



Body of Practice









Voorwoord

Voor je ligt de Body of Practice van LEF future center, het resultaat van tien jaar praktijkervaring met (sociale) innovatie en faciliteren. De Body of Practice beschrijft de ervaring van de pioniers en de doorontwikkeling van de aanpak. Daarnaast beschrijft het de werkwijze tot aan de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van faciliteren binnen de unieke context die LEF future center biedt.

Al sinds de start van LEF proberen we – facilitators, (account-)management, staf en RWS-medewerkers – uit te vinden wat we verstaan onder ‘de LEF-aanpak’. Via deze Body of Practice willen we de opgedane collectieve kennis delen met betrokkenen, vakgenoten en pioniers ter inspiratie voor andere pioniers en geïnteresseerden, die actief zijn op het gebied van innovatie, facilitatie en vernieuwing.

Zoveel betrokkenen, zoveel ervaring, meerdere perspectieven, nieuwe inzichten over de werking van het brein, de ontwikkeling van de context en veranderende vraag van de klant. Alles verandert, stroomt, past zich aan.

We streven naar een levende vorm van documenteren, die al naar gelang nieuwe inzichten en ontwikkelingen uit de LEF-praktijk aangepast en uitgebreid kan worden. Dit is de eerste versie waar we nog volop aan toe zullen voegen.

Bij deze wil ik, namens team LEF, graag alle mensen bedanken die betrokken waren in het proces van totstandkoming van de Body of Practice. Zonder hun medewerking hadden wij dit boekwerk over de LEF-aanpak nooit kunnen voltooien.

Rest mij nog een diepe buiging te maken voor degenen die aan de basis hebben gestaan van LEF future center.

Ik wens je veel lees (leer) plezier toe.

Chabela Maturana Parraguez,
Projectleider en co-schrijver van de Body of Practice

Utrecht, september 2018

LEF is globally a key pioneering Future Center platform and unique space. For most nations as well as enterprises it is becoming more and more essential to prototype on innovation and renewal of its Intellectual Capital and Intellectual Assets, by such a platform.

I am impressed about its scale, organizational innovativeness, continuous renewal and prototyping of work approaches, since its start as Mobilion. LEF is a futurizing value space and has contributed as a model not only to the Societal Innovation in the Netherlands but many other Nations.

LEF has during its iterations and progress showed a thought leadership and cultivation of mindset on the edge for societal benefit.

Leif Edvinsson

*The World's First Professor in Intellectual Capital
Founder of the World's First Future Center*

Inhoudsopgave

Inleiding	9
Hoofdstuk 1 LEF future center	10 – 19
Hoofdstuk 2 De LEF aanpak	22 – 29
Hoofdstuk 3 De LEF facilitator	30 – 35
Hoofdstuk 4 De LEF ruimte	36 – 45
Hoofdstuk 5 De kracht van veiligheid	46 – 55
Hoofdstuk 6 De kracht van verbinden	56 – 65
Hoofdstuk 7 De kracht van voeden	66 – 73
Hoofdstuk 8 De kracht van voelen	74 – 81
Hoofdstuk 9 De kracht van verwerken	82 – 89
Hoofdstuk 10 De kracht van verstillen	90 – 95
Een blik op de toekomst van LEF	98 – 101
Geraadpleegde bronnen	102 – 104
Aan deze Body of Practice werkten mee	105

LEF future center: een kennismaker gericht op de toekomst

Kennismaken is ontmoeten, ontdekken en leren. Leren met LEF. De betekenis van LEF zit 'm in de veelvoud van interpretatie van moed hebben. Dapper, durf, gewaagdheid, branie en hart. In al die synoniemen voel je de passie en actie. En als het even kan, voel je zelfs de kans op een verandering. Verandering bij jezelf ... maar misschien ook bij anderen ... want dat zou zomaar eens kunnen gebeuren.

Via sessies helpen wij je om vaste denk- en gedragspatronen te doorbreken en gaan we gezamenlijk op zoek naar een oplossing voor de vraagstukken van morgen. We gebruiken beeld, geluid, licht, kleur, voeding en meubilair om je veranderkracht en probleemoplossend vermogen te prikkelen. De verandering is continue om ons heen. En daar maken wij gebruik van.

LEF future center is een kennismaker gericht op de toekomst. Door het faciliteren van de frisse blik, het goede gesprek, in respect voor het hier en nu, ontdekken en leren we samen dat de maatschappelijke verandering uitdagend haalbaar binnen handbereik is.

Kom naar LEF future center, voel je welkom en maak kennis met de toekomst.

Namens alle collega's van de afdeling Leren, Ontwikkelen en Future Center,

Danielle Worp

Afdelingshoofd Leren, Ontwikkelen en Future Center

Inleiding

De inhoud van deze Body of Practice stamt uit de praktijk. Door ervaringen tijdens sessies te combineren met onderzoek naar de werking van ruimtelijke en groepsdynamische interventies op het gedrag van mensen, hebben we bij LEF future center kennis opgebouwd over wat wanneer werkt. Je leest alles over het gebruik van ruimte en het effect daarvan op groepsprocessen.

Tegelijkertijd zijn inzichten uit diverse onderzoeken vertaald naar richtlijnen voor het werkproces, ontwerp van de sessies en de opbouw daarvan. Daarbij is veel ontleend aan kennis over de werking van onze hersenen, ons vermogen om te leren en het gedrag van mensen. Dit is vertaald naar gebruik van ruimtes, inrichting, projecties, licht, lucht en het proces van het faciliteren van sessies.

Dit document is in eerste instantie geschreven voor eigen intern gebruik. Tijdens het schrijfproces kregen we aanvragen van andere geïnteresseerden, zoals klanten, externe adviseurs, innovators, trainers om het te mogen lezen. Zo veranderde de bestemming van het document gaandeweg.

We openen met een hoofdstuk waarin beschreven wordt wat LEF future center is, waarom het er is en welke rol LEF heeft voor Rijkswaterstaat, gevolgd door de ontstaansgeschiedenis. Ook staan de vijf bouwstenen van LEF beschreven. Te weten: vraagstuk, groep en opdrachtgever, de ruimte, facilitator en het LEF-team.

In hoofdstuk 2 vertellen we over wat we verstaan onder de LEF-aanpak en hoe die is ontstaan. Hoofdstuk 3 gaat over de LEF-facilitator, een essentieel onderdeel bij het begeleiden van sessies. Wat we hebben geleerd over het inzetten van de ruimte en de invloed daarvan op groepsprocessen wordt beschreven in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 5 tot en met 10 gaan over de krachten van LEF. Deze hoofdstukken gaan over het ontwerpen van een krachtige LEF-sessie. In de krachten komen alle inzichten samen. We sluiten af met een blik vooruit op de toekomst, waarbij we de lezer meenemen in de toekomst van LEF future center.





LEF

future

center

'Panta rhei' (alles stroomt)

*Toegeschreven aan Heraclitus,
pre socratische filosoof 540 v.Chr. -440 v.Chr.*

1.1 Wat is LEF future center?

'Future Centers are facilitating, working and meeting environments that are helping organizations to prepare for the future in a proactive, collaborative and systematic way. Future Centers are powerful platforms for collaborative innovation. They help users to transform reality.'

Definitie van Future Centers, van de Future Center Alliance

LEF future center is onderdeel van Rijkswaterstaat en faciliteert sinds 2008 doorbraken in maatschappelijke vraagstukken. LEF future center levert een directe bijdrage aan de veranderkracht en het probleemoplossend vermogen van Rijkswaterstaat en partners.

Sinds 2016 maakt LEF future center deel uit van het organisatieonderdeel Leren en Ontwikkelen (LenO) van Rijkswaterstaat. Het is daarmee onderdeel van een brede transitie naar een excellent lerende en zichzelf steeds vernieuwende organisatie.

Het aanbod van LEF is driedelig:

- het begeleiden van doorbraaksessies
- het begeleiden van transities
- het begeleiden van inhoudelijke sessies gerelateerd aan RWS-werkprocessen

De sessies en trajecten van LEF dienen allemaal een maatschappelijk belang. Daarbij komen vaak organisatorisch complexe vraagstukken aan bod, die bovendien een zwaarwegend maatschappelijke en politieke component kennen. Sessies binnen LEF richten zich veelal op het doorbreken van vaste denk- en gedragspatronen om zo de oplossing voor vraagstukken dichterbij te brengen.

Kenmerkend voor de werkwijze van LEF is de inzet van de fysieke ruimte om deelnemers te faciliteren naar andere, creatievere of effectievere oplossingen voor hun vraagstuk. Projecties op wanden, beeld en geluid, meubilair, licht, kleur, voeding en soms geur worden ingezet in een wisselende

setting (sfeer). Daarbij wordt gebruikgemaakt van neuropsychologische principes. Hoe dat uitpakt in de praktijk kan enorm verschillen. Door de inspirerende en flexibele omgeving van LEF kan het proces op verschillende manieren worden versterkt, versneld en verrijkt.

1.2 Het doel van LEF future center

Rijkswaterstaat werkt vanuit drie doelen: veiligheid (we willen leven in een land dat beschermd is tegen overstromingen), leefbaarheid (we willen leven in een land waar voldoende groen is en voldoende schoon water is) en bereikbaarheid (we willen leven in een land waar we vlot en veilig over het water en op de weg van A naar B kunnen). LEF levert een directe bijdrage aan de veranderkracht en het probleemoplossend vermogen van Rijkswaterstaat en zijn partners.

LEF future center draagt bij aan de doelen van Rijkswaterstaat door zich te focussen op vier pijlers, gebaseerd op de Values van de Future center Alliance, waar zij sinds de oprichting in 2008 mee verbonden zijn:

Het faciliteren van het 'goede gesprek'

LEF future center biedt de ruimte, faciliteiten en facilitators om verschillende partijen bij elkaar te brengen. Het belangrijkste doel van LEF is om een zo goed mogelijk 'gesprek' te faciliteren. De beste oplossingen ontstaan door samenwerken en het samenbrengen van inzichten van verschillende partijen.

Het faciliteren van doorbraken in maatschappelijke vraagstukken

We faciliteren vaak organisatorisch complexe vraagstukken, die bovendien een zwaarwegende maatschappelijke en politieke component kennen. Het is de ambitie van LEF om impact te hebben op

verandering in deze maatschappelijke en politieke componenten.

Helpen de toekomst in beeld te brengen

Veel technologische ontwikkelingen hebben een enorme impact op de inrichting van onze infrastructuur. Nieuwe technologie biedt mooie mogelijkheden. LEF visualiseert en simuleert die mogelijkheden en verkent verschillende scenario's en oplossingen, maar zet vooral in op het kennis laten maken tussen de mens en nieuwe technologie. LEF levert zo een bijdrage aan het wegnemen van een stuk 'angst' voor de toekomst.

Prikkelen en durven

Bij LEF future center is er ruimte om te experimenteren. Hieruit ontstaan (soms zelfs onverwacht) de mooiste innovatieve samenwerkingen, oplossingen of producten. De kracht van LEF is ook dat deelnemers aan de sessies de mogelijkheid krijgen uit hun dagelijkse 'habitat' te treden om zo in een hele andere omgeving en vanuit een ander perspectief naar een vraagstuk kunnen kijken.



Operating principles



Co-creation



Impact + results



Facilitated & systematic



Multiple perspectives



Futurize



Time out



High tech
High touch



Equal voice



Growth



Place



Courage

Operating principles, www.futurecenteralliance.com

1.3 Ontstaansgeschiedenis

Het zaadje voor LEF future center wordt rond 1998 gepland met het project NOVA. Dit project moet de innovatieve kracht van Rijkswaterstaat versterken. Een van de belangrijkste conclusies van NOVA is, dat de omgeving waarin innovaties ontstaan een essentiële randvoorwaarde is voor succes. Evenzeer belangrijk is de houding van het topmanagement.

Een belangrijke omstandigheid is dat op dat moment in Utrecht al een publiekscentrum van Rijkswaterstaat bestond: Mobilion. Vele bezoekers vinden dan al jaarlijks hun weg naar dit centrum, om van alles te ontdekken en te beleven op het gebied van infrastructuur, mobiliteit en water.

Hoe ziet een ideale innovatieomgeving eruit? En wat is de gewenste houding van het management? Om dat verder uit te diepen wordt een rondreis langs innovatieve bedrijven in Europa gepland. Een klein gezelschap onderneemt in 2000 een internationale verkenningstocht, waarbij verschillende bedrijven en instellingen worden bezocht in Scandinavische landen en in Groot-Brittannië. De meeste indruk maken de future centers van ABB, een Zweeds bedrijf voor energie- en bouwproducten, en Skandia, een verzekeraar in Zweden. Het aansprekende aan die future centers is dat ze weliswaar veilig en speels zijn, maar niet vrijblijvend. Deelnemers krijgen alle ruimte om nieuwe gedachten uit te werken, maar het moet wel tot resultaten leiden.

De succesvolle verkenningstocht vormt voor de directie van Rijkswaterstaat de directe aanleiding om te starten met het uitwerken van ideeën voor een eigen innovatiecentrum: een 'future center' dat de interactie met de samenleving aangaat. Het Mobilion krijgt de status van proeftuin voor een future center. Al heel snel leert de praktijk dat het soms pijnlijk schuurt tussen de publieksfunctie en de experimenteerfunctie: rondkijkende bezoekers

brengen het gevoel van veiligheid en vrijheid om te experimenteren in gevaar.

In dezelfde tijd start een grootscheepse renovatie en verbouwing van het kantoorpand 'Westraven' in Utrecht. Met het oog op de plannen voor een future center wordt hierin ruimte gereserveerd.

Er wordt hiermee een belangrijke keuze gemaakt voor het toekomstige future center. Rijkswaterstaat kiest voor de experimenteerfunctie in een omgeving van de eigen medewerkers. De publieksfunctie paste goed bij Mobilion, maar kon binnen een future center niet behouden blijven.

Die belangrijke koerswijziging gaat hand in hand met nog een ander cruciaal besluit: het future center krijgt geen 'eigen' innovatieprogramma. Het moet volledig ondersteunend zijn aan de innovatiebehoefte van medewerkers en organisatieonderdelen binnen Rijkswaterstaat.

In 2005 ontwerpt de architect de ruimte en inrichting van het future center van Rijkswaterstaat. Het Mobilion sluit in 2007 de deuren en in gebouw Westraven nadert het future center zijn opleveringsdatum. Op 9 september 2008 opent LEF future center officieel zijn deuren. En dat gaat zeker niet onopgemerkt. De media zijn er vol van, maar voornamelijk in kritische zin: 'Is dat nou allemaal wel nodig?', 'Kan het niet wat minder?' en 'Wie gaat dat allemaal betalen?' De toenmalige minister van Verkeer en Waterstaat ziet zich zelfs geconfronteerd met pittige Kamervragen. Inmiddels heeft LEF future center in de praktijk zijn waarde bewezen.

1997

Opening Mobilion:
publiekscentrum
Rijkswaterstaat in
Utrecht

1998

Project NOVA:
versterking
innovatieve kracht
Rijkswaterstaat

2000

Internationale
verkenning
innovatieve
bedrijven

2003

Uitwerking
innovatiecentrum
Rijkswaterstaat:
'Mobilion Plus'

2008

September:
opening LEF
Future Center



2004

Programma van
Eisen renovatie en
nieuwbouw
Westraven; incl.
publieks-/innovatie
centrum

2005

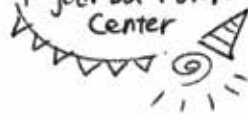
Architect ontwerpt
Future Center

2007

Einde Mobilion
Verbouwing &
inrichting
Westraven

2018

September:
10 jaar LEF Future
Center



Opening
Future Lab!



Het werken in LEF is gebaseerd op een samenspel van diverse elementen. Niet zozeer bedacht als wel gegroeid in een gevarieerde praktijk waar door veel verschillende mensen is ‘gespeeld’ en geëxperimenteerd vanuit de unieke faciliteiten die het centrum biedt. Ervaringen in de praktijk zijn gekoppeld aan wetenschappelijke inzichten over leerprocessen en de manier waarop ons brein nieuwe informatie verwerkt. Daarnaast is onderzocht hoe men dergelijke inzichten kan vertalen en inzetten in de praktijk van het faciliteren in LEF.

Dit samenspel heeft geleid tot wat LEF future center nu is: een centrum waar men van heinde en verre komt kijken naar wat is opgebouwd en hoe het werkt.

1.4 Aanpak van LEF

LEF is niet alleen een fysieke plek, maar ook een omgeving waar experts op het gebied van innovatie, verandering en facilitering elkaar ontmoeten. Samen werken zij aan de verdere ontwikkeling van de ‘LEF-aanpak’. Je kunt eigenlijk niet spreken van één LEF-aanpak of methode. Er is sprake van een grote diversiteit qua aanpak en een grote en complexe dynamiek waarin programma’s tot stand komen. In dit boekwerk zijn dan ook een aantal aspecten van de LEF-aanpak te vinden. Het is niet volledig, maar wel een poging om de samenhang tussen diverse elementen, ervaringen, opgebouwde strategieën, beschikbare documenten, werkvormen en werkafspraken te omschrijven en voor een aantal daarvan leidraden weer te geven.

Tijdens een LEF-sessie streven we naar een maximale symbiose tussen onderstaande vijf bouwstenen:

- vraagstuk
- groep en opdrachtgever
- de ruimte
- facilitator
- team LEF

Vraagstuk

In elke LEF-sessie staat de vraag van de groep centraal. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat een verandering die we binnen LEF opstarten, ook buiten LEF tot concrete veranderingen en verbeteringen moet leiden, namelijk in de projecten en praktijk van onze klanten. ‘The proof of the pudding is in the eating’. In de praktijk bewijzen de nieuw ingezette patronen hun waarde en moet blijken of ze zijn geborgd in de organisatie. Daarom richt LEF zich uitsluitend op concrete vraagstukken met een direct maatschappelijk belang.

Bij de inrichting van een sessie in LEF is de onderliggende behoefte vaak minstens zo belangrijk als de hoofdvraag zelf. De hoofdvraag hier is meestal het inhoudelijke vraagstuk dat onderwerp is van het gesprek. De subvraag (de ‘vraag onder de vraag’) is gericht op de onderliggende groepsdynamische processen en de cultuur, die van invloed zijn op het vraagstuk.

Groep en opdrachtgever

De groep is eigenaar van het vraagstuk en gaat ook over de inhoud. LEF stelt zich daarin neutraal op. Om tot een doorbraak te komen is het belangrijk dat de samenstelling van de groep breder is dan een ‘beperkt’ clubje medewerkers van Rijkswaterstaat, dat een vraagstuk formuleert en vervolgens bij LEF neerlegt. De ervaring heeft geleerd dat mensen alleen tot goede oplossingen komen wanneer iedereen – die (mogelijk) deel uitmaakt van de oplossing – ook daadwerkelijk betrokken is bij de ontwikkeling daarvan. Om die

reden worden vaak ook eindgebruikers, leveranciers of externe deskundigen uitgenodigd om deel te nemen aan de sessies. De essentiële factor van slagen is de dynamiek tussen het LEF-team, facilitator, opdrachtgever en deelnemers.

De ruimte

Dé ruimte bestaat niet bij LEF future center. In een samenspel van meubilair, kleur, licht, beeldprojecties en geluid creëren we zorgvuldig de gewenste sfeer of setting. De sfeer is volledig afgestemd op het proces waar de groep op dat moment doorheen gaat. Sommige settings stimuleren een bepaald gedrag door een bepaald gebied in de hersenen te activeren. De ene sfeer helpt bij het komen tot consensus, de andere juist bij het zoeken naar tegenstellingen. Het aanboren van creativiteit, het zoeken naar samenwerking of het nemen van beslissingen. Hoe de ruimte werkt, op welke wijze ruimte en voorzieningen als beeld, geluid, licht, wanden, meubels en overige ‘tools’ kunnen worden ingezet, staat beschreven in hoofdstuk 4: De LEF-ruimte.

Verschillende omgevingen roepen verschillend gedrag op, daarom dien je als facilitator kennis te hebben van veranderingsprocessen, om de deelnemers op het juiste moment, in de juiste setting, aan de juiste vraag te laten werken.

Facilitator

De toegevoegde waarde van LEF is gelegen in het vermogen omkeringen of veranderingen te versterken of te versnellen. Een LEF-facilitator richt zich op het begeleiden van het proces en houdt afstand van de inhoud. Hij of zij creëert de ruimte en veiligheid voor de groep om een volgende stap te zetten in hun opgave of vraagstuk.

Een facilitator ‘ontwerpt’ en ‘bouwt’ het programma van de sessies zodanig, dat de deelnemers per fase anders bediend worden. De kennis over groepsdynamische processen in LEF is vertaald naar zes krachten die helpen bij het ontwerpen

van een LEF-sessie: veiligheid, verbinden, voelen, voeden, verwerken en verstillen. In deze krachten zijn de werking van onze hersenen en elementen van breinleren vertaald naar het faciliteren van groepen en groepsdynamica in LEF. Zie hoofdstuk 5 t/m 10 voor een uitgebreide beschrijving.

Het LEF-team

LEF beschikt over medewerkers die deze processen op diverse niveaus van de organisatie professioneel ondersteunen. Denk aan de accountmanager bij wie een vraagstuk binnenkomt en die in samenspraak met de opdrachtgever de vraag omzet in een opdracht voor LEF en daar een geschikte facilitator aan verbindt, om vervolgens het proces op organisatieniveau – en op afstand – te monitoren. De accountmanager houdt het gehele proces in de gaten, van aanmelding tot aan de evaluatie van de sessie. In hoofdstuk 3: De facilitator bij LEF gaan we in op de rol van de facilitator.

Daarnaast zijn er handymen, die zorgen dat de ruimtes naar het ontwerp van de betrokken facilitator per sessie opnieuw worden ingericht. Denk aan de beeld- en geluidstechnici die ervoor zorgen dat technische systemen (beeldprojecties, films, bedieningspanelen, computers) werken. LEF heeft ook eigen catering die sessies voorziet van voeding. De catering vormt een onderdeel van het concept en is bepalend voor de dynamiek van de groep en de stemming van de deelnemers aan de sessie. Er is een receptie die zorgt voor de warme ontvangst van binnenkomende gasten. Daarnaast zijn er de mensen die vanuit het Program Management Office de processen in LEF ondersteunen.

Toen LEF startte was het concept gebaseerd op de wetenschap dat de opbouw van hersenen mede afhankelijk is van wat je dagelijks meemaakt en ondervindt. Voor het vinden van oplossingen voor ingewikkelde problemen wordt automatisch vooral geput uit wat dagelijks wordt gedaan en meegemaakt. Dat is niet alleen voor de overheid zo maar ook voor private bedrijven. Men spreekt dan van typisch RWS oplossingen, Shell oplossingen etc. Het is daarom van belang dat in een omgeving waarin gezocht wordt naar nieuwe, innovatieve oplossingen voor problemen, dat automatische patroon, zo men wil conditionering, wordt doorbroken. In en bij LEF gebeurt dat door veranderbare werkomgevingen, die anders zijn dan de normale werkomgeving, in te zetten. Daarnaast worden totaal andere werkvormen ingezet dan normaal. Een LEF sessie is wezenlijk anders dan een vergadering.

Door middel van kleur, klank, licht en beeld word geprobeerd de stemming in een groep zodanig te beïnvloeden dat dat leidt tot een sneller werkproces. LEF is daarin zeker succesvol geweest en heeft hiermee een voorloper rol gespeeld. Vooral in het buitenland, naast Europa ook in het Verre Oosten, met name in Japan, werd hiernaar met belangstelling gekeken.

Mr. C. Plug

Co-founder van LEF future center

LEF and Renewal

All organizations – and especially public sector organizations – need good ways to renew their approach to innovation. As the world changes, society continues to ask questions of government institutions, and expects answers that are timely, relevant, effective, and sustainable – not simply solutions for the short term. When LEF was conceived 10 years ago, certain questions were asked; and the best answers were turned into LEF’s unique physical spaces, its special methodologies, and a process for dealing with the many projects LEF has supported. LEF has been an effective instrument and Rijkswaterstaat has used it to work out innovative answers to the questions that society ask. And now, it is time to look forward to the challenges yet to come.

As the world changes, the challenges we face grow more acute: and a new set of answers is needed, that can be translated into renewed spaces, methodologies, technologies, and team members tasked with supporting the timely, relevant, effective, and sustainable breakthroughs Rijkswaterstaat needs to serve society.

Hank Kune

Boardmember Future Center Alliance, founder Educore

De LEF- aanpak





‘By three methods we may learn wisdom: First, by reflection, which is noblest; Second, by imitation, which is easiest; and third by experience, which is the bitterest.’

Confucius, was een Chinese leraar, filosoof en politicus, (551 – 479 BC)

2.1 De basis ingrediënten van de LEF-aanpak

De basis ingrediënten die we in de LEF-aanpak onderscheiden zijn:

1. De werking van het brein en faciliteren
2. Het IS-DC model; de inzet van foto's bij het begeleiden van groepen
3. Inzet van ruimte en het effect op groepsprocessen
4. De zes krachten voor het ontwerpen van een LEF-sessie.

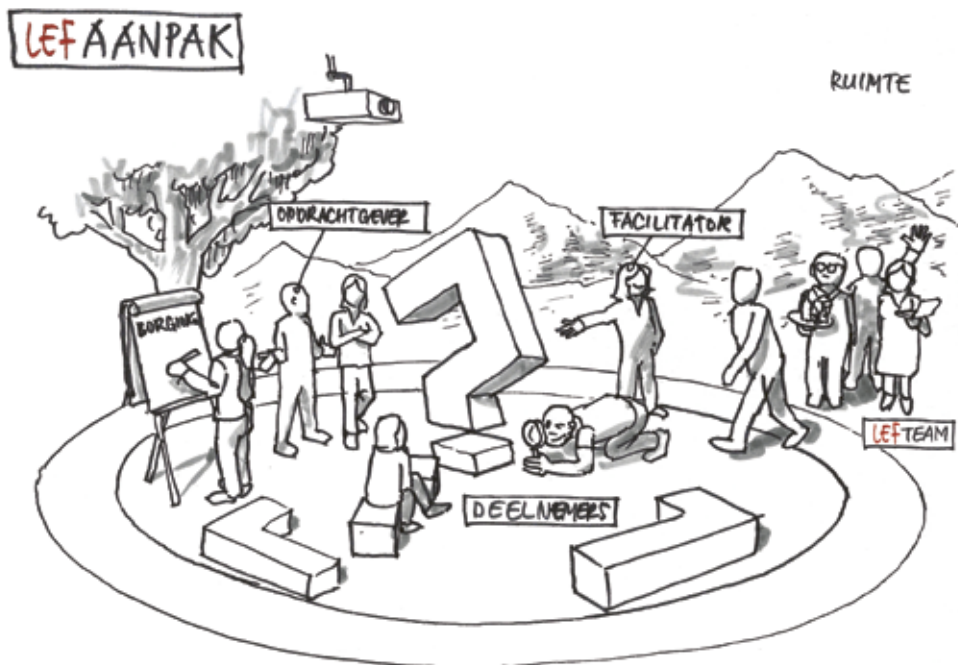
In dit hoofdstuk behandelen we de eerste twee. De inzet van de LEF-ruimte wordt uiteengezet en over de zes krachten kun je meer lezen in de hoofdstukken 5 tot en met 10.

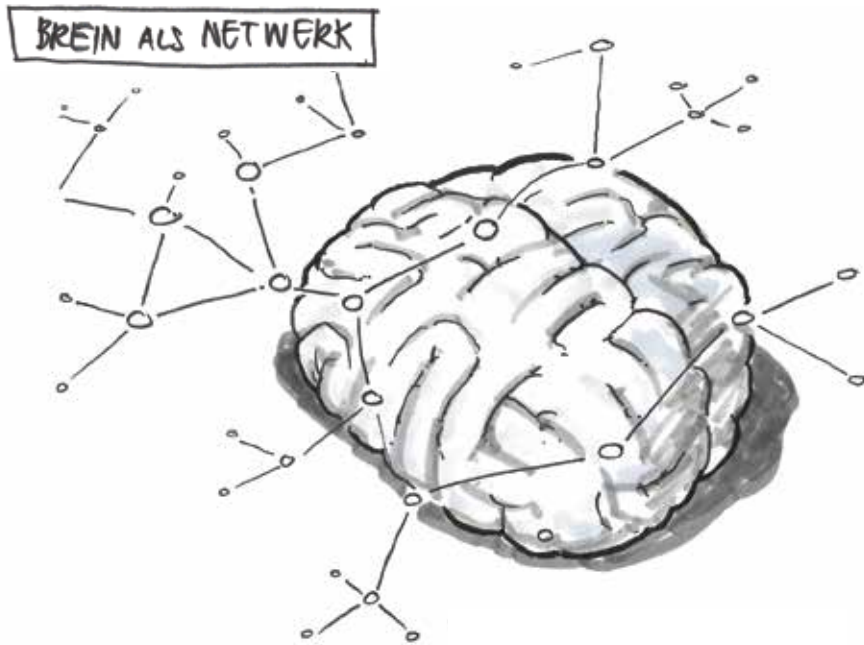
Het proces van faciliteren in LEF is ingericht aan de hand van inzichten uit de neuropsychologie. Deze inzichten zijn zowel vertaald naar de inrichting van de LEF-ruimte (zie hoofdstuk 4) als naar tools voor

het ontwerpen en begeleiden van groepen tijdens een sessie. De omgeving heeft een enorme invloed op ons als mens. Om groepen optimaal te kunnen faciliteren is kennis over bewust en onbewust gedrag belangrijk. Daarnaast is de invloed van de omgeving op gedrag (bewust of onbewust) een belangrijke factor in waar we in de LEF-aanpak bewust mee werken.

Bijzonder voor het faciliteren in LEF is het werken met alle aanwezige ruimtes en faciliteiten. De flexibele ruimtes vormen de kern van LEF, omdat ze doelgericht voor elke fase van een sessie ingezet en/of aangepast kunnen worden. LEF future center bestaat uit de bijzondere combinatie van wetenschappelijke inzichten, mensenwerk, kennis van faciliteren en techniek.

Als we steeds in dezelfde omgeving met dezelfde mensen over dezelfde problemen praten, is de kans groot dat we ook steeds dezelfde denkpatronen gebruiken en dezelfde uitkomsten bedenken.





Dat is prima, zolang die gedachtenpatronen ons helpen optimaal te reageren en functioneren in een gegeven situatie. Maar wat als de bestaande gedachtenpatronen een blokkade vormen op weg naar goede oplossingen?

2.2 De werking van het brein en faciliteren in LEF

Hoe reageren de zintuigen op beeld, geluid, geuren of andere mensen? Hoe kun je dit als facilitator inzetten? Om te begrijpen hoe kennis van het brein wordt ingezet in LEF is het van belang iets te weten over de drie belangrijkste systemen van ons brein en over de kennis die er is op het gebied van informatieverwerking in het brein (breinleren).

Drie systemen van het brein

Elk onderdeel van het brein heeft een andere functie en bepaalt kortgezegd een ander aspect van ons gedrag. Er worden drie belangrijke

systemen onderscheiden: het reptielenbrein, het limbisch systeem en de neocortex. Het brein staat continu in verbinding met de omgeving. Bewuste en onbewuste processen die ons gedrag beïnvloeden kunnen we voor een deel begrijpen door ons te verdiepen in de werking van ons brein.

Het reptielenbrein is direct verantwoordelijk voor onze overlevingsdrang en stuurt ons primair gedrag. Het deel werkt autonoom, waardoor het vooral van invloed is op ons onbewuste gedrag. De kernen reageren op de belonende effecten van gedrag en veroorzaken primaire emoties. Over het algemeen speelt het reptielenbrein een grotere rol bij plezierige kortetermijnactiviteiten.

Het limbische systeem is betrokken bij motivaties en regulering van emoties. Het bepaalt je gevoel en stuurt daardoor onbewust je gedrag. Veel gedrag wordt bepaald door een combinatie van het reptielenbrein en het limbisch systeem, via een pijn- dan wel beloningsrespons. Een belangrijk onderdeel van het limbische systeem is de

hippocampus, die een belangrijke rol speelt bij de opslag van informatie in het geheugen, de ruimtelijke oriëntatie en het controleren van gedrag dat van belang is voor de overleving.

De neocortex is evolutionair gezien de jongste laag van het brein. Deze laag is in vergelijking met andere zoogdieren bij de mens het meest ontwikkeld. De neocortex is betrokken bij hogere functies, zoals zintuiglijke waarneming, (abstract) denken, redeneren, analyseren en taal. De neocortex is vooral verantwoordelijk voor het bewust verwerken van informatie en stelt ons in staat om rationeel te redeneren.

2.3 LEF-aanpak: breinleren en faciliteren

Wat betekenen deze inzichten over de werking van onze hersenen voor het faciliteren in LEF? Hoewel het functioneren van ons brein complex is en het onderzoek ernaar ook nog sterk in ontwikkeling is, zijn er toch een aantal kerninzichten die redelijk eenvoudig zijn te vertalen en toe te passen in leer- en veranderprocessen.

Het functioneren van het reptielenbrein kun je indelen in vijf preoccupaties bij mensen. Die zijn te vertalen naar vijf vragen, twee fysieke en drie sociale:

Fysiek

1. Is het gevaarlijk?
2. Kan ik het eten?

Sociaal

3. Kan ik ermee paren?
4. Wat is mijn plek in de hiërarchie?
5. Hoe verhoud ik mij tot mijn gelijken?

Deze basisvragen, die allemaal betrekking hebben op sociale interactie en positie, geven richting aan de interventies, die ingezet worden in het LEF-proces. Een voorbeeld: honger beïnvloedt de perceptie van alle mensen; het ontbreken van voedsel maakt mensen impulsiever of geagiteerd. Veiligheid en voeding, de twee meest basale fysieke drijfveren van de mens, zijn beide belangrijke gebieden waarop interventies worden gebaseerd in het proces van facilitering. Zo kan het aanreiken van een stuk fruit als tussendoortje al rust brengen.

2.4 Het IS-DC-model

Verschillende breinpatronen spelen zich dus af in verschillende delen van de hersenen. LEF future center ontwikkelde een model om de reacties van de hersenen van specifieke beelden te vertalen naar relevante parameters en naar aanwijzingen voor de in te zetten wandprojecties. Vanuit de groepsdynamiek werd ingezoomd op de begrippen individueel, sociaal, divergent en convergent. Het model hanteert de twee parameters individueel-sociaal en divergent-convergent (IS-DC) (associatieve mindset versus analytische mindset). Dit levert vier verschillende sferen/fases op (de kwadranten).

Het model is als uitgangspunt gebruikt voor het wetenschappelijk onderzoek dat LEF liet uitvoeren. Met behulp van een functionele MRI-scan (fMRI) kan de specifieke plek van hersenactiviteit worden vastgesteld. In dit onderzoek werd de hersenactiviteit van proefpersonen gemeten terwijl zij keken naar een reeks van foto's. Hieronder waren ook de fotosets die bij LEF op de schermen worden geprojecteerd.

Een kleine kanttekening is hier wel op zijn plaats. Het fMRI-onderzoek betrof een laboratoriumsituatie. Deze leek in weinig op de werkelijke praktijk in LEF. Deelnemers aan het onderzoek lagen in de

scanner en voerden geen groepsgesprekken. In de praktijk is gebleken dat, hoe meer men wordt opgezogen door het groepsproces, hoe minder de afbeelding/foto van invloed is. Andere factoren zijn dus al snel bepalender dan de foto's op de muur, bijvoorbeeld fysieke afstand en nabijheid. In de praktijk wisselt de focus van mensen steeds tussen deze parameters. Zie ook hoofdstuk 4: De LEF-ruimte.

Het model werkt even eenvoudig als doeltreffend. Als je de polariteiten divergent-convergent en individueel-sociaal in een assenkruis samenbrengt, krijg je vier kwadranten.

Fase 1: individueel convergent = inbrengen eigen belang of standpunt

De eerste fase is die waarin iedereen zich gesteund voelt om het eigen standpunt in te brengen.

Fase 2: individueel divergent = openen voor mogelijkheden

In deze fase krijgt de deelnemer, alles gehoord hebbende, de gelegenheid andere mogelijke uitkomsten te bedenken, waarbij naast het eigenbelang ook de andere belangen meegenomen kunnen worden.

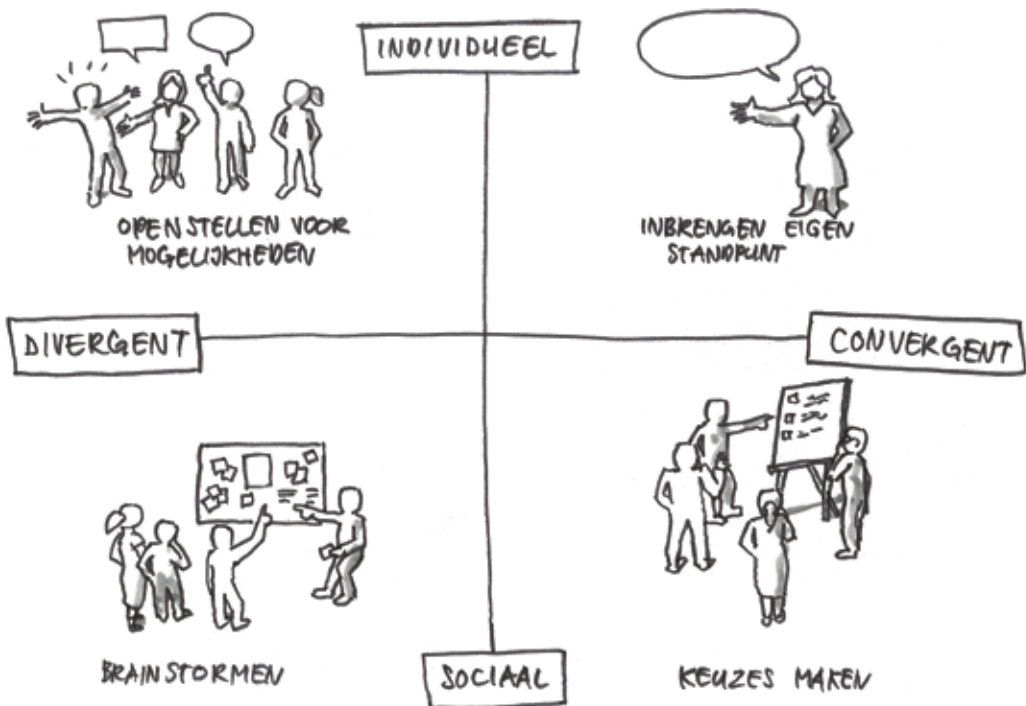
Fase 3: sociaal divergent = 'brainstormen'*

In deze fase worden gezamenlijk verschillende mogelijkheden onderzocht.

(*Alex Osborn bedoelde met brainstormen uitdrukkelijk het hele proces inclusief de convergentie.)

Fase 4: sociaal convergent = consensus bouwen

In deze fase komen de deelnemers bij elkaar en proberen ze de voor alles en iedereen beste oplossing te kiezen. Ze bouwen aan het commitment voor de uitvoering van de oplossing.



Wie dit gefaseerd volgt, beweegt dus van een focus op eigenbelang, via een individuele exploratie van nieuwe mogelijkheden, naar door de groep gegenereerde ideeën tot een gedeeld groepsbesluit. Voor een effectief werkproces is het van belang deze fases in de groep af te bakenen en hoofdzakelijk gelijk te houden.

De bijdrage van een facilitator aan de discussie is in essentie het leiden van de groep door de verschillende fases van het proces en het bewaken van de juiste focus in elke fase. Door duidelijk onderscheid aan te brengen in tijd, ruimte en sfeer worden die fases duidelijk herkenbaar afgebakend. Walt Disney paste dit principe, dat later de circle of creativity is gaan heten, al toe. Daarbij komen in fases de dromer, de realist en de criticus aan bod. Het was Alex Osborn die dit proces halverwege de vorige eeuw in zijn boek *Applied Imagination* als eerste beschreef vanuit zijn ervaring op de werkvloer van zijn reclamebureau.

Een belangrijk instrument van de LEF-aanpak is dat wisseling van ruimte een verandering in mindset ondersteunt. Door de deelnemers van de ene naar de andere ruimte te verplaatsen wordt zintuiglijk gecommuniceerd dat de ene fase is afgerond en de volgende fase start. Elke nieuwe setting wordt daarbij afgestemd op wat die fase aan input vraagt van de deelnemers. Omdat bepaalde inrichtingen bepaalde vormen van groepsdynamiek versterken of juist belemmeren, kan de facilitator het groepsproces sturen door te variëren met ruimtelijke elementen. Hoe je de indeling van de meubels in de ruimte bepaalt, hangt mede samen met de eerdergenoemde 'vraag onder de vraag'.

Het onderzoek heeft aangetoond dat bepaalde foto's die in LEF worden geprojecteerd, hersengebieden stimuleren die corresponderen met de genoemde parameters. Voor het inzetten van wandprojecties bij het ontwerp van sessies is dit model een goed hulpmiddel gebleken.

Uit het onderzoek is ook een relatie naar voren gekomen tussen een aantal kenmerken van de foto's die worden gebruikt voor de wandprojecties en de gestimuleerde hersengebieden. Zo hebben foto's waarop mensen te zien zijn een significant ander effect dan foto's waarop geen mensen (duidelijk) staan afgebeeld. Foto's zonder mensen in de nabijheid (landschappen en dergelijke) stimuleren individualiteit. Foto's mét mensen laten gedurende een korte periode een verhoging van stress zien en kunnen vervolgens een sociale of juist individuele focus opleveren. Blijkbaar maken we direct al bij het zien van iemand anders de keuze of we vriend of vijand zijn. Foto's met mensen blijken ook het meest convergent. Foto's zonder mensen zijn het meest divergent; er blijkt een duidelijke correlatie te bestaan tussen individueel-divergent enerzijds en sociaal-convergent anderzijds.

Diverse fotoprojecties kunnen worden ingezet om het gevoel van verbinding te versterken. Met foto's zoals *Olieverf*, *Carnaval*, *Speeltuin* en *Fontein* speel je wat meer in op creatie en lol. Met foto's zoals *Uitzicht*, *Olifanten* en *Bergtoppen* ga je meer naar het beschouwende toe. Foto's zoals *Woest water*, *Snelweg* of *Skyline* bieden ondersteuning als je de discussie wilt aanjagen. Een fotowisseling naar bijvoorbeeld *Snooker* en *Zeilers* kan aan het einde meer scherpheid aanbrengen om een paar conclusies te trekken en zo van divergeren naar convergeren over te stappen.

Foto's die zowel divergentie als sociale interactie stimuleren, zijn schaars. Dit ligt in lijn met het feit dat we in sociale situaties in hoge mate conformistisch zijn en dat divergeren in een groep veel werk van de facilitator vereist. Onder andere Bernhard Nijstad komt in zijn onderzoek naar creatieve teams tot de conclusie dat het effectief is om mensen eerst individueel te laten divergeren en aansluitend sociaal, zodat het conformisme niet de boventoon voert en de diversiteit in de groep op een positieve manier wordt ingezet.





De LEF- facilitator

Een facilitator (van Latijn *facilitare* – gemakkelijklijken, vereenvoudigen) is een persoon die de (rand)voorwaarden schept en onderhoudt waaronder zowel collectieve als individuele heilings- en veranderingsprocessen op gang kunnen komen.

De functie van facilitator wordt wel vergeleken met die van de vroedvrouw, omdat die ook een essentiële rol vervult bij het tot stand brengen van een – al dan niet voorlopig – eindresultaat, maar desondanks op zichzelf niet voor het concrete resultaat zèlf verantwoordelijk is.

Naastr de benodigde intellectuele bagage en een ruime praktische ervaring in de omgang met mensen en groepsprocessen, vergt de rol van facilitator vooral een sterk ontwikkelde intuïtie en empathisch vermogen.

Definitie van facilitator, Wikipedia

Inleiding

Alle sessies in LEF future center worden begeleid door facilitators uit de LEF facilitators-pool. Een grote waarde van LEF is het vermogen veranderingen te versterken of te versnellen. De facilitator werkt als de spil in dit proces en diens inzet is doorslaggevend voor zowel een geslaagde bijeenkomst als een geslaagde uitkomst. LEF-facilitators worden via een zorgvuldige selectie-procedure toegelaten tot de LEF-pool. In LEF werken externe en interne (RWS) facilitators.

Er bestaat geen 'typische' LEF-facilitator. Daarvoor verschillen LEF facilitators te veel in achtergronden, opleidingen, specifieke methoden en ervaringen. LEF facilitators hebben wel gezamenlijke kenmerken, zoals toewijding aan het verlichten of oplossen van (grote) maatschappelijke problemen, niet bang om onbekend terrein te betreden en met deelnemers te onderzoeken waar ze mogelijke verbeteringen en doorbaken kunnen bereiken. Daarnaast heeft een LEF-facilitator het vermogen 'het onzegbare' bespreekbaar te maken.

3.1 Taken van de facilitator

Het allerbelangrijkste van de taak van een facilitator is dat hij of zij de leiding neemt in het creëren van de juiste stemming voor openheid, samenwerking en/of besluitvorming. Deelnemers kijken ook naar de facilitator voor wat de 'bedoeling' is van de sessie. Daarnaast is ook het innemen van de positie als bewaker van het proces van belang.

Tijdens de bijeenkomst treedt de facilitator op als trainer, coach, bemiddelaar, moderator en aanspreekpunt. De facilitator interenieert in dienst van het vraagstuk van de opdrachtgever, de deelnemers en het gewenste resultaat van de bijeenkomst. Dat vraagt dat hij of zij kan schakelen van mindset.

De facilitator bereid na een intake (en soms een ontwerpessie) de bijeenkomst voor. Hij of zij ontwerpt een benadering, maakt een draaiboek en stemt dat af met de accountmanager, opdrachtgever (natuurlijk) en de LEF-staf.

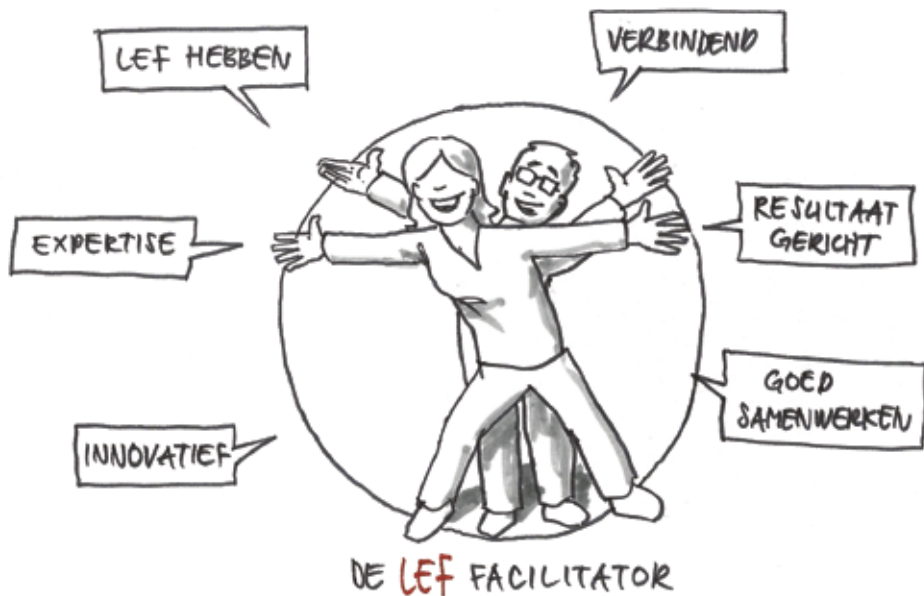
De facilitator beschikt over een groot klantbewustzijn. Die komen in drie 'smaken': de deelnemer aan de bijeenkomst, de opdrachtgever van de bijeenkomst en LEF als organisatie. Bij LEF werken we met een duidelijke planning, heldere afspraken met de klant, goede afstemming met de medewerkers van de frontoffice en vice versa. Dat loopt via draaiboeken die op orde zijn en de inbedding van processen en faciliteiten in een goed systeem van kwaliteitszorg.

Een van de leidraden voor de facilitator bestaat uit de aandachtsgebieden die de sessie bepalen en die invloed hebben op de kwaliteit daarvan. Tijdens een LEF-sessie streef je naar een maximale symbiose tussen vraagstuk, groep en borging onder begeleiding van de facilitator. De verschillende aandachtsgebieden worden hierna kort besproken.

3.2 Verbindingen tussen opdrachtgever en facilitator

De eerste taak van de facilitator betreft het met de opdrachtgever definiëren van de werkelijkheid, de laatste taak bestaat uit elkaar bedanken. Daartussenin speelt het voorbereidings- en ontwerpproces. Achter elke inhoudelijke vraag speelt een 'procesvraag'. Veelal belemmert de succesvolle toepassing van inhoudelijke kennis ('wat?') de opdrachtgever en zijn team in het zien van de procesvraag ('hoe?').

De facilitator speurt al tijdens de intake naar de 'vraag ónder de vraag'. Daaruit kan blijken dat het onderliggende groepsdynamische proces belang-



rijker is om tot de volgende stap te komen. De facilitator neemt de opdrachtgever daarin zoveel mogelijk mee. Deze blijft eigenaar van het probleem, de facilitator bepaalt hoe daarmee binnen LEF om te gaan. Deze taakverdeling moet voor beide partijen helder zijn.

3.3 Verbindingen tussen de deelnemers

De facilitator ‘ontwerpt’ en ‘bouwt’ het programma van de sessies zodanig dat de deelnemers per fase effectief bediend worden. Daarbij richt deze zich op het begeleiden van het proces, houdt afstand van de inhoud en creëert de ruimte voor de groep om met elkaar een volgende stap te zetten in hun opgave of vraagstuk. De facilitator leidt de gesprekken en dialogen in de groep. Hij of zij stelt de kaders, bewaakt de ruimte, omgeving en tijd.

Naast het aanbrengen van onderscheid in tijd, ruimte en sfeer in de fases, maakt de facilitator verbindingen tussen de deelnemers onderling. Door hun diversiteit spreken ze verschillende ‘talen’, waardoor ze elkaar soms moeilijk begrijpen. Een belangrijk aspect van faciliteren bestaat dan ook uit visualiseren (tekenen, schema’s maken) en creatieve werkvormen. Dit scheidt gezamenlijke ‘belevingen’. Een groot gedeelte van het werk van de facilitator bestaat uit het scheppen van een als veilig ervaren omgeving. Alleen dan kunnen mensen zich kwetsbaar en open naar elkaar opstellen.

3.4 Verbindingen met leren en ontwikkelen

Oude gedachtenpatronen, gewoontes, zijn sterk en hardnekkig. Ander gedrag en nieuwe besluiten laten zich niet zomaar implementeren in een

bestaande organisatie. Zelfs wanneer we nieuwe, vervangende patronen regelmatig toepassen, blijven de oude verbindingen in onze hersenen én in onze organisatie nog lang dominant aanwezig. Onderdeel van het proces in LEF is dat men zich altijd bewust is daarvan en het belang van borging onderkent. Dit verdient vooral aandacht aan het begin en het einde van het proces.

Borging bestaat daarnaast heel praktisch uit het zorgen voor een goede verslaglegging door de opdrachtgever, op basis van de (foto)grafisch vastgelegde resultaten uit de sessies en een zorgvuldige evaluatie met de accountmanager na afloop.

3.5 Bijdragen aan de doorontwikkeling van de LEF-aanpak

LEF future center is niet alleen een fysieke plek, maar ook een omgeving waar experts op het gebied van innovatie, verandering en facilitering elkaar treffen. De rijke facilitators-pool van LEF is samengesteld vanuit een brede vertegenwoordiging van kennis en kwaliteit, zodat een breed palet aan interventies kan worden aangeboden. LEF-facilitators kunnen omgaan met alle mogelijkheden die de ruimtes en faciliteiten van LEF bieden en ook zijn zij vertrouwd met de LEF-aanpak.

3.6 De facilitator en focus

Focus is een belangrijk aspect voor de facilitator. Een goede focus helpt om alert te blijven op wat er tijdens een sessie nodig is in de verschillende fases van het proces. Zeker wanneer het onderwerp complex is en de inzet hoog, gebeurt er veel. Het grootste deel van het proces uit zich via de inhoud, waar de facilitator niet alles van af hoeft te weten. Als facilitator moet je tussen de regels door blijven

lezen en het onderliggende proces blijven waarnemen. Door bij elke stap in het proces goed te focussen op een specifieke kracht (zie hoofdstuk 5 t/m 10– De krachten van LEF), heb je oog op ‘wat is er gaande’ en ‘wat is nu nodig’. Daarmee houdt de LEF-facilitator grip op het gehele proces.

3.7 De facilitator en de organisatie

De facilitator is zich in zijn rol ook bewust van ‘interdependentie’: als ik doe wat ik moet doen, kan jij je werk ook goed doen. Dit is het besef dat je opereert in een hecht team van mensen die van elkaar op aan kunnen. Daarin mag de facilitator een zichtbare spilfunctie vervullen, maar het geheel wordt bepaald door het brede samenwerkingsverband van het LEF-team, waarvan iedereen wil dat elke sessie slaagt en iedere deelnemer met een bijzondere en goede ervaring naar huis gaat.

We kennen ook de rol van co-facilitator bij sessies van LEF future center. Een co-facilitator wordt ingezet ter ondersteuning van de hoofdfacilitator, bij grote of complexe sessies. Iedereen uit de facilitatoren-pool van LEF kan de ene keer hoofdfacilitator zijn en een andere keer co-facilitator. Voor het inzetten van een co-facilitator bij een sessie gelden dezelfde selectiecriteria als voor het selecteren van een hoofdfacilitator.

3.8 De facilitator en diversiteit

Iedere facilitator komt binnen bij LEF met een grote mate van ervaring en een eigen vakgebied of expertise (denk aan: psycholoog, ingenieur, trainer, coach, enz.). De facilitators werken in deeltijd voor LEF. Op die manier blijft er frisse input van buitenaf en voldoende distantie ten opzichte van de materie en de organisatie.





De LEF- ruimte

‘Het begrip ruimte kent de volgende onderverdelingen: richtingen, vlakken, kinesfeer, lagen, vorm van het lichaam, vormverandering, patronen, plaats situering in de ruimte, opstelling, unifocus/multifocus, ruimtelijke intentie’.

Definitie van ruimte volgens <http://dansmaar.kunstkijker.org>

4.1 Inleiding

Het management zit 'in een hutje op de hei'. In deze veel gebruikte beeldspraak ligt natuurlijk enige ironie besloten. Toch weten we dat het management voor het nemen van belangrijke beslissingen niet voor niets een 'heidag' neemt. Ook bij Rijkswaterstaat wist men wat de impact is van een andere setting bij het nemen van nieuwe besluiten. Het belang van de omgeving en het daarmee verbonden groepsproces vormt een belangrijke aanzet tot de ontwikkeling van de LEF-aanpak. In het oorspronkelijke ontwerp nam men archetypische settings zoals 'het keukentafelgesprek', 'ontspannen in de zitkuil' of het 'hutje op de hei' als uitgangspunt om verschillende sferen te creëren voor verschillende soorten gesprekken.

De mensen die LEF future center binnenwandelen, stappen in een wereld van sferen. Geavanceerde voorzieningen op het gebied van geluid en beeld, verplaatsbare wanden, prikkelende interieurelementen en een 270°theater maken het mogelijk de sfeer in de werkruimtes volledig te controleren. Zonder die faciliteiten zou het veel moeilijker zijn om mensen – ook onbewust – zodanig te beïnvloeden dat dit uiteindelijk leidt tot een constructieve, positieve doorbraak. Het ontstaan van de LEF-methode is dus nauw verbonden met LEF als accommodatie, als ruimte, als gebouw. LEF future center biedt tegenwoordig een unieke mix van flexibele ruimtes en voorzieningen. Niet dat je de methode niet buiten LEF kunt toepassen, maar 'De Ruimte' (de omgeving met alle daarbij behorende voorzieningen) vormt een essentiële basis voor de methodiek en speelt op diverse manieren een rol.

De techniek is dus onmisbaar. Maar hier schuilt ook een gevaar: er kan zo veel en dat vraagt veel van zowel facilitators als technici. Creëren we een herfstbos of een fabriek? Heeft deze groep een intieme sfeer nodig of juist de kilte van Antarctica? Wordt het Bach of Metallica? Hoe mooi de

techniek die LEF in huis heeft ook is, het blijft een middel en is nooit het doel op zich. Het vraagt vooral vakkennis, ervaring en inzicht om die middelen goed in te zetten en maximaal effect te laten sorteren.

De ruimte – zoals we de specifieke LEF-omgeving noemen – is door de jaren heen steeds verder ontwikkeld. Enerzijds door te experimenteren met een setting en beeldprojecties, anderzijds door middel van onderzoek, waaronder fMRI-scans van de hersenen om de respons op geprojecteerde beelden te meten. Het is in de tien jaar dat LEF bestaat een mooie zoektocht geweest naar de manier waarop van de geboden mogelijkheden het best gebruikgemaakt kan worden.

4.2 Ruimtes

Eerste indruk

Voor de deelnemers begint een LEF-sessie met de visuele indrukken bij binnenkomst. De omgeving is zo duidelijk anders dan wat zij kennen, dat dit vragen oproept: 'Wat is hier de bedoeling?' 'Wat kan ik verwachten?' 'Wat wordt er van mij verwacht?' Dit eerste moment is belangrijk voor het opbouwen van 'rapport' tussen facilitator en deelnemers. Door de ontregeling zijn de deelnemers ontvankelijk voor de leiding van de facilitator. Dit biedt een kans om de gewenste setting op te bouwen en bijvoorbeeld openheid en onbevangenheid te creëren. Het verdere verloop van de sessie en de uitkomst daarvan worden medebepaald door de manier waarop de facilitator de ruimte inzet. De sleutel daarbij is flexibiliteit. Wandelen, vloeren, verlichting, beeldprojecties, geluid en meubels zoals zitelementen, tafels en vloerkleden kunnen eenvoudig aangepast worden aan de behoefte.

Los van het feit dat de ruimte anders is en flexibel kan worden ingezet, heeft de omgeving van LEF nog een aantal kenmerken die bepalend zijn: de

omgeving nodigt uit tot ontdekken en wordt ervaren als magisch en esthetisch. Esthetiek vormt een belangrijke factor. In een mooie, verrassende omgeving gedragen mensen zich anders dan in een neutrale of saaie omgeving. Aan wat wij als 'mooi' ervaren, liggen een aantal universele principes ten grondslag:

- De ruimte is 'begrijpbaar'. Als mensen iets begrijpen, waarderen ze het sneller.
- De omgeving is 'in orde'. Dit is van belang voor het gevoel van veiligheid.
- Er is een lichte overdrijving van 'iets goeds'. Dat wat we waarderen, is ruim voorhanden. Bij een interieur denken we dan aan: schoon, redelijk geordend, overzichtelijk enz.

Het boek Universele ontwerpprincipes van Lidwell e.a. gaat dieper in op de universele principes achter interieur- en productontwerp.

Een verder voordeel van LEF is dat de ruimtes de deelnemers het gevoel geven dat er nog ontdekkingen te doen zijn. Door de afwijkende setting nodigt de ruimte mensen uit om ander gedrag dan gebruikelijk te vertonen. Mensen stemmen af op dat 'andere'. De serre is een voorbeeld van zo'n mooie, grote ruimte die gebruikt kan worden om creativiteit te stimuleren.

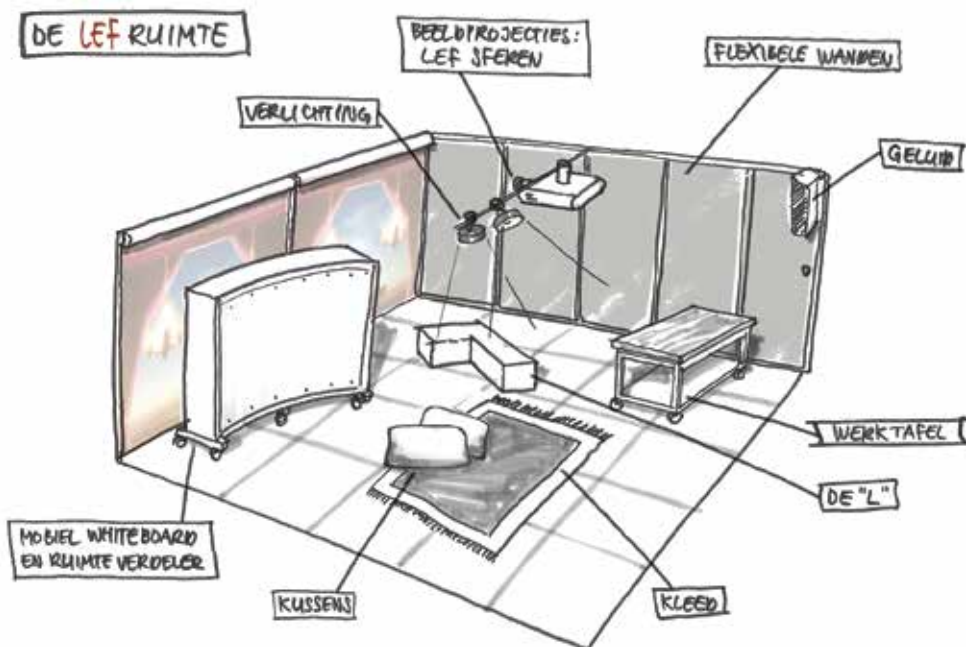
Het gevoel van magie wordt veroorzaakt door alle vormen van verlichting en projectie (de beamer, schermen, spotjes), maar ook door de flexibele wanden en verwisselbare meubels. Het feit dat je in een handomdraai een andere 'omgeving' neer kunt zetten, geeft de deelnemers een positief gevoel van verwondering en openheid. Juist die mindset is een belangrijk startpunt voor een goede, creatieve en open dialoog.

Aanwijzingen voor gedrag

Al sinds de oertijd zijn we erop ingesteld sporen te ontdekken die zijn achtergelaten door anderen die ons voorgingen. Zulke sporen geven ons bijvoorbeeld informatie over mogelijkheden voor gebruik en bieden kaders voor sociale interactie. Is er sprake van territoriale claims of wordt er juist een open uitnodiging tot participatie gedaan? In onze huidige, sterk geconstrueerde omgeving vinden wij volop aanwijzingen voor wenselijk gedrag. Denk bijvoorbeeld aan richtingaanwijzers of bordjes met 'verboden te roken', maar ook aan impliciete signalen. Als facilitator kun je in LEF in hoge mate gebruikmaken van de mogelijkheid om de omgeving te duiden, zodanig dat signalen door de deelnemers worden overgenomen.

Dat laat onverlet dat in elke omgeving, dus ook in LEF, al heel veel duidelijk is en bij voorbaat aanzet tot gedrag. In de architectuur spreekt men dan van affordance: het gegeven dat de perceptie van de omgeving uitnodigt tot bepaald gedrag. Wie bijvoorbeeld een vergaderzaal binnenloopt met een U- of O- opstelling, weet dat hij of zij geacht wordt op een stoel achter een tafel te gaan zitten met de stukken voor zich. De voorzitter neemt dan vanzelfsprekend plaats aan het hoofd van de tafel. Als je een ruimte bij LEF binnenloopt en er staan geen stoelen en tafels, maar alleen grote whiteboards, dan weet je dat je staand dingen op de wanden gaat schrijven. Wat de deelnemers niet bewust weten, maar de facilitator wel, is dat verschillende opstellingen verschillend groepsge-drag oproepen en zo een sterke invloed kunnen hebben op de uitkomst van de sessie. In zijn etnografische film *The Social Life of Small Urban Spaces* legde William H. Whyte in 1988 op schitterende wijze de interactie tussen mens en ruimte vast.

Zo kun je als facilitator door ruimtegebruik in hoge mate de sfeer bepalen. Afhankelijk van wat je met de groep wilt bereiken en de interventies die je toepast, beslis je hoe je de ruimte inzet.



LEF beschikt over de volgende ruimtes die al naar gelang het doel van de sessie ingezet kunnen worden:

1. De standaardzones
2. Het LEF-theater
3. De zitkuil
4. De LEF-foyer
5. Zone 13
6. Het Future LAB
7. De serre

De verschillende zones en het gebruik ervan zijn gelinkt aan het IS-DC-model (zie hoofdstuk 2.6). **De standaardzones** zijn zowel heel besloten als open te gebruiken. Er zijn schuifwanden die open kunnen en schermen waarop geprojecteerd kan worden maar die ook open kunnen voor werken met daglicht. Ze zijn niet erg groot, dus ze worden voornamelijk voor break-outs of kleine groeps-sessies ingezet. Ze kunnen voor alle fases ingezet worden, met een werktafel en daglicht duidelijk divergent, en met mooie projectie en gedimd licht in een kringetje van LL-en heel sociaal en conver-

gent. **De zitkuil** is daar de exponent van. In de zitkuil kun je vooral werken met kleine groepen in een intieme setting. Het helpt bij het benadrukken van: met elkaar (sociaal) zijn, bevordert nabijheid (fysiek) en is effectief om het 'goede gesprek' te houden (convergent).

In **de Foyer** voelt iedereen zich makkelijk thuis. Door dicht bij elkaar te zitten, maar wel aan een tafeltje, ontstaat een informele sfeer. Hier kunnen deelnemers hun plek in de groep vinden. Het is een mooie plek waar we de eerste fase van het model kan worden doorlopen. Door bijvoorbeeld een open kennismakingsgesprek te houden.

Zone 13 biedt eigenlijk ook aan alle fasen een plek maar dan in één opstelling. Zone 13 biedt ook de mogelijkheid om verdeeld te worden aan de zijkanen in meerdere flexibele zones door middel van het inzetten van verrijdbare wanden, kan ook in kleiner verband worden gewerkt met een centrale zone in het midden. Zone 13 bezit een vierkante vloer die neergelaten kan worden.



Speciale elementen voor LEF ruimtes

Daarmee ontstaat een grote zitkuil waarin met grotere groepen mooie convergente gesprekken kunnen worden gevoerd. Prachtige opstelling voor het slot debat.

De serre is een voorbeeld van zo'n mooie, grote ruimte, die gebruikt kan worden om creativiteit te stimuleren. De serre heeft architectonische kenmerken die belemmeringen in het denken wegnemen. De serre kijkt uit over het Amsterdam-Rijnkanaal en heeft een mooie lichtval. Het is moeilijk niet af te dwalen en er is altijd wel wat te zien. Door het gebrek aan focus is het dus ook moeilijk een groep te bouwen. Het is een individuele divergente ruimte pur sang. Met de verrijdbare wanden proberen we nog wel eens een afscheiding te bouwen. Maar het zo overdadig aanwezige daglicht maakt dat we divergender worden, we zien letterlijk meer detail en diversiteit.

Het Future Lab is de nieuwste aanwinst. We zijn volop aan het experimenteren en ontdekken wat de

effecten van deze ruimte gaan zijn. De bedoeling is dat we in dit LAB, trajecten gaan faciliteren die groepen de mogelijkheid geeft een proces te doorlopen van idee tot aan concrete prototyping. Visualiseren en simuleren gaat mogelijk worden door het inzetten van de mogelijkheden van de ruimte en technologie. Denk daarbij aan simulatietechnieken, zoals virtual en augmented reality. Meer over het Future Lab kun je lezen in hoofdstuk 11 'De toekomst van LEF'.

4.3 Wand- en vloerprojecties

Een essentieel onderdeel van de ruimte zijn de wand- en vloerprojecties: afbeeldingen die op de wanden van een ruimte en op de vloer van het LEF-theater kunnen worden geprojecteerd. Het werken met deze projecties is intuïtief tot stand gekomen en was aanvankelijk niet gestaafd of onderbouwd. Wel viel het op dat bepaalde foto's,

bepaald gedrag stimuleerden. Het vermoeden ontstond dat dit geen toeval was, maar te herleiden naar de activering van bepaalde hersengebieden. Dit heeft onder andere geleid tot nader onderzoek en vervolgens tot een model waarin de relatie wordt gelegd tussen fasering en groepsdynamiek enerzijds, en de ruimtelijke opstelling anderzijds. Zie paragraaf 2.6: Het IS/DC-model voor een uitgebreide beschrijving van dit model.

4.4 Meubels

Fysieke afstand en meubilair

De fysieke afstand tussen gesprekspartners is medebepalend voor de sociale interactie. Hoe groter de afstand, hoe groter de individualiteit. Hoe kleiner de afstand, hoe groter de druk tot conformeren. De kleinste afstand waarbij twee individuen nog een eigen standpunt kunnen handhaven is ongeveer een armlengte. Tenminste, als zij zich tegenover elkaar bevinden, want naast elkaar gepositioneerd geldt dit niet. Gevoelsmatig (dus niet zozeer fysiek) kan de afstand tussen twee mensen worden vergroot door een barrière tussen hen in te plaatsen, bijvoorbeeld een tafel. De tafel dient dan als beschermende buffer bij mogelijke conflicten. Dit is een belangrijk gegeven voor het maken van de stap voorwaarts. Om onderhuidse wrijvingen of een onderliggend conflict aan te kunnen gaan, moeten deze bespreekbaar worden. Dat lukt alleen als de betrokken deelnemers zich veilig voelen. Een tafel kan daarbij als veilig hulpmiddel fungeren.

Voor het bereiken van consensus is letterlijk een kleinere afstand vereist. Mensen moeten elkaar goed aan kunnen kijken om commitment te kunnen creëren. We weten dat grote gebaren deels wegvallen achter een tafel. In dergelijke situaties is het effectiever om bijvoorbeeld de hoge krukken van LEF in te zetten. Deze dwingen een actieve houding af.

Samenwerken aan een bord

Een andere manier is samenwerken aan een bord. Deelnemers staan tegenover een bord en alles wat gezegd wordt, wordt eigenlijk ‘tegen het bord’ gezegd. Inhoudelijke boodschappen worden zo minder persoonlijk geadresseerd, maar zijn meer een zaak op het bord en van de groep.

Variatie in opstellingen

Afhankelijk van de gewenste interactie kun je variëren met meubelopstellingen in de ruimte: in een cirkel, naast elkaar, tegenover elkaar, aan tafel, met de ruggen tegen elkaar, uit het zicht, de blik naar buiten, de blik naar binnen, enz. Het aantal mogelijkheden is eindeloos. Neurowetenschapper Melina Uncapher heeft een interessante bijdrage geleverd met een artikel uit 2016 over het effect van bijvoorbeeld licht en de opstelling van zitplaatsen op het leergedrag van studenten.

4.5 Licht

Wil je als facilitator dat mensen elkaar wel zien maar dat ze kleine lichaamsreacties van elkaar niet meer waarnemen, gebruik dan weinig of rood licht. Het effect hiervan is dat het enerzijds de remming om je uit te spreken deels wegneemt en anderzijds dat de deelnemers minder direct reageren. Dat komt openheid op de inhoud ten goede. Blauwe filters verhogen de alertheid, een groene lichtkleur bevordert een gevoel van rust. Danielle Broeze heeft in 2016 onderzoek gedaan naar de inzet van licht bij sessies in LEF. Onderstaande conclusie is aan haar onderzoek ontleend.

Voel je verlicht in LEF future center!

Mensen zijn zich er grotendeels niet van bewust, maar licht heeft grote effecten op het lichaam en menselijk gedrag. Licht heeft een directe verbinding met de hersenen, waardoor het lichamelijke en psychologische processen in gang zet. Veel licht in de omgeving is belangrijk voor de gezondheid

en het welzijn. Mensen geven ook aan dat ze graag in een omgeving zijn met veel licht, 70% van de mensen bevindt zich het liefst in een ruimte met een lichtintensiteit die hoger is dan 800 lux (Zumtobel Research, 2014/2015). Om deze redenen is het raadzaam om meer daglicht te gebruiken door regelmatig de raamschermen te openen en vaak met de groep naar de serre te gaan. Een goede richtlijn is dat deelnemers niet langer dan twee uur aaneengesloten in de daglichtloze ruimtes van LEF zijn, want anders kunnen ze moe worden en kunnen productiviteit en motivatie omlaaggaan.

Licht heeft nog meer effecten die belangrijk zijn voor LEF. Blauw licht zorgt er bijvoorbeeld voor dat melatonine wordt geremd en mensen zich energiever voelen en actiever zijn. Dit betekent

niet dat meer blauw licht altijd beter is, voor sommige taken is het belangrijk om kalm en geconcentreerd te zijn.

Als richtlijn kan gezegd worden dat veel licht voordelig is voor relatief simpele taken, maar dat lastige taken zoals probleemoplossingstaken beter in een gedimde ruimte kunnen plaatsvinden, zo blijkt uit twee artikelen van Karin Smolders e.a. (TU Eindhoven) uit 2014 en 2015. Dit effect is universeel, maar helaas zijn veel andere aspecten van licht afhankelijk van de context en individuele associaties. Om deze reden is het heel moeilijk om de effecten van verschillende kleuren licht te voorspellen. Ook creativiteit is afhankelijk van associaties; zo blijkt een donkere ruimte die wordt geassocieerd met vrijheid en anonimiteit, creativiteit te vergroten. De meeste mensen zullen

Groepskenmerk	Weinig licht (tot 300 lux)
Activiteit	Mensen zijn iets rustiger en kalmer.
Prestatie	Lastige en complexe taken kunnen het best worden gedaan in een gedimde omgeving, mensen zijn dan rustig en geconcentreerd.
Emotie individueel	Mensen zijn kalm, rustig en emoties staan niet op de voorgrond.
Emotie groep	Mensen voelen zich veilig en anoniem, wat ervoor zorgt dat zij minder conformistisch gaan denken en sneller hun eigen ideeën zullen uiten.
Individueel/sociaal	In een gedimde ruimte zijn de mensen in je omgeving niet zo goed zichtbaar, waardoor mensen zich individueel gaan opstellen.
Creativiteit	Een gedimde omgeving die wordt geassocieerd met vrijheid en anonimiteit zet aan tot globale associaties en creativiteit. Een gedimde ruimte die wordt geassocieerd met angstige situaties vermindert creativiteit.
Convergent/ Divergent	Convergent denken vereist veel concentratie en kalmte en kan daarom het best in een gedimde ruimte plaatsvinden.

donker met deze aspecten associëren maar een kleine groep mensen associeert donker juist met angstige situaties, waardoor creativiteit juist afneemt. Behalve door een donkere omgeving, kan een prime met het woord ‘donker’ ook creativiteit vergroten. Dit zou kunnen door het woord ‘donker’ op een projectiescherm te laten zien of door verbaal nadruk te leggen op het woord. Ook het toevoegen van natuur in LEF, misschien in de vorm van een nature wall, zou associaties met vrijheid opwekken bij de deelnemers (Koole en Van den Berg, 2005).

4.6 Pre-settings

Er wordt in LEF vaak met een pre-setting van licht en beeldprojectie gewerkt, omdat het gebruik

hiervan gemakkelijker is dan het zelf instellen van het licht. Uit het onderzoek van Broeze komt naar voren dat het raadzaam is om de pre-setting wat hoger in te stellen, zodat er standaard wat meer licht is. Ook is het een mogelijkheid om de raamschermen standaard wat vaker open te zetten. Als de raamschermen vaker openstaan, zullen mensen deze vanzelf vaker tijdens een sessie gaan gebruiken.

Wanneer de intensiteit van de verlichting omhoog gaat of de raamschermen open staan, komen de wandprojecties niet meer zo goed tot hun recht. De wandprojecties kunnen beter worden gebruikt in de binnenste ruimtes van LEF, waar geen raamschermen zijn en het donkerder is. Deze ruimtes kunnen dan voor korte periodes doelgericht worden gebruikt.

Gemiddelde hoeveelheid licht (500 lux)	Veel licht (800 lux of meer)
	Mensen zijn energiek en alert en kunnen snel denken en reageren.
	Relatief simpele taken kunnen het best worden gedaan in een felverlichte omgeving, mensen zijn actief.
	Veel licht stimuleert een neurologisch systeem dat emoties intensiveert, mensen ervaren en uiten hun emoties in grotere mate.
	Mensen voelen zich gezien, zijn zich erg bewust van hun plek in de groep, waardoor zij meer conformistisch gaan denken en minder snel hun eigen mening geven.
‘Gezellig’ warm sfeerlicht zet mensen aan tot sociaal gedrag.	Te fel licht wordt snel als ‘ongezellig’ gezien, sociaal gedrag wordt niet bevorderd.
Een ruimte met een gemiddelde hoeveelheid licht die wordt geassocieerd met vrijheid zet aan tot globale associaties en creativiteit.	Een lichte ruimte die wordt geassocieerd met vrijheid zet aan tot globale associaties en creativiteit.
	Divergent denken vereist veel activiteit en kan daarom het best in een lichte ruimte plaatsvinden.

Bron: Onderzoek Danielle Broeze 2016, stagiair

A close-up photograph of a person's hand gently cupping a small, vibrant green seedling with two leaves, growing out of dark, rich soil. The background is dark, making the green plant stand out. The image is partially obscured by a large, semi-transparent red circle on the right side. The overall composition is set against a solid red background.

De kracht van veiligheid



‘Eighty percent of all choices are based on fear. Most people don’t choose what they want; they choose what they think is safe.’

Phil Mc Graw, Amerikaans psycholoog en televisiepresentator, beter bekend als Dr. Phil

5.1 Basis ingrediënten voor een LEF-sessie: de krachten

De ervaringen in de LEF-praktijk versterkten de al bestaande ideeën rond interventies en hoe en wanneer deze in zijn te zetten. Menselijk gedrag en dat van onze hersenen is complex. Op zoek naar verklaringen, gebruikten we bij LEF oorspronkelijk de inzichten uit het zogenoemde breinleren.

Als je eenmaal de juiste groepsprocessen op gang hebt gezet, dan zijn er een aantal basisvoorwaarden, die een facilitator kunnen helpen in zijn ontwerp om de deelnemers in staat te stellen de informatie uit de sessie goed te verwerken. Zo kwamen we op de 'zes v's' of de krachten als een aanpak, code of taal, om LEF-sessies in te richten:

- Veiligheid
- Verbinden
- Voeden
- Voelen
- Verwerken
- Verstillen

Elke LEF-sessie wordt ontworpen met deze zes krachten in gedachten. Het helpt de facilitator bij de keuze van de elementen die voor de ruimte beschikbaar zijn, zoals licht, projecties, afbeeldingen, meubilair, catering te koppelen aan de interventie en het doel van elk sessie-onderdeel. Het maakt ook het onderling communiceren eenvoudiger.

In de hoofdstukken 5 t/m 10 lichten we de zes krachten toe: wat betekenen ze in de context van LEF en wat weten we vanuit (neuro)psychologisch onderzoek over het belang ervan?

De zes krachten houden elkaar in een dynamisch evenwicht. Ze kunnen elkaar versterken en verzwakken. Er bestaat een bepaalde volgorde, die ook te maken heeft met de natuurlijke beweging in een sessie: arriveren, inventariseren, inzicht

bereiken, (gedrags)verandering en uitvoeren van acties. Elke kracht is indien mogelijk beschreven volgens onderstaande aandachtspunten:

1. De kracht: definitie van de kracht en de plek van deze kracht binnen het (brein)leren.

2. De kracht binnen de sessies van LEF

Koppeling van de kracht met het werkproces, het vraagstuk, de groep en de LEF-ruimte.

Hoe verhoudt de facilitator zich tot deze kracht?

Wanneer zet je deze kracht in en wanneer niet (contra-indicaties)?

Hoe werkt een gebrek aan deze kracht door in de effectiviteit van de sessie?

3. In de praktijk

Concrete voorbeelden en tips voor de LEF-facilitator.

5.2 De kracht van veiligheid

Veiligheid en het breinleren

Instinctief zoeken we veiligheid. Zoals blijkt uit onderzoeken over het oudste deel van onze hersenen: het reptielenbrein (zie hoofdstuk 2.2 De werking van het brein en faciliteren in LEF). Met het reptielenbrein regelen we de meest primaire levensfuncties, die nodig zijn om als individu te overleven. Wanneer je de omgeving of de eisen als bedreigend ervaart, gebruik je je reptielenbrein en is er alleen aandacht voor het overleven. Een nieuwe groep en omgeving benaderen we altijd voorzichtig. We gokken op 'beheersing'.

Openstaan voor verandering hangt samen met de mate waarin iemand zich veilig of beschermd voelt. Het bieden van een veilige leeromgeving vormt daarom de belangrijkste paradoxale kracht van elke LEF-sessie. Om patronen te doorbreken zullen de deelnemers aan een sessie zich veilig genoeg moeten voelen, om uit hun comfortzone te stappen.

Sfeer, ruimte, licht, vaste ankers, een agenda en voldoende tijd, zullen onderlinge openheid bevorderen. Zeker in het begin waakt de facilitator ervoor dat deelnemers niet gedesoriënteerd raken. Hij of zij vangt de signalen op van gevoelens van onveiligheid. Dat geeft een inleider of opdrachtgever een veilig gevoel, om met meer vertrouwen op te treden.

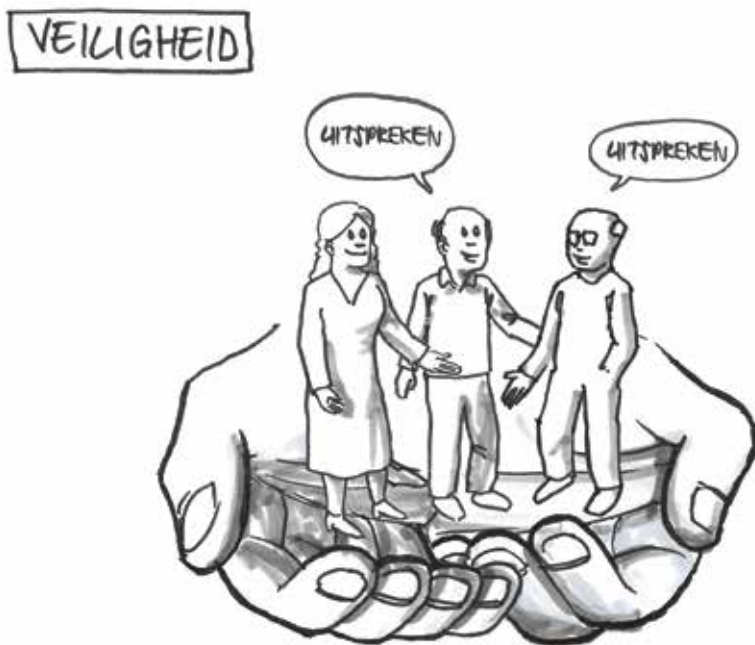
Gevoelens van onveiligheid roepen instinctief reacties op als: *fight*, *flight* of *freeze*. Wie zich onveilig voelt, zal instinctief vluchten, vechten of bevriezen als overlevingsstrategie. Een stressvolle situatie met dreigend gevaar, werkt als een alarmbel. Ze roept een sterke fysieke reactie op: de bloeddruk stijgt, het hart gaat sneller kloppen, er wordt meer adrenaline aangemaakt en de spieren verkrampen. De facilitator – zie verderop – blijft dan ontspannen.

Hierna vind je enkele algemene richtlijnen die je kunt volgen bij de voorbereiding en/of begeleiding van een sessie.

De kracht van veiligheid en de LEF-sessie

Bij LEF weten we veel over de invloed van onbewuste impulsen en drijfveren. Een *fight*-, *flight*- of *freeze*- reactie van een enkeling, heeft effect op de groep. Deze onbewuste reacties als *fight*-, *flight*- of *freeze* zijn moeilijk terug te draaien. De natuurlijke reactie in een vergadering, is om ze te onderdrukken of te negeren.

Maar deze onbewuste impulsen en drijfveren kunnen ook gebruikt worden. Emoties als angst, verdriet of boosheid beïnvloeden onbewust het gedrag van deelnemers, in hoge mate. De facilitator laat dergelijke emoties bewust toe en vermijdt ze niet tijdens een sessie. Zo toont de facilitator dat het een veilige situatie is. Emoties zijn juist belangrijk en een facilitator kan ze inzetten om, bijvoorbeeld, gevoelens rondom een vraagstuk te verkennen. De kracht van emoties rond veiligheid zetten we dan positief in.



Voor een facilitator bij LEF is het belangrijk te weten hoe met dergelijke emoties om te gaan. De kunst is om een optimale setting te creëren, waarin de bereidheid van mensen om de uitdaging aan te gaan en de veiligheid in de groep, in balans zijn. In het ontwerpen en begeleiden van een sessie worden daarom enerzijds doelbewust elementen ingebracht die bijdragen aan openheid; anderzijds door geborgenheid en vertrouwen aan te bieden. Naast de inrichting van de ruimte zijn dat je houding, je positie, gebruik van je stem, het vermogen tot verbinden en je eigen openheid ten aanzien van je eigen emoties. Dit stelt de probleemeigenaar of leider opnieuw in staat zich te concentreren op de inhoud. Het proces is in veilige handen.

Het veilig voelen tijdens een sessie heeft te maken met fysieke, mentale en emotionele componenten. In deze BoP leggen we aandacht op psychologische veiligheid. Vertaald naar een LEF-sessie gaat het om de mate van veiligheid, die maakt dat de deelnemer:

- Zijn/haar standpunt durft in te brengen
- Zich onderdeel van de groep voelt
- Het doel van de sessie helder heeft
- Hij/zij keuze heeft om al dan niet mee te gaan in het groepsproces
- Het gevoel dat zijn bijdrage aan dat doel zinvol is.

De kracht van veiligheid en de LEF-ruimte

Zorg ervoor dat deelnemers bij aankomst kunnen 'landen'. Wees op tijd. Maak altijd van tevoren zelf contact met de receptie. Loop zelf even de route. Neem indien mogelijk nog even het draaiboek en in elk geval het begin met de opdrachtgever(s) door. Zorg dat iemand van de organisatie bij de ingang klaarstaat om de gasten welkom te heten en de weg te wijzen. Maak persoonlijk (oog) contact met deelnemers, stel mensen op hun gemak. Schud handen. 'Welkom, fijn dat u erbij bent.'

Bij voorkeur een houding van gelijkwaardigheid, maar niet vanuit jezelf tutoyeren. Bij de kracht van 'verstillen' wordt dit verder uitgewerkt.

Dit kan overigens prima samengaan met iets onverwachts. Je kunt mensen bijvoorbeeld bij binnenkomst een vraag stellen, vragen hun naam op te schrijven of een oefening te geven voor een speelse start. Je wilt ook dat mensen uit hun comfortzone stappen. Dit belooft ook de deelnemers die op tijd zijn.

Beslotenheid en openheid

Check het effect van een ruimte met een deelnemer, stem deze af op het doel van de sessie (of een onderdeel ervan). Let op beslotenheid en openheid. Een vertrouwelijk gesprek voer je in een besloten ruimte. Ga naar een open ruimte voor het 'openbreken van de sessie'. Let op, sommige deelnemers willen toch liever in de beslotenheid van een ruimte blijven. Bevorder de autonomie van elke deelnemer door ze zelf te laten kiezen. Voorkom benauwenis, letterlijk en figuurlijk.

De kracht van veiligheid en de LEF-facilitator

Voor het creëren van veiligheid voor de groep zijn er drie basishoudingen nodig van de facilitator. Dit zijn neutraliteit, consistentie en ontspanning.

Neutraliteit houdt in dat je ervoor kiest niet namens iemand te reageren, noch de opdrachtgever, noch een dwarsliggende eenling. Je reageert wel altijd met waardering voor de relatie met de ander.

Consistentie houdt in, dat je zowel inhoudelijk als gedragsmatig op dezelfde manier reageert. Dus straal openheid uit, wanneer je zegt 'open te staan voor tegengeluiden'. Kijk niet weg, wanneer je contact maakt. Wees als facilitator congruent in je uitstraling, houding en gedrag: practice what you preach. Mocht je geraakt zijn, ontken het dan niet, benoem het en gebruik het om openheid in de groep te bevorderen.

Vraag	Mogelijkheden
Hoe heet ik de deelnemers welkom?	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor een heldere uitnodiging, met doel, tijd, locatie, verwachte opbrengst, opbouw van het programma. - Gebruik bij binnenkomst muziek die bijdraagt aan de gewenste stemming. - Zorg voor warme dranken (koffie, thee, water, ...). - Maak duidelijk hóé de bijdrage die mensen geven, daadwerkelijk gebruikt gaat worden. - Maak bij start van sessie gezamenlijke afspraken met betrekking tot vertrouwelijkheid, inclusie van minderheden en afwijkende stem. - Besteed bij binnenkomst en/of bij de start van sessie aandacht aan onderlinge kennismaking. Laat deelnemers 'iets nieuws' over zichzelf vertellen. - Neem de tijd.
Voelen de deelnemers zich veilig om zich uit te spreken?	<ul style="list-style-type: none"> - Werk in (sub)groepen van maximaal 6, voordat je plenair bespreekt - Vraag door, wanneer je vermoedt dat er achterliggende emoties spelen. Geef aan, dat je ze herkent. - Beloon tegensprekers, met name, wanneer het maar één iemand is. Ga naast of achter de persoon staan.
Hoe stimuleer je openheid en creativiteit in de groep?	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer je fouten maakt, geef dat dan toe - Door waardering te uiten voor de inzet - Start de sessie met een eenvoudige en functionele opdracht, zodat mensen makkelijk kunnen aanhaken. - Door open vragen te stellen. Vermijd dilemma's als het 'een of het ander' - Vermijd kwalificaties in vragen: "Wat zijn de beste twee manieren?"). Vraag eerst divergerend en laat daarna convergeren ('kies jouw eigen top twee.') - Laat bij onduidelijkheden in een opdracht of vraag – voor de deelnemers is deze nieuw! – de anderen toelichting geven.
Hoe weten deelnemers het doel van de sessie?	<ul style="list-style-type: none"> - Check op het onderwerp, door verschillende meningen of gezichtspunten te vragen. Doe eventueel een lijnopstelling of stel de vraag "hoe ver zijn we nog van het (doel)?" - Laat mensen bespreken wat ze zelf van het doel van de bijeenkomst verwachten en aan welke vraag ze menen te werken
wat doet de aanwezigheid van een leidinggevende met de groep?	<ul style="list-style-type: none"> - Laat leiding openen, door iets persoonlijks te onthullen - Door hem of haar te interviewen (vermijdt 'zenden') - Licht taken van opdrachtgever en facilitator toe. - Begin bijeenkomst luchtig, bijvoorbeeld met een eenvoudig spelletje dat niet competitief is - Geef leiding eventueel een 'gouden sticker', dan kunnen ze toch hun prioriteit aangeven.
Welke setting kies ik om deelnemers zich veilig te laten voelen?	<ul style="list-style-type: none"> - Individueel divergent - Veel licht (zorg er wel voor dat niemand tegen licht in hoeft te kijken) - Geen tafels, wel poefjes, L-len, zitten

Ontspanning houdt in, dat je bij spanning ook let op je houding – schouders, heupen, voeten – en op je ademhaling. Benoem het gerust, wanneer je iets spannend vindt. Neem gerust de tijd om een antwoord te formuleren. Bijvoorbeeld door eerst te zeggen, “Goede vraag, die verrast me...”, of door te vragen, “Wat bedoelt u met (herhaal de gebruikte woorden)?”. Je kan ook altijd iets even parkeren (en zeg wanneer je erop terugkomt).

Zorg dat je uitgerust en voorbereid een sessie ingaat. Soms kun je zo druk zijn met de groep dat je vergeet goed voor jezelf te zorgen en weinig eet of drinkt gedurende de dag.

Contra-indicatie

In de intake fase schat je als facilitator in, of er thema’s spelen op het gebied van onveiligheid. Zaken als een arbeidsconflict, onduidelijke verantwoordelijkheden bij de opdrachtgever, (acute) financiële problemen zijn contra-indicatie

voor het aannemen van een sessie vanwege inherente onveiligheid. Verder kan het zijn, dat deelnemers onder druk staan om welke reden dan ook. Ook wanneer je het idee hebt, dat er politieke spelletjes gespeeld worden en dat je bijvoorbeeld als breekijzer of zondebok gebruikt kan worden, dien je dat ter sprake te brengen.

Wees je bewust van de balans tussen de ogenschijnlijke tegenstelling comfort en discomfort. Je wilt mensen op hun gemak stellen, maar ook uit hun comfortzone halen.

Tijdens de sessie blijf je alert op veiligheid. Paradoxaal genoeg, kunnen te veel regels en veiligheidsvoorschriften leiden tot extreme onveiligheid. Soms zijn die regels alleen maar bedoeld om de verantwoordelijkheden af te kunnen schuiven of gebruiken deelnemers de regels om hun eigen verantwoordelijkheden te ontlopen.



In deze LEF-sfeer (de Bedouin tent) kom je samen tot inzichten.

Een voorbeeld uit de LEF-praktijk **Inventarisatiebankjes – inventarisatie terwijl**

u wacht. Met een zeer divers gezelschap (medewerkers van een centrale overheidsorganisatie en vertegenwoordigers van hun klanten: andere overheden) zal het dienstenpakket doorgelicht worden. De deelnemers kennen elkaar niet of nauwelijks. De laatste deelnemers komen meer dan een half uur later aan dan de eerste.

Als middel om aan veiligheid te werken kiest de facilitator ervoor om de mensen van de centrale overheidsorganisatie de andere deelnemers te laten ontvangen en een kopje koffie aan te bieden. Vervolgens begeleiden zij de andere gasten naar de serre-‘de tekentafel’ en geven zij elke klantgroep een eigen whiteboard-bankje met de uitnodiging om hun beeld van de centrale organisatie te beschrijven.

De persoonlijke uitnodiging van de mensen van de centrale overheidsorganisatie stelt gerust en geeft de deelnemers de toestemming om eerlijk te zijn. De openheid van de serre (met uitzicht op het Amsterdam-Rijnkanaal) geeft de deelnemers de ruimte om eens rustig met een kopje koffie (uitkijkend over het water) na te denken over het verzoek en voor zichzelf iets op te schrijven.

Hier werkt deze vorm dus in het individueel-divergerende kwadrant (zie paragraaf 2.6: Het IS/DC-model). Op het moment dat iedereen binnen is, geeft de LEF-facilitator een korte presentatie van het beeld van de organisator. Dit dient als een snelle en directe plaatsbepaling: hoe denken de verschillende deelnemers? Het ‘wachten tot iedereen binnen is’ wordt door deze werkvorm omgebouwd naar een waardevolle tijdsbesteding. De deelnemers krijgen rustig de tijd om te landen en zetten alvast hun gedachten op een rij. De organisatoren zetten meteen duidelijk neer dat zij met open vizier en vanuit de behoefte van de klant (de deelnemer) werken.

Openingsgesprek – kring van poefjes in het theater

Bij wat kleinere groepen tot tien personen kan in het theater met een spot in het midden een mooie cirkel van licht gemaakt worden. Met poefjes binnen de rand en op de schermen een projectie (bijvoorbeeld de bedoeïenentent) kan een veilige beslotenheid gecreëerd worden die tegelijkertijd een uitnodiging vormt om open en transparant te zijn.

De kracht van verbinden

A large, leafy tree stands in a sunlit landscape with rolling hills. The scene is framed by a large, semi-transparent red circular graphic that overlaps the text and the image.



'Creativity is the power
to connect the seemingly
unconnected.'

William Plomer, Zuid-Afrikaanse auteur (1903 – 1973)

6.1 De kracht van verbinden en het breinleren

Het brein als netwerk

Onze hersenen zijn voortdurend actief. Neuronen (zenuwcellen in de hersenen) zijn door netwerken met elkaar verbonden en kennen een voortdurend samenspel van actie en reactie. Activering van het ene deel van het netwerk leidt tot activiteit elders. Nieuwe informatie wordt gemakkelijker opgeslagen wanneer deze wordt verbonden aan bestaande netwerken. Hoe meer ‘haakjes’ er gevonden worden, hoe meer opslag, met een grotere trefkans bij het terugvinden. Bij het inrichten van leer- en werkprocessen is het dan ook aan te raden voort te bouwen op wat mensen al weten of kunnen.

Sense and meaning

Sousa (2006) hanteert de begrippen sense en meaning: je moet het kunnen begrijpen en het moet relevant zijn om succesvol op te slaan. Het helpt om daar een doel aan te verbinden en dit zo concreet mogelijk te maken bijvoorbeeld door visualisatie of beeldend beschrijven. Door vanuit het bewuste een filter aan te brengen (het doel) zal het brein de aandacht daarop richten en zowel bewuste als onbewuste processen inzetten om aan dat doel te werken. We kennen allemaal voorbeelden van hoe we ‘toevallig’ de juiste informatie of personen tegenkwamen nét toen we iets belangrijks van plan waren. Hier is niet zozeer het toeval, als wel het goal seeking device aan het werk geweest, dat haarscherp de juiste hulptroepen heeft gedetecteerd uit de overvloed aan dagelijkse informatie en ontmoetingen.

Neuroplasticiteit

Neuronen bestaan eigenlijk alleen als verbindingen. Ze vormen netwerken binnen netwerken binnen netwerken, binnen netwerken. Deze netwerken, toonde men ook aan, ‘leren’, door zich voortdurend aan te passen en nieuwe verbindingen

te maken. We weten dat verbindingen, net als spieren, sterker worden naarmate ze vaker gebruikt worden, ‘use it or lose it’. Dit dynamische spel in de hersenen heet ‘neuroplasticiteit’.

Neuronen die vaak gebruikt worden, groeien zelf ook; ze worden complexer van vorm en maken meer verbinding met andere neuronenv. Hersendelen die veel gebruikt worden, zijn aantoonbaar dichter en zwaarder dan minder intensief gebruikte delen.

Dit is het meest zichtbaar bij heel specialistische taken, zoals in een beroemd voorbeeld van Londense taxichauffeurs, die alle straten, hotels, restaurants en bezienswaardigheden van de stad uit het hoofd moeten kennen. Zij hebben duidelijk een beter ontwikkelde hippocampus, het hersendeel dat verantwoordelijk is voor ruimtelijke navigatie.

Kijken we vanuit dit perspectief naar leren, dan zien we het volgende. Het leren van iets nieuws is in wezen het vormen van een nieuw neurale pad. Om iets blijvend te beheersen zorg je dat er sprake is van blijvende, stevige verbindingen met bestaande netwerken. Helaas betekent specialisatie wel, dat andere (hersens)delen zich minder ontwikkelen. Het leren van iets nieuws, houdt ook in, het afleren van oude gewoontes. Zo kan de definitie van leren luiden: leren is het vormen van sterke en uitgebreide neurale netwerken, aldus Gerjanne Dirksen.

Herhaling

Een belangrijk principe dat verbonden is aan plasticiteit, is herhaling. Hersenverbindingen worden sterker naarmate neuronenvaker samen vuren. Om iets nieuws te leren is het dus nodig te herhalen, te oefenen, totdat er blijvende, stevige verbindingen zijn gemaakt. Voor het aanmaken van dergelijke blijvende verbindingen is ongeveer zes weken nodig. Overigens gaat de opslag en verankering daarna soms nog wel twee tot drie

jaar door. De hersendelen die betrokken zijn bij het leren van nieuwe dingen, met in de hoofdrol de hippocampus, werken het effectiefst wanneer steeds op verschillende manieren wordt geoefend. Het wordt steeds duidelijker dat ons brein vanuit de evolutie vele functies heeft meegekregen die de sociale interactie tussen mensen bevorderen en vergemakkelijken. We zijn als het ware uitgerust met een sociaal interactiesysteem.

Spiegelneuronen

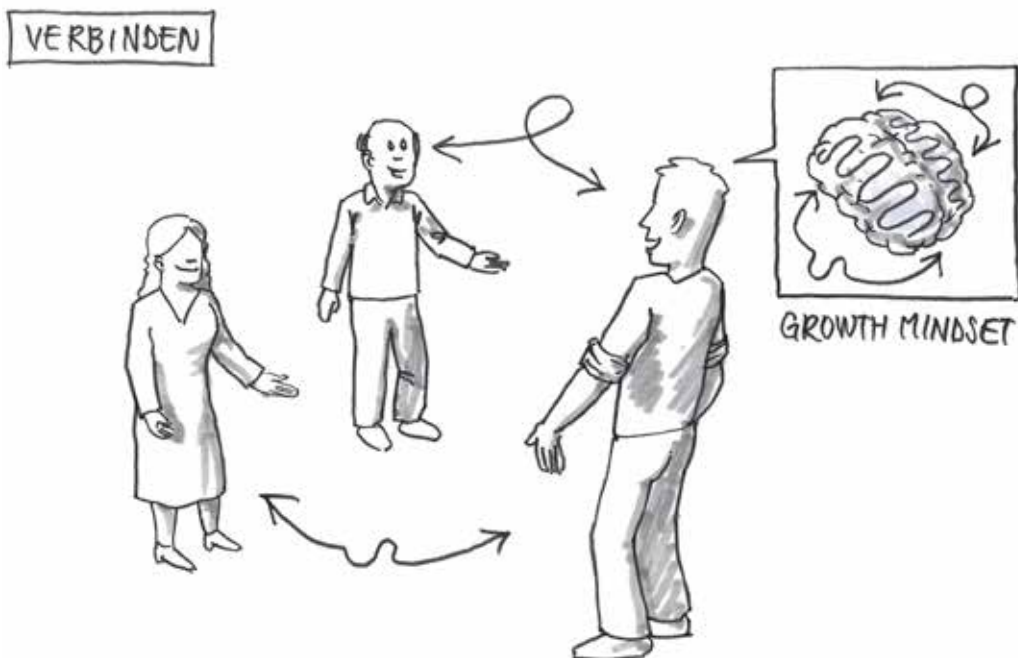
Een belangrijk systeem dat we kennen is dat van de spiegelneuronen. Tussen de vele neuronen in ons brein zitten groepen neuronen met bijzondere eigenschappen: spiegelneuronen. Deze vuren niet alleen wanneer zij een activiteit uitvoeren, maar ook wanneer een activiteit, uitgevoerd door een ander, wordt waargenomen. Kijken naar voetbal activeert dezelfde neuronen als daadwerkelijk voetballen. Onbewust worden in ons brein acties in werking gezet die maken dat wij gedrag van anderen gaan imiteren. Zien eten doet eten,

lachen werkt aanstekelijk, en geeuwen is zelfs onweerstaanbaar. We imiteren de hele dag elkaars gedrag. Bewust, maar vooral onbewust. Voorbeeldgedrag is hierdoor een van de sterkste leerinterventies op onbewust niveau.

6.2 De kracht verbinden in een LEF-sessie

Om te voorkomen dat een bijeenkomst losstaat van de verandering in de praktijk, is verbinding een belangrijk element in elk LEF-programma. Het draait om het activeren van bestaande kennis en ervaring bij de aanwezige deelnemers. Wanneer dit is geactiveerd, kunnen nieuwe impulsen en inspiratie daarna beter landen.

Vandaar de overlap van het repertoire om verbinding te maken, met dat van veiligheid creëren; als facilitator bedien je je van vergelijkbare



technieken. In de LEF-werkwijze focust verbinden zich op:

- Verbindingen van de deelnemers onderling
- Verbinden van de kennis en expertise tussen de deelnemers
- Verbinden van de kennis van deelnemers aan het vraagstuk
- Verbinden van het vraagstuk met de context

6.3 De kracht van verbinden en de LEF-facilitator

Mensen willen graag weten wie je bent. Door je rol als facilitator te benoemen weten de deelnemers in welke relatie je tot het vraagstuk staat. Als je met een team van facilitatoren werkt, stel iedereen dan voor. Mensen even aanwijzen en duidelijkheid scheppen maakt dat de deelnemers zich verbonden voelen met elkaar en met het geheel. Onthoud ook dat we continu van elkaars gedrag leren. De rol van een facilitator is dan ook die van ‘het goede voorbeeld’ zijn.

6.4 Contra-indicatie

Dit is lastig, want je kunt niet niet-verbinden. Iemand die er niet bij wil horen, is eigenlijk duidelijker ‘in verbinding’, dan iemand die maar voor de vorm mee doet. Waardeer dus ‘tegenstemmen’, omdat ze het leren bevorderen.

Benadruk ‘wij’ niet als je juist wil dat het individuele standpunt scherper op tafel komt, als je wil ontregelen om de onderste steen boven te krijgen, of als het belangrijk is dat het afwijkende standpunt naar voren komt. Onderliggende wrijving wordt alleen maar versterkt als deelnemers het gevoel krijgen dat er niets mee gedaan wordt of omwille van de lieve vrede weggepoetst wordt.

6.5 De kracht van verbinden in de LEF-praktijk

Sociale interactie gebeurt voornamelijk via lichaamstaal en ook daar valt mee te werken. Lichaamstaal bestaat uit verschillende componenten. Je kunt spreken van grote lichaamstaal en kleine lichaamstaal. Grote lichaamstaal is houding en straalt de basale grondhouding uit. De kleine lichaamstaal is meer de fijne motoriek van de gezichtsuitdrukking. Hier worden subtielere emotionele reacties mee uitgedrukt, die we echter onbewust feilloos van elkaar oppikken. Reacties als de eerdergenoemde flight, fight of freeze kunnen mensen niet verbergen, hoezeer ze ook hun best doen. Het maakt dat onze communicatie voor een groot deel bepaald wordt door deze ‘onbewuste signalen’.

Naast elkaar in plaats van tegenover elkaar

Dit is een zinvolle benadering bij confronterende gesprekken. Naast elkaar wandelend of in de auto zijn open gesprekken over heikele onderwerpen ineens wel mogelijk, waar ze onmiddellijk verzanden in verhoging van de spanning als mensen tegenover elkaar zitten. Reden is dat fysiek ‘niet confronteren’ de ruimte geeft om dat op de inhoud wel te doen.

6.6 De kracht van verbinden en de LEF-ruimte

Leg de verbinding met de omgeving waar de deelnemers zich bevinden. Verwijs naar het doel van de omgeving, ofwel de ‘biotoop-LEF’ en benoem wat LEF met die afwijkende omgeving wil bereiken door een voorbeeld te noemen.

Vraag	Mogelijkheden
Verbinden van het vraagstuk met de context	<ul style="list-style-type: none"> - Verbind het thema van de bijeenkomst aan een voorliggend thema of aan een bijeenkomst die eerder heeft plaatsgevonden. - Herhaal steeds wat er al gedaan is – vanaf het begin – globaal wat we zojuist gedaan hebben, wat we nu gaan doen (in detail) en wat we daarna gaan doen en hoe het in elkaar past. - Waar zijn we gebleven? Wat ook kan, is een recente uitspraak van een politicus in de media verbinden aan het thema. - Schets in een paar zinnen de context rondom de vraag, of benoem een belangrijk toekomstig maatschappelijk doel dat gerelateerd is aan de vraag. Vraag de deelnemers om aanvullingen (nooit om ‘commentaar’vragen). - Ga in (vraaggesprek) met de opdrachtgever over het onderwerp. - Maak een video of vraag deelnemers een video in te sturen over het onderwerp.
Verbinden van de kennis en expertise tussen de deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> - Creëer een open setting, GEEN tafels tussen de deelnemers. - Maak gemengde groepen, bijvoorbeeld door kleurenindeling. - Maak twee borden ‘ik heb nodig’ en ‘ik bied aan’, ook eventueel met kleurcodering. - Organiseer een ‘speeddate’, iedereen spreekt 5 minuten met elkaar (twee keer twee). Variatie: ‘blind date’, koppel willekeurige deelnemers. - Faciliteer de verbinding: wees alert op miscommunicatie (afwezig reageren, afhaken, ...), pak het op als een persoonlijke situatie: ‘ik krijg het gevoel, dat je me kwijt bent, kan je het nog een keer herhalen?’. - Wanneer een ander iets niet begrijpt: vraag door, wat er niet begrepen wordt (wanneer iemand iets niet begrijpt, kan hij of zij er ook geen vraag over stellen) en laat het altijd in dezelfde woorden nog een keer vertellen. (Anders moeten mensen een tweede uitleg ook nog vergelijken met de niet begrepen eerste uitleg). - Wanneer het te lang duurt voor anderen (onrust, checken van e-mail, ...), parkeer het onderwerp voor later door het op te schrijven (en zeg wanneer je erop terug komt).
Verbinden van de kennis van deelnemers aan het vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"> - Doe altijd een check-in over het centrale onderwerp. De meeste problemen komen voort uit niet getoetste aannames. Wat versta jij onder <onderwerp>? - Oefen met ideeën en concepten van elkaar op een speelse manier. Laat bijvoorbeeld een boom tekenen: welke kennis zit in de wortels? Takken? Bladeren? Vruchten?
Verbinden van de deelnemers onderling	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg dat de deelnemers op een informele manier kennismaken met elkaar. - Creëer bewust een ‘wij’, waarin niet alleen wordt benadrukt dat ‘ik ertoe doe’, maar ook dat er een verbinding wordt gemaakt met de rest van de aanwezigen. - Wie zijn hier eigenlijk? Welke organisaties, welke functies enz.? Door opstaan en zitten, of in delen van de zaal. - Een grapje kan helpen, iets onverwachts zeggen dat iedereen onmiddellijk herkent, maar betrek het vooral op jezelf en niet op anderen. (“Wees gerust, in dit licht kom ik flatteuzer over dan op de toiletten”). - Verbind mensen door wat gemeenschappelijk is te benoemen (het gedeelde doel, de gedeelde rol, de gedeelde omstandigheden). Laat ze het ook vooral zelf benoemen, in hun eigen woorden. - Gebruik de taal van de groep. Vat samen in woorden die ze zelf gebruiken. Schrijf op, letterlijk, wat er gezegd wordt. - Schrijf vragen die je aan de groep stelt altijd zelf uit. Voor jou gaat dat (te) langzaam, maar voor hen is de vraag nieuw. De snelheid waarmee het brein iets nieuws begrijpt, is ongeveer de snelheid van schrijven.



Een zitkuil biedt een geschikte sfeer voor het versterken van persoonlijk contact. Meer in zijn algemeenheid biedt LEF weinig gelegenheid om te ‘schuilen achter de vergadertafel’, waardoor gesprekken wat makkelijker persoonlijk worden. De omgeving prikkelt deze mindset en nodigt uit om op een andere manier te verbinden.

Om het maken van de verbindingen te versterken kun je een aantal maatregelen ‘stapelen’. Je kunt deelnemers non-verbaal op elkaar laten afstemmen door ze in een kring te laten zitten. Dit kan in de zitkuil, maar bijvoorbeeld ook in een kring van L'en. Een kring is ook een goede basis om witlicht terug te schalen en een (sociaal/individueel) divergerende lichtsetting in te zetten.

Grote of kleine kring

Door te kiezen voor alleen L'en die je vervolgens ook nog eens rechtop zet, maak je de ruimte kleiner en versterk je het besloten karakter. Dit kun je extra versterken door de halfronde whiteboardwanden (met een duidelijke opening naar het scherm met de foto) rond de kring te plaatsen. De kring kun je nog warmer en vertrouwder maken door deze op een kleed te zetten.

Wanneer een kleine kring als onprettig ervaren wordt, kun je ook voor het tegengestelde gaan. Het uitschakelen van non-verbale communicatie kan in zulke gevallen een opening zijn naar meer onderlinge verbinding. Het is in de praktijk een kwestie van aanvoelen hoe ver je dit kunt opvoeren. In principe brengt deze setting vertrouwelijkheid en verbinding. Echter, het kan ook als beklemmend ervaren worden.

Yogamatjes in combinatie met aquariumprojectie

Met yogamatjes in een ruimte waar de filmbeelden van het aquarium worden ingezet, laat je de deelnemers met de hoofden dicht bij elkaar liggen in een ontspannen setting. Zeker in combinatie met het uitstellen van reacties en met stiltes laten vallen, kan dit helpen om meer verbinding te voelen.

Foto met quizvloer

In het ‘theater’ is ook een aantal specifieke projecties op de vloer mogelijk, die heel makkelijk in te zetten zijn om deelnemers nader met elkaar te verbinden. Een quiz met vier opties geeft de mogelijkheid om meerdere vragen of peilingen te doen, waarbij deelnemers in wisselende groepen komen te staan. Door hier inhoudelijke en meer persoonlijke vragen te stellen, leren de deelnemers elkaar ook buiten de standpunten om kennen.

Divergeren en verbinden

Vanuit het idee dat dit het brein activeert en ‘laat verbinden’ wordt voor het feiten verzamelen in CPS (creative problem solving) regelmatig gewerkt met een doorlopende, rustige presentatie van niet aan het onderwerp gerelateerde foto's, met zo nu en dan een foto die wél direct met het onderwerp verband houdt.

Door deelnemers snel een mindmap te laten maken over wat ze van een onderwerp weten, hoe ze erover voelen en welke vragen ze hebben, wordt aanwezige kennis in het brein geactiveerd.

Convergeren en verbinden

Tijdens een sessie gebruiken we vaak post-its; het opschrijven (en uitspreken) van ieders feiten, het ophangen en lezen van de diverse bijdragen triggert nieuwe gedachten. Het divergerende effect kun je in LEF nog wat versterken. Het groeperen en clusteren van de post-its is een methode om grip op de zaak te krijgen. Zeker wanneer dit in een groepsproces gebeurt, werkt het versterkend. Tegelijkertijd kan het in de praktijk ook een wissel op de energie van de groep trekken. Mensen zijn geneigd daarbij te overleggen met elkaar om zo tot een indeling te komen. Terwijl niet overleggen maar gewoon samen gaan schuiven en verschuiven, tot er een nieuwe orde ontstaat, veelal sneller en effectiever is.

Verbinding tussen deelnemers kun je dus maken via gedeelde 'kennis en inhoud'. Dat ligt voor de hand, maar in sommige gevallen zorgt dit er onvoldoende voor dat de persoonlijke verbinding goed tot stand komt. In zulke gevallen is het aan te raden de deelnemers onderling meer contact te laten maken.

Niet denken, maar doen

In plaats van schrijven en praten kun je deelnemers ook op andere manieren aan het werk zetten. Bijvoorbeeld door hen iets te laten 'maken': tekeningen of collages. Dit geeft, meer dan bij losse feiten, de mogelijkheid om een nieuwe samenhang te creëren of te komen tot een aanzet van een 'concept' (een samenhang van factoren die samen een idee representeren).



De kracht van voeden

A photograph of a white bowl filled with a salad of sliced onions and green herbs, set against a red background. The bowl is positioned in the lower-left quadrant of the image, and the salad is the primary focus of the photograph. The red background is a solid, vibrant color that fills the rest of the frame.

'Food is our
common ground,
a universal
experience.'

James Beard, Amerikaans chef een auteur (May 5, 1903 – January 23, 1985)

7.1 De kracht voeden en het brein

Voeden past ook binnen het principe van voelen en verbinden. Gezamenlijk eten schept een natuurlijke band. Een gezamenlijke maaltijd maakt dat mensen gemakkelijker met elkaar omgaan. Het delen van voedsel verbindt.

Hoewel de hersenen maar 5% van het lichaamsgevoel vormen, gebruiken ze 20% van de energie. Zoals alles in het lichaam, gebruiken hersenen glucose (suikers) en zuurstof uit het bloed om actief te blijven. Als een van die twee te laag is, worden we al snel suf en is van concentratie geen sprake meer. Wanneer het lichaam in fight/flight-modus is, krijgen de hersenen ook minder voedsel. Vandaar het belang van 'veiligheid'.



In LEF-verband hebben we aansprekende en uitdagende concepten ontwikkeld rond voeding. Bij de opbouw van een sessie kunnen keuzes worden gemaakt uit een speciale banqueting map voor LEF.

Het opbouwen van een sessie draait ook om 'geestelijke' voeding. Je 'voedt' de deelnemers door op geschikte momenten nieuwe informatie, inspiratie en (nieuwe) inhoud te bieden. Maar ook door bewust afwisseling in te bouwen: afwisseling in sferen, in werkvormen, in groepssamenstelling. Mensen zijn van nature geneigd om problemen te benoemen vanuit de positie die ze gewend zijn in te nemen. Voeding kan ook betekenen: inzoomen en uitzoomen, waardoor nieuwe inzichten kunnen worden onderzocht.

Hanteer als vuistregel de twintig minuten regel. Na twintig minuten verslapt de aandacht. Verander dan iets. De aandacht van luisteraars bij een presentatie verslapt al na twaalf minuten. In een interactieve setting kan je na veertig minuten (of zestig minuten) van ruimte wisselen. Of wissel van setting, (sub-)groep of werkvorm.

7.2 De kracht van voeden in de LEF-sessies

Volg het metabolisme van de hersenen. Dat kun je doen door enerzijds je informatieaanbod te doseren en anderzijds voldoende momenten voor rust en herstel in te bouwen.

Vraag	Mogelijkheden
Hoe hou ik deelnemers aan het werk?	<ul style="list-style-type: none"> - Deel als facilitator ook zelf iets uit, al is het maar de stickers voor het prioriteren. - 'Als jij spreekt verlies je; wanneer de ander spreekt win je' is een eenvoudige verkoperstruc. Mensen krijgen energie van zelf spreken en wanneer ze gehoord worden. - Opdelen in kleinere groepen van drie tot zes personen, met elk een eigen whiteboard in aparte zones. Zo krijgt iedereen maximaal de ruimte om input te leveren. Laat mensen langs elkaars whiteboards lopen, zodat de opbrengst van de ene groep weer voeding geeft aan de andere groepen. Hou de deelnemers wel in dezelfde (grote) ruimte. 'Zien werken, doet werken'. - Uit Open Space: laat mensen (de opdrachtgever?) als 'bumble bee' vrij rondlopen om ideeën op te doen en over te brengen.
Hoe wissel ik af?	<ul style="list-style-type: none"> - Ga naar een andere locatie. - De 'vreemde eend in de bijt': nodig een 'vreemde' uit. - Maak metaforische vergelijkingen, bijvoorbeeld met sport (Aikido), een schaaps-herder of imker. Dit activeert, inspireert en maakt laterale verbindingen. Zorg dat dat bewust gebeurt (zie verwerken en verstillen). - Gebruik muziek, om te versnellen, te vertragen of af te sluiten.
Hoe behouden we energie?	<ul style="list-style-type: none"> - Een boegbeeld voor een sessie kan met zijn energie een groep ook voeden. Dat kan de opdrachtgever zijn, maar ook de facilitator zelf kan deze rol vervullen. Hier geldt wel: alles met mate. Denk aan de twintig minuten. - Vermijd presenteren van presentaties, ook door de opdrachtgever. Laat liever een video of filmpje zien, maak er één met hem of laat een Pecha Kucha maken: diavoorstelling van twintig afbeeldingen in een totale tijd van 6 minuten en 40 seconden. Het loont om vooraf met de spreker te zoeken naar manieren waarop de interactiviteit vergroot wordt. - Wanneer je wil dat mensen ergens de tijd voor nemen, geef dan een 'zware' maaltijd en voldoende tijd daarvoor om tot elkaar te komen - Moet je toch 'iets' laten doen, vraag dan om tien minuten ergens of buiten te gaan wandelen, met alleen aandacht voor het wandelen, bewegen, ademhalen. Onderzoek hoe langzaam je durft te lopen. - Maak eilandjes met materialen (aluminium poefjes met tijdschriften, tekenspullen, knutselmateriaal enz.) zodat de deelnemers heen en weer gaan lopen. Elk groepje kan rustig voor zichzelf werken en door het heen en weer lopen zien zij de andere deelnemers ook creërend bezig zijn.
Voeding	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor voldoende zuurstof en lichaamsbeweging. - Liever regelmatig kleine hapjes dan één groot maaltijd.
Water	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg dat er water en drank ter beschikking is. Let op: koffie dehydrateert!

Zuurstof	<ul style="list-style-type: none"> - Lopen en bewegen activeert het lichaam: bloed neemt meer zuurstof op en het mobiliseert insuline (na minimaal 15 minuten), waardoor er meer glucose vrijkomt. Hieruit volgt, dat ook de hersenen actiever worden. Stilzitten is dus dodelijk voor creativiteit en leren. - Let op de temperatuur, hou het liever aan de frisse kant. - Ruimtes in LEF zijn ook zo groot vanwege de beschikbaarheid van lucht.
Tijd, bioritme, twintig minuten regel	<ul style="list-style-type: none"> - Deelnemers een oefening laten doen of breng ze op een andere manier fysiek in actie, zoals van stoel verwisselen, of meubilair. - Laat deelnemers in groepjes overleggen over een vraag of over wat ze hoorden. Let op: het gaat niet over het juiste antwoord, alleen over het activeren van het onderbewuste. - Laat deelnemers even aantekeningen maken door te schrijven. Uit onderzoek blijkt dat schrijven het toepassen van (nieuwe) kennis bevordert. Typen op een tablet of computer maakt dat mensen iets letterlijk beter onthouden. - Verras deelnemers met een cartoon, anekdote, of deel iets uit. Verander sfeer of belichting. Soms kan het helpen om eerder te pauzeren (licht wel eerst catering in). - Laat een deelnemer wat zeggen, doen, samenvatten, commentaar geven. - Toon een kort filmpje. Al naar gelang het doel zijn er video's voorgeprogrammeerd; van energizers tot reflectie, van veiligheid tot discomfort. Maatwerk is ook mogelijk, waarbij video en/of beelden één à twee weken van tevoren omgezet worden naar een maatwerkproject. - Verander (sub)groepen van samenstelling. - Geef mensen de gelegenheid om tien tot vijftien minuten uit te rusten. Niet onderling overleggen. Dus ook mobieltje weg! Het is weinig calvinistisch, maar werkt wel. Bedenk dat je het werk het beste kunt overlaten aan het onderbewuste. - Deelnemers die toch moeten bellen, appen of skypen mogen dat doen, maar moeten daarna wel (even lang) lichamelijke oefeningen doen, zoals (trap)lopen of energizers. - Neem de tijd. Het lichaam heeft tijd nodig om voedsel en drank te verwerken. Dat geldt ook voor nieuwe ideeën en leren in de hersenen.

7.3 De kracht van voeden en de LEF-ruimte

Als je de ruimte achterlaat (inclusief de borden) en naar een nieuwe ruimte gaat met een meer reflectieve setting, gemakkelijk je de stap naar het ophalen van de belangrijkste inzichten/ conclusies. Fysiek het zicht ontnemen op wat opgeschreven is, bevordert het convergeren.

De inrichting van de ruimte en ondersteunend materiaal helpt. Het werken in LEF heeft veel voorbeelden opgeleverd van de combinatie van meubilair, sferen en licht. Zie elders voor meer info.

Een goede manier om inspiratie uit de groep zelf te laten komen, is het visualiseren van een toekomstbeeld of een visie op een onderwerp/probleem. Deze bijna klassieke werkvorm kun je in LEF op een aantal extra stimulerende manieren ondersteunen door de inrichting van de omgeving.

Met een halve maan aan flipovers en een aluminium poefje als (leeg) materiaaltafeltje verdeeld over twee zones kun je zes tot acht werkstations maken waaraan je personen alleen of in groepjes van drie laat werken aan hun eigen/gezamenlijk visie.

Individueel divergerende beelden (olifanten, sneeuwlandschap) passen hier goed bij. Er is hier

geen sterke verlichting nodig. Laat de led kleurenverlichting het werk doen en schakel de TI-verlichting uit. Een licht muziekje eronder werkt stimulerend.

De krijtwanden zijn ideaal om vanuit individueel perspectief toe te werken naar een collectief-convergerende fase in de sessie.

7.4 De kracht van voeden in de LEF-praktijk

'Blijven hangen in de inhoud' gaat niet zelden gepaard met 'blijven hangen in dezelfde ruimte en setting'. Een van de belangrijkste interventies die tot je beschikking staat om een vastgelopen discussie vlot te trekken, is de groep tot beweging aan te zetten ('verandering van spijs doet eten'). Dit doe je door mensen fysiek van plek te laten wisselen of naar een andere ruimte te laten gaan.

Het wisselen van plek geeft deelnemers de ruimte van perspectief te wisselen en anders tegen de zaak aan te kijken. Een wisseling van ruimte heeft als extra voordeel dat je het gesprek bijna letterlijk af kunt sluiten en achter je laten. Een nieuwe ruimte geeft je de mogelijkheid vanuit een nieuwe invalshoek te werken. Nieuwe invalshoeken kunnen zijn: bewust van praten naar schrijven overstappen of van schrijven naar tekenen en/of Lego Serious Play® (zie ook: de kracht van verbinden).

7.5 De LEF banqueting map

Bij LEF hebben we voor facilitatoren een banquetingmap waarin we zoveel mogelijk rekening houden met voeding die de hersens voedt. Hieronder vind je een aantal afwegingen die bij het samenstellen van de banquetingmap zijn meegenomen.



Suiker

De hersenen verbruiken een kwart van de suiker die men binnenkrijgt via de voeding. Suiker kan niet worden opgeslagen in de hersenen dus moet men ervoor zorgen dat het suikergehalte in het bloed op peil blijft. Dus regelmatig eten en vooral letten op langzame suikers (brood, granen, pasta). Dus zo min mogelijk snoep, limonade. Hierdoor krijg je een boost maar deze duurt niet lang en daarna treedt er vermoeidheid op.

Aminozuren

Spelen een rol bij de synthese van neurotransmitters en bij het overbrengen van informatie in de hersenen. Denk hierbij aan melkproducten zoals, ei, vis en vlees.

Vetzuren

De hersenen en het zenuwweefsel hebben de hoogste concentratie vetzuren na vetweefsel. De kwaliteit van het zenuwweefsel, het vrijkomen van bepaalde neurotransmitters zoals serotonine en dopamine hangt dus af van het voedingsaanbod aan vetzuren met lange ketting zoals omega-3 en omega-6. Omega's zitten in vette vis, noten, postelein, lijnzaad.

Vitaminen

Met name de vitamines van de groep B zijn onmisbaar voor het goed functioneren van de hersenen. Denk aan brood, volkorengranen, pinda's, bananen. Deze bevorderen de stofwisseling en voor het transport van suikers naar de hersenen.

Mineralen

Alle mineralen hebben invloed op de ontwikkeling en het evenwichtig functioneren van de hersenen. IJzer voor transport van zuurstof. Rood vlees, peterselie, cacao, gedroogde vruchten en noten. Calcium en magnesium zorgen ervoor dat er neurotransmitters vrijkomen. Melkproducten, chocolade, spinazie, broccoli.

Hydratatie

Bij een dehydratatie van meer dan 2% kan dit een ongunstige invloed hebben op onze intellectuele vermogens. Dus zorg voor voldoende water.





De kracht van voelen

'The best way
out is always
through.'

Robert Frost, Amerikaans dichter en toneelschrijver (1873-1963)

8.1 De kracht van voelen en het breinleren

Deelnemers hebben altijd gemengde gevoelens bij sessies in LEF. Aan de ene kant vinden ze het leuk, zijn ze vrolijk, blij of opgelucht. Even een andere setting, even de volle schijnwerpers op hun vraagstuk: 'We gaan er een mooie dag van maken.' Aan de andere kant hebben ze het gevoel dat het alleen maar over leuk zal gaan. Dat ze alleen maar beziggehouden zullen worden. Dat er niet serieus naar ze geluisterd zal worden, dat er toch niets verandert.

Een probleem ontstaat uit een verschil tussen verwachtingen en werkelijkheid plus een negatieve emotionele lading. Uit de psychologie weten we, dat er altijd een bias is om meer aandacht te schenken aan negatieve gevoelens dan aan positieve. Dat is logisch, wanneer je kijkt naar de noodzaak om in eerste instantie jezelf te handhaven, te overleven, te beveiligen.

Joseph LeDoux beschrijft in zijn boek 'The Emotional Brain' de research over hoe je gedrag en de werking van de hersenen samenhangen. Hij gaat daarbij uit van het al door William James geconstateerde, 'ben je bang omdat je rent, of ren je, omdat je bang bent?' Gevoelens verzwakken waarnemingen, versterken reacties, werking van de hersenen en emoties. Waar de werking van het brein op de voorgrond ligt, werken de emoties op de achtergrond.

Mensen nemen het best nieuwe informatie tot zich wanneer ze in een positieve stemming verkeren. Daarbij werkt de neurotransmitter dopamine, een effectieve hulpstof bij leren. Dopamine kun je opwekken door mensen nieuwsgierig te maken, te verrassen en successen te laten ervaren. Vuistregel is dan: maak het leuk en een beetje spannend en uitdagend.

Gevoelens en stemmingen bepalen voor een groot deel de mate waarin iemand in staat is bij te dragen aan een sessie. Mensen spreken zich over het algemeen niet zomaar uit over hun gevoelens. Ook zijn wij niet gefocust op het 'lezen' daarvan in de wijze waarop iemand zich uitdrukt. De kracht van voelen sluit aan op de kracht veiligheid.

Uit lichaamstaal, intonatie of beweging, aan- of afwezigheid in iemands blik, krijg je veel informatie over de gevoelstemperatuur in de groep of bij individuen in de groep. Een facilitator – niet primair gericht op de inhoud, maar op het proces – 'leest' in de begeleiding veel door te observeren.

De LEF-facilitator heeft geleerd om adequaat met (negatieve) gevoelens en emoties om te gaan. De sfeer is enerzijds voldoende gesloten om je veilig te voelen en open genoeg om je zelf te uiten. Het gaat er daarbij om de deelnemer te accepteren met zijn of haar emoties. De facilitator ziet emoties niet als hinderlijk, noch neemt hij of zij ze persoonlijk. Emotioneel gedrag geeft informatie over de interne gesteldheid van de deelnemer. Hoe iemand iets zegt, zegt soms meer, dan wat hij zegt.

8.2 De kracht van voelen in LEF sessies

De condities in LEF dragen bij aan positieve gevoelens. De deelnemer heeft een uitnodiging ontvangen, en voelt dat zijn aanwezigheid op prijs wordt gesteld. De deelnemers voelen zich betrokken bij een vraagstuk en weten dat ze bijdragen aan de oplossing. De voorbereiding van de bijeenkomst combineert nieuwsgierigheid, verrassing en afwisseling met structuur en de belofte dat er hard gewerkt gaat worden.

We weten ook dat mensen die informatie krijgen over hoe het brein in een gegeven situatie werkt, daar hun voordeel mee doen. Door uitgelegd te

VOELEN



krijgen wat het effect is van de omgeving van LEF en hoe dit op hen inwerkt, begrijpen de deelnemers beter wat de bedoeling is en kunnen zij zich ook gemakkelijker aanpassen aan de omgeving.

De omgeving van LEF draagt al een belofte in zich van vrijheid, van buiten de lijntjes kleuren en een blik die over de dagelijkse grenzen heen reikt. Tegelijkertijd is het allesbehalve een vrijblijvende aangelegenheid. Het helpt om aan te geven dat een open houding belangrijk is, dat de situatie erop gericht is om nieuwe ideeën en nieuwe oplossingen te bedenken, zoals het ook belangrijk is aan te geven dat er resultaat behaald moet worden.

Elke sessie is een sociale aangelegenheid. Deelnemen aan een groep is inherent paradoxaal: aan de ene kant wil je jezelf zijn, aan de andere kant moet je je conformeren aan de groep. Vandaar bijvoorbeeld een 'dresscode'. Dit zijn altijd emotionele kwesties. Bijna niemand hoort

bij een groep vanwege zijn of haar inhoudelijke kennis. De uitzondering daarop, is een presentatie door een deskundige.

Voor groepsleden en met name een manager of teamleider, maakt dit het moeilijk om adequaat om te gaan met emoties. Ze zitten immers allemaal in dezelfde spagaat tussen erbij horen (en conformeren) of erbuiten staan (en voor je standpunt staan). Zonder dat te bespreken, kiezen de meeste mensen voor de veiligste oplossing: gevoelens onderdrukken. Dat kan zo extreem worden, dat mensen een gebrek aan empathie voor een ander ontwikkelen. Zeker in een hoog competitieve omgeving zal dat optreden.

Uit uitgebreid onderzoek (ondermeer Chris Argyris) blijkt dat mensen dan twee defensieve tactieken gebruiken:

- Easing in: schijnbare meegaandheid, niet laten zien wat je echt denkt of voelt
- Forthrightness: je mening geven, zonder rekening te houden met de ander

Deze tactieken zijn niet adequaat in het geval van innovatie, ontwikkeling en doorbraken.

Bij een LEF-sessie zijn vaak ook ‘mensen van buiten’. Dat maakt het emotioneel gezien nog lastiger om open te zijn. Immers, je collega zou kunnen menen, dat je het niet eens bent met de eigen groep of het gevoerde beleid. Dit speelt nog erger voor een leidinggevende, die zowel niet af wil gaan voor zijn team, zijn superieuren en voor de buitenstaanders. En dat ook nog eens niet kan toegeven. Vandaar de wenselijkheid nee, de noodzaak, tot het inzetten van een (externe) facilitator.

Die spanning uit zich in emotioneel geladen gedrag. Omdat veel gevoelens als disfunctioneel gekwalificeerd zijn, hebben deelnemers geleerd om ze te onderdrukken. Dat maakt, dat ze zich vaak expressiever uiten dan ze zich eigenlijk voelen.

Als de (sociale) positie van iemand verandert dan komen emoties los. Dit kunnen negatieve of positieve emoties zijn. Positief voelen hoort bij verbeteringen; negatieve associeer je met verslechtingen. Negatieve ervaringen werken sterker door dan positieve. We veranderen continu van positie in de interactie met de ander, dus we hebben continu met emoties te maken. Als facilitator stuur je op dat iedereen een verbetering ervaart in zijn of haar positie.

Het verwerken van emoties gaat langzamer dan het verwerken van cognitieve informatie. Dit is belangrijk om te weten als facilitator. Emoties kunnen ‘zomaar’ oppoppen op een moment waarin je met de groep alweer verder bent met de inhoud. Daarom is het belangrijk voor de facilitator om tijd te nemen en de groep niet van de ene naar het andere programmaonderdeel te bewegen. Hierin zit ook de overlap van de kracht van voelen met die van verwerken (hoofdstuk 9). Als je informatie wil laten beklijven dan helpt het

juist emoties op te roepen. Resultaat vieren dan wordt het beter onthouden. Als de emoties als positief worden ervaren dan heeft dat een positieve invloed op de kwaliteit van het gesprek over de inhoud (kracht van verbinden).

8.3 De kracht van voelen in de LEF-praktijk

Bij veel sessies zal een breed scala aan positieve en negatieve emoties voorbijkomen. Soms krijg je te maken met begrijpelijke, maar vaak ook met irrationele reacties. Je bent als facilitator wel leidend in het proces, maar meestal ook degene die informatie uit de tweede of derde hand krijgt. Voelen betekent als facilitator ook dat je je voelsprietten aanzet en ‘scant’ wat er leeft. Bouw spanning op en weer af door letterlijk een spanningsboog te creëren van een opening, naar speeltijd, naar een landing. Arches en/of gamestormingstechnieken kunnen in de voorbereiding helpen. Ben voortdurend bewust van het proces.

Op de volgende pagina staat een tabel met praktische tips voor werken met de kracht van voelen.

8.4 Waar je op kunt letten bij de kracht van voelen

De kracht van voelen is sterk gelinkt aan de kracht van veiligheid (zie hoofdstuk 5). Veiligheid is een voorwaarde voor het toelaten van emoties. Als je weet dat er onveiligheid in de groep is, werk dan eerst aan veiligheid creëren. Vraag dan niet aan een deelnemer om zijn gevoelens te delen.

Vraag	Mogelijkheden
<p>Voelen en de LEF-facilitator: Hoe zet ik mezelf als facilitator bewust in om met gevoelens om te gaan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Door mijn eigen gevoelens waar te nemen, en daarvoor de bron of oorzaak niet bij de ander te leggen. - Door mijn gevoelens te onderzoeken of te gebruiken als een instrument. - ‘Go Slow’: vertraag wanneer er (negatieve) emoties optreden. - Vermijd oordelen over emoties; neem het niet persoonlijk. - Wees open over je eigen proces en het proces bij LEF: Ja, je manipuleert het proces. Nee, de inhoud blijft van de deelnemers en jij hebt alleen belang bij een resultaat. - Kies je woorden zorgvuldig. Leef je in, in de situatie van de ander, zonder er in mee te gaan.
<p>Voelen en de LEF-ruimte: Hoe gebruik ik de ruimte om met gevoelens om te gaan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vermijd de aanwezigheid van meer dan twee (management) lagen. Niet zo zeer vanwege de laagste (uitvoeringslaag), maar vooral voor de middle-manager. Beseft dat de klassieke ‘kleilaag’ vooral gaat over zelfbescherming. Beperk de inbreng van een eventuele topmanager tot een in- of uitleiding of – nog beter – een video. - Bij het inrichten en inzetten van de LEF-ruimte is afstemmen op de emotionele behoefte van de groep een goede indicator om te bepalen wat nodig is. Wat beoog je als facilitator? Welk effect, welke sfeer wil je versterken of juist voorkomen? Welke elementen van de ruimte (beelden, ruimtelijke indeling, licht enz.) lenen zich hier het beste voor? Welke artefacten helpen jou als facilitator? Welke meubels, tapijten, spelmateriaal en welke snacks tussendoor passen hier goed bij? - Wil je dat mensen alert zijn, gebruik dan juist de poefjes, of hoge krukken, die helemaal niet makkelijk zitten, waardoor mensen actief blijven. - Zacht en warm licht draagt bij aan gevoelens van comfort en intimiteit, hard en fel licht draagt juist bij aan een actieve en proactieve houding. - Geef mensen de gelegenheid om zelf met de ruimte om te gaan, te gaan zitten waar ze willen, meubels te verschuiven. - Gebruik ‘ruimte’ woorden. - Let op de lichamelijke reactie van de ander. Welke kant op beweegt hij of zij? Ademhaling, handen, voeten? Verklein je eigen ‘negatieve’ gebaren en vergroot positieve gebaren. - Deel deelnemers op in kleinere groepen. Zorg dat ze dicht bij elkaar zitten, of – nog beter – staan.
<p>Welke vragen kan ik stellen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stel NOOIT een waaromvraag bij gevoelige kwesties. Dit triggert defensieve mechanismen in de hersenen. - Gebruik ‘open termen’, zoals wat, welke, hoe, wie, waar, of laat een stilte vallen. - Vraag door op algemeen gebruikte termen, zoals ‘gebrek aan visie’ of ‘communicatie’. Mensen verstoppert hun gevoelens achter algemene termen. Visie waarop? Communicatie met wie? Waarover? Vraag door, met positieve waardering, tot er een emotioneel beladen antwoord komt.





**De
kracht
van
verwerken**

‘Ultimately thinking is a
very inefficient method
of processing data.’

Frederick Lenz PhD, also known as teacher Rama

9.1 De kracht van verwerken en het breinleren

In de tv-serie House onderzoekt de briljante maar gemankeerde arts Dr. House – gebaseerd op Sherlock Holmes – een onbegrijpelijk geval. Met zijn assistenten stelt hij de symptomen vast. Vervolgens testen ze de diagnose, die stevast ‘verkeerd’ is. Pas wanneer hij wat anders doet, een gesprek, ruzie, andere patiënt, valt hem de oplossing in. Het verwerken van je indrukken gaat onbewust.

Het eureka-moment is een hardnekkige, want tot de verbeelding sprekende, mythe in de kunst. Een schijnbaar briljant toevallig inzicht is achteraf meestal verklaarbaar; Archimedes beschikte al over de nodige voorkennis om tot zijn inzicht te komen. Wel kunnen we vaststellen dat het kwartje vaak pas valt als iemand nét met iets anders bezig is. Dat kunnen we inmiddels verklaren vanuit neuropsychologisch onderzoek.

Werking van het onbewuste

Je bent je niet bewust van de processen in je hersenen. Dat kan ook niet, want anders blijft er geen tijd over voor bewuste processen. Ook al ben je niet actief en bewust bezig met je vraag of dilemma, de onbewuste processen in je hoofd gaan gewoon door.

We zagen al dat leren gaat over het aanleren van ander gedrag, andere routines. Het loont om nieuw geleerde vaardigheden zo snel mogelijk om te zetten in vaste routines. Laat je onbewuste ze overnemen en je kan je bewuste capaciteit voor andere zaken gebruiken. Ab Dijksterhuis onderzocht en beschreef in zijn boek *Het slimme onbewuste* hoe je met je hersenen doorlopend je indrukken verwerkt. Onderzoeker en neuromarketeer Victor Lamme richt zich met neuropsychologisch onderzoek op de invloed van omgevingsfactoren op het nemen van beslissingen. Zowel Dijksterhuis als Lamme is actief betrokken geweest bij de ontwikkeling van de LEF-aanpak, door de opgedane inzichten te vertalen naar het faciliteren.



9.2 De kracht van verwerken in een LEF-sessie

Verwerken als onderdeel van de LEF-werkwijze gaat vooral over het verwerken van informatie. Iedereen verwerkt indrukken op een eigen wijze. Daarbij gebruiken we ons geheugen. Verwerken bestaat uit het vergelijken van nieuwe patronen met bestaande en zoeken of uitvinden van beter passende patronen.

De een heeft een stapsgewijze uiteenzetting nodig, waar de ander informatie beter verwerkt aan de hand van beelden. Daarnaast kun je verwerken in het proces ook zien als ‘een nachtje erover slapen’. We kennen het allemaal wel: als een vraagstuk te ingewikkeld is om direct de oplossing te zien, hebben we tijd nodig. We lopen er niet voor weg, maar gaan eerst even een broodje eten of een stukje wandelen.

Het lijkt soms een uitvlucht, maar die onderbreking is essentieel om de volgende stap te kunnen zetten. Kauwen op je broodje of frisse buitenlucht inademen geeft ons systeem juist de ruimte om alle informatie te verwerken en te integreren. Volgens Dijksterhuis nemen we betere besluiten wanneer we bij complexe vraagstukken tijd reserveren voor onbewuste denkprocessen. Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman beschrijft in zijn boek *Ons feilbare denken* hoe het leren en verwerken van nieuwe kennis samenhangt met vertraging en maakt daarbij het essentiële onderscheid tussen fast en slow thinking.

De grote valkuil bestaat uit onze neiging om “snel” te denken. Dat houdt in, dat we alleen informatie opnemen die bevestigt wat we al (denken te) weten. Uitzonderingen zijn precies wat ze zijn, de bevestiging van de regel. We denken ook, dat iets wat we al kennen gemakkelijker is, dan iets wat we niet kennen. Dus doen we het niet, en bevestigen

we wat we dachten. We hebben de neiging te denken in stereotypen en kunnen slecht omgaan met conditionele waarschijnlijkheden, vooral met ‘vals positieve’.

Hou bij je LEF-sessie rekening met de mogelijkheid om er ‘een nachtje over te slapen’. Het beste kun je ervoor zorgen dat je een sessie zo opbouwt dat er tijd wordt geboden voor verwerking op onbewust niveau. Hier kun je op heel veel verschillende manieren vorm aan geven. Ook is het belangrijk te beseffen dat de meeste verwerking pas na de sessie of bijeenkomst gebeurt.

Hou daarom in het ontwerp van je sessie rekening met rapportage (wat? wie? hoe?).

Las feedbackmomenten in en zorg voor herhaling (herinneringen), bijvoorbeeld door eerder gebruikte beelden opnieuw te communiceren. De meeste veranderingen stranden niet omdat mensen niet willen veranderen, maar omdat ze onvoldoende tijd krijgen zich de veranderingen eigen te maken.

Informatie die langs verschillende zintuiglijke kanalen tegelijk wordt aangeboden, heeft een grotere kans in een van de gespecialiseerde hersengebieden te blijven ‘plakken’. Verbind je de inhoud aan een zintuiglijk rijke ervaring, dan stijgt de ‘plakkans’ met sprongen. Daarnaast versterken de verschillende kanalen elkaar ($1+1=3$). Bovendien is er bij het terugzoeken een grotere trefkans. Er is immers meer dan één gebied in de hersenen waar stukjes van het geleerde zijn opgeslagen. Wanneer eenmaal een van die stukjes geactiveerd wordt, is het voor het brein eenvoudig de bijbehorende puzzelstukken op te sporen: het brein werkt als een krachtige associatiemachine.

Een mooi praktisch voorbeeld hiervan is het volgende: iemand die zit te blokken voor een examen, kan de leerstof verbinden aan een geur door een sterk geurend parfum of aftershave te

gebruiken. Wanneer dan tijdens het examen de juiste gegevens maar niet boven willen komen, kan een klein beetje van diezelfde geur een boost aan het geheugen geven. Je kunt dit op verschillende manieren toepassen: laat mensen eten bereiden en nuttigen (geur, smaak), of met hun handen werken (tast) of tekenen en schilderen (zien). Het werkt, zowel tijdens het opslaan als bij het terugzoeken.

Vraag	Mogelijkheden
<p>Hoe zet ik bewust in op verwerken?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik muziek, rijm of ritme om tekstuele informatie beter te onthouden. - Maak zoveel mogelijk gebruik van beelden, metaforen, vergelijkingen. Vraag deelnemers om met (alternatieve) beelden te komen of wat een metafoor bij hen oproept. - Betrek alle zintuigen bij onthouden. - Maak al aan het begin bekend, wat er met de resultaten gaat gebeuren. - 'Force to fit': pas een lijst van eigenschappen van één ding, toe op het vraagstuk of de situatie. - Maak afspraken over verwerking en terugkombijeenkomsten. Borg door herhaling van conclusies (na tien minuten, een dag, een week, een maand, drie maanden). Laat de deelnemers elkaar erop coachen. - Maak ook afspraken over wat je kan doen, wanneer een voorgenomen actie niet of anders blijkt te werken. - Laat deelnemers zelf hardop lezen van belangrijke informatie: de eigen stem helpt om goed te onthouden. - Neem pauze met ontspanningsoefeningen tijdens intensieve breinactiviteiten zoals leren. Pauzes nemen alleen is onvoldoende. Vraag bijvoorbeeld om met aandacht te gaan wandelen en alleen aandacht bij het wandelen te houden. - Werk met haalbare doelstellingen. Je brein houdt van focus.
<p>Hoe gebruik ik onbewuste signalen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Heel simpel, teken een hartje of een bloem. - Formuleer positief, bijvoorbeeld 'aan de gang' in plaats van 'uitgang'. - Bouw tussentijdse (kleine) positieve resultaten in en herhaal wat er al bereikt is. - Hou rekening met de natuurlijke cyclus van twintig minuten. - Gebruik 'lichte' of 'zware' woorden. - Bedank de deelnemers regelmatig. - Wissel van ruimte en projectie. - Check je aannames ("ik krijg de indruk, dat we aan ... toe zijn?").

<p>Hoe bevorder je 'Slow thinking'?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Begin met rust, hoofd leeg maken, niet te energieke energizers. - Neem zelf de tijd, beschouw tijd niet als een limiet, of iets wat je moet halen, maar als een beschikbare ruimte. - Begin niet aan iets wat je niet kunt afmaken. Schrap liever een deel van het programma, dan je te haasten. - Maak de deelnemers zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van de tijd. - Sociaal Convergent. - Werk in kleine groepen, waardoor mensen veel intensiever samenwerken. - Bedenk dat de meeste mensen een grotere hekel hebben aan een klein verlies, dan ze blij zijn met grote winst. - Kap gerust iets af wanneer het nergens toe leidt. Geef iemand dertig seconden om een bezwaar te uiten en laat het hem of haar daarna opschrijven. - Vraag door, met name wanneer iemand iets beweert als 'autoriteit'. - Vermijd generalisaties vanuit voorbeelden, de uitzondering is de regel. Herformuleer in een andere metafoor. - Geef deelnemers de gelegenheid om terug te komen op een eerdere mening. Laat ze er gerust even zelf over denken, in een kleine groep of tijdens de pauze. - Vraag deelnemers speels om te komen met tegenvoorbeelden, fantasieën en andere beelden. - Laat deelnemers een 'labyrint' lopen, figuurlijk dan, door met een omweg naar het resultaat te gaan.
<p>En verder</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hou verwachtingen beperkt, ook naar de opdrachtgever toe. Verbeteringen zijn zelden meer dan 15%. - Maak problemen ingewikkelder, complexer, verrassender. - Een door deelnemers zelf verkozen 'verkeerde' oplossing werkt altijd beter dan een opgelegde 'goede' oplossing. - Zeg 'ik weet het niet'. Of 'geen idee'. En blijf daar zo lang mogelijk bij. - Experimenteer, probeer uit. - Voeg random elementen toe; laat bijvoorbeeld blind een beeldkaart kiezen. Of bouw door op de naam van een passerend schip. - Blijf nieuwsgierig, laat je verrassen.
<p>De kracht van verwerken en de LEF ruimte</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor verschillende (werk)vormen van kennisoverdracht, bijvoorbeeld eerst in tweetallen bespreken, dan uitwerken op borden, dan delen met de groep enz. - Wissel per fase van het proces ruimtes af naar gelang het gewenste doel of de gewenste sfeer. - Laat mensen regelmatig bewegen van de ene naar de andere ruimte. - Maak een ruimte waarin mensen kunnen 'bubbelen', even languit liggen. - Wissel licht en donker af, evenals kleine en grote ruimtes.





De kracht van verstillen

‘True intelligence operates
silently. Stillness is where
creativity and solutions to
problems are found’

Eckhart Tolle, auteur van het boek ‘De Kracht van het Nu’

10.1 De kracht van verstillen en het breinleren

Aandachtstrategieën in organisaties beperken zich vaak tot de zogenoemde vernauwd-objectgerichte aandacht. Deze stelt mensen in staat bepaalde taken goed gestructureerd uit te voeren. Echter, langdurig aanhoudende vernauwd-objectgerichte aandacht resulteert in stress. Het lichaam heeft dan veel energie nodig om een dergelijke focus lang vol te kunnen houden. Dat heeft het effect van een knop die blijvend ‘aan’ staat. Dit gebeurt bijvoorbeeld:

- als er een te grote focus is op doen of op resultaat;
- bij een toename van de hoeveelheid taken en daarmee werkdruk;
- bij een toename van de hoeveelheid informatie en prikkels, denk aan social media;
- als leef- en werkomgevingen steeds complexer worden.

Meditatie- en reflectietechnieken vormen al duizenden jaren onderdeel van het menszijn. Veel culturen kennen een belangrijke traditie op het gebied van rust en contemplatie en onderkennen het grote belang daarvan. Reflectie draagt aantoonbaar bij aan de verwerking van informatie en het verwerven van nieuwe inzichten. Ook biedt ‘vertraging’ gelegenheid om te observeren en waar te nemen. Stilte, het luisteren naar een verhaal of muziek, draagt bij aan de bewustwording. Even stilstaan en onderzoeken wat er bij je leeft, geeft inzicht in hoe je jezelf verhoudt tot een ander of de situatie.

Ons lichaam kan niet continu op scherp staan of alert zijn. Je hebt tijd voor ontspanning nodig. De juiste afwisseling in stress en ontspanning is belangrijk. Als deelnemers van een LEF-sessie eigen ervaringen kunnen onderzoeken en uitwisselen ontstaat er een verdieping in de betrokkenheid die ze ervaren. Dit bereik je door

middel van verstillen. Verstillen staat in deze zin ook voor reflectie.

Uit het breinleren weten we dat korte brain breaks een positief effect hebben op onze hersenen. Zo zorgt een moment van verstillen voor een reset van onze neurale circuits en genereert het een verhoging van de activiteit in de prefrontale cortex, het gebied dat verantwoordelijk is voor ons vermogen emoties te reguleren en problemen op te lossen. Daarmee hangt samen dat rust en stilte bijdragen aan het opruimen van stress, hormonen en het klaarmaken voor een volgende fase.

Dr. Herbert Benson noemt dit de relaxation response. Al in 1975 komt hij tot de volgende definitie: ‘The relaxation response is a physical state of deep rest that changes the physical and emotional responses to stress (...) and the opposite of the fight or flight response.’ Studies tonen aan dat een ontspanningsreactie een vermindering van het metabolisme en een vertraging van ademhaling, hartslag en hersenactiviteit tot gevolg heeft. In de afgelopen decennia is de invloed van meditatie en aandachtstraining op de hersenen breed onderzocht, ook met het oog op de praktische toepasbaarheid daarvan in ons dagelijks leven.

Zo ontwikkelde Jon Kabat-Zinn vanuit de Universiteit van Massachusetts het programma Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR). Hij toonde aan dat het effectief angst, stress en pijn vermindert. Mindfulness staat in de belangstelling bij onder andere de gezondheidszorg, bedrijfsleven, onderwijs en overheid!

Herhaald onderzoek toont aan dat het inlassen van stiltemomenten niet alleen de hersenactiviteit kalmeert, maar ook het autonome (sympathisch en parasympatisch) zenuwstelsel activeert. Dit stelsel bewaart de balans in vrijwel alle lichaamsprocessen. Door de hartslag en bloeddruk te verlagen verbeteren onze coping-strategieën.

Ons denken verbetert en we zijn beter in staat onze emoties te reguleren, waardoor we in staat zijn onze ervaringen vanuit meerdere opties te beschouwen en te benaderen. Verstilling en reflectie stellen ons in staat uitdagingen effectiever en creatiever aan te pakken.

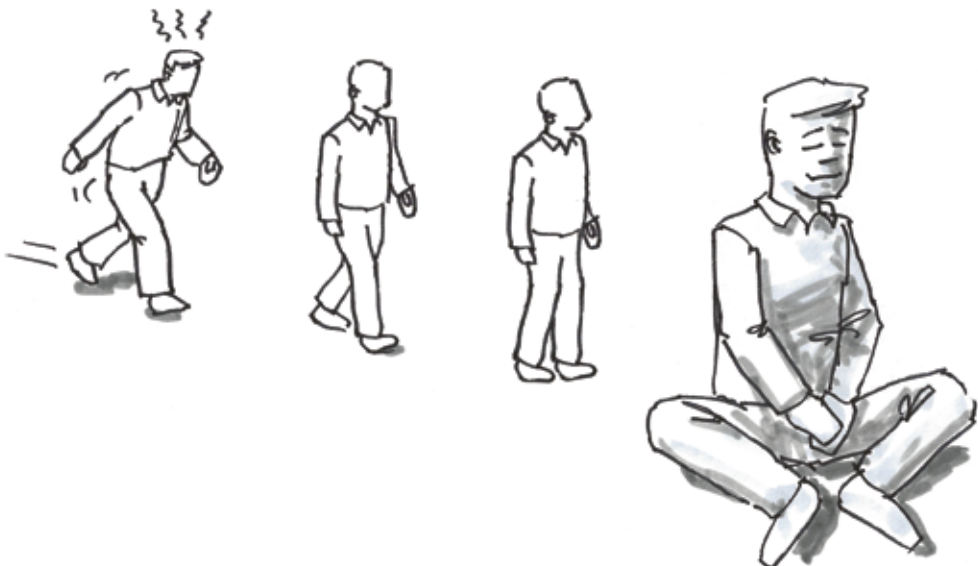
10.2 Verstillen in een LEF-sessie

In beslag genomen door constante informatiestromen, agenda's en to-do-lijstjes komen LEF-sessies voor deelnemers zowel ongelegen als gelegen. De facilitator kan dan deelnemers de gelegenheid geven om te vertragen, zich thuis te voelen in de setting/ruimte en het hoofd leegmaken. Hij of zij past een interventie toe die ze in staat stelt even te resetten, ruimte te maken door zaken even te parkeren. Verstillen kun je zien als een andere vorm van de kracht van verwerken.

In de LEF-aanpak is verstilling een instrument om bestaande neigingen en reactiepatronen van ons brein te kunnen doorbreken. Benson zegt daarover dat de relaxation response de trein van je dagelijkse denkpatronen doorbreekt. Verstilling kan ingezet worden om deelnemers hun oordeel te laten uitstellen. Verstillen als een voorbeeld van uit je gewoontegedrag komen. Door eerst te verstillen kun je deelnemers laten observeren wat er in hun hoofd omgaat. Je nodigt ze uit om uit de identificatie met het probleem/dilemma te stappen, waardoor ruimte ontstaat voor een andere blik of andere oplossing.

In de Theory U van Otto Scharmer wordt verstilling ook de presencing fase genoemd. De fase – onder in de U – waarin je oude ideeën/gedachten/patronen loslaat en er ruimte in je denken ontstaat voor het nieuwe. Het perspectief van in beslag genomen te zijn met de individuele 'ik-behoeften en doelen kan door inlassen van verstilling en reflectie verschuiven naar een 'wij-perspectief'.

VERSTILLEN



Verstilling kan verder ingezet worden om persoonlijke gevoelens en betrokkenheid bij het probleem boven tafel te krijgen. Als de gedachtestroom tot stilstand komt, zijn deelnemers beter in staat om afstand te nemen en zich bewuster te worden van hun eigen relatie en indrukken met betrekking tot het vraagstuk. Ook zijn ze daardoor beter in staat hun persoonlijke motivatie of standpunt ten aanzien van het thema te bevragen. Dit vergroot hun inzicht in de dilemma's die er spelen.

Door je bewust te worden van je positie binnen een groep en te accepteren dat deze in de eerste plaats gelijk is aan die van anderen, kun je bovendien met een verminderde persoonlijke en emotionele bias kijken naar inhoudelijke thema's en problemen. Dit helpt om dichter bij de kern/essentie te komen en na de stilte met nieuwe

energie, efficiënt verder te gaan met het proces. Na een stilte staan deelnemers weer met elkaar in verbinding.

Verstilling aan het einde van een sessie kan bijdragen aan het verwerken van wat in (een) eerdere fase(n) van een sessie is gebeurd. Als afsluiting creëer je bijvoorbeeld letterlijk een 'eigen bubbel' met weinig input. Je kunt dit als facilitator bereiken door de deelnemers op de matjes te laten liggen, of met behulp van de L'en met een aquariumprojectie én bubbelgeluiden. Verstilling inbrengen is zo een interventie die bijdraagt aan het proces van integratie en acceptatie, te weten:

- effectieve besluitvorming;
- vergroten van de creativiteit;
- vergroten van vitaliteit;
- vermindering van spanning of stress.

Schema polariteiten van verstilling

Vrij vertaald van
Herbert Benson

Fight or flight response

Actie
Inspanning
Doe-modus
Toekomstgericht
Vaststaande mindset
Verticale besluitvorming
Doen zonder inzicht
Actie heeft prioriteit boven reflectie
Onwelgevallige informatie wegdrukken
Aandacht gericht op mentale informatie
Gedachten zijn persistent, sturend
Sympathisch zenuwstelsel
Activeringshormonen
Gerichte focus
Routinematig handelen
Functionele houding tot de ander
Energie naar buiten gericht, extremiteiten
Gevoel van afgezonderd zijn van de wereld
Eigen mening verdedigen
Gericht op resultaten
Winnen of verliezen
Elkaar afrekenen

Relaxation response

Rust
Ontspanning
Zijn- modes
Hier en nu
Open mindset
Horizontale dialoog
Weten wat je doet
Schakelen tussen actie en reflectie
Openheid voor afwijkende informatie
Aandacht open voor alle velden van ervaring
Gedachten zijn losjes en associatief
Parasympathisch zenuwstelsel
Verbindingshormonen
Geringe focus
Unieke respons, experiment, tentatief
Open houding tot de ander
Energie naar binnen gericht, centrum, buik
Gevoel van verbonden zijn met de wereld
Cumulatief inzicht verwerven
Gericht op resultaten én samenwerking
Win-win situatie
Van elkaar leren

10.3 De kracht van verstillen en de LEF-ruimte

Houding

- Zorg voor comfortabel meubilair, waar de deelnemers rechtop kunnen zitten of kunnen liggen. De L'en zijn geschikt om zowel rechtop te zitten als voor een zit-/lighthouding.
- Zet matjes in voor ontspanningsoefeningen.
- De meditatiestoelen zijn bij uitstek geschikt om de deelnemers in een actieve houding te zetten, bijvoorbeeld een 'goed' gesprek stimuleren.

Beeld

Kies afbeeldingen uit de natuur die individueel-convergent zijn, zoals van bergen, vergezichten, de zee of watervallen. De film van het heeal is een klassieker voor reflectie. Ook is er een film van het strand die reflectie bevordert.

Beweging

- Ga tussendoor naar buiten om in stilte of met een reflectievraag te wandelen.
- Ga in stilte in een ruime kring zitten, bijvoorbeeld in de serre.

Voeding

- Laat de deelnemers voedsel proeven of ruiken.
- Besteed aandacht aan de afkomst en/of de productie van het eten.
- Laat deelnemers in stilte eten als een groep door een verhitte discussie ontregeld raakt.

10.4 De kracht van verstillen en de LEF-praktijk

Vraag

- Sta even stil bij hoe je hier binnenkwam, waar was je mee bezig?
- Even in stilte tot jezelf komen, voordat je aan een divergerende fase bij de startvraag begint, als een reflectie met focus op de vraag of de uitkomst vereist is.
- Schrijf in stilte één zin, één/enkele woord(en), één actiepoint per geeltje.

Groep

- Laat duo's synchroon bewegen of elkaar 30 seconden een hand geven met oogcontact en dan uitwisselen wat dat met hen deed.
- Een individueel reflectief moment in de sessie.
- Jezelf neerzetten bij de opening van een sessie, door je naam te noemen voordat je spreekt.

Omgeving

- Je lichaam voelen aan het slot van een sessie.
- Ook kunnen individuele reflectiemomenten helpen bij het in kaart brengen van individuele standpunt(en). Je kunt dit ook fysiek uitzetten in de ruimte, denk aan organisatieopstellingen en een methodiek als Deep Democracy.

10.5 De kracht van verstillen en de LEF-facilitator

Verstilling kan bij mensen die daar geen of weinig ervaring mee hebben ook enorme weerstand oproepen of zelfs als contraproductief worden gezien en ervaren. In een dergelijke situatie kan er een krachtenveld ontstaan dat zorgt voor polarisatie.

Verstillingsinterventies zijn vooral geschikt om in te zetten bij overgangsmomenten. Je kunt hierbij denken aan de metafoer van de in- en uitademing of het 'starten, vliegen en landen'. In de *learning arches* van Kaospilot (de eigenzinnige *business and design school* in Aarhus, Denemarken) is sprake van interventies als spanningsbogen:

- a 'set it': voorsorteren op een onderdeel;
- b 'facilitate and hold it': toepassen van de interventies waar het om draait;
- c 'land it': weer laten landen van het geleerde en ervaren.

Verstilling is geschikt als markering van het begin of einde van een boog.

Verstilling en reflectie is een individuele (en intieme) aangelegenheid. De deelnemer aan de sessie kan een door de facilitator gegeven opdracht tot verstilling ervaren als een inbreuk op zijn binnenwereld (of *innerspace*). Dat doe je niet zomaar op commando. Het kan weerstand oproepen. Als de deelnemer wordt uitgenodigd

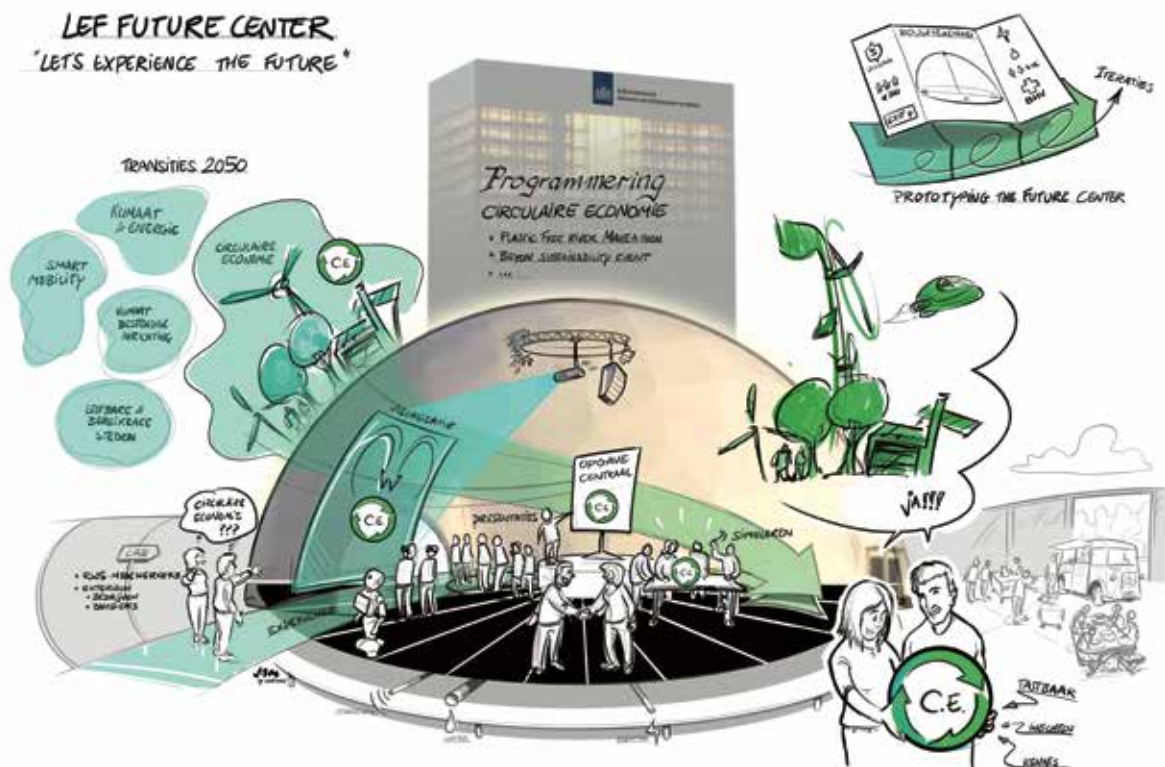
om in het hier en nu zijn aandacht naar binnen te richten, dan kan hij/zij niet anders dan de diepte opzoeken van zijn/haar gedachten, emoties en beleving van het lichaam. Hiermee stuur je iemand naar dat wat in het onbewuste gedeelte zit. Dit kan zich manifesteren in lichamelijke sensaties, zoals een lichte spanning in de nek, de gedachte aan wat er nog aan werk ligt, het opmerken dat het te langzaam gaat of dat het meubilair ongemakkelijk zit. Het spreekt het vermogen van de deelnemer aan om zichzelf en de eigen gedachten te kunnen verduren en op te merken wat er opborrelt zonder te oordelen of direct te reageren. Het is echter belangrijk dat je als facilitator beseft dat dit niet in een keer bereikt wordt, maar training vergt, zoals door mindfulness, yoga of andere meditatieve technieken.

Een blik op de toekomst van LEF





LEF FUTURE CENTER
 "LET'S EXPERIENCE THE FUTURE"



In zijn ruimtes brengt LEF pioniers samen die betrokken zijn bij het oplossen van grote maatschappelijke problemen. Een circulaire economie, leefbare steden en slimme en groene mobiliteit zijn veelbesproken onderwerpen. LEF Future Center speelt zo een belangrijke rol onderweg naar een slimmere en duurzame toekomst.

‘Logic will get you from A to B, imagination will take you everywhere’

In deze tijd, met exponentiële ontwikkelingen en toenemende complexiteit, is ons aanpassingsvermogen erg belangrijk. Daarmee wordt ook een beroep gedaan op een positieve verbeelding van de wereld van morgen. Als Future Center van Rijkswaterstaat faciliteren we naast de fysieke ruimte vooral ook de mentale ruimte om de toekomst samen te verbeelden en te beleven.

Albert Einstein leerde ons tijdens het kantelpunt van de industriële revolutie rond 1900 dat verbeelding belangrijker is dan kennis als je bestaande patronen wil doorbreken. Alhoewel de quote boven deze tekst populair geformuleerd is en niet exact in zijn publicaties is terug te vinden, inspireert en prikkelt dit ons vermogen. Dat is precies de bedoeling van een Future Center en wellicht ook de oorspronkelijke bedoeling van Einstein. Exact zei Einstein namelijk het volgende.

‘Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited, whereas imagination embraces the entire world, stimulating progress, giving birth to evolution.’

LEF evolueert zich tot Future Center voor thema’s van de toekomst van Nederland, door te anticiperen op de grote transitie van Infrastructuur en Waterstaat richting 2050 die ook op een globaal niveau spelen. Denk aan klimaatadaptatie, slimme en groene mobiliteit en circulaire economie. Dat vraagt om co-creatie en nieuwe manieren van samenwerken, waarbij de opgaven centraal staan.

We bieden in het hart van ons centrum een Future Lab met sociaal innovatieve methoden en nieuwe technologie, waarin we uw opgave in concepten visualiseren en simuleren. In open dialoog en gelijkwaardige samenwerking met belanghebbenden. Verder gefaciliteerd in een traject van verandering en bewustwording, in plaats van eenmalige interventies. Veiligheid, verbinding en vertrouwen vormen de basis voor een positieve beleving, waarin de toekomst wordt doorleefd en tastbare oplossingen de opgave binnen bereik brengen. Voor nu en volgende generaties.

Waardevolle inzichten geven we door. Door hiervan te blijven leren en te ontwikkelen, zijn medewerkers en partners toekomstklaar voor de transitie richting 2050.

Let’s experience the future!

Arnold Koning

Creative lead Future Center

Geraadpleegde bronnen

Argyris, Chris, (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*, Pitman Publishing

Bennet, M.R. en Hacker P.M.S., *Philosophical Foundations of Neuroscience*, (2003). Wiley.

Benson, H. MD en Klipper, M.Z. (2000). *The Relaxation Response*. New York: Avon Books.

Berne, E. (1967). *Mens erger je niet. De psychologie van de intermenselijke verhoudingen*. Amsterdam: Bert Bakker.

Byttebier, I. (2002). *Creativiteit. Hoe? Zo!* Tielt: Lannoo.

Carter, R. (2014). *The Human Brainbook*. Londen: DK Publishers.

Cialdini, R.B. (2006). *Influence. The Psychology of Persuasion*. New York: HarperCollins. Ned. vert. (2016): *Invloed, de zes geheimen van het overtuigen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Damásio, A.R. (1994). *Descartes' Error – Emotion, Reason and the Human Brain*. New York: Putnam Adult. Ned. vert. (1998): *De vergissing van Descartes — Gevoel, verstand en het menselijk brein*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.

Dirksen, G. e.a. (2014). *Breindidactiek. Helpen leren met breinkennis*. Utrecht: Uitgeverij Synaps.

Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.

Dijksterhuis, A. (2015). *Het slimme onbewuste*. Amsterdam: Prometheus/Bert Bakker.

Fehmi, L. en Robbins, J. (2011). *Het open-focus brein*. Amstelveen: Symbolon.

Finn, G.M. (2017) *Anatomie in 30 seconden – De belangrijkste structuren en systemen in het menselijk lichaam*.

Fritz, F. (2001). *De weg van de minste weerstand*. Deventer: Ankh-Hermes.

Gallo, C. (2015). *Talk Like TED: The 9 Public-Speaking Secrets of The World's Top Minds*. New York: Saint Martin's Griffin.

Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. Londen: Penguin Books Ltd. Ned. vert. (2016): *Ons feilbare denken*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Koole, W. (2014). *Mindful leiderschap. Voor effectieve teams en organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

LeDoux, Joseph, (1996) *The Emotional Brain*, Simon and Schuster

Lelie, J.C. e.a. (2012) *Faciliteren als Tweede Beroep - Omgaan met veranderingen*; Gelling Publishing

Lidwell, W., Holden, K. en Butler, J. (2010). *Universele ontwerpprincipes*. Amsterdam: BIS Publishers.

Nijstad, B.A. (2009). *Group Performance*. New York: Psychology Press.

Osborn, A. (1953). *Applied Imagination, Principles and Procedures of Creative Thinking*. New York: Charles Scribner's Sons.

Scharmer, Otto C. (2018), *The essentials of Theory U, Core principles and application*. Berret-Koekler Publishers, Inc.

Sitskoorn, M. (2008). *Het maakbare brein. Gebruik je hersens en word wie je wilt zijn*. Amsterdam: Bert Bakker.

Sousa, D.A. (2006). *How the Brain Learns*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Vroon, P.A. (1998). *Tranen van de krokodil: over de snelle evolutie van onze hersenen*. Amsterdam: Ambo.

Wallas, G. (1928, 2014). *The Art of Thought*. Tunbridge Wells: Solis Press.

Weisbord Marvin Ross, Janoff Sandra, MacNeish Jack (Illustrations) (2007) *Don't Just Do Something, Stand There!: Ten Principles for Leading Meetings That Matter*. Berrett-Koehler Publishers

Artikelen

Desautels, L. (2015). *Energy and Calm: Brain Breaks and Focused-Attention Practices*.

<https://www.edutopia.org/blog/brain-breaks-focused-attention-practices-lori-desautels>

Dinteren, R. (2010). *Breineren, de werkvorm voorbij!* <http://www.rivandinteren.nl/wordpress/wp-content/uploads/2017/03/lino-2010-1-2-dinteren.pdf>

Meer publicaties van Ria van Dinteren:

<http://www.rivandinteren.nl/publicaties-2/>

The nested hierarchy of Freeman K models (Ko, KI, KII, KIII, and KIV) describes brain dynamics from microscopical, through mesoscopic, to macroscopic structures and characterizes the corresponding cognitive function https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5106457/pdf/11571_2016_Article_9403.pdf

Huiberts, L.M., Smolders, K.C.H.J. en De Kort, Y.A.W. (2015). *Shining light on memory: Effects of bright light on working memory performance.* Behavioural Brain Research, 294.

Kaiser, P. (1984). *Physiological response to color.* Color Research and Application, Vol. 9, No. 1.

Kruitwagen, O. (2017). *Veelzijdige steentjes: veelzijdige onderwerpen en opdrachtgevers.*

<https://www.linkedin.com/pulse/veelzijdige-steentjes-onderwerpen-en-opdrachtgevers-kruitwagen-cpf/>

Popova, M. (z.d.). *The Art of Thought: A Pioneering 1926 Model of the Four Stages of Creativity.*

<https://www.brainpickings.org/2013/08/28/the-art-of-thought-graham-wallis-stages>

Rizzolatti, G. en Craighero, L. (2004). *The mirror-neuron system.* Annual Review of Neuroscience, 27.

Smolders, K.C.H.J. en De Kort, Y.A.W. (2014). *Bright light and mental fatigue: effects on alertness, vitality, performance and physiological arousal.* Journal of Environmental Psychology, 39.

Spee, B. (2012). *Breïnleren. De canon van het leren.* [http://www.brainworks.nu/_upl/publicaties/7_Breïnleren_De canon van het leren BW_proef1-7.pdf](http://www.brainworks.nu/_upl/publicaties/7_Breïnleren_De%20canon%20van%20het%20leren%20BW_proef1-7.pdf)

Terada, Y. (2017). *Why Students Forget—and What You Can Do About It.* <https://www.edutopia.org/article/why-students-forget-and-what-you-can-do-about-it>

Uncapher, M. (2016). *The Science of Effective Learning Spaces.* <https://www.edutopia.org/article/science-of-effective-learning-spaces-melina-uncapher>

Wilson, D. en Conyers, M. (2017). *Helping Struggling Students Build a Growth Mindset.* <https://www.edutopia.org/article/helping-struggling-students-build-growth-mindset-donna-wilson-marcus-conyers>

Woollett, K. en Maguire, E.A. (2001). *Acquiring 'the Knowledge' of London's Layout Drives Structural Brain Changes.* Current Biology. <http://www.cell.com/>

[current-biology/fulltext/S0960-9822\(11\)01267-X](http://www.zumtobel.com/PDB/teaser/EN/Active_Light_general.pdf)
Zumtobel Research (2014/2015). *Back To The Roots Through Light.* http://www.zumtobel.com/PDB/teaser/EN/Active_Light_general.pdf

Kavanagh, S. (z.d.). *Learning arches.* Londen: University of the Arts London.

<https://teachingexchange.arts.ac.uk/latc/2017/assets/files/kavanagh-learning-arches.pdf>

Publicaties Rijkswaterstaat / LEF future center

Overzicht van interne publicaties door en over LEF: <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/innovatie-en-duurzame-leefomgeving/lef-future-center/hoe-werkt-lef/publicaties.aspx>

Bouman, A. en Verheule, R. (2010). *Breïn aan het werk. Leren in organisaties, jaargang 1, nr. 2.* https://staticresources.rijkswaterstaat.nl/binaries/Leren%20in%20Organisaties%20of%20februari%202010_tcm21-39464.pdf

Broeze, D. (2016). *Voel je verlicht in het LEF future center! Literatuuronderzoek naar de psychologische effecten van licht.*

Groot, De Leonard, stageonderzoek 2016. *Resultatenverzameling van onderzoeksbijeenkomst: Meditatieve interventies in professionele organisaties*

Kate, S. ten (2013). *Creativiteit, beter in een rustige of complexe omgeving?* Thesis Masteropleiding Gedragsverandering Faculteit der Sociale Wetenschappen Radboud Universiteit Nijmegen. https://staticresources.rijkswaterstaat.nl/binaries/Creativiteit%2C%20beter%20in%20een%20complexe%20of%20rustige%20omgeving_tcm21-39395.pdf

Kune, H.E. (red.). (1999). *Kritische succesfactoren voor innovatie in non-profit organisaties: een literatuurstudie.* <http://publicaties.minienm.nl/documenten/kritische-succesfactoren-voor-innovatie-in-non-profit-organisatie>

Lei, A. van der, Lamme, V. en Scholte, S. (2011). *LEF: Het sfeergevoelige breïn. Automatische responsies op foto's gemeten met MRI.*

https://staticresources.rijkswaterstaat.nl/binaries/Het%20Sfeergevoelige%20Breïn_tcm21-39400.pdf

Roding, C. (2012). *Breinfaciliteren met beelden: functie of fictie?* Afstudeerproject, intern document. (2013). Breinvalidatie fotoselectie. Denkstaat – Sociaal – Emotie. https://staticresources.rijkswaterstaat.nl/binaries/Breinvalidatie%20Fotoselectie_tcm21-39392.pdf

(2013) LEF, een doorbraak op zich.

https://staticresources.rijkswaterstaat.nl/binaries/LEF%20-%20Een%20doorbraak%20op%20zich_tcm21-39401.pdf

The Beauty 2013 - presentatie LEF Breinfaciliteren.

<https://prezi.com/dlxg5wmmb3sa/the-beauty-2013-presentatie-lef-breinfaciliteren/?webgl=o>

Future Centers

Future Center Alliance.

<http://www.futurecenteralliance.com/the-value>

Overige links

Homepage Rijkswaterstaat LEF future center.

<https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/innovatie-en-duurzame-leefomgeving/lef-future-center/>

Digilef, intranet met standaardwerkformulieren en -instructies voor medewerkers van LEF.

<http://www.digilef.nl>

Carol Dweck Groeimindset. Filmpje op YouTube, over de growth mindset van Carol Dweck.

https://www.youtube.com/watch?v=wPHuDogDB_w&app=desktop

Goesting in Leren en Werken (GoLeWe), Vlaamse website voor studenten en docenten hoger onderwijs, over 'leren leren', met verwijzingen naar de onderliggende neurologische principes.

<http://golewe.co-learning.net>

Kaospilot, business and design school in Aarhus, Denemarken. Bedenker van de learning arches.

www.kaospilot.dk

Whyte, W.H. (1988). *The Social Life of Small Urban Spaces.* Etnografische film over de interactie tussen mens en ruimte.

<https://www.youtube.com/watch?v=SRbpKXtf6xk>

Aan deze Body of Practice werkten mee:

Schrijvers/samenstellers: Danielle Cuppens
en Chabela Maturana Parraguez (RWS-LEF).

Met bijdragen van: DENKlas studenten,
Frans Scheepens, Jan Lelie, Willy Klarenbeek,
Arnold Koning

Geïnterviewden: Theo Bergonje, Bert Toussaint,
Robert Verheule

Tekstredactie: Marianne Kelderman,
Quin van Valen

Inhoudelijke redactie: Jan Lelie,
Chabela Maturana Parraguez

Feedbackgevers:
Margot Ansems, Timothy Bland, Saskia van Driel,
Katrina Heijne, Lars Heuver, Yuri van der Horst,
Renan Jordano, Pita Klaassen, Lisa Korteweg,
Karin Kos, Leroy Meedendorp, Ingrid Renirie,
Caspar Schoevaars, Bert Toussaint,
Hanna Verberne, Robert Verheule

Illustraties: Jochem Galama, Contour IDS,
Herman Weeda, JAM visual thinking
(LAB illustratie)

Meer info:
Chabela Maturana Parraguez
chabela.maturanaparraguez@rws.nl





Let's Experience the Future

Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

www.rijkswaterstaat.nl

0800 - 8002

september 2018 | CD0918TP345