kader) betrekking heeft op "echte" of virtuele ruimte waarin werkvormen worden uitgevoerd en niet voor iets dat niet

noodzakelijkerwijs een functionele ruimtelijke connectie hoeft te hebben. Omdat de omgeving wel degelijk invloed heeft op hoe een leerproces tot stand komt en wordt ervaren, is in het theoretisch kader gezocht naar factoren die het leerproces positief beïnvloeden. In de vragenlijst die naar NME organisaties is verzonden is nadruk gelegd op het verzamelen van inspirerende werkvormen zonder daarbij specifiek te vragen naar omgevingsfactoren, om daarmee een zo open mogelijke vraagstelling te creëren. Waar zij wel genoemd zijn door de deelnemers aan het onderzoek zijn zij geregistreerd en geanalyseerd.

Een tweede boek dat als leidraad gebruikt is, is het boek *'Het Groot werkvormenboek; de inspiratiebron voor resultaatgerichte trainingen, vergaderingen en andere bijeenkomsten'* van S. Dirkse-Hulscher en A. Talen (2007). In dit boek worden 120 interactieve werkvormen beschreven en gerangschikt naar doel.

In dit onderzoek zijn 17 werkvormen uit dit boek als inspirerende werkvormen opgenomen, voor zover zij een nuttige aanvulling betekenen op hetgeen door NME organisaties als inspirerende werkvormen is aangeleverd. Een voorbeeld zijn werkvormen binnen de categorie "kennismaking" en "discussie". Hiervan zijn door NME organisaties geen specifieke voorbeelden van inspirerende werkvormen gegeven. Werkvormen die vallen binnen deze categorieën zijn echter wel van betekenis voor het NME veld. Er is daarom getracht binnen iedere categorie van "kennismaking tot en met evaluatie en reflectie" voorbeelden te verzamelen van inspirerende werkvormen die binnen de NME sector van dienst kunnen zijn. Een nadere toelichting van de gehanteerde categorieën uit Het Groot Werkvormenboek vindt u in het hoofdstuk Theoretisch Kader (Hoofdstuk 3). Welke werkvormen binnen een categorie uit het Groot Werkvormenboek zijn overgenomen, is bepaald aan de hand van een drietal criteria:

1. De werkvorm verschilt in aard van andere, in dit onderzoek reeds gevonden werkvormen
2. De werkvorm is bij/in zoveel mogelijk activiteiten/ situaties binnen de NME toepasbaar
3. De werkvorm komt voor op een lijst van 48 favoriete werkvormen die door de auteurs van het Groot Werkvormenboek zijn geselecteerd binnen de 120 werkvormen die in het boek worden gepresenteerd.

Gezocht is naar het opstellen van een overzicht van meest inspirerende werkvormen, die binnen en buiten de eigen NME organisatie kunnen worden ingezet en ingedeeld naar gebruik binnen kleine, middelgrote en grote groepen en naar intensiteit van de begeleiding.

Medewerkers van NME organisaties in kern en schil werden in dit onderzoek telefonisch dan wel schriftelijk gevraagd een aantal voorbeelden te geven van voor hen inspirerende werkvormen en/of leeromgevingen. De keuze voor een telefonische of schriftelijke invulling van de vragenlijst werd door

de medewerker zelf bepaald. In de meeste gevallen is gekozen voor een telefonische afname, waarbij de onderzoeker aantekeningen maakte van de antwoorden. In negen gevallen is de vragenlijst schriftelijk ingevuld.

Van ieder genoemde inspirerende leeromgeving of werkvorm is geïnventariseerd:

- a. de naam van de werkvorm
- b. een korte omschrijving van de werkvorm
- c. het doel van de werkvorm
- d. de doelgroep voor wie de werkvorm bedoeld is
- e. het aantal deelnemers aan de werkvorm
- f. de rol van de deelnemers van de werkvorm
- g. de rol van de begeleider (begeleider) van de werkvorm
- h. de voordelen van de werkvorm
- i. de nadelen van de werkvorm
- j. de tijdsduur van de werkvorm
- k. de frequentie waarmee een werkvorm wordt gehouden/georganiseerd
- l. de reden van tevredenheid met de werkvorm

Medewerkers konden zoveel inspirerende werkvormen noemen als zij wilden. Een additionele vraag (niet opgenomen in Bijlage 4) betrof een inspirerende werkvorm die niet door de eigen organisatie is ontwikkeld, maar overgenomen van anderen. Uit de reacties bleek dat deze vraag moeilijker te beantwoorden viel dan was voorzien. Veel werkvormen bleken een mengeling te zijn van iets dat de organisatie elders had ‘gezien’ en iets dat zij zelf hadden ontwikkeld. Deze ‘soft spionage’ blijkt uitstekend te werken en is een van de redenen voor veel organisaties om deel te nemen aan activiteiten van andere organisaties.

Gemiddeld duurde een telefonische bespreking van de vragenlijst een half uur tot drie kwartier. De vragen over werkvormen betroffen werkvormen die binnen de NME worden gebruikt. Deelnemers aan het onderzoek waren vrij om te bepalen op welke doelgroep deze werkvormen betrekking had (binnen de eigen organisatie, in het onderwijs, gericht op burgers of op een gemengde groep). De vragenlijsten werden in alle gevallen per e-mail toegezonden, zodat ieder zich kon voorbereiden op het telefonische gesprek of de vragen op eigen gelegenheid kon invullen. In de toegezonden vragenlijst werden ook voorbeelden gegeven van mogelijke inspirerende werkvormen, afkomstig uit het boekje *‘Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers’* (Gielen e.a. 2006), en eveneens een reeds uitgewerkt voorbeeld



van een mogelijk inspirerende werkvorm binnen de NME sector (zie Bijlage 4). Het antwoordblad dat de deelnemers hebben ingevuld is overeenkomstig dit model en daarom niet extra opgenomen in de bijlage.

In dit rapport zijn uitsluitend de werkvormen gericht op gebruik binnen de eigen organisatie of met andere organisaties uitgewerkt (dus niet die gericht op gebruik binnen het lager- en voortgezet onderwijs) wegens de functie van dit rapport voor het gebruik voor de verdere ontwikkeling van de kennisinfrastructuur binnen en tussen de professionele NME organisaties en overheid, wetenschap, bedrijfsleven en vrijwilligers. Daarnaast is in de analyse van de gegevens per organisatie de rol van de deelnemers niet meegenomen, daar zij doorgaans geen specifieke rol op zich nemen anders dan het deelnemen zelf, wat in de meeste gevallen slechts een herhaling is van de punten die bij “werkwijze” op inbreng van de deelnemers van toepassing zijn. De informatie die bij het onderdeel: “reden van tevredenheid met de werkvorm” is opgegeven, is samengevoegd met het onderdeel: “voordelen van de werkvorm”.

## **2.2 Selectie van deelnemende organisaties**

Zoals reeds vermeld hebben in totaal 24 organisaties meegewerkt aan het onderzoek. Deze organisaties zijn dezelfde organisaties die benaderd zijn voor het onderzoek *Quickscan kennisinfrastructuur NME* (Van der Waal en Wals 2009). De groep organisaties is geselecteerd binnen een door de coalitie Kennistransfer opgestelde lijst van circa 40 relevante spelers voor het project Kennistransfer, bestaande uit NME organisaties in NME kern en schil, organisaties in wetenschap, onderwijs en (semi)overheid. Hierbij is gelet op de geografische verspreiding en de grootte van de organisaties (zie *Quickscan Kennisinfrastructuur NME*, ibidem). De categorieën wetenschap, onderwijs en semi-overheid zijn in deze korte lijst buiten beschouwing gelaten om de koppeling van taken en inspirerende voorbeelden binnen de NME sector zo groot mogelijk te maken. Binnen deze onderzoeksgroep is wel gestreefd naar een zo gedifferentieerd mogelijke samenstelling van organisaties. Een lijst met deelnemende organisaties is opgenomen in Bijlage 3.

## Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

### 3.1 Theorieën over inspirerende werkvormen en leeromgevingen

De vraag wat een werkvorm of leeromgeving inspirerend maakt kan niet worden beantwoord zonder nader in te gaan op wat een werkvorm of leeromgeving tot een werkvorm of leeromgeving maakt.

#### 3.1.1 Definitie werkvormen

In de literatuur lijkt de benaming werkvormen en leeromgevingen soms in elkaar over te vloeien, terwijl het in feite twee verschillende fenomenen betreft. Definities van werkvormen zijn ondermeer: *‘Een bepaalde manier van werken’* (Van Dale Groot Woordenboek 2002) of *‘activiteiten waarmee een afdeling haar doelgroepen benadert (Handleiding voor natuur- en milieueducatieve activiteiten, IVN 1997), of ‘aanpak of structuur die iemand in een overleg of bijeenkomst kiest om een bepaalde inhoud aan de orde te stellen’* (Het Groot Werkvormenboek 2007). Uit deze definities komt naar voren dat werkvormen zowel doel als middel kunnen zijn, en zowel door individuen als groepen kunnen worden ingezet.

In dit onderzoek is ervoor gekozen werkvormen niet als doel maar als middel te zien voor het (beter) overbrengen van kennis (maar ook competenties en vaardigheden) door een individu of een groep mensen van een organisatie. Aangezien dit onderzoek zich eveneens richt op de verschillende manieren waarop kennis tussen individuen en groepen binnen organisaties gestalte krijgt, wordt uitgewisseld en ontwikkeld, is de in dit onderzoek gehanteerde definitie van een werkvorm:

*‘een aanpak of structuur die door een individu of een groep mensen van een of meer organisaties wordt gekozen om een bepaald kennisdoel (inclusief de mogelijke ontwikkeling van competenties en vaardigheden) te bereiken’.*

#### 3.1.2 Definitie leeromgeving

Vanuit het departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media van de Vlaamse Overheid komt de volgende definitie van een leeromgeving: *‘het totaal aan middelen, strategieën, personen en faciliteiten dat de lerende in staat stelt om te leren’*. (<http://www.cjism.vlaanderen.be/e-cultuur/bouwstenen/lexicon.html>) De lerende leert door middel van interactie met die leeromgeving. Een traditionele leeromgeving kan bestaan uit een docent, medelerenden (bijvoorbeeld leerlingen), lesmaterialen als een boek, oefenmateriaal, verschillende informatiebronnen, de fysische omgeving waarin de lerende zich bevindt (bijvoorbeeld een klaslokaal, practicumruimte of buitenlocatie) en hulpmiddelen als papier,

schrijfwaren etc. Deze leeromgeving kan ook een virtuele of ICT component bevatten, zoals bij het gebruik van websites en digitale onderwijsprogramma's.

### **3.1.3 Definitie 'inspirerende' werkvormen en leeromgevingen**

Nu voor dit onderzoek bepaald is wat werkvormen en leeromgevingen zijn, blijft de vraag wat bedoeld wordt met inspirerende leeromgevingen. Volgens Van Dale, Groot Woordenboek (2002) betekent inspireren 'bezielen', 'de geest gaande maken', maar ook 'aansporen, bevruchten, elektriseren en ingeven'. In het Van Dale, Etymologisch Woordenboek (1997) is het woord inspiratie afkomstig van het Latijnse woord inspiratio dat 'adem' betekent, en kreeg het woord inspiratie hierdoor de betekenis van 'inblazing', 'ingeven' en 'bezieling'. De digitale encyclopedie [www.encyclo.nl](http://www.encyclo.nl) beschrijft de betekenis en geschiedenis van het woord inspiratie aan de hand van 'De Digitale Bibliotheek van de Nederlandse Letteren' ([www.dbnl.nl](http://www.dbnl.nl)). Het beschrijft inspiratie als: *'een bewustzijnstoestand waarin een kunstenaar verkeert die op het hoogtepunt van zijn scheppend vermogen staat en schijnbaar moeiteloos de vormgeving vindt dat voor het beoogde kunstwerk het meest geschikt is'*. Waar in de Griekse oudheid inspiratie een goddelijke oorsprong werd toegedicht of aan de muzen, kan volgens 'De Digitale Bibliotheek' (ibidem) de 17e eeuw ook een geliefde tot inspiratie leiden; een inspiratie die dus vanouds verbonden is aan het kunstenaarschap. Na de Romantiek verschuift het accent meer naar het 'dichterlijke genie'; de eigen dichterlijke verbeeldingskracht. Deze verbeeldingskracht bestaat uit twee onderdelen: de artistieke bezieling en de 'vinding' of 'stofvinding' die de dichter in de natuur zoekt (beelden die esthetische ideeën vormgeven).

Gerelateerd aan het onderwerp van dit onderzoek kan de volgende definitie van inspirerende werkvormen worden gehanteerd:

**Inspirerende werkvormen en leeromgevingen zijn die werkvormen en leeromgevingen die, welke binnen de beschikbare talenten en competenties van degenen die ze gebruiken, leiden tot optimale innerlijke betrokkenheid met het beoogde kennisdoel en deze op de meest effectieve wijze kunnen realiseren.**

Afhankelijk van inrichting en gebruik kunnen werkvormen en leeromgevingen een leerproces ondersteunen dan wel belemmeren. De meest inspirerende leersituatie is dan die waarin sprake is van een inspirerende leeromgeving waarbinnen gebruik gemaakt wordt van inspirerende werkvormen die het leerproces optimaal ondersteunen.

## 3.2 Kennisontwikkeling en Kennisarrangementen

### 3.2.1 Kennisontwikkeling

Binnen het project Kennistransfer NME, waar dit onderzoek onderdeel van uitmaakt, wordt getracht de kennisinfrastructuur van de NME sector te verbeteren en uit te bouwen tot een goed functionerend en structureel kennissysteem. Zoals vermeld vindt binnen de NME sector slechts op beperkte schaal kenniscirculatie en doorwerking van nieuwe inzichten, kennis, leerlijnen etc. plaats. Om een verbetering te realiseren is naast kennis over de huidige kennisinfrastructuur, kennisontwikkeling binnen de sector van levensbelang. Er worden hierbij verschillende soorten kennisontwikkeling onderscheiden: *kennisdoorstroming*, *kenniscirculatie* en *kennisco-creatie* (Lans e.a 2006). Alledrie kunnen ze leiden tot nieuwe kennis en innovatie en kunnen op hun eigen wijze bij de benodigde ontwikkelingen binnen de NME sector worden ingezet:

#### *Kennisdoorstroming*

Kennisontwikkeling kan worden voortgebracht via een opeenvolging van lineaire activiteiten, dat ook wel kennisdoorstroming genoemd wordt. Het omvat het transport van expliciete kennis van zender naar ontvanger.

#### *Kenniscirculatie*

Kenniscirculatie heeft meer weg van een kennismarkt. Hier gaat het om het delen van kennis in een interactief proces tussen veelal heterogene partijen. Het ontsluiten en confronteren van ervaringskennis van de deelnemers en het leren in relatie met anderen wordt gezien als belangrijke aspecten van kenniscirculatieprocessen. Voorbeelden waarin kenniscirculatie plaatsvindt zijn praktijknetwerken waarin door ondernemers, onderzoekers en andere belanghebbenden gezamenlijk geleerd wordt over specifieke onderwerpen.

#### *Kennisco-creatie*

Kennisco-creatie houdt zich bezig met het zoeken naar richting en antwoorden op vragen die te maken hebben met een heroriëntatie op bestaande routines, uitgangspunten, principes en waarden. Het wordt ingezet als een creatief proces in een dynamische omgeving en is vooral functioneel in slecht gedefinieerde probleemsituaties met een hoge onzekerheidsfactor en complexiteit. Het is met name aan de orde bij het toewerken naar oplossingsrichtingen, het maken van keuzes en het ontwikkelen van actieplannen. Het resultaat wordt omschreven als nieuwe kennis waarvan de verschillende betrokken partijen mede-eigenaar zijn.

### **3.2.2 Kennisarrangementen**

Wat eveneens in het onderzoek naar de huidige kennisinfrastructuur NME (Van der Waal en Wals 2009) naar voren komt, is de groeiende aandacht voor het werken met arrangementen. Het gaat hier met name om lokale samenwerkingsverbanden rond bepaalde prioritaire thema's die ingebed worden in "hogere" lagen van bestuur en samenleving. Binnen een dergelijk arrangement kunnen één of meerdere projecten of programma's worden uitgevoerd. Het voordeel van een dergelijke werkwijze is dat inzet en middelen veel efficiënter kunnen worden geregeld en lokale samenwerkende partijen eenvoudiger hun eigen stempel drukken op de uitvoering. Harde definities van arrangementen zijn er (nog) niet, maar in alle gevallen draait een arrangement om een verbinding van beleidsopgaven of prioritaire thema's, betrokken actoren of gebruikers, maatschappelijke of onderwijskundige ontwikkelingen en instrumenten of faciliteiten. In feite is een kennisarrangement daarmee zowel doel als middel voor de ontwikkeling van een verbeterde NME kennisinfrastructuur. Een werkvorm dus, die geacht wordt inspirerend te zijn en te leiden tot een versterkte kennisdoorstroming, kenniscirculatie en kennisco-creatie op het niveau van het individu, de organisatie en het netwerk.

Dat de verschillende niveaus (individu, organisatie en netwerk) sterk op elkaar inwerken en de effectiviteit van een organisatie meer en meer beïnvloeden, laat Michiel Schoemaker zien in zijn oratie *'Metamorfose van werkgemeenschappen'* (2003) waarover hieronder meer. Schoemaker geeft hiermee een aantal factoren weer die de inzet van specifieke werkvormen stimuleren en hun populariteit helpen verklaren. Kolb (1984) daarentegen richt de aandacht juist op het hele persoonlijke vlak, met zijn visie op leerstijlen die per persoon kunnen verschillen en vragen om een afwisseling van werkvormen die hier op inhaken. Ook hierover meer in onderstaande paragraaf.

## **3.3 De relatie tussen organisatieontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en inspirerende werkvormen**

### **3.3.1 De ontwikkeling van organisaties naar netwerkorganisaties en werkgemeenschappen**

Waar mensen bij elkaar komen en activiteiten ontplooiën op professioneel gebied (in een formele of informele setting) doen zij dit meer en meer vanuit de context van een netwerkorganisatie met een dienstverlenend karakter. Hierin krijgen zaken als identiteit en talent een steeds grotere betekenis. Deze ontwikkeling heeft gevolgen voor het soort activiteiten die worden georganiseerd en daarmee ook voor de kennisdoelen die centraal staan binnen werkvormen. Michiel Schoemaker, bijzonder hoogleraar 'Identiteit en Talent in netwerkorganisaties' licht dit punt toe in zijn oratie: *"Metamorfose van werkgemeenschappen"* (2003). Organisaties met een dienstverlenend karakter (en hier kunnen wij ook de NME organisaties toe rekenen) hebben alle te maken met een toenemende afhankelijkheid van talenten en sociaal kapitaal van hun werknemers. Doordat talenten 'eigendom' zijn van mensen en niet van organisaties, ontstaat er een ruilrelatie in plaats van een hiërarchische relatie tussen individuen en

organisaties. Het is in het belang van de organisatie dat deze talenten, ('bovengemiddelde begaafdheid op een taakelement waarmee een medewerker toegevoegde waarde aan het werk kan bieden'; Schoemaker 1994 in Schoemaker 2003), door het individu worden geoptimaliseerd en benut, zodat een waardetoevoeging voor klanten/cliënten ontstaat. Het belang van de werknemer ligt erin om zijn talenten zoveel mogelijk tot zijn recht te laten komen. Dat is wat volgens Schoemaker mensen motiveert en inspireert om hun werk te doen. Om dit te bereiken is een dialoog nodig tussen de organisatie en de werknemer. Deze dialoog kan in de vorm van ondermeer competentie management en loopbaanontwikkeling worden ingevuld.

Niet alleen vanuit de organisatieontwikkeling maar ook vanuit maatschappelijke ontwikkelingen worden nieuwe relaties tussen organisaties en medewerkers noodzakelijk geacht. Schoemaker noemt hierbij de toenemende individualisering, participatie van vrouwen in het werk, groeiend belang van deeltijdwerk en tweeverdieners. Hiermee wordt de context van het werken steeds belangrijker (werk moet wel 'leuk' zijn en passen in het leven van de werknemer).

De (ruil)relatie tussen werkgever en werknemer berust volgens Schoemaker op betrokkenheid en wordt beïnvloed door context. Deze betrokkenheid zien we terug in de geformuleerde definitie van inspirerende leeromgeving. Een inspirerende leeromgeving vergroot de betrokkenheid bij het werken en is daarmee van belang zijn in de nieuwe (ruil- en gezags-)relatie tussen werkgevers en werknemers.

Als tweede punt van aandacht bij zich ontwikkelende organisaties noemt Schoemaker de netwerkorganisatie die is ontstaan uit het werken met ICT. Netwerk betekent hier zowel de organisatievorm als de band tussen mensen. Het netwerk als organisatievorm is niet genoeg voor een organisatie om goed te functioneren. Deze moet worden ondersteund door medewerkers die hun sociale kapitaal inzetten voor de organisatie (sociaal kapitaal betekent hier: 'the stock of active connections among people, the trust, mutual understanding and shared values and behaviours that bind the members of human networks and communities and make coöperative action possible'; Cohen en Prusak 2001 in Schoemaker 2003). Vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde normen en waarden zijn hiermee het fundament van het netwerk (ook wel het 'zachte netwerk' genoemd). Dat fundament is even belangrijk als het netwerk van de organisatie (het 'harde' netwerk). Het zachte netwerk is echter maar voor een beperkt deel te beïnvloeden, omdat het afhangt van de wil van de mensen om bij elkaar betrokken te raken en bereid te zijn hun talenten te ontwikkelen. Een factor die hier wel van invloed is, is de organisatie-identiteit (datgene wat de organisatie uniek maakt), die richting geeft aan kerncompetities, missie, doelen, strategie en een ankerpunt vormt voor individuen en hun 'sense of belonging'. Waar individuen zich verbonden weten aan een organisatie en hun talenten en sociaal kapitaal inzetten ontstaat concurrentievoordeel voor de organisatie. De organisatie is hiermee een 'werkgemeenschap' of 'clan' geworden, waarin de leden en de werk/leeromgeving tezamen de organisatie-identiteit en cultuur vormgeven en hiermee organisatieprocessen beïnvloeden.

Deze werkgemeenschap kent een eigen identiteit met eigen regels, rituelen, symbolen, normen en waarden (ibidem).

Moderne organisaties zijn meer zichtbaar in de samenleving dan organisaties uit het industriële tijdperk. Deze zichtbaarheid is het gevolg van toenemende interacties met andere organisaties en organisaties en toegenomen transparantie onder invloed van de overgang naar dienstverlening, het gebruik van ICT en 'intermediaire organisaties' zoals media, consumenten- en monitoringorganisaties. Veel organisaties bevinden zich volgens Schoemaker in een crisis omdat zij de weg naar het ontwikkelen van werkgemeenschappen niet kunnen vinden en zich vasthouden aan oude manieren van werken en denken over organisatieprocessen. Deze organisaties zijn 'onbezield'. Elementen die horen bij een levende werkgemeenschap, zijn volgens Schoemaker:

- 1. kerncompetenties en organisatie-identiteit (werken aan organisatieprocessen en werkgemeenschappen)*
- 2. werken in netwerkorganisaties, organiseren rond talent en sociaal kapitaal*
- 3. invullen van de relatie tussen individu en organisatie; de balans tussen economische ruilrelatie en sociaal contract*
- 4. de organisatie als aansprekende werkgemeenschap*

Concluderend kunnen we stellen dat NME organisaties, net als vele andere dienstverlenende organisaties, een overgang meemaken naar netwerkorganisaties waarin hun organisatie-identiteit een belangrijke rol gaat spelen/speelt in de nieuwe (ruil- en gezags)relatie met hun werknemers. Werkvormen die aandacht besteden aan het definiëren en ontwikkelen van de organisatie-identiteit via ondermeer talentontwikkeling en het inzetten van het sociale kapitaal leveren dus een bijdrage aan organisatieprocessen en concurrentievoordeel en inspireren individuen zich in te zetten voor hun organisatie.

### **3.4. Leerstijlen van Kolb**

Inspirerende leeromgevingen en werkvormen kunnen zoals aangegeven leerprocessen ondersteunen. Toch zal niet iedere werkvorm even inspirerend zijn voor iedereen. David Kolb (1984) toont in zijn Learning Style Inventory (LSI) dat mensen op verschillende manieren leren en dat daardoor de wijze waarop werkvormen worden ingericht van groot belang is op het rendement van die werkvorm (gericht op het functioneel leren). Kolb onderscheidt vier fasen in een leerproces, die tegelijkertijd symbool staan voor vier typen mensen: Doen en ervaren (Doeners), Reflectie (Dromers), Theorie (Denkers) en Experimenteren (Beslissers). Belangrijke criteria die de verschillende leerstijlen onderscheiden zijn het onderscheid tussen actief leren (doen) en passief leren (observeren) en het onderscheid tussen abstract leren (denken) en concreet leren (ervaren, voelen). Alle kwadranten

hebben daarbij hun eigen sterke en zwakke kanten en typen werkvormen die het best aansluiten bij de genoemde leerstijlen, zoals te lezen is in onderstaand voorbeeld (website [www.leren.nl](http://www.leren.nl)):

*Tabel 1: Leerstijlen van Kolb*

	<i>Actief</i>	<i>Passief</i>
<i>Concreet</i>	<p><b>Doener</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk: praktisch, past zich makkelijk aan</li> <li>• Zwak: ongeduldig, drammerig</li> <li>• Effectieve werkvormen: afwisseling werkvormen feedback, ruimte voor humor, plezier, ontspanning</li> </ul>	<p><b>Dromer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk: verbeeldingskracht en het genereren van nieuwe ideeën</li> <li>• Zwak: besluiteloos</li> <li>• Effectieve werkvormen: ruimte voor uiten van gevoel, tijd voor reflectie, visuele presentatie</li> </ul>
<i>Abstract</i>	<p><b>Beslisser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk: doelen stellen en besluiten nemen</li> <li>• Zwak: sociaal contact / relaties</li> <li>• Effectieve werkvormen: zelf conclusies (kunnen) trekken, koppeling leggen met praktijk, ruimte voor experiment</li> </ul>	<p><b>Denker</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk: logisch denken, concepten/modellen bouwen</li> <li>• Zwak: praktisch toepassen zweven (niet met beide benen op de grond)</li> <li>• Effectieve werkvormen: duidelijke structuur, ruimte voor stellen van vragen, observaties in theorie plaatsen</li> </ul>

Sommige werkvormen kunnen dus beter aansluiten op het type mens dan andere werkvormen. Aangezien het leerproces zelf volgens Kolb (ibidem) in vier verschillende stadia doorloopt dat overeenkomt met de genoemde typen mensen, is het voor een optimaal gebruik van werkvormen van belang dat er een afwisseling plaatsvindt van de verschillende typen werkvormen.



### 3.5 Praktische uitgangspunten voor een effectieve inzet van werkvormen

Naast het rekening houden met ontwikkelingsfasen waarin organisaties en mensen verkeren, verschillende leerstijlen en de noodzaak van afwisseling naar aanleiding van deze leerstijlen zijn er ook verschillende algemene regels voor het gebruik van werkvormen die het rendement van de werkvormen of leeromgevingen kunnen verhogen. Dirkse-Hulscher en Talen (2007) hebben de voornaamste regels op een rij gezet en toegelicht. Samengevat zijn deze:

- **Houd rekening met de gemiddelde concentratieboog van een mens.** Deze is niet langer dan tien minuten. Hierna is een korte pauze of wisseling van werkvorm nodig om de aandacht weer terug te krijgen.
- **Gebruik ervaringsgerichte werkvormen.** Mensen onthouden 10% van hetgeen hen alleen is uitgelegd, 32% van hetgeen is uitgelegd én voorgedaan en 65 % van wat hen is uitgelegd, voorgedaan en wat zij zelf hebben mogen ervaren (Whitmore in Dirkse-Hulscher en Talen, 2007:11).
- **Zorg voor een balans in de mate van sturing.** Een te strakke sturing kan leiden tot verveling; een te losse sturing tot angst en verzet. Werkvormen waarbij gebruik gemaakt wordt van een gedeelde sturing laten de regie in handen van de leidinggevende/coach en laten werknemers/leerlingen genoeg vrijheid om eigen keuzen te maken.
- **Stuur zowel op inhoud, structuur en proces.** Inhoud en structuur zijn relatief eenvoudig te sturen (het wat en hoe). Sturen op het proces is lastiger vanwege de vaak non-verbale of onderhuidse werking. Het kiezen van werkvormen waarbij mensen evenveel inbreng hebben en het teruggeven van observaties aan de groep kan ongewenst gedrag helpen indammen.
- **Doorbreek en stuur vastgeroeste patronen.** Iedere overlegsituatie kent ingesleten patronen. Sommige kunnen belemmerend werken. Om deze te doorbreken kunnen werkvormen worden gekozen die bijvoorbeeld moeizame discussies helpen verbeteren of juist kunnen voorkomen dat deze te veel uitlopen. Hiermee wordt voorkomen dat er over de ingesleten patronen gepraat wordt. Het eerste half uur van een bijeenkomst is cruciaal bij het ontstaan van patronen.
- **Gebruik de aanwezige kwaliteiten en voorkeuren van mensen in werkvormen.** Dit helpt een boodschap beter overkomen. Binnen de 'human dynamics theorie' (Seagal en Horne in Dirkse-Hulscher en Talen, 2007: 15) worden kwaliteiten van mensen verdeeld in een mentaal, fysiek en emotioneel gebied. Mentale kwaliteiten staan voor het hebben van overzicht (helicopter view), inzicht in structuren, schematiseren, logisch redeneren

etc. Fysieke kwaliteiten zijn doelgerichtheid, realiseren, afmaken, zorgvuldigheid, planmatig werken, informatie verwerken. Emotionele kwaliteiten tenslotte bestaan uit creativiteit, associatief denken, sensitiviteit, contactueel vermogen, verbeteren en verbinden. Mensen met verschillende kwaliteiten presenteren informatie op verschillende manieren die voor anderen moeilijker te bevatten zijn. Met variatie in de toediening van informatie zoals via modellen, eigen ervaringen, dialogen etc. kunnen verschillende groepen mensen informatie makkelijker verwerken.

- **Doe het gewenste gedrag voor.** Normen en waarden worden vaak mondeling of schriftelijk doorgegeven. Effectiever is het gewenste gedrag meteen voor te doen met werkvormen die dit gewenste gedrag oproepen.

### 3.6 Het belang van een groene leeromgeving

Binnen de omgevingspsychologie wordt al tientallen jaren onderzocht wat de relatie is tussen mensen en de natuurlijke en niet-natuurlijke (bebouwde) omgeving. Twee belangrijke onderzoeksvragen binnen de omgevingspsychologie zijn 1) hoe men de omgeving zodanig kan veranderen dat deze meer aantrekkelijk wordt voor mensen en 2) hoe men mensen kan beïnvloeden zodat zij betrokkenheid, respect en zorg voor de omgeving ontwikkelen.

Met name de eerste vraag refereert aan onze onderzoeksvraag naar inspirerende leeromgevingen omdat deze ingaat op de vraag wat mensen aantrekkelijk vinden in de omgeving, waardoor het een omgeving wordt waar mensen zich prettig voelen en zichzelf meer openstellen voor de omgeving en kennis opnemen uit deze omgeving. Door hiermee rekening te houden kan de omgeving een belangrijke rol spelen in het ondersteunen van leerprocessen. Daarnaast blijkt een groene omgeving van invloed op de gezondheid van mensen, waardoor zaken als concentratievermogen en zelfwaardering positief worden beïnvloed.

Globaal genomen bestaan er twee tradities in de wetenschap die de verhouding van de mens en zijn omgeving onderzoeken: een biologische en een sociologische traditie. Waar de biologische traditie er vanuit gaat dat de mens een aangeboren aantrekkingskracht voor levensbevorderende natuurlijke entiteiten, vormen en processen heeft (Wilson 1984) gaat de sociologische traditie in op bijvoorbeeld culturele of sociaal-economische factoren. Sommige theorieën slaan een brug tussen de twee tradities. Invloedrijke theorieën uit beide tradities zijn bijvoorbeeld de Psycho-evolutionaire theorie van Ulrich (1983), de Collative properties theorie van Berlyne (Gibson 2002 en Bell e.a. 2003) en het Preference Framework van Kaplan en Kaplan (1982:81). Voor al deze theorieën geldt dat er in het landschap elementen aanwezig zijn die een positieve (of negatieve) reactie bij mensen teweeg brengt. Positieve elementen worden bij Ulrich *preferenda* genoemd en zorgen bij de mens voor een natuurlijke aantrekkingskracht tot een omgeving, zoals een zekere complexiteit in het landschap,

structuurkenmerken die inzicht in de omgeving geven, aanwezigheid van diepte of ruimtelijkheid, gelijkmatige textuur van het grondoppervlak, de aanwezigheid van waterpartijen, de afwezigheid van dreiging en een zekere mate van mysterie.

Berlyne laat zien dat behalve complexiteit, ook een zekere mate van noviteit, incongruentie (tussen een omgevingsfactor en de context) en verrassing esthetische voorkeur voor een omgeving mogelijk maakt; zo geeft een zekere mate van onvoorspelbaarheid van de omgeving mensen een plezierig gevoel, maar zodra de onzekerheid groter wordt, neemt het gevoel van plezier weer af (als in een omgekeerde U-curve).

Een invloedrijke omgevingspsycholoog die eveneens binnen de lijn van de biologische oorsprong van landschapsvoorkeuren opereert is Gibson. Gibson geeft in zijn Affordances Theory (in Bell e.a. 2001) aan dat kwaliteiten van de omgeving zelf het functioneren en de overleving van een mens of dier beïnvloeden. De manier waarop de omgeving wordt waargenomen wordt in zijn theorie niet zo zeer bepaald door vormen van objecten en ruimtelijke relaties maar door de mogelijkheden/eigenschappen die objecten bieden voor directe actie/handeling. Voorbeelden hiervan zijn grondoppervlakten die uitnodigen tot lopen, deurkrukken voor het openen van een deur, een laag hangende tak van een boom voor klimmen. Over het algemeen is volgens Gibson onze evolutie erop gericht nuttige handelingsmogelijkheden te ontdekken.

Een toelichting op de verschillende invloedrijke theorieën rond landschapsvoorkeuren en interesse in omgeving is opgenomen in Bijlage 2.

### **3.6.1 De invloed van een groene omgeving op de gezondheid**

Niet alleen vanuit onderzoek naar landschapsvoorkeuren en landschapsperceptie is er inzicht in wat mensen inspireert. Vanuit een hele andere hoek komen aanwijzingen van het positieve effect van natuur op het functioneren en leren van volwassenen en kinderen. In 2004 concludeerde een adviescommissie van de Gezondheidsraad en RMNO dat sterke aanwijzingen waren dat natuur een positieve werking heeft op herstel van stress en aandachtsmoeheid bij volwassenen. Andere studies zoals *Natuur, stress en cortisol. Experimenteel onderzoek naar de invloed van tuinieren en activiteiten in een groenkamer op het fysiologisch, affectief en cognitief herstel van stress* van Custers & Van den Berg (2007) bevestigen dit beeld.

Natuur om je heen heeft daarnaast invloed op het concentratievermogen, gevoel van emotioneel welzijn, creativiteit en constructiviteit. Veel onderzoek naar deze aspecten van gezondheid wordt uitgevoerd bij kinderen. Uit het gecontroleerde onderzoek '*Spelen in het groen: Effecten van een bezoek aan een natuurspeeltuin op het spelgedrag, de lichamelijke activiteit, de concentratie en de stemming van kinderen*'. (Koenis en Van den Berg (2007), waarbij het spelgedrag van kinderen in een speelbos vergeleken werd met hoe zij in een gymzaal speelden (waar zij toegang hadden tot alle

bestaande speeltoestellen) bleek dat de kinderen die buiten speelden meer gevarieerd, creatief, constructief en exploratief speelgedrag vertoonden dan de kinderen die binnen speelden. Met dit constructieve spelen worden waarden als zelfvertrouwen en eigenwaarde opgebouwd (Van den Berg 2009 i.v.). Ook in een ander veldexperiment naar de effecten van een natuurbelevingsprogramma op de gezondheid van kinderen in vergelijking met kinderen die een dansprogramma hadden gevolgd, bleek dat de kinderen die de natuurbelevingsprogramma hadden gevolgd significant groeiden in hun emotionele welbevinden ten opzichte van de kinderen die het dansprogramma hadden gevolgd (Van der Waal e.a. 2008). Natuurlijke omgevingen dagen het kind uit tot bewegen, experimenteren, grenzen ontdekken, fantaseren en verbazen wat de ontwikkeling van motorische, cognitieve, en emotionele vaardigheden versterkt (Kahn en Kellert, 2002).

### **3.7 Inspirerende groene werkvormen**

Uit bovenstaande argumentatie kan worden afgeleid dat het betrekken van de groene ruimte in activiteiten waarbij groepen of individuen werken met werkvormen een stimulerend effect kan hebben op de menselijke gemoedstoestand en gezondheid. Deze constatering heeft ertoe geleid dat enkele communicatietrainers/coaches de natuur zijn gaan opzoeken in hun trainingen en coachgesprekken en via de NME vele inspirerende werkvormen hebben verzameld die buiten kunnen worden georganiseerd (in voorbereiding: *'En nu naar Buiten!'; groene werkvormen voor trainers en coaches* van Vivian Siebering en Jettie van den Houdt 2009). Voorbeelden van deze werkvormen zijn het maken van een natuurcollage ter kennismaking met elkaar tot het zoeken van natuurlijke objecten om een eigen rol in een team mee te symboliseren. Daarnaast wordt nog gewezen op vele andere voordelen van het werken in een groene leeromgeving (zoals het hebben van ruimte, de mogelijkheid tot onverwachte ontmoetingen met dieren, de aanwezigheid van materialen en het geestelijk dichtert tot elkaar kunnen komen).

Factoren die eveneens invloed kunnen hebben op het succes van een programma in een groene leeromgeving zijn veelvuldig onderzocht in buitenlandse outdoor adventure education programma's. Enkele factoren die uit de literatuur naar voren komen als cruciale factoren, zijn: aard van de fysieke omgeving, aard van de activiteiten, processing, aard van de groep en groepsgrootte, aard van de instructeur en de participant (McKenzie 2000). Hoewel er nog veel empirisch onderzoek ontbreekt om de resultaten te onderbouwen, hebben volgens McKenzie (ibidem) programma's de meeste kans op enthousiasme en succes, als zij:

- Plaatsvinden in afwisselende en relatief onbekende terreinen
- Ruimte bieden voor uitdaging en mysterie
- De mogelijkheid bieden om persoonlijke successen te boeken

- Zowel mentale, emotionele en fysieke activiteiten aanbieden
- Directe natuurervaringen aanbieden, waarbij er tevens wordt gereflecteerd en gediscussieerd over ervaringen
- Mensen het gevoel geven bij een groep te horen en zelfstandige beslissingen te kunnen nemen
- Een instructeur inzetten die stimuleert, flexibel is en niet te snel oordeelt

De werkvormen die in het kader van dit onderzoek naar inspirerende werkvormen en leeromgevingen zijn beschreven kunnen in de meeste gevallen ook in de buitenlucht en in een groene omgeving worden georganiseerd. Nader onderzoek zal echter moeten uitwijzen of de meerwaarde van het buiten uitvoeren van werkvormen in alle gevallen leidt tot een meeropbrengst in leerdoelen.

## **Hoofdstuk 4: Resultaten onderzoek**

### **4.1 NME organisaties**

#### **4.1.1 Aantal en aard van de ingezonden inspirerende werkvormen**

De 24 deelnemende NME organisaties aan dit onderzoek hebben in totaal 35 inspirerende leeromgevingen/werkvormen genoemd, gericht op verschillende vormen van kennisontwikkeling binnen en tussen organisaties. Deze voorbeelden tonen een verscheidenheid aan van ondermeer specifieke doelgroepen, soort activiteiten en leerdoelen waarop zij gericht zijn. Waar sommige inspirerende werkvormen bijvoorbeeld gericht zijn op eigen medewerkers, zoals bij interne intervisiegesprekken, hebben andere inspirerende werkvormen betrekking op de wijze waarop er door de organisatie naar buiten toe zo effectief en efficiënt mogelijk gewerkt kan worden. Om deze grote mate van verscheidenheid in kaart te brengen en terug te brengen tot enkele categorieën van inspirerende werkvormen, volgt eerst een overzicht van de doelgroepen en soorten werkvormen.

#### **4.1.2 Doelgroepen NME werkveld**

Inspirerende werkvormen en leeromgevingen in het NME veld betreffen doelen voor werknemers binnen de eigen organisatie, andere NME organisaties, maar ook doelen met betrekking tot organisaties en instituten waarmee gewerkt wordt als bedrijven, overheid, wijkorganisaties etc. Van de 35 inspirerende werkvormen zijn er 11 gericht op wat men ‘NME experts’ of ‘het NME veld’ of ‘het eigen NME netwerk’ noemt. 10 werkvormen zijn specifiek gericht op eigen medewerkers van een NME organisatie in kern of schil. Inspirerende werkvormen gericht op de overheid/beleidsmedewerkers worden 6 maal genoemd, burgers/wijkbewoners/vrijwilligers of organisaties 5 maal en 3 werkvormen zijn gericht op bedrijven (maar in dat geval steeds in combinatie met een andere doelgroep). Van de 35 opgegeven werkvormen worden er 23 in dit onderzoek beschreven. Dit als gevolg van de vele overlappingen van werkvormen (er werden bijvoorbeeld veel voorbeelden van het gebruik van theater genoemd) of te algemene, thema specifieke, onduidelijke of onvolledige beschrijvingen. Één werkvorm is beschreven in twee varianten (“Uitschudbijeenkomst” in een brede en smalle variant; zie Bijlage 1 voor de uitgebreide beschrijving van deze werkvorm).

### 4.1.3 Soorten inspirerende werkvormen

I. Werkvormen voor binnen de eigen organisatie (een beschrijving van deze werkvormen is opgenomen in Bijlage 1).

- Nadruk op kennisuitwisseling. In deze categorie van werkvormen wordt kennis tussen organisaties en individuen uitgewisseld (bijvoorbeeld groepenoverleg, extended intervisie, informele bijeenkomsten).
- Visie, planvorming en strategiebepaling (daadkrachtig kiezen, werkgroep opdrachtformulering, inzet acteur bij beleidsproblemen).
- Het ontwikkelen van vaardigheden (intervisie, rollenspel, coaching).

II. Inspirerende werkvormen voor buiten de eigen organisatie

De gekozen inspirerende werkvormen vallen deels samen met de categorieën voor gebruik binnen de organisatie, maar vormen er ook een aanvulling op. Ook hier zijn de genoemde voorbeelden terug te vinden in Bijlage 1.

- Kennisuitwisseling (open space, speeddating, inspiratiedagen, carousel)
- Visie, planvorming en strategie (krachtenveldanalyse, olympiade).
- Ontwikkelen van vaardigheden en competenties (workshops, cursussen, werkbezoeken, masterclass, rollenspel)
- Draagvlak voor eigen beleid of activiteiten (uitschudbijeenkomst).
- Creativiteit (brainstormactiviteiten, inspiratiekamer).

Een overzicht van de verzamelde inspirerende werkvormen is te zien in onderstaand tabel:

*Tabel 2: Overzicht van categorieën van inspirerende werkvormen uit het NME onderzoek*

<b>Categorie Kennisuitwisseling</b>	<b>Categorie visie, planvorming en strategie</b>	<b>Categorie vaardigheden en competentie-ontwikkeling</b>
• Groepenoverleg	• Daadkrachtig kiezen	• Intervisie
• Extended intervisie	• Werkgroep opdrachtformulering	• Rollenspel
• Informele bijeenkomst	• Inzet acteur	• Masterclass
• Open space	• Krachtenveldanalyse	• Coaching
• Speeddating	• Olympiade	• Workshop
• Carrousel		• Werkbezoek
• Huiskamerbijeenkomst		
<b>Categorie draagvlak vergroting</b>	<b>Categorie creativiteit</b>	
• Uitschudbijeenkomst	• Brainstormactiviteit	
	• Inspiratiekamer	
	• Inspiratiedag	

#### 4.1.4 Inspirerende werkvormen per doelgroep

Inspirerende werkvormen gericht op *overheid/beleidsmakers* betroffen deelname aan kennisuitwisselingsactiviteiten (uitschudbijeenkomst, projectencarrousel, olympiade), ontwikkelen van visie, planvorming en strategie (werkgroep opdrachtformulering, krachtenveldanalyse, rollenspel, olympiade), ontwikkeling vaardigheden (rollenspel). Beleidsmedewerkers en ambtenaren werden daarnaast nog tweemaal als doelgroep van onderwijswerkvormen (projecten) genoemd.

*Burgers, wijkorganisaties en vrijwilligers* werden in verband gebracht met werkvormen die kennisuitwisseling tot doel hadden (huiskamerbijeenkomsten, speeddating) creativiteit (inspiratiedag) en draagvlak opbouwen (verkiezing plant of dier van de stad, rollenspel)

Werkvormen (mede) gericht op *bedrijven* kenmerken zich door gerichtheid op kennisuitwisseling (interactieve workshop) en draagvlakvergroting (uitschudbijeenkomst).



Alle genoemde werkvormen, met uitzondering van de huiskamerbijeenkomsten en verkiezing van plant of dier van de stad (deze zijn verbonden aan te specifieke werksituaties om hier uitgewerkt te worden), zijn beschreven in Bijlage 1.

## **4.2 Typologie van werkvormen**

Dirkse Hulscher en Talen gebruiken in hun werkvormenboek (2007) verschillende categorieën van werkvormen op basis van het doel van de werkvorm. Deze indeling is als volgt: ‘Kennismaken, Uitwisseling, Kennisoverdracht, Informeren, Discussiëren, Beslissen, Brainstormen, Energizers, Planvorming en Strategie, Evaluatie en reflectie, Vaardigheden oefenen en Transfer’. Per categorie worden tien voorbeelden van werkvormen gepresenteerd. Helaas wordt niet toegelicht waaruit de verschillen per categorie bestaan (bijvoorbeeld wanneer is een werkvorm gericht op informeren en wat is het verschil met de werkvormen kennisoverdracht en uitwisseling). Wel wordt via een aantal sterren de mate van complexiteit van een werkvorm aangegeven. Daarnaast geven zij een overzicht van voor hen meest favoriete werkvormen op basis van verschillende rollen die worden gespeeld binnen een bijeenkomst (als voorzitter, trainer, docent, coach, intervisiebegeleider, begeleider, gastspreker en leidinggevende). Hoe de keuze binnen het totaal aan werkvormen voor de verschillende rollen tot stand is gekomen wordt eveneens niet toegelicht.

In dit onderzoek worden de kennisdoelen van de verzamelde inspirerende werkvormen van de deelnemende NME organisaties als uitgangspunt voor een categorisatie gebruikt. Voor zover er categorieën ontbreken die wel bij Dirkse-Hulscher en Talen voorkomen en die eveneens in het NME veld gebruikt kunnen worden, zijn deze om eerder genoemde redenen, als aanvulling ingebracht.

## **4.3 Selectie inspirerende werkvormen uit Het Groot Werkvormenboek**

### **4.3.1 Aantal en aard van de geselecteerde werkvormen**

De door de NME organisaties aangebrachte selectie aan inspirerende werkvormen wordt aangevuld met werkvormen die vallen binnen een categorisatie die niet door de NME organisaties is genoemd, maar wel relevant kunnen worden geacht voor een effectieve opbouw van werkvormen binnen verschillende fasen van bijeenkomsten. De ontbrekende categorisatie van kennisdoelen betreffen: werkvormen rond kennismaken, discussiëren, beslissen, energie-opwekken (bij Dirks-Hulscher en Talen ‘energizers’ genoemd), evaluatie en reflectie en toepassing (bij Dirks-Hulscher en Talen ‘transfer’ genoemd). Binnen deze categorisatie is gezocht naar werkvormen geschikt voor zo gevarieerd mogelijke groepsgrootten (kleine- middelgrote en grote groepen), zo eenvoudig mogelijk te realiseren zijn en bij voorkeur voorkomen op de lijst van favoriete werkvormen van de auteurs van het Groot Werkvormenboek. Na bestudering van de genoemde werkvormen is op deze wijze een selectie tot stand gekomen binnen de verschillende categorieën.

*Tabel 3: Selectie van categorieën uit Het Groot Werkvormenboek*

<b>Categorie Kennismaken</b>	<b>Categorie Energie-opwekken</b>	<b>Categorie Discussiëren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansichtkaart</li> <li>• Landkaart</li> <li>• Staan op A4 tje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuurbal</li> <li>• Masseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spreektijd</li> <li>• Brillen</li> <li>• Lagerhuis</li> </ul>
<b>Categorie Beslissen</b>	<b>Categorie Evalueren en reflecteren</b>	<b>Categorie Toepassen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staan achter de flap</li> <li>• Scenario's</li> <li>• Piramidediscussie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brieven</li> <li>• Drie woorden</li> <li>• Kernvragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-mail coaching</li> <li>• Voornemens</li> <li>• Prikkelende vragen</li> </ul>

Slechts twee werkvormen zijn niet afkomstig uit de lijst inspirerende werkvormen van Dirks-Hulscher en Talen: Lagerhuis en Prikkelende vragen. Deze zijn toch aan de lijst toegevoegd omdat zij zich lenen voor het werken met grote groepen. Binnen de categorie Energie-opwekkers is gekozen voor maar twee werkvormen, omdat er slechts twee op de lijst van inspirerende werkvormen bij Dirks-Hulscher voorkwamen en zij het hele spectrum van kleine tot grote groepen konden invullen. Bij de beschrijving van de geselecteerde werkvormen is, behalve van Het Groot Werkvormenboek, eveneens gebruik gemaakt van de 'Hand-out werkvormen voor groepsgerichte interventies' van SME Advies (Harrewijn en Van den Brand 2005).

Door de twee overzichten van inspirerende werkvormen te combineren, ontstaat de uiteindelijke categorisatie van werkvormen:

*Tabel 4: Definitieve categorisatie van werkvormen*

<b>A. Kennismaken</b>	<b>B. Kennis uitwisselen</b>	<b>C. Vaardigheden en competenties ontwikkelen</b>	<b>D. Evalueren en Reflecteren</b>
1. Ansichtkaart	1. Groepenoverleg	1. Intervisie	1. Brieven
2. Landkaart	2. Extended intervisie	2. Rollenspel	2. Drie woorden
3. Staan op A4 tje	3. Informele bijeenkomst	3. Interactieve cursus	3. Kernvragen
	4. Open Space	4. Coaching	
	5. Speeddate	5. Workshop	
	6. Carrousel	6. Werkbezoek	
	7. Themadag	7. Masterclass	

<b>E. Draagvlak ontwikkelen</b>	<b>F. Discussiëren</b>	<b>G. Beslissen</b>	<b>H. Creativiteit gebruiken</b>
1. Uitschudbijeenkomst	1. Spreektijd	1. Staan achter de flap	1. Brainstorm
	2. Brillen	2. Piramidediscussie	2. Inspiratiekamer
	3. Lagerhuis	3. Scenario's	3. Inspiratiedag
<b>I. Visie, planning en strategie</b>	<b>J. Energie-opwekken</b>	<b>K. Toepassen</b>	
1. Daadkrachtig kiezen	1. Vuurbal	1. E-mailcoaching	
2. Werkgroep opdracht-formulering	2. Masseren	2. Voornemens	
3. Inzet acteur		3. Prikkelende vragen	
4. Krachtenveld-analyse			
5. Olympiade			

*Tabel 5: Planning van inspirerende werkvormen*

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de afzonderlijke inspirerende werkvormen, met bijbehorende mogelijkheden voor toepassing met verschillende groepsgrootten, gemiddelde tijdsduur van de werkvorm en veronderstelde intensiviteit van de begeleiding. Deze inschattingen zijn richting gevend en vormen geen gouden regel bij de uitvoering.

<b>Inspirerende werkvormen binnen categorie kennisdoelen</b>	<b><u>Omvang van de groep</u></b>			<b><u>Tijdsduur van de werkvorm</u></b>			<b><u>Intensiviteit van de begeleiding</u></b>		
	< 5	5-15	> 15	<Dagdeel	Dagdeel	Dag	Laag	Gemiddeld	Hoog
<b>A. Kennismaken</b>									
1. Ansichtkaart	X	X		X			X		
2. Landkaart		X		X			X		
3. Staan A4		X	X	X			X		

	< 5	5-15	> 15	<DD	DD	Dag	Laag	Gem.	Hoog
<b>B. Kennis uitwisselen</b>									
1. Groepenoverleg		X	X	X	X			X	
2. Extended intervisie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Informele bijeenkomst	X	X	X	X	X	X	X	X	
4. Open Space			X	X	X	X		X	X
5. Speeddate			X	X	X			X	X
6. Carrousel			X	X	X			X	X
7. Interactieve rondleiding	X	X		X				X	X
<b>C. Vaardigheden en competenties ontwikkelen</b>									
1. Intervisie	X	X			X				X
2. Rollenspel met observator		X	X	X	X			X	X
3. Coaching	X	X			X	X			X
4. Workshop	X	X		X	X			X	X
5. Werkbezoek		X	X			X			X
6. Masterclass		X			X			X	X
<b>D. Evalueren en reflecteren</b>									
1. Brieven	X	X		X			X		
2. Drie woorden	X	X	X	X			X	X	

	< 5	5-15	> 15	<DD	DD	Dag	Laag	Gem.	Hoog
3. Kernvragen	X	X	X	X	X		X	X	
<b>E. Draagvlak-ontwikkelen</b>									
1. Uitschud-bijeenkomst (brede en smalle variant)		X			X				X
<b>F. Discussiëren</b>									
1. Spreektijd	X	X		X			X		
2. Brillen		X	X	X				X	X
3. Lagerhuis			X	X				X	X
<b>G. Beslissen</b>									
1. Staan achter de flap	X	X	X	X					X
2. Piramide-discussie			X		X	X			X
3. Scenario's	X	X	X		X	X		X	
<b>H. Creativiteit gebruiken</b>									
1. Brainstorm	X	X	X	X	X			X	
2. Inspiratiekamer	X	X		X				X	X
3. Inspiratiedag			X			X			X
<b>I Visie, planning en strategie</b>									
1. Daadkrachtig kiezen	X	X	X	X				X	X

	< 5	5-15	> 15	> DD	DD	D	Laag	Gem.	Hoog
2. Werkgroep opdracht formulering	X			X	X			X	
3. Inzet acteur		X			X	X			X
4. Krachtenveld-analyse	X	X		X					X
5. Olympiade			X			X			X
<b>J. Energie-opwekken</b>									
1. Vuurbal	X	X		X				X	
2. Masseren	X	X	X	X				X	
<b>K. Toepassing</b>									
1. E-mailcoaching	X	X							
2. Voornemens	X	X		X			X		
3. Prikkelende vragen	X	X	X	X			X		

#### 4.4 Wat maakt een werkvorm inspirerend? Kenmerken van de geselecteerde werkvormen

Als de 40 verschillende inspirerende werkvormen, zoals geselecteerd op basis van de vragenlijst voor NME organisaties en de lijst met inspirerende werkvormen van Dirkse-Hulscher en Talen, worden geanalyseerd rond gemeenschappelijke kenmerken van de werkvormen (in de NME vragenlijst omschreven als: voordelen van de werkvorm en reden van voortzetting van de werkvorm, en binnen het werkvormenboek van Dirkse-Hulscher en Talen als ‘opbrengst’ van de werkvormen), dan kan worden geconcludeerd dat inspirerende werkvormen de dragers zijn van:

- **Positieve sfeer**

Binnen de geselecteerde werkvormen is sfeer een inspirerend element. De kenmerken van deze sfeer is dat het ontspannen, speels, open, spontaan en levendig is. Een atmosfeer waar men zich kwetsbaar en vertrouwelijk op kan stellen en vrij voelt om te experimenteren.

- **Kennismaking met “het nieuwe”**

“Nieuw en onbekend maakt bemind”. Nieuwe mensen, nieuwe theorieën, nieuwe kennis en ervaring inspireert en maakt nieuwsgierig

- **Out of the box denken**

Deels verwant aan het kennismaken met het nieuwe is het “out of the box denken”, datgene wat mensen uit hun gebruikelijke denkpatroon haalt. Bijvoorbeeld via het je verplaatsen in de denkwijze van een ander, “een andere bril opzetten”. Hierdoor wordt het denkkader verbreed en komen nieuwe inzichten tot stand.

- **Activeren van lichaam en geest**

In veel inspirerende werkvormen wordt er niet alleen gedacht maar ook gedaan. Dit doen is gekoppeld aan een fysieke handeling, zoals staan en zintuiglijk ervaren. Hiermee wordt de werkvorm een belevenis die betrokkenheid en empathie stimuleert.

- **Relatievorming en netwerken**

Mensen vinden het leuk om anderen te ontmoeten en te ontdekken waar gemeenschappelijkheden liggen in werk. Hierdoor zijn bijeenkomsten ook geschikt om het netwerk uit te breiden en te ontdekken waar mogelijke samenwerkingsmogelijkheden liggen. De relatievorming bestaat uit een persoonlijk en een zakelijk element.

- **Samen leren, delen en ontwikkelen**

Een bijeenkomst waar niet alleen mensen zijn, maar waar mensen ook iets met elkaar doen waardoor er een meerwaarde ontstaat werkt inspirerend. Deze meerwaarde kan liggen op het vlak van ontwikkeling van nieuwe ideeën of concepten, antwoorden op vragen waar meer mensen mee worstelen, het tot stand komen van projecten of het samen ontdekken van nieuwe perspectieven.

- **Actuele thema's**

Actuele thema's trekken de aandacht. Men wil graag op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen op het eigen vakgebied of binnen thema's.

- **Concreet en in het hier en nu**

Een voordeel van het organiseren van een bijeenkomst boven het verzenden van e-mails of het zien van video's is dat het als ‘echt’ wordt ervaren. Mensen ontmoeten elkaar in levenden lijve en zijn met tastbare, concrete zaken bezig. Zo zijn casussen of ervaringen van mensen die in een workshop

worden behandeld “echt” en vragen om “echte oplossingen” en leveren “echte” en praktische, liefst aanschouwelijke inzichten op.

- **Multifunctionaliteit**

Een werkvorm die voor meerdere doeleinden gebruikt kan worden werkt inspirerend. Het leidt ertoe dat werkvormen vaker worden gebruikt en men vertrouwd is met de werkvorm. Het scheelt daardoor voorbereidingstijd en men leert de vorm op een zo efficiënte manier mogelijk te gebruiken.

- **In korte tijd tot de kern komen**

Veel gekozen werkvormen bieden werkwijzen die de deelnemers in staat stellen in zo kort mogelijke tijd tot de kern der dingen te komen. Doelen en noodzaak worden goed bewaakt

- **Veel in korte tijd**

Men krijgt bij verschillende werkvormen in korte tijd veel inzichten, kennis of veel contacten met nieuwe mensen.

- **Verdieping in korte tijd**

Niet alle werkvormen draaien om de kern der dingen. Er is eveneens behoefte aan verdieping van bepaalde thema's en onderwerpen. Het opbouwen van verdiepende kennis vergroot de professionaliteit.

- **Structuur**

Een inspirerende werkvorm kan een belangrijke bijdrage leveren aan het stellen van een kader voor discussies of moeilijke vraagstukken en complexe zaken vereenvoudigen.

- **Koppeling van theorie aan praktijk en bij voorkeur de eigen praktijk**

Werkvormen die theorie aan praktijk koppelen en ruimte laten voor de inbreng van de eigen situatie werken inspirerend. Het vergroot de betrokkenheid en het gevoel iets aan de bijeenkomst gehad te hebben als er een persoonlijke reflectie heeft plaatsgevonden.

- **Bereik van eigen doeleinden**

Werkvormen die mensen bij elkaar brengen kunnen het werktuig zijn voor de inzet van het eigen netwerk voor de eigen doeleinden, zoals het verspreiden van een boodschap, het verspreiden van de eigen goede naam, of het verkrijgen van een financiële investering door het netwerk.



## 4.5 Valkuilen en maatregelen om deze te voorkomen

Ondanks het feit dat de geselecteerde werkvormen vooral inspirerend zijn, kunnen zij, indien niet goed begeleid of uitgewerkt toch minder rendement leveren dan was voorzien. Enkele vaker genoemde “gevaren” die op de loer kunnen liggen bij de geselecteerde werkvormen, zijn:

- **Gebrek aan goed timemanagement.** Inspirerende bijeenkomsten willen nogal eens te veel uitlopen. Een korte uitlooptijd kan niet veel kwaad, maar geïnterviewde organisaties laten blijken uitloop toch een belangrijk nadeel te vinden. Concrete afspraken over uitloop kan helpen de tijdsgrenzen te bewaken.
- **Gebrek aan motivatie deelnemers.** Niet iedereen komt even gemotiveerd naar een bijeenkomst toe. Door zelf het goede voorbeeld te geven worden anderen eveneens geïnspireerd. Actieve werkvormen waarbij ook persoonlijke inbreng wordt gevraagd kan betrokkenheid stimuleren.
- **Gebrek aan een sfeer van vertrouwelijkheid.** Als mensen zich in vreemd of bekend gezelschap niet veilig voelen kan dat leiden tot afstandelijkheid en passiviteit. Ook hier geldt dat het geven van het goede voorbeeld met persoonlijke verhalen en het stellen van kaders helpt mensen deze veiligheid te bieden.
- **Gebrek aan professionele begeleiding.** Voor sommige werkvormen is een sterke professionele begeleider onontbeerlijk. Zeker als mensen zich kwetsbaar op dienen te stellen zoals in rollenspellen die een bestaande werksituatie reflecteren. Bezuinig niet op kwaliteit, maar zoek iemand met veel ervaring die deze processen kan begeleiden.
- **Gebrek aan afwisseling van werkvormen.** Inspirerende werkvormen zijn niet op ieder willekeurig moment opnieuw in te zetten. Houd in de gaten dat er genoeg tijd verstreken is voordat de werkvorm opnieuw wordt gebruikt en probeer ook te variëren in werkvormen.
- **Gebrek aan balans tussen vernieuwing en verdieping.** Mensen hebben vaak behoefte aan een overzicht van activiteiten, kennis en willen dat ook nog in een hele korte tijd. Aan de andere kant hebben mensen ook vaak behoefte aan verdieping van wat zij al weten over een onderwerp. Het zoeken naar de juiste balans hierin vergt een grondige kennis van de doelgroep waarmee gewerkt wordt. Een behoeftenonderzoek kan hierbij van dienst zijn.
- **Gebrek aan evenwichtige aandachtverdeling.** In sommige groepen kunnen mensen dominant aanwezig zijn. Het afbakenen van de spreektijd of het rouleren van posities kan meer evenwicht in de aandachtsverdeling brengen.

- **Overgrote belasting van groepsleiders.** Groepsleiders hebben vaak een zware taak om groepsprocessen te leiden. Zeker als zij in korte tijd diverse malen moeten presenteren en discussies moeten leiden. Groepsleiders kunnen worden ontlast door meer mensen als groepsleider aan te stellen of deelnemers deeltaken over te laten nemen.

## Hoofdstuk 5: Samenvattende conclusie

Op de onderzoeksvraag van dit onderzoek:

**Van welke inspirerende werkvormen en leeromgevingen kan de coalitie het beste gebruik maken om haar doelgroepen en doelen zo effectief mogelijk te bereiken?**

kan als volgt worden geantwoord:

*Binnen dit onderzoek zijn inspirerende werkvormen en leeromgevingen gedefinieerd als werkvormen en leeromgevingen die, welke binnen de beschikbare talenten en competenties van degenen die deze gebruiken, leiden tot optimale innerlijke betrokkenheid met het beoogde kennisdoel en deze op de meest effectieve wijze kan realiseren.*

Van belang is om een goed beeld te hebben van de *deelnemers* aan de werkvormen en leeromgevingen. Binnen dit onderzoek is, gezien vanuit de onderzoeksopdracht, het brede NME werkveld, met daarbinnen de professionele NME organisaties in de NME kern en schil en hun medewerkers, maar ook vertegenwoordigers van de overheid, het bedrijfsleven, andere maatschappelijke organisaties, vrijwilligers gerekend. In dit overzicht is het onderwijs zelf niet meegenomen als doelgroep, aangezien kennisuitwisseling hier op een heel ander vlak en niveau plaatsvindt (verschillende niveaus, zoals PO en VO, Pabo en Universitaire lerarenopleidingen) en niet aansluit bij deze fase van het Kennistransfer-onderzoekstraject.

De *kennisdoelen* die de coalitie met inspirerende werkvormen kan nastreven zijn ingedeeld in de categorieën: Kennismaken, Kennis uitwisselen, Ontwikkelen van vaardigheden en competenties, Evalueren en Reflecteren, Draagvlak ontwikkelen, Discussiëren, Beslissen, Creativiteit gebruiken, Visie, Planning en Strategieontwikkeling, Energie opwekken en Toepassing. Al deze categorieën maken deel uit van het meer algemene en overkoepelende doel van de coalitie om tot een verbeterde kennisontwikkeling (kennisdoorstroom, kenniscirculatie en kennisco-creatie) binnen de NME sector en binnen afzonderlijke kennisarrangementen te komen. Zij zijn geformuleerd op basis van een categorisatie die voortvloeide uit een inventarisatie van inspirerende werkvormen van 24 NME organisaties en een lijst met favoriete werkvormen door de auteurs van Het Groot Werkvormenboek, Dirkse-Hulscher en Talen (2007). Uit de verkregen lijst inspirerende werkvormen, kon niet alleen een categorisatie van kennisdoelen en werkvormen worden verkregen, maar eveneens inzicht in de gemeenschappelijke kenmerken en valkuilen van de genoemde inspirerende werkvormen.

De inzichten verkregen uit de vragenlijsten en lijst van favoriete werkvormen zijn aangevuld met kennis over wat in de literatuur bekend is rond inspirerende werkvormen en leeromgevingen. In de literatuur komt een grote mate van beïnvloeding van individuen, organisaties en netwerken naar voren door externe factoren als de overgang van organisaties naar netwerkorganisaties, waarin ruimte voor

talent ontwikkeling en organisatie-identiteit een plaats dienen te krijgen. Deze kunnen worden gestimuleerd door aandacht in de vorm van een dialoog over kerncompetenties, culturele normen en waarden en het onderzoeken wat een organisatie samenbindt, onderscheidt van anderen en duurzaam maakt. Werknemers die hun talenten kunnen inzetten en gebruik kunnen maken van hun sociale kapitaal zijn, aldus Schoemakers (2003), geïnspireerde werknemers die de organisatie vormgeven en vooruit helpen.

Andere kwesties waar de literatuur aanwijzingen geeft voor een hoger inspiratierendement van werkvormen zijn het inhaken op de persoonlijke overeenkomsten en verschillen tussen mensen. Te denken valt aan het hanteren van verschillende leerstijlen van mensen (Kolb 1984), maar ook het rekening houden met de menselijke concentratieboog van 10-minuten, het gebruik van ervaringsgerichte werkvormen, het sturen op inhoud, structuur en proces, het doorbreken van vastgeroeste patronen, het gebruik van kwaliteiten en voorkeuren van mensen en het voordoen van gewenst gedrag.

Opvallend afwezig in de discussies over inspirerende of stimulerende werkvormen en leeromgevingen is de invloed van de omgeving zelf. Wel is er aandacht voor ICT en virtuele leeromgevingen, maar de fysieke leeromgeving komt er relatief bekaaid vanaf. Zeker als het gaat om elementen die passen binnen de NME wereld zelf en waarvan uit andere disciplineaire hoeken steeds meer aanwijzingen zijn dat deze een grote invloed hebben op leerprestaties, gezondheid, welzijn: de groene omgeving of omgevingen met groene elementen.

Binnen de omgevingspsychologie wordt al decennia lang aandacht besteed aan wat mensen aantrekkelijk of inspirerend vinden in de natuurlijke- en niet natuurlijke omgeving. Enkele bekende onderzoekers, waaronder Wilson (1984), Orians en Heerwagen (1992) gaan uit van een biologisch verankerde aantrekkingskracht tot natuurlijke omgevingen en omgevingen die een voor mensen veilige en voedselrijke omgeving bieden. Anderen tonen de kenmerken van objecten die een individu tot handelen aanzetten (Gibson 2002:29) of de manier waarop mensen een continu leerproces doormaken (Chawla 2006). Andere omgevingspsychologen ontdekten kenmerken in het landschap die op cognitief, cultureel of esthetisch gebied mensen aantrekken (Kaplan en Kaplan 1982, Ulrich 1983 in Joye 2003) Veel van deze voorkeuren kunnen zowel in een buiten- als in een binnenlocatie worden toegepast om de lerende te inspireren. In Berlyne's Constructivistisch Esthetisch model (Bell e.a. 2001) of Collative Properties theorie (Gibson 2002:30) worden factoren genoemd die van invloed zijn op hoe mensen hun omgeving waarderen (zoals complexiteit, noviteit, incongruentie en verrassing).

Veel van de genoemde kenmerken en factoren die wetenschappers binnen de omgevingspsychologie hebben onderzocht zijn terug te vinden in de analyse van de verzamelde inspirerende werkvormen van NME organisaties. Ook blijkt steeds vaker dat groene omgevingen een positief effect hebben op de

fysieke, mentale en emotionele gezondheid van mensen, waardoor het toepassen van werkvormen op buitenlocaties mogelijk bepaalde leerprocessen kunnen stimuleren.

Samengevat bleken de kenmerken die werkvormen en leeromgevingen inspirerend maken in te delen in de onderdelen inspirerende inhoud, organisatie en context. Deze kenmerken worden hieronder beknopt weergegeven:

- **Inspirerende inhoud van werkvormen:** Evenwichtige balans tussen theorie en praktijk, evenwichtige balans tussen het aanbod of ontwikkeling van kwantitatieve en kwalitatieve kennis, evenwichtige balans tussen algemene kennis (groepsbelang en -inbreng) en specifieke kennis (individueel belang en -inbreng), concrete, praktische en actuele kennis, multifunctionele kennis, nieuwe, verrassende kennis (out-of-the box denken), samenbindende kennis, leidend tot relatie- en netwerkvorming, aandacht voor talentontwikkeling.
- **Inspirerende organisatie/begeleiding van werkvormen:** Betrekken van geest en lichaam, gebruik van rechter- en linker hersenhelften, goed time-management (uitloop voorkomen), rekening houden met korte concentratieboog van mensen, snel tot de kern der dingen komen, evenwichtige aandachtverdeling tussen deelnemers, moeilijke taken eisen professionele begeleiders, veilige, open sfeer, organisatie/begeleiding geeft het goede voorbeeld in openheid, gewenst gedrag, gebruik ervaringsgerichte werkvormen, sturing op inhoud, structuur, proces, gebalanceerde sturing, passend bij doelgroep en doelen.
- **Inspirerende elementen van leeromgevingen/ context van werkvormen:** Aanwezigheid van een groene, natuurlijke leeromgeving, Een balans tussen voorspelbaarheid (overzicht, structuur) en mysterie (complexiteit, incongruentie) van de omgeving, Aanwezige nieuwe omgevingselementen (ander licht, stoffen, meubilair, kleuren), Elementen van verrassing en uitdaging die handelingen uitlokken (affordances), Toegankelijkheid van natuurlijke bronnen, Mogelijkheid tot vrije ontdekking van de omgeving, Mogelijkheid tot het doen van experimenten.

## Hoofdstuk 6: Aanbevelingen

Enkele aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek zijn:

1. Het nader reflecteren op de relatie tussen het doel, de inhoud en de vorm bij het selecteren en samenstellen en organiseren van activiteiten. Veel kennis die uit verschillende disciplines afkomstig is, zoals uit de onderwijskunde en omgevingspsychologie, wordt nog weinig ingezet om bijeenkomsten aantrekkelijker en meer rendabel te maken voor deelnemers en organisaties.
2. Het delen van ervaringen met werkvormen. Veel onderzoek is gebaseerd op theorie en mist de nodige empirische onderbouwing. Het verzamelen van ervaringen uit de praktijk en het vervolgens onderzoeken van al deze ervaringen kan veel relevante gegevens opleveren over de effectiviteit van de verschillende werkvormen en beste wijze van uitvoering. Een stap hiertoe zou kunnen zijn om de resultaten van dit onderzoek op internet te publiceren en organisaties die met de beschreven werkvormen werken te vragen hun ervaringen te delen op het internet in een open source omgeving.
3. Nader onderzoek naar de invloed van een groene omgeving op de uitvoering en resultaat van verschillende werkvormen. Gedacht kan worden aan het vergelijken van groepen mensen die dezelfde werkvorm uitvoeren, maar dan in verschillende omgevingen. Maakt deze omgeving verschil voor de gewenste leeropbrengst?
4. Werkvormen kunnen, afhankelijk voor het doel waarvoor zij worden ingezet, flexibel worden toegepast. Dit betekent dat een werkvorm dat gebruikt wordt om een bepaald doel te bereiken ook voor een ander doel kan worden ingezet (een voorbeeld is een speeddate dat in de regel wordt gebruikt om deskundigen te raadplegen, ook kan worden ingezet als middel voor kennismaking of evaluatie). Het 'spelen' met de werkvorm kan op deze wijze tot inspirerende nieuwe toepassingen leiden.

## Literatuur

Appleton, J. (1975) *The experience of landscape*. Wiley, New York, USA.

Bell, Greene, Fischer en Baum (2001) Nature and Human Nature, *Environmental Psychology*, 5<sup>th</sup> edition, chapter 2, Fort Worth: Harcourt College Publishers, 23-53.

Berg, A.E. van den, Hek, E. De (2009) *Buiten speel je beter. Stand van zaken onderzoek jeugd, natuur, gezondheid*. Publicatie in voorbereiding. Wageningen

Berg, A.E. van den, Koenis, R., Berg, M.M.H. van den (2007). *Spelen in het groen: Effecten van een bezoek aan een natuurspeeltuin op het speelgedrag, de lichamelijke activiteit, de concentratie en de stemming van kinderen*. Alterra-rapport 1600, Alterra, Wageningen.

Chawla, L. (2006) Learning to Love the Natural World Enough to Protect It. *Barn* nr. 2 2006:57-78, Norsk senter for barneforskning ISSN 0800-1669

Custers, M.H.G., Berg, A. E. van den (2007) *Natuur, stress en cortisol. Experimenteel onderzoek naar de invloed van tuinieren en activiteiten in een groenkamer op het fysiologisch, affectief en cognitief herstel van stress*. Alterra-rapport 1629, Alterra, Wageningen.

Dirkse-Hulscher, S., Talen, A. (2008) *Het Groot Werkvormenboek. De inspiratiebron voor resultaatgerichte trainingen, vergaderingen en andere bijeenkomsten*. Drukkerij Wilco, Amersfoort

Gezondheidsraad en Raad voor Ruimtelijk, Milieu- en Natuuronderzoek (2004). *Natuur en gezondheid. Invloed van natuur op sociaal, psychisch en lichamelijk welbevinden*. Publicatie nr. 2004/09. Den Haag: Gezondheidsraad en RMNO.

Gielen, P., Biemans, H., Mulder, M. (2006) *Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers. Aanwijzingen voor ontwerpers en begeleiders*. Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies, Wageningen Universiteit

- Gifford, R. (2002) *Environmental Psychology. Principles and Practice*. 3<sup>rd</sup> Edition, Optimal Books, University
- IVN (1997) *Werkvormenboek. Handleiding voor natuur- en milieueducatieve activiteiten*. Vereniging voor natuur- en milieueducatie, Amsterdam.
- Joye, Y., (2003) Organic architecture as an expression of innate environmental preferences. *Communication & Cognition*, Vol 36, Nr. 3 &4, p. 391-429
- Kahn, P. H., Jr., & Kellert, S. R. (2002, Eds.). *Children and nature: Psychological, sociocultural, and evolutionary investigations*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kaplan, S., Kaplan R. (1982) *Cognition and Environment. Functioning in an Uncertain World*. Praeger Publishers, New York, USA
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning : experience as the source of learning and development* Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J.,USA
- Lans, T., Kupper, H., Wals, A., Beuze, M. De, Geerling-Eiff, F. (2006) *Alles is kennis? DLO programma 420: Kenisdoorstroming en –circulatie in groen onderzoek en onderwijs*, Wageningen UR, Wageningen
- McKenzie, M.D. (2000) How are Adventure Education Program Outcomes Achieved?: A review of the literature. *Australian Journal of Outdoor Education* - Vol. 5 No. 1, p.19-29 of Victoria, USA
- Orians, G.H. & Heerwagen, J.H. (1992). Evolved responses to landscapes. In: *The adapted mind, evolutionary psychology and the generation of culture* (p.555-574). New York: Oxford University Press.
- Schoemaker, M. (2003) *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Oratie bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar ‘ Identiteit en talent in netwerkorganisaties’ .



Katholieke Universiteit Nijmegen.

Seligman, M.E.P. (1971). Phobias and preparedness. *Behavior Therapy*, 2, 307-320.

Siebering, V., Van den Houdt, J. (2009) *En nu naar buiten! Groene werkvormen voor trainers en coaches*. Publicatie in voorbereiding. Wageningen.

SME Advies (2005) *Hand-out werkvormen voor groepsgerichte interventies*. Judith Harrewijn en Bregje van den Brand, Utrecht

Ulrich, R.S (1983). Aesthetic and affective response to natural environment. In: Altman, I., Wohlwill, JF. (Eds.), *Behaviour and the natural environment* (p. 85-125). New York: Plenum Press

Van Dale (1997) *Etymologisch woordenboek*. Van Dale Lexicografie, Utrecht/Antwerpen.

Van Dale (2002) *Hedendaags Nederlands. Van Dale Groot Woordenboek*. 3<sup>e</sup> druk. Van Dale Lexicografie, Utrecht/Antwerpen

Waal, M.E. van der, Berg, A.E. van den, Koppen, C.S.A. van (2008) *Terug naar het bos. Effecten van natuurbelevingsprogramma 'Het Bewaarde Land' op de natuurbeleving, topervaringen en gezondheid van allochtone en autochtone kinderen*. Alterra-rapport 1702, Alterra, Wageningen

Waal, M.E. van der, Wals, A.E.J. (2009) *Quickscan kennisinfrastructuur NME. Inzichten in inrichting, werkwijzen, kansen en belemmeringen*. Onderzoeksverslag en behoefte van het project Kennistransfer NME. Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies, Wageningen Universiteit

Wilson, E.O. (1984). *Biophilia*. Cambridge: Harvard University Press.  
York: Plenum Press.

## **Bijlage 1: Overzicht van inspirerende werkvormen**

In onderstaand overzicht worden 40 inspirerende werkvormen getoond (één werkvorm is dubbel geteld vanwege de twee varianten waarmee het kan worden uitgevoerd). Deze werkvormen zijn in een negental categorieën verdeeld (A tm K). Deze zijn achtereenvolgens:

***A: Werkvormen binnen de categorie Kennismaken. Deze categorie richt zich op kennismaking met de deelnemers aan een bijeenkomst (persoon en functie) .***

1. Ansichtkaart
2. Landkaart
3. Staan op een A4- tje

***B: Werkvormen binnen de categorie Kennis uitwisselen.***

1. Groepenoverleg
2. Extended intervisie
3. Informele bijeenkomst
4. Open space
5. Speeddate
6. Carrousel
7. Interactieve rondleiding

***C: Werkvormen binnen de categorie Vaardigheden- en Competenties ontwikkelen***

1. Intervisie
2. Rollenspel met observator
3. Coaching on the Job
4. Interactieve workshop
5. Werkbezoek
6. Masterclass

***D: Werkvormen binnen de categorie Evalueren en Reflecteren***

1. Brieven
2. Drie woorden
3. Kernvragen

***E: Werkvormen binnen de categorie Draagvlak ontwikkelen***

1. Uitschudbijeenkomst (deze werkvorm bestaat uit twee varianten; brede en smalle variant)

***F: Werkvormen binnen de categorie Discussiëren***

1. Spreektijd
2. Brillen
3. Lagerhuis

***G: Werkvormen binnen de categorie Beslissen***

1. Staan achter de flap
2. Piramidediscussie
3. Scenario's

***H: Werkvormen binnen de categorie Creativiteit gebruiken***

1. Brainstorm aan de hand van foto's en filmpjes
2. De inspiratiekamer
3. Inspiratiedag

***I. Werkvormen binnen de categorie Visie, planning en strategie***

1. Daadkrachtig kiezen
2. Werkgroep opdrachtformulering
3. Acteur inschakelen
4. Krachtenveldanalyse
5. Olympiade

***J. Werkvormen binnen de categorie Energie opwekken (om een dip in concentratie en inzet om te zetten in hernieuwde activiteit)***

1. Vuurbal
2. Masseren van elkaars schouders

***K. Werkvormen binnen de categorie Toepassen (het koppelen van theorie aan de praktijk van de deelnemer aan een bijeenkomst)***

1. E-mailcoaching
2. Voornemens
3. Prikkelende vragen

Bij al deze categorieën geldt, dat de werkvormen die als voorbeeld worden genoemd het onderwerp van de categorie tot voornaamste (maar niet noodzakelijkerwijs enige) doel hoeft te hebben. Zo kan een werkvorm voor draagvlak ontwikkelen eveneens geschikt zijn om kennis uit te wisselen. De kennisuitwisseling is in dit geval een nevendoeel.

Binnen iedere categorie worden een aantal verschillende werkvormen weergegeven. Van deze werkvormen worden kort beschreven: de activiteit zelf, de doelgroep en doel, werkwijze, de rol van de begeleider, voor- en nadelen van de werkvorm en tenslotte de geschatte tijdsduur per werkvorm. De beschrijvingen zijn deels gebaseerd op wat NME organisaties zelf hebben aangegeven inspirerende werkvormen te vinden en deels zijn de beschrijvingen gebaseerd op de beschrijvingen van een geselecteerde groep werkvormen uit het Groot Werkvormen boek (zie hoofdstuk Methoden). Tenslotte moet worden vermeld dat de organisatie en vormgeving van werkvormen in veel gevallen gemakkelijk kan worden uitgebreid met meer werkvormen en andere groepssamenstellingen. Wat dat betreft dient onderstaande lijst als inspiratie voor de ontwikkeling van weer nieuwe of andere inspirerende werkvormen en moet de lijst niet gezien worden als dwingend voor een bepaalde situatie of doelgroep.

# Werkvormen binnen categorie A: Kennismaken

## Voorbeeld A1: Ansichtkaart

**Beschrijving activiteit:** Deelnemers stellen zichzelf voor via een zelfgekozen ansichtkaart.

**Doel:** Op een speelse manier kennis met elkaar maken. Stimulering van creatief denken en persoonlijke, ontspannen sfeer creëren.

**Doelgroep:** Mensen die elkaar niet kennen maar wel met elkaar gaan werken/discussiëren.

### **Werkwijze:**

1. Deelnemers van een bijeenkomst zien een serie ansichtkaarten op tafel liggen.
2. Vervolgens kiest ieder een Ansichtkaart uit met een afbeelding die hem/haar aanspreekt. Aan de hand van deze kaart stellen zij zich voor aan de andere deelnemers.
3. Een variant op deze werkvorm is het voorstellen naar aanleiding van de eigen sleutelbos.

**Aantal deelnemers:** 5-15.

### **Rol begeleider:**

1. Verzamelen van ansichtkaarten (een ruime hoeveelheid, evt. enkele blanco kaarten waarop mensen zelf iets kunnen schrijven).
2. Geven van instructies over uitgebreidheid voorstelronde (wat moeten mensen zich erbij voorstellen).

**Voordelen van de werkvorm:** Kan eveneens worden toegepast als werkvorm bij een evaluatie (dan niet als kennismakingstool, maar als manier om de evaluatie te verbinden met iets persoonlijks) of bij visievorming. Kortdurend, afwisselend en niet duur.

**Nadelen van de werkvorm:** Er moet voorkomen worden dat deze werkvorm uitloopt naar aanleiding van de persoonlijke verhalen en onderlinge herkenning van hobby's etc. De gespreksleider kan dit voorkomen door als eerste zich voor te stellen door middel van een kaart en zo het goede voorbeeld geven.

**Tijdsduur:** Afhankelijk van het aantal mensen en beschikbare tijd 15 -45 minuten.

## **Voorbeeld A2. Landkaart**

**Beschrijving activiteit:** Deelnemers worden naar aanleiding van een specifieke vraag gevraagd zich op een denkbeeldige landkaart van Nederland te positioneren en elkaar daar voor te stellen.

**Doel:** Kennismaken via een activerende werkvorm.

**Doelgroep:** Divers, mensen die met elkaar moeten werken/discussiëren.

**Werkwijze:**

Deze werkvorm wordt in vijf stappen uitgevoerd:

1. De groep begeeft zich naar een open plek in de ruimte (groot genoeg voor een denkbeeldige landkaart van Nederland).
2. Introductie aan deelnemers van de werkvorm en aanduiding waar de verschillende provincies in Nederland op de vloer gelokaliseerd zijn.
3. Stel de deelnemers een vraag aan de hand waarvan zij zich ergens op de landkaart moeten gaan begeven (bijvoorbeeld waar ben je geboren?).
4. Geef aan met welke informatie de deelnemers zich voor moeten stellen. De deelnemers stellen zich nu één voor één voor. Dit kan in een logische beweging door de verschillende provincies heen.
5. Eventueel kan nog een tweede vraag gesteld worden, aansluitend op het thema van de bijeenkomst (locatie van eerdere banen bijvoorbeeld).

**Aantal deelnemers:** 5-15.

**Rol begeleider:** Organiseren bijeenkomst, geven van instructies.

**Voordelen van de werkvorm:** Weinig tijd nodig, mensen worden in beweging gezet wat passiviteit tegengaat en mensen nieuwsgierig maakt naar de rest van de bijeenkomst. Geen kosten.

**Nadelen van de werkvorm:** Tijd bij het kennismaken moet in de hand worden gehouden. Kans op uitloop door interessante verhalen.

**Geschatte tijdsduur:** Afhankelijk van aantal deelnemers en mogelijkheden; gemiddeld 15-45 minuten.

## **Voorbeeld A3: Staan op een A4tje**

**Beschrijving activiteit:** Diverse A4jes liggen op de grond of zijn op de muur geplakt. Hierop staan vragen/uitspraken/ competenties rond een onderwerp. De deelnemers lopen naar een A4tje waarmee zij zich het meest verbonden voelen of dat aansluit bij hun mening/vraag/situatie. Hierna wordt kennis gemaakt en over de keuze gepraat.

**Doelgroep:** Divers, mensen die met elkaar gaan werken/ discussiëren..

### **Werkwijze:**

De werkvorm wordt in vier stappen uitgevoerd:

1. A4tjes worden op de grond gelegd of opgehangen.
2. Deelnemers wordt gevraagd een A4 op te zoeken waarmee men aansluiting heeft.
3. Geef aan hoe lang er gelezen en gekozen mag worden.
4. Vraag de deelnemers die bij een A4 staan zichzelf voor te stellen. Als er genoeg tijd is kan ook dieper op thema's worden ingegaan en kan ook een persoon per groepje worden uitgenodigd zijn/haar keuze toe te lichten.

**Aantal deelnemers:** 5-25

### **Rol begeleider:**

1. Voorbereiden werkvorm via het beschrijven van de A4 tjes en het verspreiden of ophangen ervan.
2. Geven van instructies aan de groep.

**Voordelen van de werkvorm:** Alternatieve manier van kennismaken, deels al inspelen op een thema van de bijeenkomst.

**Nadelen van de werkvorm:** Er moet op worden toegezien dat iedereen zichzelf kan voorstellen en dat de andere groepen ook luisteren naar degene die zich voorstelt.

**Geschatte tijdsduur:** Afhankelijk van aantal deelnemers, 10-45 minuten.

# Werkvormen binnen de categorie B: Kennis uitwisselen

## Voorbeeld B1: Groepenoverleg

**Beschrijving activiteit:** Twee groepen komen bij elkaar met aan elkaar rakende werkvlakken en wisselen kennis en ervaring uit.

**Doel:** Kennisuitwisseling, ontwikkeling nieuwe ideeën of toepassingen voor onderwerpen, problemen. Van elkaar leren.

**Doelgroep:** Verschillende groepen mensen binnen een organisatie; mensen van bij voorbeeld publieke communicatie en beleidscommunicatie.

### **Werkwijze:**

1. Maken van afspraak en agenda voor het groepenoverleg (dit kan via het plannen van vaste dagen of meer op ad hoc basis).
2. De ochtend kan worden gebruikt om kennis en ervaring uit te wisselen en te brainstormen rond een actueel en/of belangrijk onderwerp.
3. De middag kan worden besteed aan het binnen de eigen afdelings- of werkgroep verder uitwerken van wat er in de ochtend is besproken of aan nieuwe ideeën is ontstaan.

**Aantal deelnemers:** Plusminus 15.

**Rol begeleider:** Organiseren en begeleiden van de bijeenkomst.

**Voordelen van de werkvorm:** Er wordt veel van elkaars werk en standpunten geleerd, je kunt taken verdelen rond een onderwerp, het zijn inspirerende bijeenkomsten. Sommige groepen komen vast 1x in de maand bijeen, anderen meer ad hoc.

**Nadelen van de werkvorm:** Het groepenoverleg moet niet gehouden worden om het moeten overleggen zelf. Het te vaak organiseren van een dergelijke bijeenkomst kan contraproductief werken. Groepen die meer met elkaar te maken hebben in het werk overleggen vaker dan groepen die doorgaans weinig met elkaar te maken hebben.

**Geschatte tijdsduur:** 1 dag.



## **Voorbeeld B2: Extended intervisie**

**Beschrijving activiteit:** Doorlopende aandacht voor elkaar in het werk via formele- en informele gesprekken, intervisie, uitjes.

**Doel:** Kennisoverdracht, circulatie, kennisopbouw, verstevigen onderlinge banden, werkplezier verhogen, leren van elkaar, kwaliteitsverbetering.

**Doelgroep:** Iedere medewerker.

**Werkwijze:** Er is geen “vastgestelde” volgorde van werken binnen deze werkvorm. Het draait om het voortdurend meedenken en bespreken van verschillende facetten van het werk. Dit kan worden gedaan door het meegaan met iemand als die zijn werk doet, meedenken met anderen als ze over hun taken vertellen en problemen die ze tegenkomen, interesse in elkaar tonen, kwetsbaar durven zijn naar elkaar toe. Organiseren van serieuze gesprekken en leuke uitjes.

**Aantal deelnemers:** Afhankelijk van grootte van de organisatie.

**Rol begeleider:** Stimuleren van samenwerking, samen denken, houden van gesprekken en verplichting tot onderlinge intervisie.

**Voordelen van de werkvorm:** Mensen ervaren de meerwaarde van extended intervisie en durven kwetsbaar te zijn. Mensen zoeken elkaar vaker spontaan op, vormen koppels die elkaar ondersteunen, denken met elkaar over onderwerpen rond algemene ondersteuning, eilandvorming wordt voorkomen, mensen bouwen en onderhouden hun relatie met elkaar.

**Nadelen van de werkvorm:** In begin hebben sommige mensen moeite zich eraan over te geven. Er is 2 tot3 jaar nodig om dit vertrouwen op te bouwen, opbouwende kritiek te leren geven en nemen.

**Tijdsduur:** Voortdurend.

## **Voorbeeld B3: Informele bijeenkomst**

**Beschrijving activiteit:** Af en toe samen met medewerkers iets doen in een ontspannen sfeer. Dit kan gaan om een uitje, samen eten, borrel, sporten etc.

**Doel:** Andere manier van bij elkaar zijn, ontmoeting en kennis- en ervaring uitwisseling.

**Doelgroep:** Eigen werknemers.

**Werkwijze:** Er bestaat geen vastgestelde wijze waarop informele bijeenkomsten worden georganiseerd en verlopen. In de kern gaat het om een groep medewerkers of het management die het initiatief nemen om iets te gaan doen met de andere medewerkers dat afwijkt van het dagelijks werk en in ontspannen sfeer kan worden uitgevoerd. De keuze van de activiteit hangt hierbij af van de wensen en tijd van de deelnemers. Er worden hierbij geen prestaties verwacht die invloed hebben op het functioneren in het werk, maar het ongedwongen praten over het werk en het samenzijn kan het functioneren in het werk wel positief beïnvloeden.

**Aantal deelnemers:** Afhankelijk van de grootte van de organisatie. Voornamelijk middelgrote groepen.

**Rol begeleider:** De rol van begeleider is vaak minimaal. Vaak worden deze bijeenkomsten spontaan geregeld door een groep werknemers zelf die het werk onderling verdelen.

**Voordelen van de werkvorm:** Mensen leren elkaar ook op een andere manier kennen, in een ontspannen sfeer. Teambuilding. Er wordt ook veel kennis- en ervaring uitgewisseld die men tijdens het werken opdoet.

**Nadelen van de werkvorm:** Het wordt vaak weinig gedaan vanwege drukte en verplichtingen van mensen elders.

**Geschatte tijdsduur:** Personeelsuitje hele dag of middag en avond, lunch een uur, borrel 2 uur.

## **Voorbeeld B4: Open Space**

**Beschrijving activiteit:** Mensen worden gevraagd mee te praten over onderwerpen die zij al dan niet zelf aandragen.

**Doel:** Kennisuitwisseling, weten wat er leeft, het vormen van waardeoordeel.

**Doelgroep:** Divers, mensen met expertise in kennis en of ervaring.

**Werkwijze:**

1. Relevante thema's worden in groepen besproken. Thema's kunnen worden voorgesteld door de organisatie of door de deelnemers aan de Open Space; ook kunnen voorgestelde thema's verworpen of aangepast worden. De verschillende groepen worden gevormd op basis van persoonlijke interesse/expertise in de voorgestelde thema's.
2. Mensen in een groep discussiëren onder begeleiding met elkaar over een onderwerp.
3. Iedereen is vrij om van de ene groep naar de andere groep te gaan en daar zijn of haar mening te laten horen.
4. Er vinden doorgaans twee of drie rondes plaats.
5. Tenslotte doet een gespreksleider plenair verslag van de discussies die in de groepen gevoerd zijn.
6. Conclusie en afsluiting.

**Aantal deelnemers:** 15-200.

**Rol begeleider:** Nodigt deelnemers uit om door te praten over onderwerpen en begeleidt de bijeenkomst, zorgt voor gespreksleiders per groepje en verzorgt de plenaire terugkoppeling.

**Voordelen van de werkvorm:** Betrokkenheid en enthousiasme; iedereen gaat naar onderwerpen die hij of zij interessant vindt. Een ander voordeel is dat ieder zelf bepaalt hoe lang er aan een discussie meegedaan wordt.

**Nadelen van de werkvorm:** Niet iedereen hoeft mee te doen.

**Geschatte tijdsduur:** 1,5 uur tot een hele dag.

## **Voorbeeld B5: Speeddate**

**Beschrijving activiteit:** Tijdens een grote bijeenkomst van mensen ( bijvoorbeeld bewonersorganisaties en bewoners of NME professionals) worden op verschillende plekken deskundigen gestationeerd, waar mensen in korte tijd (5/10 minuten) vragen aan kunnen stellen. Soort stoelendans rond deskundigen.

**Doel:** Mensen de mogelijkheid geven in korte tijd veel informatie op te doen waarmee ze zelf aan het werk of verder kunnen.

**Doelgroep:** Divers (zoals bijvoorbeeld burgers, bewonersorganisaties en NME organisaties).

**Werkwijze:**

1. Deskundigen worden aan tafels of staande gepositioneerd.
2. Na het klinken van een signaal (vaak een bel) hebben de deelnemers een klein aantal minuten de tijd om naar een deskundige te gaan en aan die persoon vragen te stellen.
3. Na het tweede signaal wordt er gewisseld en kan een andere deskundige worden opgezocht.
4. (Optie) Evaluatie van de activiteit via interviewen deelnemers.

**Aantal deelnemers:** Afhankelijk van beschikbare tijd, aantal deskundigen en faciliteiten. Ook voor grotere groepen goed te doen (40-50 personen).

**Rol begeleider:** Organiseren bijeenkomst, uitleg werkvorm, demonstratie, bijhouden tijd, houden van evaluaties.

**Voordelen van de werkvorm:** In korte tijd kunnen mensen veel informatie opdoen en uitwisselen en veel mensen leren kennen.

**Nadelen van de werkvorm:** Niet te vaak organiseren voor dezelfde mensen, afwisseling behouden, geen tijd voor verdieping.

**Geschatte tijdsduur:** Variabel, doorgaans van een uur tot een dagdeel.

## **Voorbeeld B6. Carrousel**

**Beschrijving activiteit:** In korte tijd tonen en behandelen van een serie projecten of thema's door afzonderlijke project in een hoek van de kamer te laten presenteren voor een geïnteresseerd publiek. De presentatie wordt verzorgd door een projectleider of kenner van het thema. De bezoekers lopen langs deze hoeken en luisteren naar telkens nieuwe presentaties.

**Doel:** In korte tijd overdracht en uitwisseling van kennis en ervaring op hoofdpunten.

**Doelgroep:** Divers; bijvoorbeeld NME organisaties, overheid, bedrijven, semi-overheid en burgers.

**Werkwijze:**

De projecten- of thema carrousel wordt in vijf stappen uitgevoerd:

1. Indeling groep in vier of vijf subgroepen die in een hoek van de kamer plaatsnemen
2. Per groep geeft een groepsleider informatie of stelt vragen. Deelnemers discussiëren of zoeken naar oplossingen/geven antwoorden.
3. Na 10-15 minuten schuiven de deelnemers door naar een andere hoek van de kamer waar zij met een ander project of thema te maken krijgen.
4. Een discussieleider vat de discussies uit de groepen samen.
5. Verwerking van de ideeën; als er ideeën zijn verzameld moet worden aangegeven wat er mee gaat gebeuren.

**Aantal deelnemers:** Middelgrote tot grote groepen mogelijk, afhankelijk van aantal kamers, deelnemers en groepsleiders.

**Rol begeleider:** Algemene organisatie en begeleiding. Groepsbegeleiders leiden de groepsdiscussies en vatten deze samen.

**Voordelen van de werkvorm:** Levendig en inspirerende presentaties, houdt aandacht vast, in korte tijd kunnen veel presentaties worden gehouden en worden alleen de kernpunten belicht. Weinig kans op uitloop.

**Nadelen van de werkvorm:** Belasting van de groepsleiders die een aantal malen dezelfde presentatie moeten geven. Noodzakelijke beperking tot kernpunten vindt niet iedereen prettig.

**Geschatte tijdsduur:** 1-2 uur.

## **Voorbeeld B7: Interactieve rondleiding**

**Beschrijving activiteit:** Onder leiding van een deskundige kennis maken met diverse werkwijzen en facetten van de organisatie.

**Doel:** Kennisuitwisseling. Mensen informeren over de organisatie en met hen praten over zaken die de organisatie en de mensen raken; naamsbekendheid en betrokkenheid creëren.

**Doelgroep:** Zeer divers; bedrijven, musea, scholen, toeristische groepen. Er worden door sommige organisaties opzettelijk een diversiteit aan typen rondleiders ingezet om een zo groot mogelijke groep mensen aan te spreken.

### **Werkwijze:**

Er bestaat geen vastgestelde werkwijze om deze werkvorm uit te voeren. Slechts heel globaal kan men verschillende fasen vaststellen, zoals:

1. Kennismaking /voorstellen.
2. Algemene informatie overdracht over de rondleiding zelf, zoals bijvoorbeeld de duur, route en afdelingen of bezienswaardigheden en mogelijk onderlinge uitwisseling van motivatie om aan de rondleiding deel te nemen.
3. Via het bezoeken van afdelingen van de organisatie worden verschillende werkwijzen en onderdelen van de organisatie getoond en worden vragen van het publiek/de deelnemers aan de rondleiding beantwoord. Het is tevens een kennismaking met missie en doel van de organisatie en de relatie ervan met natuur, milieu (en mogelijk ook cultuur).
4. (Optie) Mogelijk kunnen ook bepaalde thema's aan de orde komen of opdrachten worden gegeven aan de deelnemers.
5. (Optie) Nabespreking of evaluatie van de rondleiding.

### **Aantal deelnemers:**

Tot 25 per rondleiding

### **Rol begeleider:**

Overlegt met vertegenwoordigers van de doelgroepen /docenten over aard van de rondleiding, waar klas mee bezig is en hoe de rondleiding hierop aan kan sluiten.

### **Voordelen van de werkvorm:**

Op gang brengen van gesprek, oppikken van trends en nieuwe problemen in natuur, kennis nemen van misverstanden die bij de verschillende doelgroepen leven, korte waardevolle contacten. Tonen verwevenheid mens en natuur. De doelgroepen/ het publiek verspreiden de boodschap naar anderen; zorgen voor naamsbekendheid van de eigen organisatie.

### **Nadelen van de werkvorm:**

Mensen komen niet altijd met een goede intentie; hebben soms geen zin. Je kunt daardoor niet altijd je boodschap overbrengen; kost op dergelijke momenten veel energie om gesprek op gang te brengen en te houden.

### **Geschatte tijdsduur:**

1 uur en 15 minuten per groep.

# Werkvormen binnen categorie C: Vaardigheden- en competenties ontwikkelen

## Voorbeeld C1: Intervisie

**Beschrijving activiteit:** Het voorleggen van een werkprobleem aan verschillende collega's voor analyse van het probleem en het formuleren van een advies dat door een probleemeigenaar kan worden gebruikt voor de oplossing van het probleem.

**Doel:** Gezamenlijk ontwikkelen van oplossingen voor werkproblemen.

**Doelgroep:** Medewerkers van een organisatie.

### **Werkwijze:**

Een voorbeeld is de incidentmethode, waarbij een probleemeigenaar zijn probleem uitlegt en de collega's vragen stellen en meedenken voor de oplossing van het probleem. De incidentmethode volgt 10 stappen:

1. Inventarisatie werkproblemen. Per deelnemer wordt geïnventariseerd of er problemen zijn en welke dat zijn.
2. Selecteren van een probleem door voorkeuren te inventariseren.
3. De probleemeigenaar licht zijn probleem uitvoeriger toe.
4. Verkenning: collega's stellen open vragen over het probleem en context.
5. Analyse en probleemstelling: aan de hand van de analyses van het probleem door de collega's formuleert de probleemeigenaar een probleemstelling.
6. Zoeken naar oplossingen; de collega's kunnen enkele tips aandragen voor de oplossing van het probleem. Collega's oordelen niet over elkaars oplossing.
7. Keuze van een oplossing door de probleemeigenaar.
8. Afspraken maken en afronden. De probleemeigenaar geeft aan welke stappen worden ondernomen om het probleem aan te pakken en maakt afspraken hierover.
9. Terugkoppeling van het thema naar collega's, rond de vraag of zij het probleem voor zichzelf herkenbaar of bruikbaar achten.
10. Evaluatie.

**Aantal deelnemers:** 3-14

**Rol begeleider:** Organiseren bijeenkomst en begeleiden ervan via observatie, feedback geven, confronteren, bieden veiligheid, samenvatten, spiegelen.

**Voordelen van de werkvorm:** Uitwisseling ideeën, samen leren van elkaar, creatief leren denken.

**Nadelen van de werkvorm:** Sfeer van vertrouwelijkheid is noodzakelijk.

**Geschatte tijdsduur:** 1-2,5 uur.

## **Voorbeeld C2: Rollenspel met observator**

**Beschrijving activiteit:** Na een korte introductie gaan werknemers in drietallen een vaardigheid oefenen, waarbij ieder feedback geeft op de rol van de ander.

**Doel:** Ontwikkeling van vaardigheden en competenties via experimenteren en nadoen van situaties.

**Doelgroep:** Eigen werknemers.

### **Werkwijze:**

De activiteit wordt in zeven stappen uitgevoerd:

1. Werknemers vormen drietallen (kan op basis van verschillende criteria, zoals leerdoelen of persoonlijkheid).
2. Een casus of situatie wordt toegelicht.
3. Er volgt een instructie over het rollenspel. Twee werknemers spelen een specifieke rol ,bijvoorbeeld van werkgever of cliënt, de derde is observator.
4. Gedurende een korte periode wordt er gespeeld.
5. Er volgt een nabespreking door iedere deelnemer, waarbij de spelers eerst hun verhaal doen en als laatste de observator. Er wordt gestart met de positieve feedback, daarna komen de verbeterpunten.
6. Wisseling van rollen en/of samenstelling per groepje.
7. Plenaire discussie van de resultaten.

**Aantal deelnemers:** 10-20

**Rol begeleider:** Organiseren bijeenkomst, toelichten van werkvorm, bijhouden tijdsverloop en wisselingen van rollen, leiden plenaire discussie en eventueel opstellen van criteria voor observatie.

**Voordelen van de werkvorm:** Betrokkenheid en inzet voor het leren van vaardigheden, onderlinge vertrouwensband/saamhorigheid wordt versterkt.

**Nadelen van de werkvorm:** Niet iedereen is altijd even gemotiveerd om mee te werken.

**Geschatte tijdsduur:** 1-2 uur.



## **Voorbeeld C3: Coaching on the job**

**Beschrijving activiteit:** Onder leiding van een coach worden medewerkers/vrijwilligers tijdens hun werkzaamheden begeleid zodat zij het publiek/ hun klanten beter kunnen bedienen van informatie.

**Doel:** Ontwikkelen van diverse voor het werk relevante competenties, zoals service-gerichtheid en kennis over gebieden (bijvoorbeeld kennis van geschiedenis en geografie).

**Doelgroep:** Eigen medewerkers/vrijwilligers.

### **Werkwijze:**

1. Een professionele coach wordt door de organisatie ingehuurd om medewerkers/vrijwilligers te leren hoe zij hun kennis kunnen verdiepen en hun doelgroepen beter van informatie kunnen voorzien.
2. De coach geeft informatie over- en demonstratie van het gewenste gedrag en informatie over andere aspecten van het werk.
3. De werknemers oefenen met het gewenste gedrag of informatievoorziening aan de klant
4. Evaluatie van de begeleiding en ervaringen.

**Aantal deelnemers:** Tot 10 personen.

**Rol begeleider:** Inhuren coach en doorspreken en afbakening taken.

**Voordelen van de werkvorm:** Kan jaarlijks worden herhaald of uitgebreid, medewerkers/vrijwilligers zijn enthousiast en voelen zich beter toegerust voor hun taak.

**Nadelen van de werkvorm:** Kosten van het inhuren van een professionele coach.

**Geschatte tijdsduur:** 2x 2,5 uur.

## **Voorbeeld C4: Interactieve workshop**

**Beschrijving activiteit:** Een deskundige houdt een verhaal/lezing over een onderwerp en via een interactieve workshop wordt vervolgens de kennis uitgewerkt voor de eigen praktijksituatie.

**Doel:** Kan verschillen per workshop; bijvoorbeeld teambuilding of leiderschapskwaliteiten onderzoeken. Mensen wordt een spiegel voorgehouden.

**Doelgroep:** Vooral zakelijke markt, maar soms ook educatie voor scholen, zoals bij onderbouw dag VO waar docenten in een workshop van een dierentuin leerden hoe zij zonder bevoegd te zijn als docent lichamelijke opvoeding toch iets met beweging konden doen.

### **Werkwijze:**

1. Een deskundige houdt een verhaal/lezing over een onderwerp; bijvoorbeeld leiderschap.
2. Vervolgens gaan de deelnemers leiderschapsprincipes uitwerken in de vorm van een workshop waarbij voorbeelden en analyses uit de eigen ervaringswereld een plaats krijgen.
3. (Optie) Via een rollenspel kunnen afzonderlijke leiderschapsrollen worden uitgetoet, bijvoorbeeld naar aanleiding van verschillen en overeenkomsten van leiderschap in de dieren- en mensenwereld.

**Aantal deelnemers:** Voornamelijk middelgrote groepen (20-40).

**Rol begeleider:** Het organiseren van de bijeenkomst en het geven van de lezing.

**Voordelen van de werkvorm:** Letterlijke aanschouwelijkheid en door de interactieve workshop een actieve manier om meer te weten te komen dan alleen passief luisteren. Een ander voordeel is dat de lezing en workshop voor meer groepen hergebruikt kan worden.

**Nadelen van de werkvorm:** Tijd nodig voor ontwikkeling van lezing en workshop.

**Geschatte tijdsduur:** 1-1,5 uur.

## **Voorbeeld C5: Werkbezoek**

**Beschrijving activiteit:** Informeren van interne werknemers en mogelijk ook externe samenwerkingspartijen over hun werkzaamheden en ontwikkelingen daarbinnen.

**Doel:** Opbouwen van kennis en ervaring rond diverse werkzaamheden.

**Doelgroep:** Eigen werknemers en werknemers samenwerkende partijen zoals bijvoorbeeld opbouwwerk, medewerkers van stadsdelen en volkstuin vrijwilligers.

### **Werkwijze:**

Werkbezoeken kunnen op verschillende wijzen worden georganiseerd. In veel gevallen gaat het bij een werkbezoek om een combinatie van:

1. Een inleiding op een thema/onderwerp.
2. Een presentatie of serie presentaties en voorlichting rond thema's of projecten.
3. Een bezoek aan een locatie of een excursie naar een gebied.
4. Een discussie in groepjes of plenaire nabespreking.
5. Een samenvatting met conclusies/ opmaak van de balans.
6. Afsluiting/slotwoord.

**Aantal deelnemers:** 40-70.

**Rol begeleider:** Geeft presentatie of excursies en beantwoordt vragen.

**Voordelen van de werkvorm:** Concrete ontmoetingen, verdieping, knelpuntenbespreking.

**Nadelen van de werkvorm:** Arbeidsintensief, niet voor iedereen even interessant.

**Geschatte tijdsduur:** 2,5 uur per bijeenkomst.

## Voorbeeld C6. Masterclass

**Beschrijving activiteit:** In een masterclass worden in het algemeen door een expert de meest recente inzichten op een bepaald gebied behandeld aan de hand van voorbeelden uit de praktijk. Het geleerde wordt in de praktijk gebracht door middel van het uitwerken van een vraagstuk. Tijdens en na afloop van de masterclass is er veel ruimte om praktijkervaringen uit te wisselen met de andere deelnemers en de docent.

**Doel:** Inzicht krijgen in recente ontwikkelingen binnen een thema/beroepsveld en koppeling met de eigen praktijk leggen.

Een voorbeeld is de Masterclass “ Samenwerken met.....” .

Doelen van deze masterclass zijn:

- kennismaken met nieuwe initiatieven in het NME-werkveld.
- leren hoe deze initiatieven kunnen aansluiten op het eigen werkterrein via een verkenning van samenwerkingsmogelijkheden.
- collega's ontmoeten en ervaringen uitwisselen.
- zicht krijgen op nieuwe doelgroepen en/of financieringsbronnen.
- voorbeelden leren kennen van- en zelf aandragen van wijzen waarop draagvlak voor eigen activiteiten kan worden ontwikkeld.

**Doelgroep:** Divers/NME werkveld.

### **Werkwijze:**

Masterclasses kunnen op verschillende manieren worden uitgevoerd. In veel gevallen kunnen verschillende stappen/stadia of sessies worden aangeboden, waarbij aan de orde kunnen komen:

1. Inleiding van het onderwerp; achtergronden.
2. Theoretische en inhoudelijke verdieping van het onderwerp.
3. Overzicht bestaande werkwijzen/ succesfactoren/ implementatieprocessen.
4. Uitwisseling praktijkervaringen, benodigde competenties, do's en don'ts.
5. Rollenspel/discussie.

### Werkwijze Masterclass “Samenwerken met...”

1. Deelnemers volgen een workshop of presentatie van een NME organisatie die samenwerkt met welzijnsorganisaties, agrariërs of bedrijven.
2. Deelnemers maken een SWOT-analyse van hun eigen organisatie en wisselen de gegevens met elkaar uit.
3. Leerpunten worden geformuleerd, net als best practices, relevante vragen worden behandeld.

**Aantal deelnemers:** 10 tot 12 personen per masterclass.

**Rol begeleider:** Organiseren bijeenkomst en mogelijk ook voorzitten van de bijeenkomst

**Voordelen van de werkvorm:** De groep is relatief klein waardoor iedereen zijn/haar wensen m.b.t. de bijeenkomst kenbaar kan maken, iedereen kan zijn/haar situatie voorleggen.

**Nadelen van de werkvorm:** Onbekend.

**Geschatte tijdsduur:** Dagdeel of dag.

# Werkvormen binnen categorie D: Evalueren en reflecteren

## Voorbeeld D1: Brieven

**Beschrijving activiteit:** Deelnemers worden voor de bijeenkomst gevraagd om een brief te schrijven met daarin een evaluatie of reflectie van (een) eerdere bijeenkomst (en) of ervaringen/successen. Deze wordt door de deelnemer tijdens de bijeenkomst voorgelezen en besproken.

**Doel:** Persoonlijke evaluatie en reflectie waarover van tevoren is nagedacht.

**Doelgroep:** Divers; bijvoorbeeld samenwerkingspartners en intervisiegroepen.

**Werkwijze:**

1. Voorafgaand aan de bijeenkomst wordt er een opdracht gegeven aan de deelnemers om een evaluatie of reflectiebrief te schrijven en hoe deze er ongeveer uit zou moeten komen te zien.
2. Deelnemers worden om de beurt gevraagd hun brief voor te lezen, luisterende deelnemers kan worden gevraagd eventuele vragen te noteren.
3. Deelnemers geven nog eventueel een reactie op elkaars brieven.

**Aantal deelnemers:** 5-15

**Rol begeleider:** Enkele weken voor de bijeenkomst moet de opdracht worden gegeven aan de deelnemers zodat zij zich goed kunnen voorbereiden en de brief schrijven. Instructies tijdens de bijeenkomst, eventueel samenvatten van de evaluaties en reflecties.

**Voordelen van de werkvorm:** Persoonlijk, goed voorbereid, kan later nog als input dienen voor nieuwe gesprekken of opdrachten.

**Nadelen van de werkvorm:** Er moet een sfeer van onderling vertrouwen en openheid zijn om dit goed uit te kunnen voeren.

**Geschatte tijdsduur:** Afhankelijk van het aantal deelnemers, 15-50 minuten.

## **Voorbeeld D2: Drie woorden**

**Beschrijving activiteit:** Deelnemers geven in (maximaal) drie woorden antwoord op diverse evaluatie en reflectievragen.

**Doel:** Korte en kernachtige evaluatie of reflectie.

**Doelgroep:** Divers; bijvoorbeeld samenwerkingspartners en intervisiegroepen.

**Werkwijze:**

1. De begeleider stelt een vraag (of meerdere vragen) en schrijft deze op een flap.
2. Deelnemers wordt enkele minuten bedenktijd gegeven voor het beantwoorden van de vraag of vragen.
3. Deelnemers bespreken hun antwoorden in tweetallen of groepjes voor (optie).
4. Deelnemers geven hun drie woorden weer.
5. Indien er tijd is, kan nader worden ingegaan op een of meer woorden.
6. De volgende deelnemer is aan het woord of wordt aangewezen als volgende door de vorige spreker.

**Aantal deelnemers:** Van kleine tot grote groepen mogelijk.

**Rol begeleider:** Organiseren bijeenkomst, voorbereiden vragen, geven instructies, mogelijk samenvatten en afronden.

**Voordelen van de werkvorm:** Snelle methode om tot de kern der dingen te komen.

**Nadelen van de werkvorm:** Bij toelichtingen van woorden moet de tijd wel in de gaten gehouden worden.

**Geschatte tijdsduur:** 15 min- 45 min.

## **Voorbeeld D3: Kernvragen**

**Beschrijving activiteit:** Om een situatie of project te evalueren kan een lijst met kernvragen worden gebruikt die nodig zijn om de situatie in korte periode te kunnen evalueren. Het vormt een kader waaruit vervolgens verdiepende vragen gesteld kunnen worden.

**Doel:** Een methode om meerdere situaties toch in relatief korte tijd aan de orde te laten komen. Kernvragen vormen een goed kader voor de groep om de bespreking te voeren.

**Doelgroep:** Divers; bijvoorbeeld samenwerkingspartners en intervisiegroepen.

### **Werkwijze:**

1. Kernvragen worden op een flap of bord geschreven.
2. Instructie aan de deelnemers van de werkvorm en het geven van een voorbeeld hoe doorggevraagd kan worden op een kernvraag.
3. Vraag of een deelnemer een specifieke situatie wil inbrengen en kies als groep voor de deelnemer wiens situatie het meest relevant is voor iedereen.
4. De deelnemer legt de situatie in maximaal twee minuten uit.
5. Andere deelnemers stellen om de beurt een kernvraag en kunnen daarna verdiepende vragen stellen.
6. Samenvatting van de belangrijkste inzichten door de begeleider of de inbrenger en eventueel nog een ronde reacties op de bespreking.

### **Kernvragen:**

1. Wat wilde je bereiken?
2. Had je succes? Hoe weet je dat?
3. Heb je een verklaring voor je succes/falen?
4. Wat ging goed/ wat houdt je vast?
5. Wat doe je de volgende keer anders?
6. Wat heb je geleerd over je eigen denken/leren?

**Aantal deelnemers:** 5-25.

**Rol begeleider:** Organiseren bijeenkomst, voorbereiden bijeenkomst, weergave kernvragen op een flap/bord, bewaking tijd en sprekers, Geven van samenvattingen en stimuleren doorvragen op kernvragen.

**Voordelen van de werkvorm:** Schept een kader voor de bijeenkomst, verschillende situaties kunnen snel worden besproken.

**Nadelen van de werkvorm:** Mensen kunnen verzuimen door te vragen op kernvragen en moeten daarin gestimuleerd worden.

**Geschatte tijdsduur:** Afhankelijk van aantal deelnemers 15-45 minuten.



# Werkvormen binnen categorie E: Draagvlak ontwikkelen

## Voorbeeld E1: Uitschudbijeekomst

### Omschrijving activiteit:

*Er zijn twee varianten op dit soort bijeenkomsten; een “brede” en een “smalle” variant:*

*Breed:* Potentiële opdrachtgevers, NME Centra, NME netwerk, docenten, bedrijfsleven en overheid worden uitgenodigd om samen na te denken over een actueel thema waardoor mogelijk een opdracht/thema/lesmodule of project wordt geformuleerd.

*Smal:* Naar aanleiding van een concrete opdracht worden opdrachtgever, ontwikkelaars en experts bijeengebracht om een thema/module/project te verkennen en tot de inhoudelijke kern ervan te komen zodat er een helder beeld ontstaat hoe deze ingevuld kan worden.

### Werkwijze (breed en smal):

#### 1. Voorbereiding (brede variant)

Er zijn van de genodigden al signalen geweest dat ze interesse hebben. Ze worden uitgenodigd mee te denken vanuit hun expertise en belangen bij de ontwikkeling van een thema, lesmodule of project.

#### 2. Mind setting – centrale vraag (brede variant).

Is het ontwikkelen van een thema, lesmodule of project voor de doelgroep interessant genoeg om uit te werken. Laten we er eens van uitgaan van wel, hoe moet dat er dan uitzien?

#### 3. Kennismaking (breed en smalle variant).

Een samenwerking met nieuwe partners heeft veel baat bij een vrolijke, inhoudelijke kennismaking.

#### 3. Wederzijdse verkenning (brede variant).

Partijen zoals scholen en maatschappelijke organisaties verkennen elkaars betrokkenheid bij het thema door elkaar grondig “aan de tand te voelen”. Dit wil zeggen dat er wordt doorgevraagd over ieders ideeën en motieven, wensen en beelden om erachter te komen in hoeverre er een goede basis is om samen te werken.

#### 4. Thema onder de loep (brede en smalle variant).

Gezamenlijk het thema inhoudelijk verder uitwerken aan de hand van een gezamenlijke mindmap. Daarna geeft iedereen aan waar de interessegebieden vanuit de eigen organisatie liggen.

#### 5. Voorwerk over het voetlicht (brede variant).

Presentatie van al gedaan voorwerk. Daarna focus op de rol van maatschappelijke organisaties: wat hebben die mogelijk te bieden? Wat zou de doelgroep van hen willen vragen?

## 6. Terug naar de hoofdvraag (breed) of samenvatting verkenning (smal)

Terug naar de hoofdvraag: Is het ontwikkelen van een thema, lesmodule of project voor de doelgroep interessant genoeg om verder uit te werken?

## 7. Rolverdeling en traject afspreken, vervolgafspraken maken.

### **Doel:**

Draagvlak krijgen voor uitvoering en samenwerking in een project of programma.

Het 'uitschudden' van het netwerk om een thema van de grond te krijgen of de basis voor een opdracht rond te krijgen (brede variant).

Verkennen thema met deskundigen om tot een actueel en waarheidsgetrouw onderwijsontwerp te komen (smalle variant).

### **Doelgroep:**

Breed: Opdrachtgevers, docenten, NME netwerk, bedrijfsleven en overheid.

Smal: Opdrachtgevers, ontwikkelaars, experts.

### **Aantal deelnemers:**

8-15.

### **Rol begeleider:**

Vorbereiding en begeleiding van de bijeenkomst via het 'what if' scenario. Hiermee wordt een denkbeeldige situatie bedoeld waarin wordt aangenomen dat "alle lichten op groen staan", en hoe je vanuit deze ideale omstandigheden het gewenste thema, lesmodule of project kunt ontwikkelen.

### **Voordelen van de werkvorm:**

Breed: Enthousiasme, betrokkenheid, financiële investering door het netwerk, gezamenlijk gevoel van eigenaarschap, inbreng ieders expertise.

Smal: idem, behalve de financiële investering.

Doordat je een thema van tevoren doorspreekt met elkaar, kun je voorkomen dat je met verkeerde beelden of vooroordelen werkt.

### **Nadelen van de werkvorm:**

Aandachtspunt is dat de werkvorm heel goed moet worden beheerst om een dergelijk proces te kunnen begeleiden; mensen kunnen hoge verwachtingen hebben en die moeten goed gestuurd worden.

Een randvoorwaarde is dat je experts kunt vinden die vaak zonder betaling met je mee willen denken.

### **Tijdsduur:**

2-4 uur.

### **Frequentie:**

Uitsluitend als er concrete aanleiding is. Dit kan per jaar verschillen.

# Werkvormen binnen categorie F: Discussiëren

## Voorbeeld F1: Spreektijd

**Beschrijving activiteit:** Iedere deelnemer krijgt een afgebakende hoeveelheid tijd om een reactie of associatie op een onderwerp te geven.

### **Werkwijze:**

Voor, tijdens of na een discussie kan deze werkvorm worden ingezet om de discussietijd effectief te kunnen gebruiken.

1. Introductie van een onderwerp.
2. Uitleg werkvorm spreektijd.
3. Deelnemers geven hun reactie of associatie in een gelimiteerde tijd (bijvoorbeeld 2 minuten).
4. Hierna kan een verdiepende discussie beginnen of is een discussie afgerond.
5. Bij vastgelopen of ingezakte discussies kan er opnieuw een ronde worden gedaan, bijvoorbeeld naar aanleiding van een concrete vraag naar inzichten uit de discussie tot dan toe, tussenevaluatie en gesprekspunten voor vervolg van de discussie.

**Doel:** Effectief gebruiken van discussietijd.

**Doelgroep:** Divers; bijvoorbeeld tijdens vergaderingen en andere overlegsituaties.

**Aantal deelnemers:** 5-15.

**Rol begeleider:** Organiseren bijeenkomst, uitleg werkvorm, tussentijdse samenvattingen.

**Voordelen van de werkvorm:** Voorkomt nodeloos lange vergaderingen, laat iedereen evenveel aan het woord komen, bewaken van het doel van de bijeenkomst en de hoofdzaken, actieve betrokkenheid.

**Nadelen van de werkvorm:** Als mensen zich niet aan de afgesproken tijd houden is ingrijpen noodzakelijk.

**Geschatte tijdsduur:** Naar eigen voorkeur; van 10 seconden tot 10 minuten.

## **Voorbeeld F2: Brillen**

**Beschrijving activiteit:** Alle deelnemers krijgen een speciale rol of ‘bril’ of positie die zij gedurende de discussie moeten innemen.

**Doel:** Mensen dwingen hun eigen perspectief op zaken los te laten en zich te verplaatsen in een ander/andere doelgroep. Dit leidt tot een groter inlevingsvermogen en wederzijds begrip, een bredere kijk op situaties en onderwerpen.

**Doelgroep:** Divers.

### **Werkwijze:**

1. Instructie over de werkvorm ‘ Brillen’. Deelnemers moeten worden uitgelegd wat het belang is van deze werkvorm.
2. Verdelen van de rollen/brillen over de aanwezigen. Bij grotere groepen kunnen subgroepjes worden ingedeeld die samen een bepaalde bril opzetten.
3. Voordat de discussie begint wordt opnieuw het doel van de werkvorm uitgelegd en krijgen de deelnemers of groepen deelnemers even de tijd om hun standpunt voor te bespreken.
4. De procesbegeleider vat tussentijds samen en noteert belangrijke zaken op een flap. Time-out momenten kunnen worden ingelast voor onderling overleg binnen de groepen.

**Aantal deelnemers:** Variabel 5-40.

**Rol begeleider:** Introductie van het onderwerp, verdelen van de brillen of laten verdelen van de brillen, tussentijdse samenvattingen, kernwoorden op flap schrijven, time management.

**Voordelen van de werkvorm:** De werkvorm Brillen kan ook worden ingezet voor evaluaties, beslissingen nemen, brainstormen, visie, planning en strategie ontwikkeling.

De rollen kunnen worden ingedeeld naar aanleiding van de verschillende soorten stakeholders, maar ook naar bijvoorbeeld ‘denkhoeden’ (De Bono, 1998): Hierbij worden verschillende soorten ‘hoeden’ onderscheiden, waarbij een witte hoed staat voor het denken in cijfers en feiten, de rode voor het denken vanuit het gevoel en de oordelen, de zwarte het doemdenken, de gele vertegenwoordigt de optimistische denkers, de groene beweging en creativiteit en de blauwe de controlerende denker.

**Nadelen van de werkvorm:** Mensen zijn niet altijd even gemotiveerd om over bepaalde onderwerpen na te denken en zich in een andere positie te verplaatsen.

**Tijdsduur:** Naar behoefte en mogelijkheden, 30 min-1uur.

## Voorbeeld F3: Lagerhuis

**Omschrijving activiteit:** Naar aanleiding van een prikkelende stelling verdedigen twee groepen met tegengestelde meningen hun standpunten. Er is geen jury die beslist wie er uiteindelijk 'gewonnen' heeft met de meest overtuigende argumenten.

**Doel:** Overzicht van alle voor- en tegenargumenten van een stelling. Eventueel ook inleving in de positie van de andere partij (als de rollen worden omgedraaid en voorstanders in tegenstanders veranderen en omgekeerd).

**Doelgroep:** Divers; daar waar mensen van mening verschillen en deze uitgewerkt kunnen worden.

### **Werkwijze:**

1. Formuleren van een prikkelende stelling
2. Vormen van twee groepen (naar aanleiding van hun echte mening of opzettelijk in de rol van de tegenstander).
3. Toelichting van de stelling aan de voor- en tegenstanders, waarbij de stelling zichtbaar in de ruimte aanwezig moet zijn (op een flap of een A4je).
4. Toepassen van enkele discussieregels als: maximale spreektijd per spreker, mensen moeten toelichten waarop zij reageren als zij gaan praten, geen loze argumenten, korte argumentenrondes met meerdere stellingen en opstaan als iemand het woord neemt.
5. Optie: het geven van bedenktijd om zich voor te bereiden op de argumentatie.
6. Starten van de discussie, bijhouden van tijdsverloop en of er een evenwichtige spreiding is van reacties van voor- en tegenstanders en individuen.
7. Samenvatten discussie.

**Aantal deelnemers:** Grotere groepen, 30-100.

**Rol begeleider:** Organisatie, voorbereiding, begeleiding, verzinnen stellingen, uitleg werkvorm, timemanagement, samenvattingen discussie, handhaving spelregels

**Voordelen van de werkvorm:** Activerende werkvorm, verbreden blik op een onderwerp, onderzoeken eigen meningen, verwoorden eigen meningen.

**Nadelen van de werkvorm:** Er blijft vaak onenigheid bestaan over het onderwerp; er wordt niet naar een gezamenlijke oplossing toegewerkt.

**Geschatte tijdsduur:** Variabel, afhankelijk van hoeveelheid mensen en stellingen. Bijvoorbeeld 30 minuten tot 1,5 uur.

# Werkvormen binnen categorie G: Beslissen

## Voorbeeld G1: Staan achter de flap

**Beschrijving werkvorm:** Iedereen die betrokken is bij het nemen van een beslissing rond een onderwerp neemt een positie in rond een flap waarop de voorgenomen beslissing op staat. Voorstanders van de voorgenomen beslissing gaan achter de flap staan. Tegenstanders gaan voor de flap staan en mensen die nog vragen hebben gaan naast de flap staan. De vragenstellers stellen hun vragen en voor- en tegenargumenten worden in kaart gebracht.

**Doelgroep:** Mensen betrekken bij het nemen van een besluit.

**Doel:** Inzichtelijk maken waar mensen staan bij het nemen van een besluit.

### **Werkwijze**

1. Beschrijving van een voorgenomen besluit op een flap.
2. Uitleg werkvorm.
3. Uitnodigen beslissers om positie te nemen rond de flap op basis van argumenten voor- tegen of op basis van vragen.
4. Om de beurt wordt er iemand uitgenodigd om zijn standpunt toe te lichten of een vraag te stellen. Zodra een vraag is beantwoord neemt die persoon stelling voor of achter de flap. Mensen kunnen tijdens de werkvorm van positie veranderen.
5. Samenvatting van uiteindelijke besluit.

**Voordelen van de werkvorm:** Mensen nemen letterlijk een positie in en de voor- en tegenargumenten worden uitgewerkt. De energie komt terug in de groep en mensen zullen na afloop van de bijeenkomst niet zo snel meer van gedachten veranderen.

**Nadelen van de werkvorm:** Een beslissing hoeft niet onmiddellijk tot stand te komen. Soms zijn er meer rondes nodig waarbij een nieuw voorstel voor een beslissing moet worden voorbereid. Goede begeleiding is essentieel, zoals bijvoorbeeld via het in de gaten houden van spreektijd, mensen vragen positie in te nemen en het stimuleren van beweging.

**Rol begeleider:** Voorbereiding bijeenkomst, uitleg werkvorm, zorgen voor timing en stimulering gewenst gedrag. Samenvatten besluit.

**Geschatte tijdsduur:** Variabel: 15 minuten tot 1 uur.

## **Voorbeeld G2: Piramidediscussie**

**Beschrijving werkvorm:** Het nemen van een besluit door een grote groep mensen via het samenvoegen van de besluiten van een steeds grotere deelgroep (tweetallen, viertallen etc. totdat twee groepen overblijven).

**Doelgroep:** Mensen die een besluit moeten nemen rond een onderwerp.

**Doel:** In korte tijd nemen van een besluit met input, betrokkenheid en draagvlak van de deelnemers.

**Werkwijze:**

1. Er wordt een vraag/probleem waarover een besluit genomen moet worden op een flap genoteerd.
2. Mensen worden in tweetallen ingedeeld of delen zichzelf in tweetallen in.
3. De tweetallen discussiëren vijf minuten over de vraag en zetten hun besluit/antwoord in enkele zinnen op een kaart.
4. Ieder tweetal moet hierna een ander tweetal opzoeken om opnieuw te gaan discussiëren over de vraag of het probleem. Deze vier mensen formuleren een gezamenlijk antwoord op een andere kaart (bij voorkeur op andere kleur kaart of met andere kleur pen).
5. Herhaling in steeds grotere groepen tot er twee groepen overblijven.
6. In de laatste twee groepen kiezen de deelnemers ieder een of twee vertegenwoordigers die gaat discussiëren met de ander.
7. De eindgroep voert de discussie terwijl de rest van de mensen een pauze heeft. De eindgroep noteert de beslissing op een flap.
8. De eindgroep start een einddiscussie met de rest van de mensen zodat iedereen achter de beslissing staat (via bijvoorbeeld de werkvorm ‘Staan achter de flap’).

**Voordelen van de werkvorm:** Toepasbaar voor veel soorten besluiten (bijvoorbeeld kiezen van een motto, bepalen van een visie, formuleren van top 5 van aandachtspunten, selectie van belangrijkste competenties).

**Nadelen van de werkvorm:** Goede begeleiding is noodzakelijk, tijdsplanning.

**Rol begeleider:** Voorbereiding vraagstelling, uitleg werkvorm, uitdelen kaartjes, begeleiding indeling groepen en einddiscussie.

**Geschatte tijdsduur:** Afhankelijk van aantal deelnemers en complexiteit van het onderhavige probleem 30 minuten tot 1,5 uur.

## **Voorbeeld G3: Scenario's**

**Beschrijving activiteit:** Het bedenken van zoveel mogelijk consequenties van beslissingen.

**Doelgroep:** Iedere groep die zoekt naar het beste besluit rond een onderwerp.

**Doel:** In kaart brengen van de haalbaarheid van verschillende ideeën.

**Werkwijze:**

1. Aan de hand van een aantal verzamelde kernpunten uit een discussie worden verschillende aanpakken naast elkaar gezet. Deze concepten worden naast elkaar op een flap geschreven.
2. Uitleg werkvorm Scenario's schrijven. Ieder concept zal nader onderzocht worden op verschillende zaken:
  - de aanwezige voor- en nadelen.
  - op wie de verschillende concepten het meeste effect zullen hebben.
  - mogelijkheden om de nadelen te verminderen.
3. De groep wordt ingedeeld in subgroepen die ieder een concept nader zullen analyseren (dit kan ook via de werkvorm Brillen).
4. Bespreken verschillende scenario's door de groepjes.
5. Plenair bespreken/presenteren van de uitkomsten door de groepjes via bijvoorbeeld het format: probleem/oplossing/consequenties.
6. Samenvatting en het nemen van een besluit door de voorzitter of door de hele groep (bijvoorbeeld via de werkvorm "Staan achter de flap").

**Aantal deelnemers:** Variabel van kleine tot grote groepen.

**Voordelen van de werkvorm:** Groep denkt mee over de invoering van een plan en overziet de consequenties.

**Nadelen van de werkvorm:** Niet alle consequenties zullen van te voren overzien kunnen worden en er kunnen vragen open blijven.

**Rol begeleider:**

Vorbereiden kernpunten van een voorgaande discussie, uitleg werkvorm, indelen groepen, begeleiding bespreking plenaire discussie en bepalen wijze nemen van uiteindelijke besluit.

**Geschatte tijdsduur:** Variabel van 1 uur tot een dag.



# Werkvormen binnen categorie H: Creativiteit gebruiken

## Voorbeeld H1. Brainstorm aan de hand van voorwerpen/foto's en filmpjes

**Beschrijving activiteit:** Deelnemers kiezen een voorwerp of foto/ filmpje aan de hand waarvan zij een oplossing zoeken voor een casus/probleem.

**Doelgroep:** Divers

**Doel:** Het verzamelen van verschillende ideeën of oplossingen via een ongebruikelijke denkwijze, waarbij zowel wordt gedivergeerd (uitwaaieren en zoveel mogelijk ideeën genereren ) als geconvergeerd (sorteren, vergelijken, inperken) wordt.

**Werkwijze:**

1. Een serie voorwerpen of foto's wordt op tafel gelegd.
2. Toelichting van de casus of probleem.
3. Samen zoeken naar de kern van het probleem.
4. Samenvatten van het probleem.
5. Kiezen van een voorwerp of foto.
6. Vrije associatie naar aanleiding van het voorwerp of de foto ivm het zoeken naar een mogelijke oplossing van de casus of het probleem.
7. Inventariseren van alle ideeën of oplossingen op een flap.
8. Vaststellen selectiecriteria voor beste idee.
9. Keuze van het beste idee.

**Voordelen van de werkvorm:** Het creatief denken wordt gestimuleerd.

**Nadelen van de werkvorm:** Er is geen garantie op het vinden van de ultieme oplossing. Mensen kunnen het niet eens zijn met de mate van vrijheid van associatie (waarden en normen).

**Rol begeleider:** Verzamelen en tentoonstellen van voorwerpen/foto's, uitleg werkvorm, inventarisatie ideeën, sturen selectieproces.

**Tijdsduur:** Afhankelijk van aantal deelnemers en doel van de brainstorm 30 minuten tot 4 uur.

## **Voorbeeld H2: De Inspiratiekamer**

### **Beschrijving activiteit:**

Een kamer of meerdere kamers binnen een organisatie wordt op een alternatieve wijze ingericht die deelnemers in een bepaalde 'mood' brengt.

### **Doel:**

Mensen uit hun normale denkkader halen, even uit balans te halen en hen het gevoel te geven niet aan het werk te zijn maar los van de werkelijkheid en vaste kaders om zodoende tot verrassende of verhelderende inzichten te komen, oplossingen voor problemen te bedenken of nieuwe plannen te maken. Vaak ook bedoeld om een sfeer van vertrouwen, interactie en open staan voor leerprocessen te stimuleren.

### **Doelgroep:**

Ieder die met een groep een creatieve sessie wil houden.

### **Werkwijze:**

Er is geen vaste werkwijze voor het inrichten van een inspiratiekamer. De ene organisatie formeert een groep facilitators die samen ad hoc en naar persoonlijke voorkeur een kamer inricht, andere organisaties baseren hun keuze voor de inrichting op theorieën over constructief en/of ontwikkelingsgericht onderwijs en de invloed van ruimte, kleur, geluid, licht, temperatuur, comfort etc. op leerprocessen en competentieontwikkeling. Inspiratiekamers kunnen er hierdoor heel verschillend uitzien. Zo kan er bijvoorbeeld een blauw/groene kamer of rood/paarse kamer zijn of zijn er kamers ingericht rond een thema met bijbehorende inrichting, zoals een kenniskamer, club of ontspanningskamer.

### **Aantal deelnemers:**

Doorgaans meest geschikt voor kleine tot middelgrote groepen.

### **Rol begeleider:**

Afhankelijk van doel van de bijeenkomst; begeleiding creatieve denkprocessen via bijvoorbeeld modellen van creatief denken (COCD; [www.cocd.org](http://www.cocd.org)).

### **Voordelen van de werkvorm:**

Methode voor creatief denken, levert onverwachte oplossingen voor problemen.

### **Nadelen van de werkvorm:**

Sommige mensen met een meer "rechtlijnige" wijze van denken kunnen moeite hebben met de werkvorm en drempelvrees hebben of kritisch zijn ten opzichte van de inspiratiekamer of er zelfs niet in willen. Er wordt weinig of geen stelselmatig onderzoek gedaan naar het effect bij het gebruik van de inspiratiekamers.

### **Geschatte tijdsduur:**

2-3 uur.

## **Voorbeeld H3: Inspiratiedag**

**Beschrijving activiteit:** Thematische dag voor NME-werkveld waarin nieuwe trends gepresenteerd worden door experts en er workshops en/of excursies zijn rond verschillende thema's/ontwikkelingen/gebieden.

**Doel:** Deelnemers krijgen handvatten hoe ze met landelijke trends om kunnen gaan.

**Doelgroep:** NME werkveld, professionals en/of vrijwilligers en beleidsmakers.

### **Werkwijze:**

Inspiratiedagen worden binnen het NME werkveld op verschillende wijzen ingevuld. Enkele bekende inspiratiedagen zijn de trend- en wisselwerkdagen en de vrijwilligersdagen. Globaal kunnen de volgende elementen worden onderscheiden:

1. Plenair deel met inleiding(en) op een thema of thema's.
2. (Optie) discussie over inleiding(en).
3. Workshopronde(s) rond verschillende thema's met veel aandacht voor praktische handreikingen, uitwisseling ervaringen en discussie.
4. (Optie) excursie naar een gebied of voorbeeldproject.
5. Plenair deel met conclusies.
6. Afsluiting en tijd voor netwerken.

**Aantal deelnemers:** Variabel, 50-150.

**Rol begeleider:** Gehele organisatie, uitnodigen sprekers en workshopleiders of gidsen, planning, begeleiding, samenvattingen, opening en afsluiting.

**Voordelen van de werkvorm:** Inspiratie opdoen voor het eigen werk en de eigen organisatie, collega's ontmoeten, uitwisselen van ervaringen, verkennen van mogelijkheden rond thema's of samenwerking.

**Nadelen van de werkvorm:** Als begeleider heb je een goed beeld nodig van wat er speelt in de maatschappij en in het NME werkveld.

**Geschatte tijdsduur:** 1 dag.

# Werkvormen binnen categorie I: Visie, Planning en Strategie

## Voorbeeld I1: Daadkrachtig kiezen

**Beschrijving activiteit:** Activiteit waarbij in korte tijd bepaald kan worden wat je het komend jaar wilt gaan doen, zoals via het opstellen van een jaarplan met reserveprojecten.

**Doel:** Jaarplan, in korte tijd dingen beslissen, plannen maken.

**Doelgroep:** Medewerkers eigen organisatie.

**Werkwijze:**

1. Op drie aparte flappen worden de vragen 'wat moet absoluut', 'wat is wenselijk' ('wat zou mooi zijn') en 'wat kan niet' geschreven.
2. Uitleg werkvorm, waarbij iedere deelnemer rond een door de organisatie bedachte opgave zijn antwoorden op de drie verschillende flappen moet schrijven.
3. Iedere deelnemer denkt hierover na en vult iets in op iedere flap.
4. Daarna worden de antwoorden per flap met elkaar vergeleken, besproken en worden beslissingen genomen.
5. Een variant hierop is dat er eerst in kleine groepjes de drie flappen in worden gevuld en vervolgens worden de flappen van de kleine groepjes met elkaar vergeleken. Uiteindelijk ontstaat er een gedragen plan of visie.

**Aantal deelnemers:** 0-15.

**Rol begeleider:** Twee medewerkers bereiden de bijeenkomst voor en begeleiden de bijeenkomst.

**Voordelen van de werkvorm:** Besluiten kunnen in korte tijd worden genomen. Er is snel duidelijk waar direct consensus over is, waar meningen verdeeld liggen. Deze laatste kunnen tijdelijk worden geparkeerd. Op deze wijze is het mogelijk in 45 minuten heel jaarprogramma samen te stellen; je voorkomt lange discussies en hebt een goed gesprek. Deze werkvorm is mogelijk ook in te zetten bij het ontwerpen van projectplannen en andere activiteiten waarbij plannen gemaakt moeten worden of beslissingen genomen moeten worden.

**Nadelen van de werkvorm:** Onbekend.

**Geschatte tijdsduur:** Ongeveer 45 minuten.

## **Voorbeeld I2: Werkgroep opdrachtformulering**

**Beschrijving activiteit:** Formuleren opdracht richting opdrachtgever, bepalen randvoorwaarden.

**Doel:** Opdrachtformulering richting opdrachtgever.

**Doelgroep:** Werknemers.

**Werkwijze:**

Afhankelijk van het specifieke onderwerp wordt met een klein groepje medewerkers besproken:

1. Bespreking wat speelt er/welke trends leven binnen NME?
2. Bespreking met mensen die een lesgevende functie hebben voor onderwijsopdrachten of de opdrachtformulering praktisch gezien te realiseren valt.
3. Bespreking met creatievelingen wat een leuke manier is om een opdracht vorm te geven.
4. (Optie) Soms worden er nog verdere besprekingen gevoerd met mensen van andere functies en feedback gevraagd.

**Aantal deelnemers:** Doorgaans minder dan 5 personen.

**Rol begeleider:** Opzetten en begeleiden van de bijeenkomsten.

**Voordelen van de werkvorm:** Iedereen kan meedenken of meedoen.

**Nadelen van de werkvorm:** Iedereen wil zijn zegje doen en er is nooit 100% tevredenheid.

**Tijdsduur:** De werkgroep komt verschillende malen bij elkaar. De tijdsduur kan per bijeenkomst verschillen.

## **Voorbeeld I3: Acteur inschakelen**

**Beschrijving activiteit:** Een acteur gaat een probleem aanpakken waar de organisatie niet uitkomt, een beleidskwestie bijvoorbeeld. Deze acteur houdt de organisatie een spiegelvoor. De werknemers wordt gevraagd met de acteur mee te spelen.

**Doel:** Benoemen van situaties die contraproductief zijn.

**Doelgroep:** Medewerkers.

**Werkwijze:**

1. Iemand van directie of management team huurt een professionele acteur in.
2. Met de acteur wordt de kern van het probleem voorbesproken.
3. De acteur komt naar de organisatie en vraagt de werknemers, afhankelijk van de aard van het probleem, situaties of personen uit te beelden, waardoor het probleem zichtbaar en bespreekbaar wordt.
4. Discussie naar aanleiding van het rollenspel.
5. Maken van afspraken.

**Aantal deelnemers:** 15-20 personen.

**Rol begeleider:** Organiseren van de bijeenkomst; inhuren acteur.

**Voordelen van de werkvorm:** Stok achter de deur voor management om dingen aan te pakken. Processen die niet goed lopen worden vlot getrokken, het jaagt actie aan. Je kunt hiermee in elkaars brein kijken, begrip voor elkaars positie en kennis ontwikkelen. Het is vaak ook een gedragsdiscussie.

**Nadelen van de werkvorm:** Er is een professionele begeleider/acteur nodig. De werkvorm moet niet te vaak worden gebruikt. Dit zou weerstand kunnen oproepen en het idee kunnen geven dat mensen hun tijd verdoen. Voor het management is de werkvorm soms niet zo leuk omdat er kritiek kan ontstaan. Je moet als management en werknemers goed luisteren wat er leeft en respect voor elkaar tonen. Niet iedereen kan dat altijd even goed opbrengen.

**Geschatte tijdsduur:** Een dagdeel of een hele dag, afhankelijk van het onderwerp.

## **Voorbeeld I4: Krachtenveldanalyse**

**Beschrijving activiteit:** Het in kaart brengen van partijen en factoren die invloed hebben op de ontwikkeling en realisatie van een project.

**Doel:** Het maken van een analyse van relevante spelers in het veld en hun belangen waarbij tevens de invloed van partijen op- en haalbaarheid van doelstellingen wordt geanalyseerd.

**Doelgroep:** Mensen bij gemeenten en in het NME veld die projecten ontwikkelen, gericht op inwoners of educatieve projecten.

### **Werkwijze:**

De analyse wordt in vier stappen uitgevoerd:

1. Toelichting van de werkvorm en het project dat wordt geanalyseerd door de groepsleider of een van de deelnemers.
2. Invullen krachtenveldformulier door iedere deelnemer of in tweetallen, waarop voor wat betreft interne en externe partijen antwoorden gegeven worden op de vragen naar: soorten stakeholders, verwachtingen rond deze stakeholders, hun belangen, houding, actiebereidheid en mate van geschatte invloed.
3. Bespreking van de resultaten van bovenstaande vragen.
4. Analyse en afspraken rond verzamelen extra informatie, knelpuntenoplossing, benadering partijen.

**Aantal deelnemers:** Kleine tot middelgrote groepen, waarbij in tweetallen wordt gewerkt.

**Rol begeleider:** Helpen met invullen van het schema, stimuleren idee vorming, leiden van discussie, stellen vragen, organisatie en uitvoering.

**Voordelen van de werkvorm:** Voor de deelnemer: Leren ervaren dat ieder een speler in het veld is en wie met dezelfde dingen bezig is, het leren zien van de belangen van anderen en hoe effectief projecten ontwikkeld kunnen worden. Het dwingt je met een andere bril naar je project te kijken. Dit gebeurt normaliter niet vaak, terwijl het wel handig is om stil te staan bij wie allemaal nog meer met het thema bezig is en of je elkaar niet zou kunnen versterken.

Voor de begeleider: inspireert, verbreedt kennis over een onderwerp.

**Nadelen van de werkvorm:** Er zijn niet veel nadelen. Een groep moet ervoor open staan om mee te doen en soms even overtuigd worden omdat het een ongewone manier van denken is, er kan hierdoor een soort drempelvrees optreden of men ziet het nut er niet direct van in.

**Geschatte tijdsduur:** 45 minuten.

## **Voorbeeld I5: Olympiade**

**Beschrijving activiteit:** Een olympiade is een vernieuwende en gestructureerde vorm van debatteren/conferencing waarbij vijf perspectieven op een gelijkwaardige wijze in het debat ingebracht worden. Deze vijf perspectieven geven de vijf in elkaar grijpende ringen van het Olympische symbool weer. De bij het debat betrokken partijen bepalen de verschillende perspectieven. Zo kan voor het onderwerp burgerparticipatie gedacht worden aan de partijen: burgers, politici, bestuurders, professionals van maatschappelijke organisaties en externe deskundigen.

**Doel:** Inzicht in de visies en belangen van de belangrijkste betrokken partijen en ervoor zorgen dat deze visies en belangen in het eindresultaat ook aan bod komen (zoals in bijvoorbeeld een verslag of advies), het formuleren van originele en inspirerende inzichten.

**Doelgroep:** Divers.

### **Werkwijze:**

Een olympiade wordt in drie rondes uitgevoerd:

1. De partijen benaderen het onderwerp of de vraagstelling vanuit hun eigen perspectief (ring)
2. De partijen bereiden een reactie op de standpunten van andere partijen voor waardoor uitwisseling en verdieping ontstaat.
3. De reacties van de partijen/ringen op elkaar worden plenair besproken, bijvoorbeeld in een panel.
4. (Optie) Eventueel kan aanwezig publiek ook hun reactie geven.

**Aantal deelnemers:** ±60-80.

**Rol begeleider:** Voorbereiding, ontwikkeling, uitvoering, begeleiding.

**Voordelen van de werkvorm:** Snel en inventief ontwikkelen van standpunten, inzichten, oplossingen.

**Nadelen van de werkvorm:** Arbeidsintensieve voorbereiding en financiële investering.

**Geschatte tijdsduur:** 1 dag.



# Werkvormen binnen categorie J: Energie opwekken

## Voorbeeld J1: Vuurbal

**Beschrijving werkvorm:** Een groep mensen staat in een kring en gooit in hoog tempo een bal naar elkaar. Degene die de bal vangt zegt zijn naam of beantwoordt een vraag en gooit daarna de bal snel naar een ander. Er is een mogelijkheid om er een competitie van te maken door scores bij te houden van goede antwoorden.

**Doelgroep:** Divers.

**Doel:** Op een actieve wijze kennismaken of spelen met kennis (activeren van voorkennis of herhalen van informatie).

**Werkwijze:**

1. Maak een cirkel van mensen (bij een te grote groep kunnen kleinere groepjes worden gevormd).
2. Toelichting werkvorm.
3. Aanwijzen van een scheidsrechter die de antwoorden beoordeelt; herhalingen en niet van toepassing zijnde antwoorden tellen niet.
4. Geven van startsein.
5. Ronde(s) van slechts een aantal minuten waarbij een bal in groot tempo naar andere deelnemers wordt gegooid en waarbij degene die de bal vangt een antwoord op een vraag geeft en de bal zo snel mogelijk naar een willekeurige ander gooit.
6. Indien competitief element is toegevoegd: score van goede antwoorden bepaalt wie of welke groep gewonnen heeft.

**Aantal deelnemers:** Variabel. Kleine groepen van 5-10 personen kunnen een kring vormen. Ook geschikt voor grotere groepen mits verdeeld in subgroepjes.

**Voordelen van de werkvorm:** Werkt energieverhogend en activeert betrokkenheid. Kan worden ingezet bij verschillende activiteiten als kennismaking, activeren voorkennis of herhalen kennis.

**Nadelen van de werkvorm:** Te lang Vuurbal spelen gaat ten koste van de energie en betrokkenheid.

**Rol begeleider:** Uitleg werkvorm, aanwijzen scheidsrechter, aanschaf bal(len).

**Geschatte tijdsduur:** 5-15 minuten.

## **Voorbeeld J2: Masseren van elkaars schouders**

**Beschrijving werkvorm:** Deelnemers staan op en masseren kort de schouders van degene(n) die naast hen staan.

**Doelgroep:** Divers. Aanwezig bij een bijeenkomst of activiteit.

**Doel:** Lichamelijke activering en geestelijke ontspanning.

### **Werkwijze:**

1. Vraag mensen te gaan staan.
2. Vraag hen vervolgens de armen in de lucht te steken (doe dit ook voor).
3. Vraag mensen een kwartslag te draaien (zodat mensen met de rug naar elkaar toe staan).
4. Vraag de mensen om de armen naar beneden te laten zakken, de handen op de schouders van hun buurman of buurvrouw te leggen en vervolgens met draaiende bewegingen van de duim de schouders te masseren (moedig hen daarbij aan).
5. Na een korte massage van enkele seconden kunnen de rollen worden omgedraaid; de buurman of buurvrouw die zojuist een massage ontvangen heeft, geeft deze nu.

**Aantal deelnemers:** Iedere groepsgrootte is in principe mogelijk.

**Voordelen van de werkvorm:** Vrolijke ontspannen en energieke sfeer. Kan worden uitgevoerd in alle soorten groepen en met zowel kleine als grote groepen.

**Nadelen van de werkvorm:** Niet iedereen hoeft of wil mee te doen. Om dit te voorkomen moet de werkvorm stapje voor stapje worden uitgelegd en niet in een keer en moet de begeleider veel enthousiasme uitstralen.

**Rol begeleider:** Geven van aanwijzingen en demonstratie van de activiteit.

**Geschatte tijdsduur:** 5-10 minuten.

# Werkvormen binnen categorie K: Toepassing

## Voorbeeld K1: E-mailcoaching

**Beschrijving activiteit:** Een leidinggevende en een medewerker spreken af dat de medewerker op bepaalde punten in diens werk via de e-mail gecoacht wordt door de leidinggevende.

**Doel:** Het coachen op afstand van medewerkers via regelmatige e-mail contacten als middel tot het ondersteunen, bijsturen of monitoren van onderling afgesproken ontwikkeltrajecten.

**Doelgroep:** Eigen medewerkers waarmee afspraken worden gemaakt rond een persoonlijk ontwikkeltraject.

### **Werkwijze:**

1. Gezamenlijk vaststellen van ontwikkelpunten waar de medewerker in gecoacht zal worden.
2. Maken van afspraken tijdens een persoonlijk gesprek rond de coaching zoals duur van de coaching, frequentie van contact, verwachtingen.
3. Start e-mailcoaching waarbij af wordt gesproken wat de eerste actie van de medewerker zal zijn en het moment van terugkoppeling.
4. Evalueren van de coaching via persoonlijke (en bij voorkeur live-) tussentijdse evaluatie en eindevaluatie.

**Aantal deelnemers:** 1-5.

**Rol begeleider:** Coaching via het aanreiken van literatuur, het geven van tips, het bijhouden van ontwikkeling, doorvragen, het geven van opdrachten.

**Voordelen van de werkvorm:** Continuïteit, bijhouden ontwikkeling, tijdig kunnen bijsturen.

**Nadelen van de werkvorm:** Er kunnen ondanks het e-mailcontact toch misverstanden optreden (geschreven tekst kan makkelijker verkeerd worden geïnterpreteerd door ontbreken nadruk op woorden op non-verbale signalen). Is geen garantie voor succes.

**Geschatte tijdsduur:** Afhankelijk van persoonlijke afspraken.

## **Voorbeeld K2: Voornemens**

**Beschrijving werkvorm:** Iedere deelnemer laat aan het einde van een bijeenkomst weten hoe hij of zij de inhoud van de bijeenkomst in de (nabije) praktijk gaat brengen.

**Doelgroep:** Divers.

**Doel:** Maken van een koppeling tussen theorie en praktijk en voorkomt dat de herinnering aan de bijeenkomst snel wegzakt. Deelnemers kiezen hierbij iets dat voor hen van belang is en toepasbaar in hun eigen situatie.

**Werkwijze:**

1. Vraag alle deelnemers naar aanleiding van de bijeenkomst een voornemen te bedenken die zij in de nabije toekomst (bijvoorbeeld twee of drie weken) kunnen uitvoeren. Geef hen hierbij een korte bedenktijd.
2. (Optie) Bepalen of het voornemen concreet en haalbaar is, bijvoorbeeld via een gesprek in tweetallen.
3. (Optie) Vastleggen van het voornemen via bijvoorbeeld het uitspreken van het voornemen of het registreren op papier.
4. (Optie) Vastleggen van een terugkoppelmoment, via bijvoorbeeld het elkaar laten bellen van de gesprekspartners of via een e-mailketting (deelnemers mailen elkaar op volgorde met de vorderingen van hun voornemen).

**Voordelen van de werkvorm:** Versterkt het gevoel van betrokkenheid en verantwoordelijkheid en maakt theorie praktisch toepasbaar.

**Nadelen van de werkvorm:** Voornemen moet in korte tijd uitgevoerd kunnen worden. Niet iedereen zal zich aan het voornemen kunnen/willen houden.

**Rol begeleider:** Voorbereiden en uitleg werkvorm, enthousiasmeren van deelnemers voor het formuleren van een voornemen.

**Geschatte tijdsduur:** Variabel: 5-15 minuten.

## **Voorbeeld K3: Prikkelende vragen**

**Beschrijving activiteit:** Het versturen van prikkelende vragen via e-mail naar voormalige deelnemers van een activiteit of bijeenkomst.

**Doel:** Deelnemers herinneren aan de activiteit of bijeenkomst en aan de (eventueel) gemaakte afspraken.

**Doelgroep:** Divers.

**Werkwijze:**

1. Bedenken van prikkelende vragen of stellingen door de voorzitter/leidinggevende/begeleider op basis van beoogde resultaten van een activiteit of bijeenkomst en verwachte belemmeringen.
2. Bepalen volgorde en frequentie van de toezending van de vragen of stellingen. De eerste verzending bij voorkeur binnen twee weken na de activiteit of bijeenkomst realiseren. Zorg ook voor regelmatige tussenposen tussen de mails.
3. Monitoring van het effect van de verzendingen door bijvoorbeeld een belronde te houden.

**Aantal deelnemers:** Variabel van kleine tot grote groepen.

**Rol begeleider:** Bedenken, versturen en monitoren van effecten van de e-mails.

**Voordelen van de werkvorm:** Stimuleert, motiveert mensen om met het geleerde of de activiteiten bezig te blijven in de periode na de activiteit of bijeenkomst. Het kan helpen ontwikkelingsprocessen te sturen.

**Nadelen van de werkvorm:** De vragen moeten prikkelen en niet irriteren. Veel ligt aan de wijze waarop de vraag is gesteld en hoe de vraag is geïntroduceerd. Het kan goed zijn om mensen vantevoren op de hoogte te stellen van het soort reactie dat op de mailing wordt verwacht en om de vragen zo gevarieerd mogelijk te maken, aansluitend op taalgebruik en niveau van de deelnemers.

**Geschatte tijdsduur:** 5 minuten per vraag.

## **Bijlage 2: De aantrekkingskracht en mogelijkheden van een groene omgeving**

Binnen de omgevingspsychologie is het zoeken naar biologische verklaring van fenomenen de norm. Positieve reacties van mensen op de natuurlijke omgeving worden in de biophilia hypothese van Wilson (1984) gekoppeld aan een aangeboren liefde of affiniteit met levensbevorderende natuurlijke entiteiten, vormen en processen. Andere theorieën bouwen hierop voort, zoals de savanne- of habitattheorie (Orians en Heerwagen, 1992, Van den Berg 2004) waarin gesteld wordt dat de mens zich vanuit zijn genetische oorsprong het meest aangetrokken voelt tot savanne-achtige landschappen. Dit type landschap bevatte voor de mens de meest kansrijke elementen om te kunnen overleven: voedsel en bomen voor beschutting en bescherming tegen roofdieren en weersinvloeden. De mogelijkheid om tegelijk overzicht over de omgeving te hebben zonder zelf te worden gezien maakt hier eveneens deel van uit (Appleton's Prospect Refuge Theorie 1975). Empirisch onderzoek naar Europese, Aziatische en Noord-Amerikaanse landschapsvoorkeuren bevestigt dit beeld, dat moderne mensen, zelfs nu zij niet meer in dergelijke landschappen leven, zich nog steeds het meest aangetrokken voelen tot deze savanne- of parkachtige landschappen (Van den Berg 2004, 2006). Ook uit studies binnen de omgevingsesthetiek, een onderdeel van omgevingspsychologie, is gebleken dat mensen, in zijn algemeenheid, een voorkeur hebben voor natuurlijke boven niet-natuurlijke (bebouwde omgevingen). Het beleven van esthetisch plezier in buitenlocaties wordt door vele wetenschappers dan ook gezien als de meest sterke motiverende factor voor outdoor-recreatie (Stankey en Schrijer in Van den Berg, Landscape Esthetics) en wordt ondersteund door het feit dat mensen doorgaans hogere bedragen neertellen voor huizen in een groene omgeving dan in bebouwde omgevingen (Anderson en Cordell, 1988, Luttik 2000 in Van den Berg, idem).

Een invloedrijke omgevingspsycholoog die eveneens binnen de lijn van de biologische oorsprong van landschapsvoorkeuren opereert is Gibson. Gibson geeft in zijn Affordances Theory (Gifford 2001:29) aan dat kwaliteiten van de omgeving zelf het functioneren en de overleving van een mens of dier beïnvloeden. De manier waarop de omgeving wordt waargenomen wordt in zijn theorie niet zo zeer bepaald door vormen van objecten en ruimtelijke relaties maar door de mogelijkheden/eigenschappen die objecten bieden voor directe actie/handeling. Voorbeelden hiervan zijn grondoppervlakten die uitnodigen tot lopen, deurkrukken voor het openen van een deur, een laag hangende tak van een boom voor klimmen. Over het algemeen is volgens Gibson onze evolutie erop gericht nuttige handelingsmogelijkheden te ontdekken. De Affordances theorie wordt regelmatig aangehaald als onderbouwing voor de aantrekkingskracht van natuur op mensen en vooral kinderen en de manier waarop zij van de natuur leren. Zo gebruikte Chawla (2006) ondermeer deze theorie als basis voor haar *'Positive cycle of accessibility, mobility and engagement with the environment'*. Deze cyclus stelt een continue leerproces voor van 'animate organisms' in interactie met de natuur. Voorwaarden voor

dit leerproces zijn de mogelijkheid tot vrije en zelfstandige ontdekking van de omgeving en toegankelijkheid van bereikbare natuurlijke bronnen. Indien hier aan wordt voldaan en er een positief contact optreedt met iets dat een handeling uitlokt, wordt het individu bewust van het effect van zijn handeling. Het resultaat hiervan is dat dit individu successievelijk op zoek gaat naar uitbreiding van deze uitdagingen via het uitvoeren van experimenten en gemotiveerd raakt om de omgeving verder en continu te ontdekken en gebruiken. Als gevolg hiervan ontstaat een geleidelijke toename en verdieping van kennis van de omgeving en omgevingscompetenties (Chawla ibidem).

Een onderzoeker die een brug legt tussen evolutionaire en culturele invloeden op landschapsvoorkeuren is Ulrich in zijn psycho-evolutionaire theorie (1983). Volgens Ulrich is de eerste reactie op een omgeving een emotionele reactie die door evolutionaire processen is ontstaan. Deze reactie bepaalt of er sprake is van een wil tot blijven (aanrekkling) of vluchten (afstoting). Het wel of niet prettig voelen bij een omgeving wordt aangezet door wat Ulrich '*preferenda*' noemt (Joye 2003). Voorbeelden hiervan zijn:

- Een zekere mate van complexiteit in het landschap
- Structuurkenmerken die het mogelijk maken om inzicht te krijgen in een omgeving (zoals de savanne-achtige landschappen)
- Aanwezigheid van diepte of ruimtelijkheid
- Een gelijkmatige textuur van het grondoppervlak
- Aanwezigheid van waterpartijen
- Afwezigheid van dreiging
- Een zeker gehalte aan mysterie

Na de initiële emotionele reactie volgt volgens Ulrich een reactie, waarbij een cognitieve beoordeling van de omgeving optreedt. Ook kan de cognitieve beoordeling nieuwe emoties opwekken en vergezeld worden door herinneringen en associaties. Deze kunnen per cultuur verschillen en verklaren waarom mensen anders kunnen reageren op dezelfde omgeving. Zo wordt een voorkeur voor de meer wildere natuur (wildernis) voornamelijk aangetroffen bij Westerse culturen die onder invloed van het natuurbeeld uit de Romantiek meer waardering voor dit voordien als onherbergzaam en vijandig ervaren landschapstype ontwikkelden.

Berlyne was een van de eerste omgevingspsychologen die een constructivistisch esthetisch model ontworpen heeft voor de omgeving (Bell e.a. 2001). Belangrijke factoren die bepalen of iemand een omgeving als positief of negatief ervaart zijn volgens hem:

- a. complexiteit (de mate waarin een variëteit aan elementen samen een omgeving vormen)
- b. noviteit (nieuwe of eerder onontdekte karakteristieken van de omgeving)
- c. incongruentie (mate waarin er een onverenigbaarheid is tussen een omgevingsfactor en de context)
- d. verrassing (mate waarin onze verwachtingen rond een omgeving niet overeen komen met de werkelijkheid).

Esthetische beoordelingen vinden volgens Berlyne plaats in twee dimensies. Het eerste is de dimensie die gevoelens van onzekerheid opwekken (uncertainty-arousal) en het tweede de 'hedonic tone', dat vergelijkbaar is met de mate van het ervaren van plezier. De twee dimensies zijn met elkaar verbonden via een omgekeerde U-curve. Zodra de onzekerheid toeneemt, neemt in eerste instantie ook het ervaren van plezier toe (een zekere mate van onzekerheid wordt dus als plezierig ervaren). Bij teveel onzekerheid neemt dit gevoel van plezier weer af. Als gevolg hiervan kan worden gesteld dat omgevingen die een gemiddelde complexiteit, nieuwheid, incongruentie en verrassing kennen, als meest mooi worden gezien, en dat omgevingen die extreem hoog of laag scoren op deze gebieden als niet mooi of zelfs als lelijk worden ervaren (ibidem).

Twee andere theoretische bruggenbouwers zijn Kaplan en Kaplan met hun *Preference Framework* (1982:81), dat een mix vormt tussen constructivistische en evolutionaire theorie in het voorspellen van menselijke voorkeuren voor verschillende typen omgevingen. In de kern zullen mensen, volgens Kaplan en Kaplan, die landschappen verkiezen waarin de kenmerken van onze soort het meest nuttig ingezet kunnen worden. Deze menselijke kenmerken zijn vooral onze mogelijkheid om informatie te verwerken en te onthouden (in tegenstelling tot andere organismen die bijvoorbeeld sterk, snel zijn of handig zijn in het bewegen in water of de lucht). Op grond hiervan concluderen Kaplan en Kaplan dat mensen een cognitieve voorkeur hebben voor omgevingen waarin informatie op een snelle en begrijpelijke manier tot hen komt, maar ook weer niet te simpel of saai wordt aangeboden. De vier basiscomponenten die de Kaplans onderscheiden bij het succesvol organiseren van informatie, zijn:

- 1 Coherentie (de mate waarin een omgeving samenhangt of georganiseerd is). Hoe groter de mate van coherentie, hoe groter de voorkeur voor de omgeving.
- 2 Leesbaarheid (legibility; de mate waarin er onderscheid gemaakt kan worden in verschillende inhoudscategorieën van een omgeving). Hoe groter deze leesbaarheid, hoe groter de voorkeur voor de omgeving.



- 3 Complexiteit (het aantal en diversiteit van omgevingselementen). Voor natuurlijke omgevingen geldt; hoe groter de complexiteit, hoe groter de voorkeur voor de omgeving.
- 4 Mysterie (de mate waarin een omgeving informatie verbergt, zodat men zich aangespoord voelt om de omgeving te begrijpen). Hoe groter het mysterie, hoe groter de voorkeur voor de omgeving.

Waar coherentie en leesbaarheid vooral een appel doen op het willen begrijpen van de omgeving, hebben complexiteit en mysterie meer betrekking op de mate waarin iemand geïnteresseerd, betrokken en gemotiveerd raakt om de omgeving te nader te onderzoeken. Een tweede dimensie naast het soort informatie dat wordt toegereikt, is de hoeveelheid inspanning die iemand zich moet getroosten om omgevingsinformatie eigen te maken of de hoeveelheid tijd die nodig is om een beeld van de omgeving op te nemen. Als deze twee dimensies naast elkaar worden gelegd ontstaat het volgende model:

*Kaplan en Kaplan Preference Framework*

<b><u>Characteristics of information</u></b>	<b><u>Making sense</u></b>	<b><u>Involvement</u></b>
Present or Immediate	Coherence	Complexity
Future or Promised	Legibility	Mystery

## **Bijlage 3: Lijst met deelnemende organisaties**

### **A. Organisaties met NME als hoofdactiviteit:**

#### Landelijke organisaties:

---

IVN Vereniging voor natuur – en milieueducatie

SME Advies

Veldwerk Nederland

Stichting Reinwater

#### Provinciale, regionale of lokale organisaties:

---

IVN Consulentenschap Gelderland

Amsterdams NME Centrum (ANMEC)

Centrum voor Natuur- en Milieueducatie Landgoed Schothorst

Gemeente Den Haag, Dienst Stadsbeheer

Gemeente Utrecht, Natuur- en Milieucentrum (NMC)

Milieu Educatie Centrum (MEC) Nijmegen

Milieu Educatief Centrum (MEC) Breda

Milieu Educatief Centrum (MEC) De Bevelanden

Weizigt Natuur- en Milieucentrum (NMC Dordrecht)

### **B. Organisaties met NME als deelactiviteit:**

#### Landelijke organisaties:

---

Natuurmonumenten

Staatsbosbeheer

#### Provinciale, regionale of lokale organisaties:

Bezoekerscentrum Stichting Zeeuwse Schaapskudde

De Kleine Aarde, DKA

Natuurbezoekerscentrum Klein Profijt

Artis Natura Magistra

Dierenpark Emmen

Naturalis

EcoMare (Centrum voor Wadden en Noordzee)

Natuurmuseum Brabant

Hortus Botanicus Leiden

## Bijlage 4: Uitnodigingsbrief en documenten deelname onderzoek



### **ONDERZOEKSDEEL 2: INSPIRERENDE WERKVORMEN IN DE NME SECTOR**

Geachte heer/mevrouw,

Graag vragen wij uw medewerking voor dit tweede deel van het onderzoek door ons te vertellen welke werkvormen waarmee uw organisatie werkt goed bevallen en welke u ook aan anderen zou willen aanbevelen. Het gaat om inspirerende werkvormen waarvan u vindt dat zij handig zijn bij het vormen, ontwikkelen en delen van kennis en ervaring die voor uw organisatie van belang is. Het kan bijvoorbeeld werkvormen betreffen die u gebruikt richting uw doelgroepen in het onderwijs of in uw contact met andere organisaties rond educatie. Om inzicht in deze werkvormen en hun toepassingen te krijgen is een invulschema en een open vraag ontwikkeld die u voor ons kunt invullen.

*U treft in deze uitnodiging achtereenvolgens aan:*

- 1. Een ingevuld voorbeeldschema van werkvormen*
- 2. Ter inspiratie enkele voorbeelden van diverse werkvormen*
- 3. Het door u in te vullen schema van werkvormen*
- 4. Een open vraag over inspirerende werkvormen*

Het invullen van het schema en de open vraag duurt, afhankelijk van de aard en het aantal soorten inspirerende activiteiten en werkvormen waar u bekend mee bent, gemiddeld 30 minuten. Het gaat hierbij niet alleen om werkvormen waaraan u *persoonlijk* deelneemt maar die de *hele organisatie* gebruikt. Uw antwoorden kunt u direct in de vakjes typen, het schema past zich vanzelf aan de lengte van uw zinnen aan. Doet u mee en steunt u ons onderzoek?

Namens WUR, UU, SME Advies, IVN, VEN en Veldwerk Nederland, hartelijk dank voor uw deelname! Voor nadere informatie kunt u schrijven naar- of bellen met Marlon van der Waal, [marlon.vanderwaal@wur.nl](mailto:marlon.vanderwaal@wur.nl) Tel: 0317-482484 of 071-5228355

Met vriendelijke groeten,

Drs. Ir. Marlon van der Waal

Onderzoeker Educatie en Competentiestudies (ECS)

Wageningen Universiteit (WUR)

## 1. VOORBEELD INGEVULD SCHEMA INSPIRERENDE WERKVORMEN

	<b>Naam werkvorm</b>
	Natuur excursie
<b>Omschrijving Activiteit</b>	Deskundigen leiden burgers door de Biesbosch
<b>Doel</b>	Verbreiding en verdieping  kennis van burgers over hun eigen leefomgeving
<b>Doelgroep</b>	Alle burgers uit de regio met interesse in natuur
<b>Aantal deelnemers</b>	5-30
<b>Rol deelnemer</b>	Luistert naar deskundige en stelt vragen
<b>Rol begeleider</b>	Begeleider is deskundige die kennis en ervaring doorgeeft en mensen tracht te enthousiasmeren  voor natuur
<b>Voordelen van de Werkvorm</b>	Flexibel aan te passen aan grootte van de groep, directe kennismaking met natuur

<b>Nadelen van de werkvorm</b>	Weersinvloeden kunnen roet in het eten gooien en de excursie onmogelijk maken.
<b>Tijdsduur van de werkvorm</b>	Gemiddeld 1,5 uur
<b>Frequentie</b>	12 x per jaar (1x per maand)
<b>Reden tevredenheid met werkvorm</b>	Er is grote tevredenheid onder bezoekers

## 2. VOORBEELDEN VAN MOGELIJK INSPIRERENDE WERKVORMEN

### a. Workshop, case, leertheater

Kenmerk: deskundige geeft aanwijzingen, bewustwording, alternatieven voor verbetering

### b. Demonstratie, audit, benchmark

Kenmerk: specifieke training, kort, intensief, vraag centraal

### c. Brainstorm, mindmap, scenario

Kenmerk: creativiteit, scheppend vermogen, zelfexpressie, intuïtie

### d. Debat, paneldiscussie, game, training of coaching, competitie

Kenmerk: competitieve omgeving waarin beter presteren beloond wordt

### e. Excursie, speed date, studiereis, survival, reisverslag

Kenmerk: nieuwe inspiratie door buiten de grenzen van het bekende te treden