

# Handleiding

## Drie, twee, één... focus

### Stel prioriteiten en doelen

Waar gaan jullie aan werken om jullie gewenste situatie te bereiken?

### Waarom dit hulpmiddel?

Na alle input, gesprekken en inzichten is het tijd om keuzes te maken. Want zonder focus verdeel je je energie over teveel tegelijk, en dat werkt niet.

In deze werkvorm bepaal je samen met je collega's waar jullie als eerste op inzetten. Wat is het meest urgent? Wat is haalbaar? Samen formuleer je meerjarendoelen en jaardoelen die concreet genoeg zijn om mee te werken. Zodat duidelijk wordt wat prioriteit heeft, wie je daarvoor nodig hebt en hoe je plannen aansluiten bij jaarplannen, besluitvorming en budgetten in de organisatie. Zo werk je niet alleen met focus, maar ook met draagvlak.

#### Tijdsindicatie:

- ➔ één sessie van 3 uur;
- ➔ óf twee sessies van 1,5 tot 2 uur.

#### Groepsgrootte:

- ➔ één sessie met maximaal 15 deelnemers;
- ➔ óf twee sessies met bij de eerste idealiter 10 - 40 deelnemers en bij de tweede maximaal 15 deelnemers.

### Ondersteunende documenten

De basis van dit hulpmiddel is 'Drie, twee, één... focus'.

### Sessie opsplitsen in tweeën

Wanneer je ervoor kiest om het programma op te splitsen, hanteer je de volgende indeling:

#### Sessie 1 behandelt deel 1:

- ➔ groepsgrootte: idealiter 10 - 40 deelnemers;
- ➔ tijdsindicatie: 1,5 tot 2 uur.

#### Sessie 2 behandelt deel 2 en 3:

- ➔ groepsgrootte: maximaal 15 deelnemers;
- ➔ tijdsindicatie: 1,5 tot 2 uur.



**Tip:** zorg dat de uitkomsten van sessie 1 goed worden teruggekoppeld, voordat je met sessie 2 start.

## Opzet van de werkvorm

Deze werkvorm bestaat uit drie delen:

- ➔ deel 1: kies de meerjarendoelen die jullie het meest relevant vinden;
- ➔ deel 2: bepaal welke doelen komend jaar prioriteit krijgen;
- ➔ deel 3: werk de meerjarendoelen uit naar concrete jaardoelen.

De uitkomsten van deel 1 vormen de basis voor deel 2. De doelen met prioriteit werk je in deel 3 uit naar concrete jaardoelen. Het hoeft niet in één keer perfect. Het gaat om richting bepalen en concrete eerste stappen zetten.

## Wat zijn meerjarendoelen?

Meerjarendoelen zijn geen losse acties, maar ontwikkelrichtingen. Ze beschrijven hoe zeggenschap eruitziet als het goed werkt: in de structuur van de organisatie, het gedrag van leidinggevenden én de dagelijkse praktijk van teams.



Voorbeelden van de meerjarendoelen waar je mee gaat werken.

## Samenstelling van de groep

Je haalt het meeste resultaat uit de sessie als de groep bestaat uit professionals, hoger management, leidinggevendenden, HR en andere relevante betrokkenen. Overweeg ook de bestuurder uit te nodigen.

Zeggenschap versterken kun je namelijk niet alleen. Jullie hebben steun nodig van anderen in de organisatie. Samen vorm je een stevige groep die keuzes kan maken. De leden van deze groep spelen een belangrijke rol bij het mogelijk maken van jullie plannen.

Lukt het nog niet om deze verschillende betrokkenen bij elkaar te krijgen? Start dan alleen met professionals. Houd er in deel 3 rekening mee dat je dan vooral doelen kiest waar jullie zelf invloed op hebben en die op steun van de organisatie kunnen rekenen.

## Vorbereiding sessiebegeleider

- ➔ **Doornemen werkvormen:** zorg dat je goed voorbereid bent door deze hele handleiding aandachtig door te nemen.
- ➔ **Vorbereiding per sessie-onderdeel:** voor elk deel van de sessie vind je voorbereidende stappen. Zorg dat je van tevoren deze voorbereiding hebt gedaan en de materialen in de ruimte klaar hebt liggen.
- ➔ **Tijd bewaken:** tijdens de sessie bewaak jij de tijd. Zorg voor voldoende ruimte voor diepgang, maar houd de tijd in de gaten zodat er genoeg tijd overblijft voor de conclusies.
- ➔ **Facilitatietips:** lees de tips onderaan dit document door, zodat je weet waar je op kunt letten tijdens de sessie.

## Tips voor het organiseren van de sessie

- ➔ **Zorg voor de juiste mix van deelnemers**  
Probeer zowel professionals als management en staf te betrekken. Juist die combinatie zorgt voor keuzes die haalbaar en gedragen zijn.
- ➔ **Begin klein als dat nodig is**  
Lukt het niet om iedereen aan tafel te krijgen? Start met professionals en gebruik de uitkomsten als gespreksstof om met management of bestuurders te bespreken.
- ➔ **Gebruik bestaande overleggen**  
Sluit aan bij al geplande momenten, zoals een beleidsdag of overleg met management. Dat maakt deelname makkelijker.
- ➔ **Maak het doel vooraf duidelijk**  
Nodig mensen uit met een concreet doel:  
"We gaan samen bepalen waar we komend jaar écht mee aan de slag gaan."
- ➔ **Zorg voor mandaat**  
Zijn deelnemers beslissers of adviseurs? Wees daar vooraf duidelijk over. Dat bepaalt in hoeverre de uitkomsten kunnen worden omgezet in acties.
- ➔ **Regel een comfortabele plek**  
Zorg voor een rustige ruimte en iets te drinken, zodat deelnemers zich goed kunnen focussen op het gesprek.

# Deel 1

## Kiezen van meerjarendoelen



10 - 40  
deelnemers



1,5 uur

### Vorbereiding

Print een set van de 'Drie, twee, één-focus' uit, zodat de meerjarendoelen los op tafel gebruikt kunnen worden. Verzamel vervolgens de verdere benodigde materialen en tref de voorbereiding in de ruimte.

#### Benodigde materialen

- ➔ een uitgedrukte set meerjarendoelen;
- ➔ 5 tafels om de groep in 5en op te splitsen;
- ➔ punt-stickers in 2 kleuren (bijvoorbeeld groen en rood);
  - 12 groene stickers per deelnemer;
  - 4 rode stickers per deelnemer;
- ➔ per deelnemer papier en pen voor notities;
- ➔ een computer met presentatiescherm;
- ➔ een timer om de tijd per ronde bij te houden.

#### Vorbereiding in de ruimte

- ➔ Plaats 5 tafels in de ruimte, met op iedere tafel één categorie (kleur) van de meerjarendoelen.
- ➔ Verdeel de deelnemers in 5 gelijke groepen en vraag elke groep plaats te nemen bij een willekeurige tafel. Iedere groep start bij één tafel en wisselt tijdens de werkvorm steeds door, zodat iedereen uiteindelijk alle categorieën ziet.
- ➔ Geef elke deelnemer 12 groene punt-stickers en 4 rode.

#### Minder dan 10 of meer dan 40 deelnemers?

- ➔ Met minder dan 10 deelnemers: start met de hele groep bij dezelfde tafel en voer de hele werkvorm gezamenlijk uit.
- ➔ Met meer dan 40 deelnemers: overweeg digitaal stemmen, bijvoorbeeld met Mentimeter.

## Introductie over meerjarendoelen kiezen



10 - 15 min

Start als sessie-begeleider met een korte introductie. Licht het doel van de sessie toe, leg uit hoe de werkvorm werkt en benadruk dat het niet om perfectie gaat, maar om het ophalen van perspectieven.

## Ronde 1: individueel kijken en samen ordenen



10 min

Op elke tafel ligt één van de vijf categorieën meerjarendoelen.

### Opdracht 1: stickers in stilte, zonder overleg

Iedere deelnemer leest alle doelen die op tafel liggen door en plakt maximaal één sticker per doel:

- ➔ **3 groene stickers** voor doelen waar aan gewerkt moet worden om zeggenschap te versterken binnen de organisatie;
- ➔ **1 rode sticker** voor het doel dat nu minder prioriteit heeft, minder passend is of eerst iets anders vraagt.

### Opdracht 2: ordenen

Zodra alle stickers geplakt zijn, bespreken de deelnemers aan tafel kort wat ze zien gebeuren in de stemmen. Vervolgens ordenen ze de doelen van meest naar minst relevant. De stickers zijn hiervoor een hulpmiddel, maar de volgorde mag aangepast worden als dat logischer is voor iedereen aan tafel.

### Opdracht 3: nabespreken

Als er nog tijd over is kan de groep nog even kort in gesprek: waarom hebben sommige doelen veel groene stickers? Waarom krijgt een doel een rode sticker? Mist de groep een doel? Voeg het toe op een leeg kaartje.

## Ronde 2, 3 en 4: verder bouwen op wat er ligt



5 - 7 min  
per ronde

Als de timer gaat, wisselt iedere groep van tafel. De groepen bouwen verder op wat eerdere groepen hebben gedaan.

- ➔ De groep bekijkt de doelen en de volgorde die er ligt;
- ➔ elke deelnemer plakt zonder onderling overleg weer **3 groene en 1 rode** sticker op de doelen;
- ➔ nu gaat de groep in overleg en past de volgorde eventueel aan op basis van de nieuwe stickers.

## Ronde 5: voorbereiden van keuzes



10 min

Elke groep gaat nu naar de laatste tafel. In deze ronde worden geen nieuwe stickers meer geplakt.

- ➔ De groep bekijkt de doelen en de volgorde die er ligt;
- ➔ nu maakt de groep een eigen afweging: samen bepalen de deelnemers bij deze laatste tafel de 2 of 3 doelen die het meest relevant zijn. De stickers zijn hierbij het uitgangspunt, maar een doel met weinig stickers mag ook gekozen worden. In dit geval is het belangrijk dat de groep goed uitlegt waarom dit tóch een belangrijk doel is;
- ➔ per gekozen doel schrijft elke groep een korte toelichting. Dit helpt bij de vervolgstappen.



20 - 30 min

## Plenaire afronding van deel 1

Iedere groep presenteert kort de gekozen doelen.

Stel als sessie-begeleider enkele verdiepende vragen aan de groep die presenteert. Gebruik hiervoor onderstaande vragen:

- ➔ Wat maakt dit doel belangrijk?
- ➔ Welk probleem wordt hiermee opgelost? En voor wie?
- ➔ Waar krijg jij zelf het meeste zin in?
- ➔ Welk doel lijkt jullie het lastigst?
- ➔ Waar was de meeste discussie over?
- ➔ Wat zou een eerste kleine stap kunnen zijn?
- ➔ Hoe ziet succes eruit?
- ➔ Welk doel is laaghangend fruit?

Vraag bij iedere presentatie of er vragen vanuit de zaal zijn.

Als alle presentaties zijn geweest sluit je als sessie-begeleider dit deel af.

- ➔ **Doe je deel 1 t/m 3 in één keer met dezelfde groep?**  
Las dan nu een pauze in.
- ➔ **Is dit het einde van deze sessie?**  
Bedank de deelnemers dan voor hun input en licht toe wat er met deze input wordt gedaan.

## Deel 2

# Prioriteren van meerjarendoelen

15  
deelnemers

45 min

### Van meerjarendoelen naar prioriteiten

In deel 1 hebben jullie relevante meerjarendoelen gekozen. In deel 2 bepalen jullie welke doelen komend jaar prioriteit krijgen. Want niet alles kan tegelijk.



**Tip:** kies liever een beperkt aantal doelen die jullie echt kunnen uitvoeren, dan veel doelen die blijven liggen. Het aantal hangt af van de betrokkenheid van de bestuurder en hoger management, de beschikbare tijd en ondersteuning en hoe ver jullie zijn met de ontwikkeling van de raad.

### Voorbereiding

#### Benodigde materialen

- ➔ de geselecteerde meerjarendoelen uit deel 1;
- ➔ een flipover met grote vellen en stift;
- ➔ een computer om eventuele notulen te maken.

#### Voorbereiding in de ruimte

- ➔ Plaats de tafels in een grote U-vorm, een cirkel of als één centrale, grote vergadertafel. Zorg ervoor dat er voldoende zitplekken zijn voor alle deelnemers.
- ➔ Zet de flipover op een plek die voor elke deelnemer goed zichtbaar is.

### Aan de slag

#### Opdracht 1: bespreken geselecteerde meerjarendoelen

Besprek onderstaande vragen met de hele groep:

- ➔ Op welke doelen is er duidelijke overeenstemming om er komend jaar mee aan de slag te gaan?
- ➔ Waar verschillen de meningen?
- ➔ Wat vragen de doelen van bestuur, management of andere afdelingen?
- ➔ Op welke doelen hebben jullie voldoende invloed?
- ➔ Op welke doelen zijn anderen uit jullie organisatie essentieel die nu nog niet betrokken zijn?
- ➔ Voor welke doelen is genoeg energie, tijd en draagvlak?

#### Opdracht 2: kiezen van jaardoelen

Kies op basis van deze discussie de doelen waar jullie komend jaar mee aan de slag willen en kunnen. Schrijf deze op de flipover op: op basis van deze doelen gaan jullie jaardoelen formuleren in deel 3.

## Deel 3

# Jaardoelen formuleren



15  
deelnemers



45 - 60 min

### Van prioriteiten naar jaardoelen

In deel 2 hebben jullie prioriteiten gekozen. In deel 3 werk je deze uit naar concrete jaardoelen, zodat ze aansluiten bij hoe jullie organisatie werkt.

Veel organisaties werken met een beleids- en begrotingscyclus: in de zomer worden jaarplannen gemaakt, in het najaar de begroting vastgesteld en gedurende het jaar worden de doelen per kwartaal geëvalueerd. Door hierbij aan te sluiten wordt het normaal dat er vanuit jullie beroepsgroep ook jaardoelen worden gesteld en dat er indien nodig budget voor beschikbaar komt.

### Vorbereiding

Dit laatste deel van deze sessie doe je direct na deel 2. In principe voer je dit deel, net als deel 2, met de gehele groep uit. Er is dit geval geen extra voorbereiding nodig.

#### Hebben jullie echter veel doelen geselecteerd in deel 2?

Splits de groep dan in kleinere groepjes en werk parallel aan het opstellen van jaardoelen in dit laatste deel van deze sessie.

### Aan de slag

In dit deel werk je per gekozen meerjarendoel samen een concreet jaardoel uit. Begin met één doel en doorloop samen de stappen hieronder. Herhaal deze stappen totdat jullie alle gekozen meerjarendoelen hebben uitgewerkt.

### Stap 1: doelen concretiseren



5 - 7 min  
per doel

Bespreek per meerjarendoel onderstaande vragen:

- ➔ Wat willen we aan het einde van dit jaar bereikt hebben met dit meerjarendoel?
- ➔ Wat is er dan merkbaar anders dan nu?
- ➔ Voor wie is dit verschil belangrijk?

#### Gebruik deze zinnen ter inspiratie:

- ➔ "Aan het eind van dit jaar hebben we ..."
- ➔ "Professionals worden voortaan betrokken bij ..."
- ➔ "Er zijn duidelijke afspraken over ..."

Noteer als sessie-begeleider de antwoorden overzichtelijk op een flipover.

## Stap 2: Maak het concreet



5 - 7 min  
per doel

Werk het jaardoel zo concreet mogelijk uit. Sluit hierbij aan bij de manier waarop jullie organisatie jaardoelen formuleert. Zorg dat het jaardoel:

- ➔ helder en simpel is opgeschreven;
- ➔ haalbaar is binnen één jaar;
- ➔ past bij de mensen en de tijd die we hebben.

Doe dit gezamenlijk, of laat deelnemers eerst individueel een eigen versie opschrijven en kies daarna samen de beste versie.



**Tip:** AI kan helpen bij het formuleren van doelen. Help deze opweg door relevante documenten, zoals jullie zeggenschapsdroom, toe te voegen en vraag om een begrijpelijke doelstellingen voor jullie beroepsgroep. Controleer altijd zelf of de formuleringen logisch en passend zijn.

**Let op:** gebruik AI alleen als dat past binnen het beleid van jullie organisatie.

## Stap 3: eigenaren aanwijzen per jaardoel



5 - 7 min  
per doel

Spreek af wie eigenaar is van het jaardoel en waar het wordt opgenomen. Bijvoorbeeld in het jaarplan van de professionele raad, HR, een sector of divisie of een organisatiebreed programma.

Structureer dit eventueel zoals in onderstaande tabel.

Meerjarendoel/ prioriteit	Jaardoel (concreet)	Wat is hiervoor nodig (inschatting)	In welk jaarplan wordt het opgenomen?*
...	...	...	...

\*Bijvoorbeeld jaarplan van professionele raad, jaarplan van sectoren/divisies, jaarplan van HR.

## Plenaire afronding van de sessie



10 min

Als alle jaardoelen concreet zijn geformuleerd, is de sessie afgerond.

Bedank als sessie-begeleider alle deelnemers voor hun bijdrage, en licht toe welke stappen na de sessie volgen om de geformuleerde jaardoelen op te nemen in de besproken jaarplannen.

Stuur na afloop een korte terugkoppeling van de resultaten naar alle deelnemers.

## Facilitatietips

Als sessie-begeleider begeleid je het proces, niet de inhoud. Gebruik de volgende principes om het gesprek in goede banen te leiden:

- ➔ **Zorg voor een veilige sfeer en bewaak de groepsdynamiek:** benadruk dat alles wat besproken wordt vertrouwelijk is. Zorg dat iedereen aan het woord komt. Nodig stillere deelnemers actief uit ("Wat vind jij hiervan, [Naam]?") en begrensd dominantere deelnemers vriendelijk om ruimte te maken voor anderen.
- ➔ **Pas de LSD-techniek toe:** luisteren, samenvatten en doorvragen. Dit is je belangrijkste gereedschap om het gesprek tot de kern te laten komen:
  - ➔ **Luisteren:** wees oprecht nieuwsgierig. Luister om de ander te begrijpen, niet om direct te reageren. Wees niet bang voor stiltes. Geef mensen de tijd om hun gedachten te formuleren.
  - ➔ **Samenvatten:** geef in je eigen woorden kort terug wat je zojuist hebt gehoord en check of dit klopt. Dit zorgt voor structuur en de ander voelt zich gehoord.
  - ➔ **Doorvragen:** neem geen genoegen met het eerste antwoord. Graaf een laagje dieper met open vragen: wie, wat, waar, wanneer, hoe.
- ➔ **Blijf neutraal en laat deelnemers zelf oplossingen bedenken:** parkeer je eigen meningen. Jouw taak is het faciliteren van het proces. Weersta de neiging om direct met oplossingen te komen en leg de bal bij de groep.
- ➔ **Zoek de waarde in weerstand:** achter weerstand zitten vaak goede punten voor verbetering en grote betrokkenheid. Ga op zoek naar de behoefte achter de weerstand. Buig het om met een actiegerichte vraag: "Wat zou er voor jou moeten veranderen om hier wél achter te kunnen staan?"
- ➔ **Stuur op de cirkel van invloed:** het is verleidelijk om te klagen over zaken waar jullie geen invloed op hebben, zoals landelijke wetgeving of algemeen organisatiebeleid. Stuur het gesprek steeds terug naar wat de collega's of het team zelf kunnen doen. Stel de vraag: "Wat kunnen wij zelf morgen anders doen?"
- ➔ **Stuur het gesprek:** Stuur bij als het gesprek te veel gaat over zaken die buiten de invloed van de groep liggen of als deelnemers bij klachten blijven hangen zonder verdieping.. Zinnen die hierbij helpen:
  - ➔ "Wat maakt dit voor jou belangrijk?"
  - ➔ "Wat zou er concreet anders moeten?"
  - ➔ "Wat ligt binnen jullie invloed?"