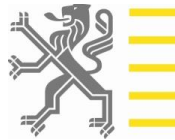


BLITS

Begeleid Leren In TeamS



Handleiding voor de facilitator

Versie 3.4



1. Inleiding

Deze tekst is gericht naar begeleiders van een BLITS-groep. We noemen die facilitatoren omdat deze term goed omschrijft wat de taak is: de werking van een BLITS-groep vergemakkelijken, stimuleren, ondersteunen. Hieronder vind je antwoorden op vragen waarom en hoe zo een groep werkt en hoe je de uitdagende rol van facilitator kan opnemen.

De verantwoordelijken van het bedrijf of de organisatie waarin jij een BLITS-groep gaat leiden zijn er van overtuigd dat de kennis van hun medewerkers een flink stuk uitmaakt van hun **bedrijfskapitaal**, en dat **investeren in opleiden** noodzakelijk is. De klassieke aanpak van leren met een lesgever die zijn kennis overbrengt aan een groep heeft zijn beperkingen. De efficiëntie kan soms beter, de kostprijs in tijd en in € is altijd een zorg. E-learning is ook niet evident, want leren gebeurt vooral in interactie tussen mensen. Daarom stellen we deze **nieuwe leervorm** voor: **Begeleid Leren in Teams**, afgekort **BLITS**.

De BLITS-aanpak is gericht op het **overdragen van aanwezige kennis met hoog rendement**: Het leren gebeurt in een werkgroep, waarin de deelnemers samen een bestaand probleem op de werkvloer aanpakken onder begeleiding van een facilitator. De facilitator kan een externe consultant of een interne medewerker zijn, of ze kunnen werken in duo. De facilitator is niet de ultieme kennisdeskundige over het gekozen onderwerp, maar wel de animator van het groepsgebeuren. Hij/zij ondersteunt het vinden, opbouwen, overdragen en delen van kennis. Kortom: de facilitator zorgt ervoor dat de deelnemers leren terwijl ze werken aan de oplossing van hun probleem. De tijdsbesteding van de deelnemers komt niet over als 'verloren werktijd' omdat zij actief aan het werk zijn, aan hun eigen werk. De BLITS-bijeenkomsten zijn zowel inhoudelijk als ruimtelijk dicht bij hun werkplek. De kennis is grotendeels aanwezig in het bedrijf, en wat ontbreekt wordt extern gezocht door leden van de groep of er ontstaat nieuwe kennis door co-constructie, gestimuleerd door de facilitator. Deze aanpak is geschikt voor medewerkers van allerhande organisaties en bedrijven, ook kleine, die samen een band hebben met dezelfde leervraag. Een leergroep moet immers niet groot zijn, en in de groep zijn liefst verschillende functies aanwezig. Ervaren medewerkers en nieuwelingen werken er als gelijken samen aan een gedeelde uitdaging.

De BLITS-aanpak is ontworpen als leerproces van een ad hoc samengebrachte heterogene groep van collega's. Dit is niet te verwarren met intervisiegroepen, waarin gelijkgestemden van verschillende organisaties hun ervaringen uitwisselen.

De BLITS-aanpak is niet gebonden aan een onderwerp. Een thema of **leervraag** is een positief geformuleerde uitdaging, die gaat over een **actueel probleem** of een **innovatie** op de werkplek, waaraan een leerbehoefte (opleidingsnood) gekoppeld is. Enkele **mogelijke voorbeelden** van thema's (dit lijstje is niet uitputtend):

- Hoe motiverende functioneringsgesprekken voeren?
- Wat kunnen we doen voor meer milieuzorg & energiebesparing op de werkvloer?
- Een (regelmatig terugkerend) onderhoudsprobleem aan de lijn oplossen
- Orde en netheid (5S) op de werkplek blijvend realiseren
- Het rendement van een productielijn verhogen
- Reduceren van omsteltijden en stilstanden van een machine
- Beter (kunnen) leidinggeven aan mijn medewerkers

- (bijna) pijnloze injecties geven aan patiënten
- Hoe kunnen wij kwaliteitszorg laten leven?
- Grafieken maken die ons personeel begrijpt
- Hoe kunnen we beter vergaderen?
-

Enkele van deze voorbeelden zijn verder uitgewerkt, later in deze tekst (of: elders op deze website).

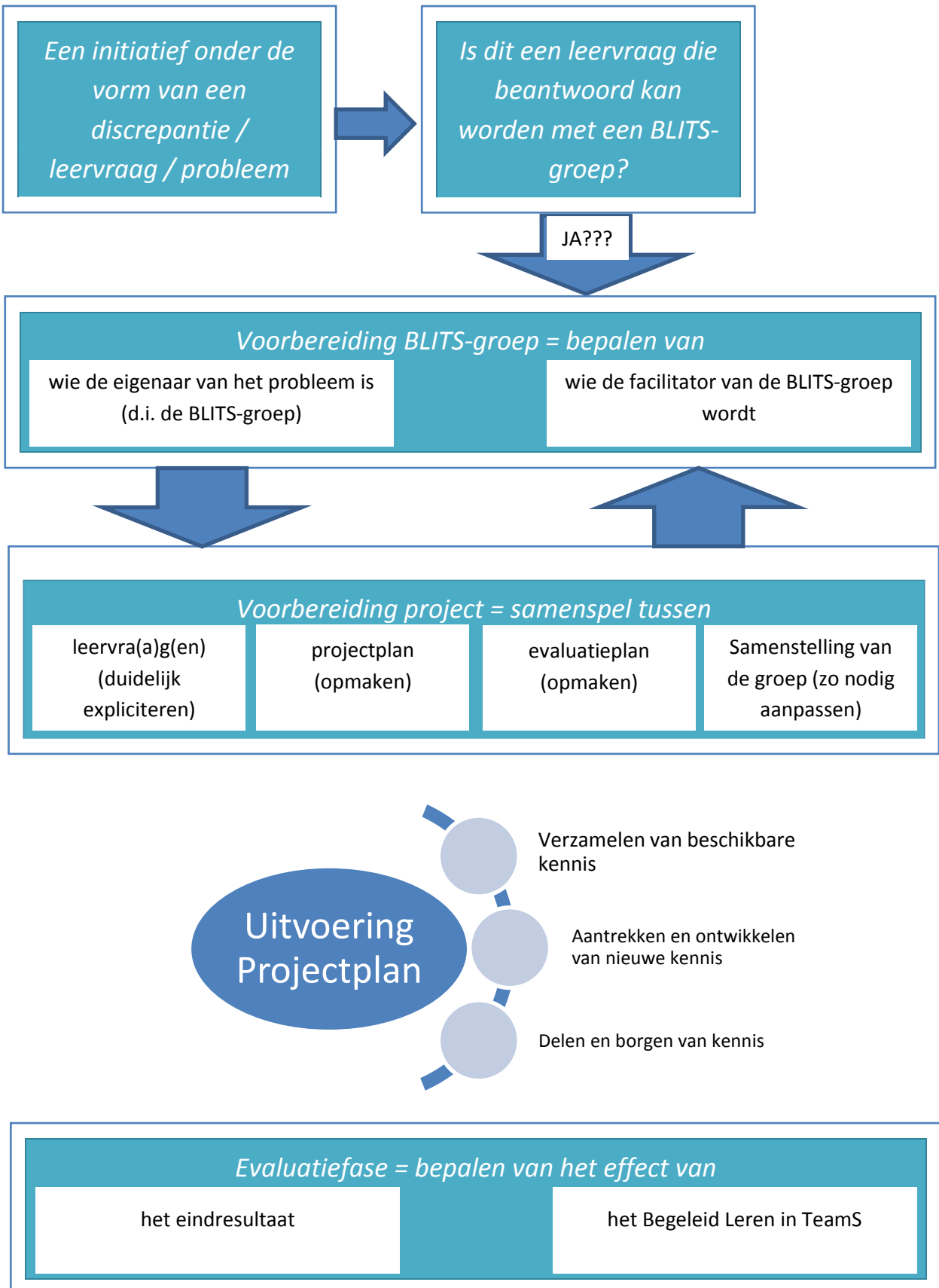
2. Hoe verloopt een BLITS-traject in een bedrijf of organisatie?

1. Een bedrijfsverantwoordelijke heeft een opleidingsvraag ontvangen. Hij of een medewerker denkt aan de BLITS-aanpak om deze opleidingsvraag te beantwoorden. Deze vraag bevat een probleem, waaraan een leerbehoefte verbonden is voor/bij een aantal medewerkers. Dat kan een noodzakelijke verandering of vernieuwing zijn, een personeelsswissel, of een andere uitdaging op de werkvloer.
De bedrijfsverantwoordelijke zoekt een **externe en/of interne begeleider of facilitator** voor de BLITS-groep. Het omgekeerde is ook mogelijk: De bedrijfsverantwoordelijke engageert een trainer, en deze stelt voor om de opleidingsvraag aan te pakken in een BLITS-traject.
2. De facilitator krijgt een duidelijk en dubbel doel als **opdracht**: een uitgekozen/uitgenodigde groep begeleiden om het probleem aan te pakken en tegelijkertijd een leerresultaat boeken met/bij de deelnemers. Hij/zij **overlegt** met de opdrachtgever en alle betrokken partijen over zijn/haar opdracht, de afbakening van het te bereiken doel, de **samenstelling van de groep**, de timing.
3. **Eerste zitting(en)**: De facilitator start de BLITS-groep op: samen het doel eigen maken, de leervraag verduidelijken en verfijnen, het projectplan opstellen, een overzicht van de aanwezige kennis in de groep verzamelen. De belangrijkste doelen van deze fase zijn: gedeeld eigenaarschap van de leervraag ontwikkelen, en mutueel vertrouwen binnen de groep creëren. Soms zijn er meerdere bijeenkomsten nodig om deze doelen te bereiken.
4. De **inhoudelijke werking** van het BLITS-team gebeurt in een aantal geregelde bijeenkomsten. Deze fase vraagt natuurlijk het meeste tijd. De facilitator organiseert het nodige aantal bijeenkomsten van de BLITS-groep en geeft richting en structuur aan de leerprocessen in het team. Dit kan onder meer door:
 - a. Discussie en dialoog uitlokken over de acties en de ideeën in de groep
 - b. groepsleden stimuleren om ideeën en meningen in te brengen
 - c. nieuwe richtingen zoeken, technieken gebruiken om ideeën te selecteren
 - d. vooruitgang opsporen en vastleggenDe activiteiten van het BLITS-team kunnen **flexibel ingepland** worden en mogen niet te veel tijd vragen. Een krachtige bijeenkomst duurt een anderhalf uur tot twee uur, niet meer.
5. De BLITS-groep **sluit zijn werking af**, met onder meer:
 - a. Het beschrijven en borgen van de verzamelde en opgebouwde kennis
 - b. evaluatie met individuele en groepsfeedback
 - c. Het verspreiden van de resultaten in de organisatie via het **toonmoment**
 - d. en dat toonmoment is ook : **succes vieren** samen met alle betrokkenen.
6. De facilitator overlegt en **rapporteert** tussentijds over het verloop en bij het einde over de resultaten aan de opdrachtgever.

Hierna wordt elke fase in detail beschreven. Naast inhoudelijke en –achtergrondinformatie worden bij elke fase de volgende elementen gegeven:

- Handige lijstjes van actiepunten en belangrijke vragen, vanuit het standpunt van de facilitator
- Mogelijke valkuilen
- Een aantal tools (methodieken en hulpmiddelen) om indien gewenst te gebruiken in de betreffende fase

BLITS Stappenplan



Fase 1: Het initiatief, de context, de opdrachtgever en de facilitator.

Een bedrijfs/organisatieverantwoordelijke ontvangt/herkent een interne opleidingsvraag en neemt het initiatief of de beslissing om een BLITS-groep te (laten) organiseren. De aanleiding is een leervraag, een uitdaging, een probleem, een situatie waarbij een klassikale opleiding of werkplekleren onvoldoende oplossing bieden.

In deze fase is er voldoende overleg nodig met alle betrokkenen om te komen tot een duidelijke omschrijving van het aan te pakken probleem en de verwachte leerresultaten bij de deelnemers.

Mogelijke betrokkenen bij dit overleg zijn:

- de verantwoordelijken van de afdeling waarin de uitdaging voorkomt
- de opleidingsverantwoordelijke
- vertegenwoordigers van interne diensten die met het thema verbonden zijn
-

Vragen die na overleg een antwoord hebben:

- Is het thema haalbaar om aan te pakken met een interne groep?
- Hebben we (een groot deel van) de kennis in huis om het probleem aan te pakken?
- Wie kan er meewerken in de BLITS-groep?
- Welke leerresultaten verwachten we aan het einde?
- Wie zouden we kunnen aanstellen als facilitator?
- Hoeveel tijd willen we vrij maken voor de leden van de BLITS-groep?

Om een geschikte facilitator te kiezen is het nuttig vooraf na te denken over zijn taken en de gestelde verwachtingen. De BLITS-facilitator begeleidt een BLITS-leergroep naar een oplossing voor een probleem of discrepantie en tegelijkertijd zorgt hij voor de invulling van de leervraag. Door gerichte interventies versterkt hij de groepswerking en motiveert hij de leden om een gezamenlijk doel na te streven, waarbij hij de tijd en de middelen bewaakt.

Een goede BLITS-facilitator (bedrijfsintern of extern) is iemand die een aantal van de volgende taken tot een goed einde brengt:

- Vervult een rol als begeleider die tussen de medewerkers staat en niet er boven
- Brengt groepsgesprekken op gang, induceert en stuurt
- Motiveert de deelnemers om samen een doel te realiseren
- Houdt concrete doelen voor ogen en bewaakt ze
- Bakent duidelijke grenzen af waarbinnen een groep kan werken. Helpt om het thema af te bakenen
- Benoemt problemen als een uitdaging en voert de groep tot een oplossing
- Denkt vooruit en bewaakt de tijd
- Weet vlot info te verzamelen en te interpreteren
- Achterhaalt wie welke kennis bezit en welke sterktes en zwaktes in de groep aanwezig zijn
- Geeft en ontvangt feedback op een constructieve wijze
- Toont belangstelling en respect voor ieders mening
- Ondersteunt de groep in het nemen van beslissingen

Nog enkele kenmerken van de facilitator

- voldoende zelfkennis
- persoonsgeoriënteerde leider
- autonoom
- gemotiveerd
- geduldig
- pro-actief
- integer

Uit de ervaring blijkt dat een BLITS-facilitator best een externe is, of een interne die niet betrokken is bij de leervraag/de uitdaging. In grote organisaties kunnen interne medewerkers een rol als facilitator opnemen in afdelingen of geledingen waar zijn geen directe band mee hebben. In kleine organisaties is het beter om te werken met een externe facilitator. Kleine organisaties kunnen bijvoorbeeld facilitatoren tussen mekaar uitwisselen.

Het is van groot belang dat de facilitator zich niet als inhoudsdeskundige wordt gezien, maar wel als begeleider van het leerproces. Deze rol opnemen gaat veel gemakkelijker wanneer de facilitator inderdaad geen expert is over het gekozen thema.

Tool 1.1: keuze van de facilitator

Tool .22: leervragen expliciteren

Valkuilen:

- Een (interne of externe) facilitator denkt dat hij/zij zelf de oplossing al kent en dringt deze op aan de groep.
- Een facilitator kiezen omwille van zijn inhoudelijke kennis, eerder dan zijn capaciteiten om een groep te begeleiden.
- Het thema/probleem te ruim of te vaag omschrijven
- Vergeten dat het bereiken van leerresultaten de hoofddoelstelling is
- Belangrijke betrokkenen bij het probleem vergeten te betrekken in de eerste fase

Fase 2: Voorbereiding met het bepalen van de opdracht (de voorlopige leervraag) en het samenstellen van de groep

In deze fase overlegt de facilitator met zijn opdrachtgever over een duidelijke omschrijving van zijn dubbele opdracht en over de mogelijke samenstelling van de BLITS-groep. De leervraag wordt in deze fase 'voorlopige leervraag' genoemd, deze kan en moet namelijk in de loop van de groepswerking nog verfijnen, aanscherpen.

Zowel de (voorlopige) leervraag als de samenstelling van de groep worden ook door de BLITS-groep opnieuw besproken bij hun eerste bijeenkomst (zie fase 3)

Een goed werkende BLITS-groep bestaat uit 5 tot 8 medewerkers met diverse achtergronden. 10 deelnemers is zeker een maximum voor een goed werkende groep. Alle deelnemers worden uitgenodigd en nemen actief deel uit vrije wil. Een aantal deelnemers mogen starters zijn; zij hebben grote leerbehoeften en een open blik op de situatie. Andere groepsleden zijn medewerkers met reeds meer ervaring in één of meer deelaspecten van het thema. Zij kunnen een deel van de nodige kennis aanbrengen en delen, maar ook zij kunnen in de BLITS-groep nieuwe kennis mee opbouwen, verwerven en delen. De nodige kennis moet niet volledig aanwezig zijn, ontbrekende kennis kan extern gezocht worden. De facilitator treedt niet op als inhoudsdeskundige, maar als begeleider van het groepsproces.

Het is van belang dat de BLITS-groep divers is samengesteld, zodat verschillende taken in de groep vlot kunnen verdeeld worden. Het is ook belangrijk om verschillende hiërarchische niveaus in de groep te hebben, dat bevordert de toepasbaarheid en de transfer van de bekomen leerresultaten. Binnen de groep zijn echter alle deelnemers gelijk, gezagsrelaties worden afgelegd zoals badges. Heterogeniteit is de kracht het grootste verschil van een BLITS-groep in vergelijking met klassieke opleidingsgroepen en intervisiegroepen.

Het is ook handig voor een externe facilitator om in de groep een interne assistent-facilitator te hebben die alle bedrijfsinterne afspraken kan regelen, en die ook de interne keuken met haar aandachtspunten kent. Deze persoon krijgt via zijn deelname en zijn extra taken in de groep meteen een praktijkopleiding om in de toekomst zelf de rol facilitator van facilitator op te nemen voor andere interne BLITS-groepen.

Hoe zorg ik als facilitator voor een goede, duidelijke en afgebakende opdracht?

- Overleg stevig met de opdrachtgever over de dubbele doelstelling.
- Vertrek vanuit het leerstandpunt. Wat is de leervraag, wat zijn de leerdoelstellingen?
- Welk probleem of uitdaging kunnen we kiezen als thema om de leerdoelstellingen te bereiken?
- Is dit probleem voldoende beperkt, afgebakend? Is het haalbaar?
- Staat de bedrijfsleiding achter het project en de aanpak?
- Kunnen we op het management rekenen bij de afsluiting?
- Wat zijn belangrijke evaluatiegegevens?
- Aan wie rapporteer ik tussentijds en achteraf?
- Bestaat er een nevendoelestelling: mogelijke facilitatoren voor toekomstige BLITS-groepen ontdekken en vormen in de groep?

- Welke administratieve gegevens moeten er bijgehouden worden? Aanwezigheden? Registratie van de werktijden? Wie doet dat?
- Welke zijn de aandachtspunten vanuit bedrijfskant voor de (te maken) afspraken binnen de groep?

Hoe stellen we een groep samen met slaagkansen?

- Overleg met afdelingsleider(s) en opleidingsverantwoordelijke over mogelijke groepsleden.
- Voor wie gelden de leerdoelstellingen?
- Wie heeft interessante kennis om in te brengen? Als groepslid of als expert?
- Een groep bereikt meer resultaten naarmate de diversiteit aan achtergronden in de groep groter is.
- Zijn er diverse niveaus aanwezig in de groep? Kunnen de aanwezige leidinggevenden zich opstellen als gelijken?
- Wie kan de groepswerking mee ondersteunen? Als assistent facilitator?
- Staan de leidinggevenden van de deelnemers achter de BLITS-aanpak. Zijn ze bereid om hun medewerker(s) vrij te maken?
- Is het nodig (of strategisch) om de vakbonden te betrekken?
- Een goede groep bestaat uit een 5 tot 8 diverse deelnemers, maximaal 10
- Zijn er persoonlijke aandachtspunten bij sommige deelnemers (dominant, introvert, informele leider, meer woorden dan daden of omgekeerd, interessante talenten...)?
- Verplichte deelname is niet productief

tool 2.1: Startdocument SMART opstellen

tool 2.2: leervragen expliciteren

Valkuilen:

- Een te vage of moeilijk haalbare opdracht
- Te weinig steun van de leidinggevenden van de deelnemers
- Dominante, eigenzinnige groepsleden
- Te kleine of te grote groep

Fase 3 : de startbijeenkomst(en)

Tijdens de eerste samenkomst(en) van een BLITS-team moeten een aantal zaken samen met het hele team besproken en vastgelegd worden. Daarom geven we een 'voorbeeldagenda' mee als leidraad voor de eerste vergadering, daarnaast ontstaan een aantal groepsprocessen waar de facilitator oog voor moet hebben vanaf deze eerste samenkomst en gedurende de rest van het BLITS-traject.

Agenda van de startbijeenkomst

1. Leervragen & doelen expliciteren
2. Groepssamenstelling
3. Projectplan
4. Evaluatieplan

Verder zijn er nog een aantal belangrijke aandachtspunten voor de facilitator:

5. Stimuleren van de
6. Opbouw van vertrouwen
7. Verfijning van de leervraag

Leervraag & doelen expliciteren.

Er zijn twee kanten aan de doelstelling van het BLITS- team: enerzijds wat er verwacht wordt van het team door het bedrijf (o.a. leidinggevende, management en andere stakeholders) en anderzijds wat de leden van het team zelf verwachten. Het is van belang om hiervan een duidelijk beeld te krijgen dat voor alle betrokkenen hetzelfde is, m.a.w. de neuzen in dezelfde richting krijgen.

- Een eerste stap is dan ook een **duidelijke en concrete introductie** van de bestaansreden van het team (als facilitator ben je waarschijnlijk al een tijdje bezig met de bestaansreden voor de groep, maar dat wil niet zeggen dat alle groepsleden hierin kunnen volgen). Waarom werd dit team tot leven geroepen? Wat zijn de verwachtingen van het management? Wat moeten we bereiken?
- In een tweede stap is het aan de teamleden om **hun eigen verwachtingen, bezorgdheden en bedenkingen** met betrekking tot het BLITS traject te formuleren.
- Tenslotte moeten het BLITS-team met de bedrijfsverantwoordelijken tot een **gemeenschappelijke doelformulering (leervraag)** komen waarin wederzijdse verwachtingen duidelijk gemaakt worden. *Een BLITS-groep is een team van collega's die samen zoeken naar wat ze nodig hebben om na afloop anders of beter te kunnen op hun werkplek*
De groep zal trouwens gedurende het ganse groepsproces zijn leervraag verder verfijnen en verduidelijken. Uiteindelijk zal de leervraag zo duidelijk geformuleerd zijn dat de oplossing voor de uitdaging erin vervat zit.

Groepssamenstelling.

Zodra de bestaansreden van het BLITS team vastgelegd is, gaat de aandacht naar de **samenstelling van het team**. Het is van belang dat de samenstelling van het team nuttig is voor het bereiken van

het doel en elk teamlid het zinvol vindt om deel uit te maken van het BLITS team (bv. Omwille van bepaalde expertise of een leervraag van dat lid). Belangrijke vragen zijn dus: Wie zit er in dit team en waarom? Het beantwoorden van deze vraag heeft twee doelen: in de eerste plaats draagt dit bij tot de groepsontwikkeling. Deze kennis biedt al een goede fundering voor het opbouwen van de vertrouwensband. Elk teamlid heeft het vertrouwen dat de andere teamleden zullen bijdragen tot het bereiken van het uiteindelijke doel, maar het beantwoordt ook volgende vraag: welke expertise zit er in het team? Het is nuttig (voor de groepsontwikkeling en voor het leerproces) om zo snel mogelijk een idee te krijgen van de spreiding van de kennis binnen het team.

De ideale grootte van een BLITS-groep is 5 tot 8 deelnemers. Bij een te grote groep kunnen sommige deelnemers 'uit de boot vallen', te weinig deelnemen aan de interactie, te weinig inbreng hebben. Indien de groep te klein is kan er een tekort aan input optreden. Bovendien is de tijdsbesteding als leerproces dan minder economisch.

Zoals vroeger gesteld is de heterogeniteit van het BLITS-team inhoudelijk bijzonder waardevol. De heterogeniteit van niveaus is ook erg bevorderlijk voor de transfer van de leerresultaten in de organisatie. Voor de goede werking van de groep is het wel essentieel dat alle groepsleden zich (kunnen) voelen en gedragen als gelijken in de groep.

De vorige twee stappen maken het voor elk teamlid duidelijk waarom het BLITS team samengesteld is zoals het samengesteld is, of ze zelf op hun plaats zijn in het team en of er personen ontbreken in de groepssamenstelling. De opstartfase van een BLITS-groep kan over meerdere bijeenkomsten lopen indien nodig. Het is best dat er bij het einde van de opstartfase een evaluatie van de groepssamenstelling gebeurt. Als gevolg van deze evaluatie, kan een aanpassing in de groepssamenstelling plaatsvinden (zie stappenplan BLITS). Wanneer er groepsleden vertrekken of bijkomen als gevolg van deze evaluatie van de groepssamenstelling, moeten de stappen in puntje 1 opnieuw herbekeken worden met de nieuwe groep. Dit proces kan blijven doorgaan gedurende het hele traject, het is dan ook goed om geregeld even stil te staan bij de groepssamenstelling en (indien nodig) bij het doel en de leervraag van het BLITS-team.

Projectplan opstellen.

Zodra er eensgezindheid is over het doel en de samenstelling van het BLITS-team, kan het team een projectplan uitwerken. Dit projectplan dient als een soort van draaiboek voor het verloop van het BLITS-traject. Hoe dat projectplan er exact uit ziet, is afhankelijk van het project tot project (de voorbeeldcases geven hier al een mooi beeld van). Het projectplan biedt een antwoord op o.a. volgende vragen:

- Hoeveel samenkomsten schatten we dat er nodig zijn?
- Waar zullen deze samenkomsten plaatsvinden?
- Wanneer zullen ze plaatsvinden en hoeveel tijd moet er tussen de samenkomsten zijn?
- Hoe lang zullen de samenkomsten duren?
- Hoe zullen de samenkomsten eruit zien?
- Hoe gaan we te werk?
- Vragen we mensen van buitenaf om ons met bepaalde dingen te komen helpen? Zo ja, welke expertise hebben we nodig en wie is hiervoor de meest geschikte persoon?
- ...

Dit projectplan kan gedurende het BLITS-traject op elk moment aangepast worden, bijvoorbeeld door een nieuwe groepssamenstelling of omdat het team op een nieuw probleem stoot tijdens het traject. Het projectplan moet dus op geregelde tijdstippen herbekeken worden. Het projectplan geeft (enig) houvast aan de groepsleden, aan de opdrachtgeven en ook aan de facilitator.

Evaluatieplan

Op basis van de doelstellingen die het BLITS-team moet behalen (cfr. eerste punt) wordt een evaluatieplan opgesteld. Dit evaluatieplan bevat een aantal evaluatiecriteria, dit zijn criteria waaraan het team zou moeten voldoen op het einde van de rit en die dus op geregelde tijdstippen bekeken moeten worden. Er zijn twee soorten evaluatiecriteria:

- *De evaluatiecriteria bepaald door de bedrijfsverantwoordelijken, de opdrachtgevers*

Dit zijn de formele of harde criteria. Een voorbeeld kan zijn: *alle verplegenden op de afdeling moeten in staat zijn om op een correcte manier spuiten te zetten of: de productielijn moet 10% meer omzet draaien*. Deze criteria zullen waarschijnlijk al vastliggen aangezien ze overeen komen met de reden waarom het BLITS-traject opgestart werd. Maar het is wel goed om deze evaluatiecriteria duidelijk op te lijsten en om ze meetbaar te maken door afspraken te maken over wanneer aan het criterium voldaan is.

- *De evaluatiecriteria van het procesverloop in het BLITS-team.*

Dit kunnen ook harde criteria zijn, maar het kan ook zijn dat het BLITS-team vb. een fijne werksfeer binnen het BLITS-team als evaluatiecriterium voorstelt. Hieronder vallen ook de persoonlijke leerdoelen van elk teamlid. Het is belangrijk om als facilitator voldoende tijd te voorzien om hierover na te denken met het BLITS-team. Ook deze evaluatiecriteria liggen eigenlijk al vast in de doelstellingen zoals besproken onder punt 1.

Het is zeker nuttig om bij het kiezen van evaluatiecriteria rekening te houden met de vier evaluatieniveaus die Kirckpatrick gedefinieerd heeft, en die terug te vinden zijn in het 8-veldenmodel van Kessels en Smit, de ROI-berekeningen van Phillips en het V-model, dat ontwikkeld is door het V-netwerk.

TOOL 3.6: sfeermeter

TOOL 5.4: productevaluatie

TOOL 5.5: effectmeting

Stimuleren van de groepsontwikkeling

Bij de opstart van het BLITS-team is het belangrijk dat het team zo snel mogelijk groeit tot een taakgericht team. Om dat te bereiken, moet het team eerst een groeiproces doormaken. De facilitator beïnvloedt (de snelheid van) dit proces, door de juiste context te creëren. Ingrijpen in het groeiproces zelf is moeilijk omdat bepaalde zaken niet veranderd kunnen worden (bv. botsende persoonlijkheden) en ook niet aangewezen aangezien dat bv. het eigenaarschap negatief kan beïnvloeden. Door gunstige condities te creëren kan je, om in het voorbeeld te blijven, een situatie

creëren waarin tegengestelde persoonlijkheden elkaar aanvaarden en tot een verstandhouding komen waarin ze kunnen samenwerken.

Opbouwen van vertrouwen

Aangezien teams pas tot teamleergedragingen komen wanneer vertrouwen tussen de teamleden aanwezig is, is het belangrijk om het ontwikkelen van vertrouwen zo goed mogelijk te ondersteunen. Het team moet verschillende ontwikkelingsfases doorlopen voor er vertrouwen aanwezig is tussen leden in een team. Uit onderzoek is gebleken dat het team sneller zal ontwikkelen als deze groei benoemd en verduidelijkt wordt. Het is dan ook de taak van de facilitator om deze ontwikkeling uit te leggen en op gepaste momenten te benoemen. De beste manier om hier als facilitator een begeleidende rol in te spelen is oog hebben voor de momenten waarop vertrouwen opgebouwd wordt en wanneer vertrouwen geschonden wordt en hierop in te spelen. Als hulpmiddel hiervoor wordt hieronder een theoretisch kader aangeboden waarmee duidelijk gemaakt wordt wanneer een facilitator zou moeten ingrijpen en welke gedragingen hij kan stimuleren.

De cruciale elementen die nodig zijn om vertrouwen op te bouwen zijn openheid (delen van informatie, ideeën, gedachten, gevoelens en reacties) en delen (delen van materialen en resources met anderen met als doel de groep vooruit te helpen) van de ene partij en aanvaarding (van de bijdrage van anderen aan de groep), ondersteuning (naar de ander communiceren dat je zijn/haar sterktes herkent en geloof dat ze de capaciteiten heeft die nodig zijn om de situatie productief te managen) en coöperatieve intenties (de verwachting dat je je coöperatief zal gedragen en dat elk groepslid dat zal doen) van de andere partij. In tool 3.2 staan de verschillende confrontaties tussen personen die aanleiding geven tot het opbouwen of vernietigen van vertrouwen. De facilitator zou hier oog voor moeten hebben en dan vooral voor de situaties waarin het vertrouwen afgebroken wordt.

Belangrijk element van vertrouwen is ook dat de leidinggevenden in het BLITS-team zich opstellen als gelijken, en dat de ondergeschikte medewerkers voelen dat hun inbreng evenwaardig is en niet buiten de groep zal gaan.

Enkele stappen en tips die helpen om tot een goede omschrijving en verfijning van de leervraag te komen:

- 1. De leervraag is eigendom van de groep, en komt uit de groep.**

Die leervraag wordt niet gemaakt door de facilitator 's avonds op zijn bureau, terwijl hij samenvat, synthetiseert en zich voorbereidt op de volgende ontmoeting. Die leervraag wordt gemaakt door de groep, in groep in het hier en nu van de groep en kan alleen van de groep komen.

- 2. De leervraag moet gaan over de best mogelijke positieve toekomst**

Een goeie leervraag is geen oplossing voor een probleem. Wel de zoektocht naar: Welke inzichten heeft onze groep nodig om het probleem of de uitdaging aan te kunnen?

De facilitator mag zich hierbij niet laten meezuigen door bestaande conflicten, problemen of klaagzangen. Die parkeert hij/zij of koppelt ze terug naar de opdrachtgever. De facilitator en de groep zijn wel op zoek naar de best mogelijke positieve toekomst. Misschien is die niet meteen duidelijk, maar ze kan en zal zich in het team kan manifesteren als het team met een open geest en wil ernaar zoekt.

3. Een goede leervraag moet elkeen in de groep persoonlijk raken en bewegen

De facilitator is oprecht geïnteresseerd in het welzijn van de groep en elkeen van hen. Hij/zij begroet hen elkeen van harte kijkt hen in de ogen en geeft elkeen een plaats zonder oordeel. Hij/zij tracht ook het hele bedrijfsgebeuren in zich op te nemen en zoekt naar dat wat elk van de teamleden persoonlijk raakt en beweegt.

Het woord "ik" kan ook best in de beginfase in de formulering van de mogelijke leervraag zitten, om te wijzen op de persoonlijke betrokkenheid van elke deelnemer.

4. Mogelijke startvragen om de zoektocht in gang te zetten zijn :

- *Ik kreeg deze vraag als opdracht mee . Zien jullie hierin iets ? Is dit jullie vraag ? Is dit waar jullie rond willen werken ?*
- *Waar willen jullie, of liever waar wil jij persoonlijk rond werken ?*
- *Wat verwacht je van deze BLITS-groep?*
- *Wat wil jij persoonlijk eigenlijk veranderd zien ?*
- *Wat is de hoogst mogelijke toekomst die jullie willen, wat jullie vandaag nog niet zien maar wel mogelijk kan zijn ?*

5. Nog mogelijke vragen die een en ander in beweging kunnen zetten zijn :

- *Wie is de opdrachtgever ?*
- *Wat is zijn bedoeling ?*
- *Wat zijn jullie zorgen ?*
- *Wat betekent deze opdracht voor jou persoonlijk ?*

6. De facilitator gaat heel **oprecht geïnteresseerd** als totaal **onwetende, lerende en zonder enig oordeel onbevangen ook mee in de groep en met de groep op zoek** naar het antwoord van de groep . De facilitator zoekt naar, hoort en ziet elementen, noteert die en geeft ze terug aan de groep : **woorden, beelden en ideeën induceren weer andere** .

Handige vragen in dit proces :

- *Wat betekent voor jullie ?*
- *Ik zie / ik hoor dat*

7. Om de leervraag te verfijnen is er tijd en vertrouwen nodig.

De opdracht van de facilitator is de zoektocht naar de juiste formulering van de leervraag te begeleiden. Niet het antwoord vinden. De elementen ervan komen soms onverwacht, wanneer het klimaat er rijp voor is.

De facilitator heeft er alle vertrouwen in dat de juiste formulering van de leervraag er zal komen, al weet hij/zij niet wanneer . Het scherp formuleren van de leervraag kan meerdere meetings duren, en dat is niet erg. Geen paniek: zodra de leervraag scherp gesteld is gaat het vlug, want de antwoorden zitten er dan in vervat. Tijd besteden aan het verfijnen van de leervraag is dus geen tijdverlies.

8. Leervraag is juist als de groep zegt : Ja, dat is't

Wanneer de leervraag juist geformuleerd is, dan ontstaat er een groot gevoel van eigenaarschap en enthousiasme in het groepsgebeuren. Op dat ogenblik zegt de groep bijna gezamenlijk: "Ja dat is't". En zelfs dan kan de leervraag nog evolueren in latere sessies.

9. Een goede leervraag is zeer concreet.

Bij aanvang zijn leervragen vaak breed en vaag. Maar hoe concreter en scherper de leervraag wordt, des te beter zal het verdere proces van kennisopbouw en kennisdeling verlopen. De oplossing zit er dan reeds in.

10. Wanneer de groep open, onbevangen en creatief bezig is komen mogelijke elementen, pistes van nieuwe oplossingen en nieuwe kennis bovendrijven. De facilitator pikt deze elementen op en gooit ze terug in de groep, als aanzet naar een nieuwe denkpiste (inductie).

De facilitator kan hierbij gebruik maken van drie processen (bij zichzelf en bij de deelnemers):

- **Inspiratie:** *nieuwe ideeën die ontstaan uit de combinaties van woorden, of van gedachten, of van situaties*
- **Intuïtie:** *(het vertrouwen in) het buikgevoel dat je in beweging zet om iets te doen zonder dat je op dat moment kan verklaren waarom. Achteraf kan je die stappen wel verklaren, en meestal waren het de goede stappen*
- **Imaginatie:** *denken in beelden, die jezelf en andere groepsleden dan weer inspireren*

De eerste bijeenkomst(en)

- Weet dat de eerste bijeenkomsten cruciaal zijn om wederzijds vertrouwen op te bouwen; bereid ze dus grondig voor
- Zorg ervoor dat alle deelnemers gelijkwaardig zijn en ieder op zijn manier aan bod kan komen
- Het doel van de eerste bijeenkomst is vijfvoudig:
 - Kennismaking. Ook als de groepsleden mekaar reeds kennen zijn er vele onbekende talenten
 - Het dubbel doel duidelijk krijgen en delen met alle deelnemers.
Ook de ervaren groepsleden kunnen nog leren van anderen
 - Goede planning afspraken maken over de werking van de groep
 - Checken of de groep goed samengesteld is, of er niemand te veel of te weinig is.
 - Wederzijds vertrouwen en veiligheid creëren voor alle groepsleden.
Basisregel: in de groep is iedereen gelijkwaardig; hiërarchie telt niet

Tools die kunnen helpen in de opstartfase:

tool 2.2: leervragen expliciteren

tool 2.1: startdocument opstellen

Tool 3.1: kenniskaarten maken

Tool 3.2: opbouwen van vertrouwen

Tool 3.3: waarderend onderzoek

Tool 3.5: proces evalueren en bijsturen

Tool 3.6: Sfeermeter

Tool 3.7: teamrollen

Tool 3.8: kernkwaliteiten

TOOL 4.12: Het U-model : Het vinden van het echte probleem en een nieuwe oplossing

Valkuilen

- Slecht gekozen, te ruim gedefinieerd, te ambitieus probleem, zodat het moeilijk wordt binnen een aanvaardbare termijn een succes te boeken, er niet kan afgerond worden.
- Te gemakkelijke probleemstelling, te weinig uitdaging, weinig spectaculaire en sprekende resultaten,
- Geen echte waardering door het management
- Te weinig engagement van de teamleden
- Het team is te eenzijdig samengesteld; het moet een diverse groep zijn met voldoende verschillende invalshoeken of achtergronden
- Interne deskundigen over het thema vergeten te betrekken als groepslid of expert
- Dominant teamlid.
- Meteen springen naar (bestaande) oplossingen.

Fase 4: Het gewone inhoudelijke werk van de BLITS-groep

Leerfocus: enkele richtlijnen

Bij het faciliteren van een BLITS-groep van collega's met een gemeenschappelijke leerdoelstelling, is het goed een aantal principes voor ogen te houden die volwassenen motiveren om te leren:

- Volwassenen moeten vooraf weten waarom ze iets moeten leren.
- Volwassenen willen het gevoel hebben zelf keuzes en beslissingen te kunnen maken.
- Mensen zijn zelf de rijkste bron van ervaringen waaruit ze kunnen leren.
- Leren moet mensen in staat stellen om met 'real-life' situaties te kunnen omgaan
- Mensen zijn gemotiveerd om te leren als ze inzien dat het hen zal helpen in hun werk en in hun samenwerking met collega's
- Leren is veranderen. *Mensen willen wel veranderen, ze willen niet veranderd worden.*

Hieruit volgen een aantal thema's en aandachtspunten die een facilitator leiden doorheen het groepsproces.

Bewaken van het doel

Het is van groot belang om overeenstemming te vinden over het doel waarrond de groep samenkomt (zie opstartfase). Elk individu in de groep zal een verschillende kijk hebben op het probleem. Het is aan de facilitator om doorheen het proces deze diversiteit in de groep aan te wenden, zodat de verschillende inzichten kunnen leiden tot een beter begrip, tot een heldere verfijning van de leervraag en tot oplossing voor het gemeenschappelijke doel.

Het is van groot belang om de betrokkenheid van de verschillende leden van de groep in het oog te houden. Vaak nemen uitgesproken extraverte personen in de groep een groot deel van de 'zendtijd' in, waardoor meer introverte mensen minder worden betrokken. Dat kan tot gevolg hebben dat waardevolle inzichten verloren gaan. Het is dus aan de facilitator om zo nodig extraverte mensen respectvol af te remmen en introverte mensen expliciet uit te nodigen om inbreng te doen. Vaak zal blijken dat medewerkers op een lager echelon in de organisatie toch erg belangrijke elementen van kennis of probleemoplossing kunnen inbrengen. We noemen dat WEKPLEKSLIMHEID.

Verwachtingen managen

De diverse verwachtingen zowel binnen als buiten de groep verdienen blijvend aandacht. Het is belangrijk deze verwachtingen te kennen, te delen en helderheid te scheppen over welke verwachtingen wel of niet kunnen worden opgenomen in het traject. Regelmatige feedback over de werking en de voortgang van de groep voorkomt dat de uitkomst van de groep op het einde niet wordt aanvaard. De facilitator doet er goed aan om die afstemming met andere stakeholders ook in grote mate door de groep zelf te laten uitvoeren.

Besluitvorming

In een groep die een complexe materie bespreekt is besluitvorming een belangrijke pijler voor de voortgang en de effectiviteit van de groep.

Er zijn twee belangrijke fasen in dit soort beslissingsprocessen:

- **Divergeren:** het verzamelen van verschillende perspectieven en mogelijke oplossingen voor het probleem
- **Convergeren:** Het selecteren van de meest waardevolle/innovatieve/haalbare oplossingen uit de veelheid van ideeën

De facilitator let er in de divergerende fase best op dat er niet te snel door wordt gegaan op één idee, maar dat er daadwerkelijk verschillende perspectieven en ideeën op tafel gebracht worden. Het risico bestaat dat de groep snel genoeg neemt met iets dat bij de start wordt geopperd en zo te snel de eerste oplossing wil gaan uitvoeren. De kunst is om een open sfeer te bereiken, waarin ruimte is voor nieuwe inzichten en waarbij evidente of zogenaamd vastliggende gegevenheden toch in vraag kunnen gesteld worden.

Even belangrijk is echter om aan te voelen en te reageren als er nog weinig nieuwe ideeën kunnen worden toegevoegd. Het risico bestaat dan dat de groep stilvalt en dat er geen gedragen beslissing uit de discussie voortkomt. De facilitator kan hierbij gebruikmaken van vijf V's als richtsnoer bij interventies (zie Tool 3.4).

Om de motivatie in de groep hoog te houden is het goed om te werken met **deelbeslissingen of tussentijdse resultaten**. Het zal immers moeilijk zijn om meteen alle aspecten van het probleem te coveren. Daarvoor is het belangrijk in de groep afspraken te maken over welke deelaspecten belangrijk zijn en hoe die zullen worden belicht. Het is daarbij mogelijk om met subwerkgroepjes te werken of om verschillende bijeenkomsten in te richten volgens de verschillende topics. Per deelaspect kan het resultaat bekrachtigd worden in de groep. Op die manier ziet de groep de eigen vooruitgang.

Groepsinterventies

Om de werking van een groep te begeleiden kan de facilitator verschillende soorten tussenkomsten of interventies doen. Het komt er voor een facilitator op aan om flexibel om te springen met de verschillende soorten interventies. Een facilitator kan best aandachtig blijven op de verschillende vlakken en de interventies doen die de groep niet zelf opneemt.

1. **Proces-interventies:** deze zijn gericht op het functioneren van de groep en de kwaliteit van de interactie die plaatsvindt. Deze interventies kunnen gericht zijn op de mate van betrokkenheid van iedereen in de groep en op patronen in communicatie (bv. mensen onderbreken, snel over ideeën gaan, of net te snel doorgaan op het eerste idee). De facilitator zal steeds de gemeenschappelijke betrokkenheid voor ogen houden.
2. **Inhoudelijke interventies:** deze zijn gericht op de inhoud waarrond de groep samenkomt. Interventies kunnen verschillende vormen aannemen. Delen van informatie kan een interventie zijn, maar ook een verdiepende vraag stellen, een tot dan toe onbelicht onderwerp aanbrengen,...
3. **Structurende interventies:** deze zijn gericht op de manier waarop de groep samenwerkt. Afspraken over vergaderritme, formele besluitvorming, en verslag horen hierbij.

De interventies van de facilitator kan men beschouwen als inducties in de groep: het werpen van steentjes in een vijver; daardoor ontstaat er beweging in de groep en borrelen nieuwe ideeën op.

Opstelling van de BLITS-facilitator

De facilitator boekt de beste resultaten wanneer hij/zij:

1. een aantal oude patronen kan verlaten
 - Hij/zij is geen expert in het thema van de leervraag
 - Hij/zij is niet alwetend maar kan ook on-machtig zijn, niet-wetend
 - Hij/zij kan alle vooroordelen over de deelnemers, hun bedrijf, het management... opzij zetten
 - Hij/zij kan de angst dat het doel niet zal bereikt worden onderdrukken
2. in de plaats zich opstelt als:
 - Deel van de groep
 - Onbevangen leerder
 - Ondersteuner van het proces
3. en veel aandacht besteedt aan het 'klimaat' in de groep:
 - Vertrouwen geven en vragen: fouten maken mag
 - Aansporen om te durven, alle ideeën zijn goed
 - Conflicten (meningsverschillen) cultiveren, debatten stimuleren
 - Ruimte geven om te experimenteren

Meer over deze basishouding van de facilitator is te vinden in tool 4.12 over het U-model : Het vinden van het echte probleem en een nieuwe oplossing.

Werkvormen/leervormen

De groepsbijeenkomsten worden gepland door de facilitator (en zijn assistent) in overleg met alle betrokkenen. Ze duren niet te lang (typisch 1.5u tot 2u) en de tijd tussen twee bijeenkomsten is niet te groot (1 tot 2 weken). Uitvoering van individuele opdrachten, of werksessies van deelgroepjes zijn mogelijk in de periode tussen twee groepsbijeenkomsten.

De groep zorgt voor een efficiënte verslaggeving die voor alle betrokkenen toegankelijk is, bijvoorbeeld via intranet of Google drive. Deze beknopte verslaggeving bevat alle besluiten, een beschrijving van de verworven of geconstrueerde kennis, de individueel of in kleine groepen uit te voeren taken en de planning voor de volgende bijeenkomst.

De groep maakt zelf afspraken over wie verslaggever is; dat kan een vaste rol of een beurtrol zijn.

Tips voor de vlotte werking van de groep

- Maak voor elke samenkomst een duidelijk plan, een duidelijk te behalen doel.
- Hou steeds het globale dubbele doel voor ogen: het op te lossen probleem, en meer nog de te bereiken leerdoelstellingen.
- In het normale werk gericht op de probleemoplossing doorloop je de vijf V-fasen: verduidelijken, verbreden, verdiepen, verbinden en verkorten.
- Zoek telkens naar het verder verfijnen van de leervraag, tot als iedereen in de groep enthousiast achter de formulering staat. De oplossing voor de uitdaging zit dan in de formulering verborgen.
- Kies voor afwisselende werkvormen zoals brainstorming, critical incidents methode... (zie toolfiches 4.1 tot 4.13).
- Sluit elke zitting af met het benoemen van de bereikte resultaten en de bereikte leerresultaten. Leg deze leerresultaten vast in een geschikte vorm.
- Maak concrete afspraken over taken, individueel of in subwerkgroepjes uit te voeren voor de volgende groepsbijeenkomst.
- Maak afspraken over het deelthema en de werkwijze van volgende bijeenkomst, en eventueel voorbereidend werk daarvoor.

Aandachtspunten en EHBO voor de facilitator

- Bewaak de sfeer, de openheid en het vertrouwen in de groep, en grijp onmiddellijk in bij eventuele problemen.
- Als een groepslid echt niet past in de groep, overleg dan met die persoon, of in de groep en met opdrachtgever over vervanging of (eervol) ontslag uit de groep.
- Zorg ervoor dat ieder groepslid aan bod komt en zijn eigen talent kan inzetten.
- Denk er voortdurend aan om leerresultaten te benoemen en vast te (laten) leggen.
- Bewaak de communicatie in de groep, formeel en informeel.
- Zorg ervoor dat de belangrijke gegevens en besluiten snel vastgelegd worden.
- Indien er probleemsituaties opduiken die buiten de opdracht van de groep vallen, parkeer die dan en rapporteer ze aan de bevoegde managers.
- Hou een logboek bij van de activiteiten en gebeurtenissen.
- Rapporteer tussentijds aan de opdrachtgever over het verloop van de werkzaamheden in de groep en de tussentijds bereikte resultaten.

Gedurende de werksessies kunnen er diverse werkvormen gebruikt worden. Hierover zijn er BLITS-werkfiches beschikbaar :

Tool 3.4: 5 V's als richtsnoer bij groepsinterventies

Tool 3.6: sfeermeter

Tool 3.9: denkhoeden opzetten

Tool 4.1:ATS-methode voor probleemdefinitie

Tool 4.2: case-study

Tool 4.3: Brainstorming

Tool 4.4: Critical Incidents methode

Tool 4.5: STAR-methode

Tool 4.6: Actief informatie overdragen/uitwisselen

Tool 4.7: onderzoek op de werkplek

Tool 4.8: bronnenstudie

Tool 4.9: een expert uitnodigen

Tool 4.10: een database maken

Tool 4.11: instructiefiches of manuals maken

TOOL 4.12: Het U-model : Het vinden van het echte probleem en een nieuwe oplossing

valkuilen

- De facilitator brengt inhoud aan, out zich als expert; dan dreigt de werking van de groep om te slaan naar gewoon lesgeven
- De facilitator wordt te dominant in de groep, zodat de groepsleden hem/haar verantwoordelijk gaan vinden voor de resultaten.
- Het thema breidt voortdurend uit, de opdracht wordt steeds ruimer en meer onoverzichtelijk.
- 'OVERRULING' van de afspraken door diverse leidinggevendenden, zodat de bijeenkomsten van de BLITS-groep onvolledig zijn of verdaagd moeten worden
- Onduidelijke afspraken, te vaag, niet gedeeld door alle partijen... (cf agenda 'talent@werkplek)
- De uitvoering van gemaakte afspraken 'verwatert' , bv.: deelnemers komen niet opdagen, opdrachten worden te laat uitgevoerd...
- de verslaggeving 'verwatert' : Te laat, onvolledig, onduidelijke vermelding van de besluiten...

Fase 5: Het afsluiten van de BLITS-groep

Wanneer de BLITS-groep tot resultaten gaat komen, zowel voor de aanpak van het gestelde probleem als voor het bereiken van de gewenste leerresultaten, is het noodzakelijk het project af te sluiten, en dit binnen een redelijke termijn. Hierbij dient de groep de resultaten te definiëren, vast te leggen en duurzaam te borgen. Vervolgens kan ook disseminatie of uitrol/doorleren en borging van de resultaten voorzien worden.

Het **doel** van deze afsluitfase is tweeledig, en kan zelfs drieledig zijn:

1. Het vormgeven van de leerresultaten en het doorleren ervan
2. Het vastleggen of borgen van het resultaat van de probleemoplossing
3. Mogelijk (optie): Het beschrijven van het BLITS-proces en het uitrollen naar andere teams.

Door het toonmoment te plannen ontstaan er drie effecten waardoor BLITS sterk verschilt van andere leervormen:

1. De groep gaat extra presteren en creatief zijn om tijdig tot resultaten te komen
2. De aanwezigheid van het management bij het toonmoment verhoogt de belangrijkheid en de transfer van de resultaten
3. De deelnemers ervaren een hoge graad van erkenning omdat zij mede eigenaar zijn van de resultaten, en het management daar interesse voor toont.

Resultaten

Om tot resultaten te kunnen komen, om af te ronden moet de facilitator het groepsproces beheersen en de groep tijdig naar een 'besluit' kunnen voeren. Daarom zijn de leervraag en de probleemstelling bij aanvang zodanig gekozen en ge(her)formuleerd dat het project binnen een redelijke periode (max twee à drie maanden) kon afgehandeld worden.

Mogelijke resultaten:

1. **Leerresultaten** verworven door de deelnemers van de groep. Een beschrijving van de kennis en vaardigheden die de groepsleden opgedaan hebben. Dit kan eventueel leiden tot een certificaat waarop ook de bijbehorende tijdsinvestering vermeld staat (zie Tool 5.2).

2. **Een leermodule of traject** om de nieuwe aanpak aan te leren aan niet-deelnemers.

Voor het team is het leerproces om zich de nieuwe aanpak eigen te maken grotendeels afgerond: al doende hebben zij zich deze al eigen gemaakt. Het kan echter nodig zijn om een korter en efficiënter leertraject te ontwikkelen om de aanpak door te leren aan nieuwelingen of andere teams. De nieuwe aanpak/methode/procedure wordt nauwkeurig en 'didactisch verantwoord' (met het oog op het uitrollen) uitgewerkt en op een drager geplaatst: instructiefiche, manual of handboek, etc. Dit traject houdt ook rekening met allerlei parameters zoals leerstijlen (Kolb), tijd, ruimte, enz.

De borging is maximaal gegarandeerd als de nieuwe aanpak conform de organisatievereisten onmiddellijk wordt uitgewerkt en in de structuur opgenomen. Dit ondersteunt opnieuw de

motivatie/geloof van het team in de methodiek: “wat wij op deze wijze doen, werkt én wordt onmiddellijk au sérieux genomen”

3. Een opgelost probleem

Het initieel gestelde probleem is doorheen het leerproces opgelost geraakt. De oplossing van het probleem is essentieel om het leerproces maximaal te ondersteunen, de motivatie van de deelnemers levend te houden. Het probleem is vooraf nauwkeurig gedefinieerd en afgebakend, om met een maximale slagingskans te starten. Bij de afloop is het nodig om ook de gevonden oplossing goed te omschrijven in bijvoorbeeld een procedure of een handleiding. Vervolgens moet deze oplossing ook overgedragen worden aan alle betrokkenen, ondersteund door de leidinggevendenden. Deze aanpak is nodig om het resultaat te borgen in de organisatie.

Naast deze resultaten voor de deelnemers en het bedrijf zijn er nog spin-offs mogelijk. Voor de facilitator is er ook een leerresultaat, namelijk het procesverloop . Dat legt hij/zij vast in een **procesbeschrijving** of verslag dat als voorbeeld kan dienen om andere problemen aan te pakken. Dit verslag bevat een goed overzicht over het gevolgde traject en de verschillende stappen, met tips en tricks én valkuilen. Wat werkt wel, wat niet? Dit is immers niet generiek maar afhankelijk van de persoon van de facilitator en andere externe parameters. Een verslag van het BLITS-procesverloop is nuttig voor de borging van de andere resultaten en als referentie voor toekomstige BLITS-groepen.

Naast bovengenoemde beoogde resultaten kunnen er ook ‘mooi meegenomen voordelen’ optreden:

- ✓ Ontdekking van (onbekende) sterktes en talenten (maar ookf zwakten) van deelnemers tijdens het leerproces waarin zij vaak uit hun gewone werkcontext worden gehaald en nieuwe uitdagingen krijgen; dit kan zelfs tot herschikking van taken leiden, inspeland op die sterktes
- ✓ Binnen nieuw samengestelde teams: een nieuwe dynamiek, nieuwe samenwerkingsverbanden
- ✓ **Het vormen van nieuwe facilitatoren**
De aanpak van de facilitator kan/moet inspirerend werken voor teamleden. Onbewust observeren zij de aanpak van de facilitator en leren deze zelf. Afhankelijk van de persoonlijkheid en de interesse van de betrokkene kan dit hem ertoe aanzetten zelf een toekomstig probleem/leerproces te faciliteren

Oplevering en opvolging

Een belangrijke activiteit bij de afsluiting is de ‘oplevering’ van het resultaat van de probleemoplossing aan de bedrijfsverantwoordelijken. Hierbij leggen de deelnemers van de BLITS-groep uit wat zij als resultaat bereikt hebben, en wat ze zelf geleerd hebben. Wanneer dit op een feestelijke manier gebeurt in het bijzijn van het management. Het ‘vieren van het succes’ geeft bijzondere waardering aan het werk/leerproces van de betrokkenen. Bovendien wordt het management hierdoor nog meer overtuigd van de kracht van de aanpak en het leerproces.

Deze 'oplevering' is tevens een volgende stap in het leerproces van de deelnemers en een ondersteuning van de transfer naar de werkplek.

Opvolging van de resultaten van de BLITS-groep en toepassing is een must, naast de borging van de resultaten zoals hierboven beschreven. De opdracht van de facilitator en van de groep is tijdelijk, en daarom moet de BLITS-groep afspraken en een procedure voor opvolging vastleggen in de laatste fase. De opdrachtgever heeft de verantwoordelijkheid om acties te ondernemen die de resultaten van de BLITS-groep in de 'mainstream' van de organisatie brengen en houden. Hij/zij kan deze taak delegeren. Het voorstellen van afspraken hierover is één van de laatste activiteiten van de groep, en een van de laatste taken van de facilitator in zijn eindoverleg met de opdrachtgever. Hierbij kan zowel de borging van de (dubbele) eindresultaten als van de BLITS-methodiek aan bod komen.

De laatste loodjes: Afwerken van de resultaten, afsluiten van de groep

- Beschrijf samen met de groep het bereikte eindresultaat op een zodanige manier dat iedereen van de bredere doelgroep het begrijpt.
- Geef aan die beschrijving een geschikte vorm: instructiefiche, procedure, intranet-pagina, filmpje...
- Laat de groep het eindresultaat presenteren aan het management en aan de collega's.
- Zorg ervoor dat de groep beloond wordt voor zijn intens werk met een of andere feestelijke activiteit samen.

Tool 4.1: de ATS-methode: van probleemdefinitie naar werking

Tool 4.11: schrijven van instructiefiches/manuals

Tool 5.1: Resultaten oogsten

Tool 5.2: Sjabloon van een certificaat

Tool 5.3: verschillende manieren van leren

Tool 5.4: Vervolgscenario opstellen

Tool 5.5: Productevaluatie

Tool 5.6: Effectmeting

Tool 5.7: presentatietechnieken

Tool 5.8: Het BLITS-toonmoment

De laatste loodjes 2: Borging van de resultaten in de organisatie en doorleren van de leerresultaten

- Leg de leerresultaten vast in enkele geschikte vormen: instructiefiche, handboek, intranet-pagina, filmpje...
- Maak minstens een persoon 'eigenaar' van de leerresultaten, met als taken: beschikbaar houden, actualiseren, verspreiden.
- Zorg voor verschillende didactische aanpakken om de leerresultaten te verspreiden: zelfstudie, groepswork, persoonlijke begeleiding...

De allerlaatse loodjes: Hoe sluit ik mijn opdracht als facilitator af?

- Werk je logboek af, inclusief je tijdsregistratie
- Rapporteer aan de opdrachtgever
- Maak afspraken met de opdrachtgever over de borging en de opvolging.
- Lever de nodige administratieve gegevens aan de personeelsdienst.
- Vergeet niet om ook de geparkeerde problemen en voorstellen (die buiten het thema vallen) te rapporteren.
- Overleg met individuele deelnemers of zij de rol van facilitator willen opnemen in toekomstige BLITS-groepen, over andere thema's

Tool 1.2 : Logboek voor de facilitator om zijn ervaringen/traject/successen te registreren.

Valkuilen

- Na afronding van de BLITS-groep verdwijnt de interne of externe facilitator en wordt de methodiek door niemand meer 'gedragen' .
- Vooral energie steken in de oplossing van het probleem, en te weinig in borging en doortrainen.
- Geen of slecht geplande en afgesproken opvolging; het aanvankelijke succes verwatert snel, samen met de aantrekkelijkheid van de aanpak.
- Het management stuurt zijn kat voor het toonmoment: te laat ingelicht, maar ook tekenen van te weinig gedragenheid van bij het begin; dit is fataal voor de borging.

Voorbeelden

Voorbeeld 1: REDUCEREN VAN STILSTANDTIJDEN IN PRODUCTIE (SMED)

Een metaalverwerkend bedrijf kampt met (te) lange omsteltijden aan de persen. Een productieverantwoordelijke is op de hoogte van de SMED-methodiek (aanpak om stilstandtijden te reduceren, afkomstig uit de Japanse automobielsector) en stelt voor de betrokken productiemedewerkers hierin te trainen. Vanuit vroegere ervaringen wordt er niet gekozen voor een open, externe opleiding, gericht op leidinggevend. De transfer van kennis naar de werkvloer bleek immers steeds een pijnpunt.

Een BLITS-projectteam kiest een externe facilitator met als opdracht via het proces van probleemoplossing aan een lijn of machine de SMED-methodiek aan te leren. Belangrijk is de sterke reductie van de omsteltijden te verwezenlijken, als 'versterkende motivatie' zowel naar het management als naar de deelnemers toe. Samen met de externe facilitator legt het BLITS-projectteam realistische doelstellingen en timing vast. Een realistische probleemstelling (een moeilijke machine, maar met een redelijke kans op succes) wordt gekozen. Daarnaast wordt een BLITS-leergroep (zorgvuldig) samengesteld. Bij het kiezen van de deelnemers aan de leergroep wordt een evenwicht gezocht tussen de verschillende functiegroepen die bij het gestelde probleem betrokken zijn: productiemedewerkers (liefst een vertegenwoordiging van alle ploegen), stellers, onderhoudstechniekers, leidinggevende, kwaliteitsverantwoordelijke.

Tijdens de startbijeenkomst werkt de externe facilitator aan de groepsvorming en –motivatie, want de deelnemers zitten zelden of nooit in eenzelfde werkgroep. Medewerkers met jaren ervaring uiten weerstand en twijfels of een externe nu plots hun omstelproblemen kan komen oplossen. De facilitator werkt aan de bewustwording dat de bestaande aanpak beter kan én overwint de weerstanden door een neutrale (ook kwetsbare) houding (jullie weten veel meer dan ik) waarbij inbreng en kennis van de deelnemers centraal worden geplaatst. Een gedeelte van de eerste sessie wordt besteed aan een neutrale teamoefening waarbij de deelnemers zelf bewust worden van een aantal tekortkomingen.

Na de startbijeenkomst en voor het aanpakken van het gestelde probleem worden een aantal taken verdeeld: het maken van een dagrapport, het neerschrijven en maken van de nieuwe procedures, ... Tijdens de 8 werksessies doet de externe facilitator maximaal beroep op de aanwezige capaciteiten in de groep en delegeert sterk. Het team analyseert het probleem ondermeer met camera-opnamen, en wordt zich nu echt bewust van hetgeen er in de bestaande procedure verkeerd loopt. Samen met de facilitator wordt het proces gefaseerd en formuleert het team zelf oplossingen. De externe facilitator stimuleert vanuit zijn grote ervaring, maar blijft toch op de achtergrond. Hij maakt gebruik van een aantal creatieve technieken om in vastgelopen situaties nieuwe ideeën (out-of-the-box) te genereren. Het team test de verbeteringen en komt na herhaalde testen van de verschillende fasen tot een uiteindelijke nieuwe procedure.

Na testen blijkt dat de omsteltijd aan de betrokken machine met 70% gereduceerd is, voornamelijk door kleine ingrepen. De keuze is van bij aanvang niet op de makkelijkste machine gevallen, want dan

zou de ontwikkelde methode niet representatief zijn, maar ook niet voor het meest ingewikkelde probleem, omdat het leerproces een 'succes' nodig heeft: des te spectaculairder de bekomen tijdswinst, des te meer zijn de deelnemers overtuigd en gemotiveerd. De nieuwe procedure wordt door de deelnemers zelf nauwkeurig uitgeschreven binnen de bestaande kwaliteitssjablonen van het bedrijf en onmiddellijk opgenomen in het interne kwaliteitshandboek. Het uitschrijven gebeurt in kleine groepjes, volledig zelfstandig. De facilitator verbetert ogenschijnlijk alleen enkele schoonheidsfoutjes, maar stuurt wel degelijk het proces. Binnen het team profileert zich een medewerker als Word-specialist; hij maakte mooi ogende, duidelijke, met bewerkte foto's verrijkte instructiefiches.

Er wordt ook een doortrainmodule ontworpen aan de hand van de instructiefiches omdat vele machinebedieners niet in de groep konden opgenomen worden. Deze module kan als zelfstudiepakket worden gehanteerd maar beter als ondersteuning bij een korte training op de werkvloer; vandaar ook een kleine Train-The-Trainer handleiding. Er zijn bovendien duidelijke afspraken gemaakt voor de opvolging, met een strikt tijdschema, een interne opvolger en de nodige meetsjablonen. Het team neemt zichzelf voor – na het vertrek van de externe facilitator – om binnen het schema van de opvolging periodiek opnieuw samen te komen met het oog op een nog scherpere bijstelling van de omsteltijd

Het management is tijdens het proces op vastgestelde tijdstippen op de hoogte gehouden van de werking van het team en de resultaten. Als laatste stap wordt door het volledige team – met voor elk een rol – een presentatie van de resultaten voor het management gehouden.

Belangrijke resultaten in de marge:

- Een tweetal teamleden blijken sterk geïnteresseerd in de methodiek en worden door de facilitator meegenomen (na ruggenspraak met het management) in een meer uitgebreide TTT met het oog op het faciliteren van andere probleemsituaties.
- De medewerker die de instructiefiches uitwerkte krijgt een nieuwe opdracht om dergelijke fiches te ontwerpen voor meerdere productiepunten.

Voorbeeld 2: vergadertechniek

1. De context

Binnen een logistiek bedrijf constateerde men dat de beslissingen uit de vergaderingen van de laatste maanden stelselmatig minder en minder uitgevoerd werden. Veel deelnemers aan vergaderingen zegden daardoor ook laattijdig af, waardoor het zelfs moeilijker werd beslissingen te nemen. Het management stelt dan ook voor het probleem aan te pakken vanuit een BLITS-team.

2. De opdracht

Als facilitator voor het aanpakken van het “vergaderprobleem” wordt een medewerker gekozen die regelmatig aan interne en externe vergaderingen deelneemt en inziet dat het anders moet, in dit geval het hoofd van de dienst die de contacten met de transporteurs onderhoudt. Oorspronkelijk dacht men een medewerker te nemen waarvan het management denkt dat de manier waarop hij vergaderingen leidt de ideale is. Maar, gezien dat feit het BLITS-team net kan remmen in het creëren van een “nieuwe” vergadercultuur, liet men dit idee varen.

3. De startbijeenkomst

Op het vlak van “efficiënt vergaderen” zijn de doelen van het management (tijdswinst) en die van het BLITS-team (duidelijkheid) niet volledig dezelfde. Maar zowel tijdswinst als duidelijkheid leiden tot een gezamenlijk doel mbt efficiëntie. Operationaliseren in leerdoelen zoals “Het bepalen van een efficiënte timing voor vergaderitems”, “Het opstellen van een eenduidig verslag met actiepunten en deadlines”, ... kan leiden tot zowel tijdswinst, duidelijkheid als efficiëntie.

In functie van dit doel wordt het Blits-team samengesteld met zowel deelnemers uit het management (die dikwijls vergaderingen leiden) als andere (die meestal vergaderingen mee volgen). Tijdens de startbijeenkomst wordt afgesproken dat een deelnemer van het management het doel “tijdswinst” zal bewaken, en een andere het doel “duidelijkheid”.

4. Werking

Tijdens de werking van het BLITS-team zullen deze doelen verder bewaakt worden. In dit project zou het namelijk kunnen dat teamleden die zelf voorzitter van bepaalde vergaderingen zijn, zelf bijkomende doelen gaan vooropstellen, ten koste van de doelen van teamleden die in een minder actieve rol bij vergaderingen betrokken zijn.

Om te zorgen dat de verwachtingen van zowel BLITS-teamleden als externe betrokkenen zo veel mogelijk ingelost worden, worden alle verwachtingen in kaart gebracht. Zo kunnen ze bij ieder teamoverleg afgetoetst worden aan de vorderingen.

In de divergerende fase van de besluitvorming worden de verschillende mogelijkheden verzameld;

- Een vergadering van het team kan gefilmd en geanalyseerd worden
- Een checklist en sjablonen kunnen opgemaakt worden
- Een externe trainer kan een opleiding geven aan voorzitters en een andere aan secretarissen
- Een opleiding brainstormtechnieken kan aan enkele deelnemers gegeven worden.

In de convergerende fase benoemt het BLITS-team de haalbaarheid van die verschillende mogelijkheden en stelt hier actiepunten voor op. Zo wordt eerst een eigen vergadering gefilmd en aan een grondige SWOT-analyse onderworpen. Van daaruit maken ze een checklist voor de analyse van andere bestaande vergaderingen, waarna deze analyse besproken wordt met een externe trainer om uiteindelijk een korte training voor voorzitters te koppelen aan een vaste interne procedure voor interne vergaderingen. De deelnemers gaan zelfs zo ver dat ze een nulmeting en een meting na 6 en 12 maanden doen om het resultaat van hun werk aan te tonen.

5. Afsluiten en borgen

Nu een interne procedure voor vergaderingen klaar is, wordt verdeeld welke deelnemer in welke vergaderingen de nieuwe aanpak zal introduceren en op welke vaste tijdstippen het volgen van de procedure gecontroleerd zal worden. Daarnaast bepaalt de groep wanneer de procedure opnieuw in vraag gesteld kan worden, wanneer eventueel nood is aan een nieuwe opleiding, enz...

Tot slot wordt het geheel door de ganse groep voorgesteld aan de directie, met de resultaten van de effectmetingen en de vastgelegde afspraken over borging. In dit geval doen ze die voorstelling uiteraard onder de vorm van een “vergadering”, uiteraard volgens de nieuwe procedure...

Voorbeeld 3 : (bijna) pijnloos spuiten zetten

1. De context: niet alle verplegenden van ons ziekenhuis slagen erin om pijnloos injecties te plaatsen

De kwaliteitsdienst van een groot ziekenhuis heeft geconstateerd dat er in sommige afdelingen geregeld klachten zijn over pijnlijke injecties, en in andere afdelingen bijna nooit. Deze constataatie gebeurde bij de opvolging van een opleiding over spuiten zetten; die opleiding heeft dus wisselend succes. De opleidingsverantwoordelijke van het ziekenhuis heeft beslist om een BLITS-traject te lanceren, als alternatief voor de klassieke opleiding 'spuiten zetten'. Hij zocht hiervoor hulp bij het departement Gezondheidszorg van de hogeschool waarmee ze courant samen werken. Hieronder volgt een chronologisch verslag.

2. De opdracht en de betrokkenen

In onderling overleg stellen het ziekenhuis en de hogeschool een duo van begeleiders aan: een ervaren docent (als externe groepsbegeleider) en een hoofdverpleger (als intern contactpersoon). Zij krijgen als **opdracht**: een groep van verplegenden begeleiden om samen te zoeken hoe je pijnloos spuiten zet en hoe deze kennis kan overgedragen worden op alle verplegenden. **De begeleiders overleggen** met de opleidingsverantwoordelijke van het ziekenhuis, enkele hoofdverplegenden en enkele docenten. Ze besluiten om een gemengde groep samen te stellen van vrijwilligers: drie ervaren verplegenden, drie nieuwelingen, een arts en iemand van de kwaliteitsdienst.

3. De startbijeenkomst: De interne begeleider start de BLITS-spuitgroep op.

De deelnemers leren elkaar kennen aan de hand van ieders persoonlijk spuitverhaal (elke deelnemer vertelt zijn eigen geschiedenis met het geven en krijgen van spuiten, en de kennis die hij/zij hierover heeft). De begeleiders verduidelijken hun rol en leggen er de nadruk op dat zij geen lesgevers over spuiten zijn, maar wel de organisatoren van de BLITS-spuitgroep. De groep verduidelijkt in onderling overleg wat precies het dubbel doel is, en hoe ze de leervraag kunnen afbakenen. Met hun agenda's bij de hand stellen ze samen een timing op; ze beslissen om tweewekelijks samen te komen gedurende twee uren kort na de middag, in totaal tien maal.

4. De werking van de groep

De inhoudelijke werking van de BLITS-spuitgroep begint bij de **tweede bijeenkomst**. Er ontstaat meteen discussie over het pijngevoel bij spuiten: hangt dat af van de techniek van het inspuiten, of eerder van de omgang met de patiënt? De groepsbegeleider onderbreekt de hoog oplopende discussie en nodigt iedereen uit om 5 minuten te vertellen over zijn mislukkingen en onzekerheden bij het spuiten zetten. Dat geeft ook enkele 'stille' groepsleden de kans om inbreng te geven. De groepsbegeleider belooft een kort verslag van de bijeenkomst binnen de 3 dagen, en iedereen vertrekt met de opdracht om minstens twee collega's te interviewen over het probleem.

In de **derde bijeenkomst** presenteert elke deelnemer de resultaten van zijn interviews (naamloos). Het probleem blijkt nog groter te zijn dan men dacht. Ook vele ervaren

verplegenden worstelen er mee. Eén deelnemer heeft geen interviews afgenomen, zagezegd omwille van tijdsgebrek. Dit euvel wordt aan de timide verpleger vergeven. Dat doet het onderling vertrouwen in de groep nog toenemen. Aan het einde van de derde zitting kiest iedereen een land waarin hij/zij op internet info gaat zoeken over pijnloos spuiten zetten tegen de vierde bijeenkomst. Iedereen plaatst zijn oogst aan internet-info op de (gesloten) intranet-pagina van de groep. Er komt voldoende materiaal naar boven om **zittingen vier en vijf** mee te vullen. De groepsbegeleider zorgt ervoor dat 'iedereen bij de les blijft'. Eén van de groepsleden stelt voor dat hij een database van voorbeelden en technieken wil samenstellen. Een drietal groepsleden komt apart samen om de opbouw van deze database te bespreken. In de **zesde zitting** stelt het database-groepje zijn werk voor aan de volledige groep. De opbouw is mooi, maar de kwaliteit van de inhoud is nogal divers. Alle groepsleden mogen tien punten verdelen over de voorbeelden/technieken die zij het meest waardevol en/of realiseerbaar vinden. De database-ontwerpers zetten de scores om in een sterrenstelsel. In de **zevende zitting** worden de hoogst scorende voorbeelden en technieken omgezet in concrete praktijkopdrachten: elke deelnemer zal tegen de achtste zitting twee gekozen technieken (laten) uitproberen en evalueren. De **achtste zitting** zit dus vol van verhalen, die de toegekende scores nog versterken of afzwakken. Uit een tussentijdse evaluatie blijkt dat de deelnemers zelf veel geleerd hebben al doende, ook de ervaren verplegenden. In de **negende zitting** ontwerpt de groep één aanpak: 'zo zetten wij pijnloos spuiten', die ze gaan uitwerken en propageren. In deze aanpak worden de sterke punten van de beste voorbeelden samengebracht. Drie deelnemers engageren zich om hierover een tekst te schrijven, onder coördinatie van de kwaliteitsverantwoordelijke. Drie andere deelnemers willen een You Tube filmpje maken.

5. **Het afsluiten van de werking en de overdracht**

De overblijvende deelnemers organiseren een **slotzitting** voor de hoofdverplegenden en afdelingshoofden. Daarin stellen alle deelnemers het werk van de BLITS-groep en de resultaten voor. Die resultaten zijn samengevat in een brochure, en staan meer uitgebreid op een speciale intranet-pagina voor alle personeelsleden. Iedereen kan zelfs reageren met eigen ervaringen en aanvullingen.

De begeleiders brengen hun tussentijdse evaluaties samen met de effectmeting van de kwaliteitsdienst in een **rapport** voor de opleidingsdienst en de ziekenhuisdirectie. Deze zijn zodanig tevreden over de bereikte resultaten dat zij de deelnemers van de BLITS-spuitsgroep een etentje aanbieden in een sjiek restaurant.

De begeleider van de hogeschool introduceert het opgestelde pakket als cursus voor de laatstejaarsstudenten verpleging

Voorbeeld 4: pannes herstellen

1. Context, bedrijf, mensen, aanleiding....

Een constructiebedrijf met 25 werknemers heeft in de loop der jaren allereerste semi-automatische machines binnengehaald om snel middelgrote reeksen producten te kunnen produceren. De laatste jaren zijn er verschillende werknemers op pensioen gegaan, en veel kennis om pannes snel te verhelpen en te voorkomen is blijkbaar mee op pensioen gegaan. Verschillende jonge werknemers hebben al cursussen gevolgd in diverse vormingscentra en via e-learning, maar de pannes blijven.

2. De opdracht, het probleem, de uitdaging, de facilitator, de groep

De bedrijfsleider ontmoet bij een werkgeversactiviteit een collega die hem aanraadt om een BLITS-groep over pannes op te starten. Een jong ingenieur, die het bedrijf verlaten heeft om als zelfstandig consultant te starten, is gevraagd als externe begeleider. De interne facilitator is Louis, 55j. en manusje van alles en vaderfiguur voor iedereen. In de BLITS-groep zitten verder: een ervaren technicus, drie jonge operatoren en de kwaliteitsverantwoordelijke. De opdracht is dubbel: een oplossing zoeken voor de meest voorkomende pannes en twee procedures opstellen: 'pannes voorkomen' en 'pannes oplossen'.

3. De startbijeenkomst

De eerste bijeenkomst verloopt nogal onwennig, omdat de ervaren mannen zich afvragen of ze hun tijd niet aan het verliezen zijn. Louis kan hen echter overtuigen dat zij nodig zijn om de oplossingen te vinden, en dat het bedrijf dan vele malen meer tijd zal besparen. Het team houdt een brainstorming over de mogelijke oorzaken van pannes. Iedereen had tussen de 5 en de 10 oorzaken verwacht. Samen vinden ze 48 mogelijke oorzaken. Dat is voldoende motiverend om aan de slag te gaan, elke week dinsdag in de late namiddag.

4. De werking van de groep

De groep gaat aan de slag onder de leiding van de externe facilitator. De oorzaken van pannes vinden blijkt niet simpel. André, een pas gepensioneerde die nog geregeld binnenspringt, wordt uitgenodigd om zijn ervaringen te komen vertellen. Die bijeenkomst loopt lang uit, ook nog na de levering van de pizzaboy en telefoontjes naar het thuisfront. Eén van de deelnemers heeft een cursus ATS (Analytisch Technisch Storing zoeken) gevonden op internet; hij legt uit wat hij gelezen heeft. Samen pakken ze een panne van de vorige dag aan op deze manier, en het wonder geschiedt: ze vinden de oorzaak. Het enthousiasme in de groep groeit zienderogen. Er zijn nog mannen die willen meedoen, maar die komen terecht op een wachtlijst voor later. Inmiddels vinden ze samen de oplossing voor een machine die geregeld in panne valt, meestal ongelegen. De echte oorzaak achter de vermeende oorzaak was al jaren verborgen gebleven.

5. De afsluiting, de resultaten, de overdracht...

De kwaliteitsverantwoordelijke (tevens amateur-fotograaf) en een jonge operator hebben alle bevindingen van de groep mooi samengebracht en er een tekst met veel foto's van gemaakt. Alle deelnemers hebben de tekst nog nagelezen, en de boekhouder heeft alles

afgewerkt tot een mooie brochure. Op het jaarlijkse personeelsfeest (dat voor de gelegenheid panne-feest heette) hebben de deelnemers samen hun product voorgesteld. Ondanks dat er veel gelachen werd, was de boodschap voor iedereen duidelijk: Zó lossen wij pannes op en zó vermijden wij pannes. André zei glunderend dat hij nu met gerust gemoed kan wegblijven.

Voorbeeld 5: motiverende functioneringsgesprekken.

1. Context:

Bij deze casus werd de BLITS-methodiek toegepast in een kleine KMO gespecialiseerd in het maken van verpakkingen met 3 leidinggevenden en 15 werknemers. Deze 15 werknemers zijn opgesplitst in drie teams (design – sales – productie) met elk één leidinggevende. De drie leidinggevenden vormen het management.

2. Probleem:

Een aantal werknemers hebben aangegeven dat ze de jaarlijkse functioneringsgesprekken die gevoerd worden nutteloos vinden en een verspilling van hun tijd. Ze zien het belang van die gesprekken wel in, maar ze hebben het gevoel dat hun leidinggevenden er geen idee van hebben hoe ze zo een functioneringsgesprek moeten aanpakken. Ze vinden dat de gesprekken hun nut mislopen op de manier waarop ze nu uitgevoerd worden. De leidinggevenden herkennen het probleem en beslissen om een BLITS-traject op te starten met als doel het implementeren van motiverende functioneringsgesprekken waar zowel de werknemers als de leidinggevende iets uit kunnen leren. Ze kiezen ervoor om een externe facilitator aan te stellen omdat elke persoon die deel uitmaakt van het bedrijf betrokken partij is bij dit probleem. De samenstelling van het BLITS-team ziet er als volgt uit: de drie leidinggevenden, drie werknemers (uit elk team één) en de externe begeleider.

3. Opstart

Tijdens de eerste vergadering wordt het probleem van dichtbij bestudeerd. De werknemers van de verschillende teams krijgen de kans om hun bedenkingen bij de huidige functioneringsgesprekken te formuleren. Het management krijgt dezelfde vraag. De begeleider kiest voor deze openhartige en directe insteek omdat de leden van het BLITS-team elkaar al redelijk goed kennen. Toch komt het gesprek niet goed op gang ondanks het feit dat alle leden van het BLITS-team elkaar goed kennen en dagelijks met elkaar samenwerken. Wanneer de facilitator vraagt naar de oorzaak van het moeilijk op gang komen van het gesprek, geeft één van de werkgevers aan dat ze het moeilijk vindt om feedback te geven aan haar leidinggevende omdat ze dat niet gewoon zijn. Er blijkt dus toch een gebrek aan veiligheid te zijn tussen de groepsleden, waardoor de werknemers zich niet echt geneigd zijn om (wat zij aanvoelen als) kritiek te geven op hun leidinggevenden. Om deze barrière weg te werken, laat de facilitator elk teamlid vertellen wat hij/zij verwacht van zijn/haar deelname aan het BLITS-traject. Daardoor wordt duidelijk voor de werkgevers dat de leidinggevenden verwachten dat de werknemers die feedback geven en dat het aanduiden van de pijnpunten van de huidige functioneringsgesprekken ook de enige manier is om hun probleem op te lossen. Het gesprek kon na de interventie van de facilitator gewoon verder gaan en de bedenkingen ivm met de functioneringsgesprekken worden opgelijst.

Vervolgens definiëren ze samen het doel op basis van hun bedenkingen en verwachtingen, namelijk het optimaliseren van de functioneringsgesprekken door het op een motiverende manier betrekken van beide partijen (leidinggevende en werknemer). Ze stellen ook een

projectplan op. Ze beslissen dat ze 1 vergadering zullen uittrekken om de huidige functioneringsgesprekken aan een grondige SWOT-analyse te onderwerpen. Op het einde van die vergadering zullen ze beslissen hoeveel vergaderingen ze inplannen, of de samenstelling van het team moet veranderen en of ze externe experts zullen vragen om hen te helpen.

Het team stelt vervolgens een evaluatieplan op. Ze beslissen dat ze een vragenlijst zullen uitsturen naar elk personeelslid (dat ze tijdens de tweede vergadering zullen opstellen). Op het einde van het traject zullen ze een reeks 'vernieuwde' functioneringsgesprekken laten plaatsvinden. Elke werknemer en elke teamleider zal dan dezelfde vragenlijst voorgeschoteld krijgen over de effectiviteit van de gesprekken.

4. Volgende vergaderingen.

Tijdens de tweede vergadering van het BLITS-team worden de functioneringsgesprekken in hun huidige vorm onderworpen aan een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, en Threats). Daardoor beseffen de teamleden dat de oorzaak van de niet motiverende functioneringsgesprekken vooral te zoeken is bij het feit dat de werknemers heel weinig betrokken worden tijdens de voorbereiding en tijdens het gesprek zelf. Ze beslissen om een expert in het voeren van motiverende functioneringsgesprekken uit te nodigen voor een derde samenkomst om hen te ondersteunen in het maken van een aan hun bedrijf aangepast format voor functioneringsgesprekken. Vervolgens plannen ze nog twee vergaderingen voor het maken van het format. Ze plannen een laatste vergadering in om de vooruitgang te evalueren. Op het einde van de tweede vergadering krijgt ieder teamlid de opdracht om op basis van de input van de expert zijn/haar ideale functioneringsgesprek in kaart te brengen. Tijdens de derde vergadering worden al die ideeën anoniem voorgelegd (ieder teamlid stelt het idee van een ander teamlid voor). Bij elk format worden door het team de twee sterkste punten geselecteerd. Met die selectie gaan de teamleden dan aan de slag tijdens de vierde vergadering. Op het eindproduct is een format voor een motiverend functioneringsgesprek aangepast aan de wensen en noden van de drie teamleiders en de 15 werknemers.

5. Slotvergadering: evaluatie van het BLITS-eindproduct.

Na het uitproberen van de nieuwe format worden de vragenlijsten ingevuld door alle personeelsleden. Na een grondige analyse van de antwoorden (en een vergelijking met de vragenlijsten die afgenomen werden voor de nieuwe format uitgeprobeerd werd) worden nog wat aanpassingen gedaan. Een definitieve handleiding wordt samengesteld en verspreid naar alle werknemers. De nieuwe motiverende functioneringsgesprekken zijn een feit. Er wordt een teamvergadering vastgelegd voor binnen zes maanden als follow-up.

Lijst van BLITS-tools

1. Fase 1: Het initiatief, de context, de opdrachtgever en de facilitator

- 1.1. *Keuze van de facilitator*
- 1.2. *Logboek voor facilitatoren*

2. Fase 2: Voorbereiding met het afbakenen van de opdracht en het samenstellen van de groep

- 2.1. *Startdocument SMART opstellen*
- 2.2. *Leervragen expliciteren*

3. Fase 3 : de startbijeenkomst(en)

- 3.1. *Groepsleden beter leren kennen via kenniskaarten*
- 3.2. *Opbouwen van vertrouwen*
- 3.3. *Waarderend onderzoek*
- 3.4. *5 V's als richtsnoer bij groepsinterventies*
- 3.5. *Zelfevaluatie van het groepsproces*
- 3.6. *Sfeermeter*
- 3.7. *Teamrollen*
- 3.8. *Kernkwaliteiten*
- 3.9. *Denkhoeden opzetten*

4. Fase 4: (Elk van) de volgende werkvergaderingen van de BLITS-groep

- 4.1. *ATS: probleemdefinitie*
- 4.2. *Casestudy*
- 4.3. *Brainstorming*
- 4.4. *Critical incidents methode*
- 4.5. *STAR(RT)-methode*
- 4.6. *Actief informatie overdragen/uitwisselen*
- 4.7. *Informatie verzamelen via onderzoek op de werkplek*
- 4.8. *Bronnenstudie*
- 4.9. *Een expert uitnodigen*
- 4.10. *Een database maken*
- 4.11. *Instructiefiches/manuals*
- 4.12. *Het U-model : Het vinden van het echte probleem en een nieuwe oplossing*

5. Fase 5: Het afsluiten van de BLITS-groep

- 5.1. *Resultaten oogsten*
- 5.2. *Sjabloon van een certificaat*
- 5.3. *Verschillende manieren van leren*
- 5.4. *Vervolgscenario opstellen*
- 5.5. *Productevaluatie*
- 5.6. *Effectmetingen, ROI*
- 5.7. *Presentatietechnieken*
- 5.8. *Het toonmoment*

Achtergrondinformatie over het BLITS-project.

Het BLITS-project is opgezet door de onderzoeksgroep TOOL (Training, Opleiding, Ontwikkelen & Leren) van de KHLim. Hierin werkten mee: Stefan Lycops, Joris Verhees, Herman Van Esbroeck, Els Ulenaers, Peter Lowette en Luk Indestegee.

Het BLITS-project genoot steun van Europa via het Europees Sociaal Fonds ESF met cofinanciering van de Vlaamse Gemeenschap in de periode 1 okt. 2011 – 30 sept. 2014.



Partners zijn:

- KULeuven, onderzoeksgroep POOLL (Prof. Filip Dochy en medewerkers Eva Kyndt en Elisabeth Raes)
- VOV Lerend netwerk (Jan Weverbergh, Lise Belmans, Marlies Briers en Pieter Verhaert)
- Instituut voor Professionele Vorming in de Voedingsnijverheid IPV (Herbert Matthys)
- Het paritair opleidingsfonds van de textielnijverheid COBOT (Hannelore Bibau)
- Het paritair opleidingscentrum voor confectie en textielverzorging IVOC (Tinne Vliers)

Naast het ontwikkelen van de BLITS-methodiek was er ook een testfase in bedrijven voorzien, met steun van het ESF. De informatie over deze testcases is elders op deze website te vinden.

In september 2014 is BLITS gevalideerd door het ESF, na bespreking in een jury van peers en een jury van experts.



Gevalideerd
ESF-product

In 2014 zijn er een 100-tal facilitatoren opgeleid in het gebruiken van de BLITS-methodiek.

Het gebruik van de BLITS-methodiek is vrij, mits bronvermelding.

Meer informatie, onder meer over verdere opleiding en inzet van facilitatoren is te bekomen bij luk.indestegee@khlime.be of bij stefan.lycops@khlime.be