

Het geheim van de smid (43)

Waarderend faciliteren

In de themareeks ‘Het geheim van de smid’ zijn we op zoek naar methoden of aanpakken die lezers waardevol vinden voor de praktijk. Arjan van Vembde beschrijft de aanpak van het ‘waarderend faciliteren’ van teams en organisaties bij verandering en ontwikkeling. Centraal hierbij staat het uitgaan van de kennis, kunde en kansen die al aanwezig zijn.

Arjan van Vembde

Analytisch vermogen en overtuigingskracht waren twee van de meest belangrijke competenties, toen ik werkte als organisatieadviseur bij de gemeente Amsterdam. Dat was mij al duidelijk geworden tijdens mijn studie Bedrijfskunde en eenmaal in dienst werd dat bekrachtigd in trainingen en gesprekken met collega's. Toch schuurde er ook iets. Dat veel verandertrajecten niet de beoogde doelen haalden, daar had ik over gehoord in mijn opleiding en dat ervoer ik in de Amsterdamse praktijk. Om eerlijk te zijn begreep ik het ook wel een beetje. Managers, beleidsmakers en adviseurs hebben zo hun eigen dialect waarin ze hun plannen schrijven, maar de complexiteit op de werkvloer laat zich daar niet altijd goed in vangen. Maar er wrong nóg iets. Op veel plekken lijkt het heel gewoon dat managers, beleidsmakers en adviseurs bedenken hoe andere volwassen mensen hun werk moeten doen. Dat ik dat wat kinderachtig vind en daar weerstand bij voel zegt vast ook iets over mijzelf.

Inmiddels werk ik als zelfstandig adviseur en trainer en durf ik te zeggen dat ik een eigen stijl van werken heb ontwikkeld die op een paar punten afwijkt van hoe ik het vaak om me heen zie gebeuren. Deze stijl noem ik ‘waarderend faciliteren’, waarbij ik me heb laten inspireren door vele mensen en ervaringen in de afgelopen tien jaar. En ook door de inzichten vanuit onder andere *Appreciative Inquiry*, *Creatieproces*, *Dialogic Organisation Development* en *Denkadviseren* (zie kader).

Waarderend faciliteren

Waarderend faciliteren is voor mij een groeidiament waar ik nog dagelijks aan slijp. Centraal staat het begeleiden van teams en organisaties bij verandering en ontwikkeling, maar op een andere manier dan zo vaak gebeurt. Het woord ‘waarderend’ verwijst naar een specifieke focus die wordt gekozen. In plaats van het herstellen of vermijden van problemen en risico's, ligt de focus op het gebruiken van de kennis, kunde en kansen die al aanwezig zijn. Een voorbeeld was een zorginstelling die de sturingsfilosofie wilde herijken. In plaats van een onderzoek en advies van mij, onderzochten medewerkers zelf waar zij het meest trots op waren en welk type sturing vanuit leidinggevendend dit mogelijk had gemaakt.

Buschauffeur of stuurman in een raft

Het woord ‘faciliteren’ gaat over de rol van de adviseur. In plaats van analyseren en adviseren gaat het er vooral om de groep te faciliteren in hun denkproces. Ik leg dit soms uit als het verschil tussen een buschauffeur en een stuurman in een raft. Een adviseur als buschauffeur brengt de groep van A naar B: hij/zij bedenkt de bestemming en bestuurt het proces. De veronderstelling is dat de groep tekortschiet in haar probleemoplossende vermogens en daarom vult de adviseur dat aan door

Inspiratiebronnen voor waarderend faciliteren

- *Appreciative Inquiry*: waarin organisaties onderzoeken wat voor hen het meest waardevol is en hoe ze dit nog verder kunnen versterken (o.a. Robbert Masselink, Saskia Tjepkema)
- Het *Creatieproces* met zijn focus op actie en experimenteren (o.a. George Parker)
- *Dialogic Organisation Development* met zijn focus op generatieve dialogen als plek waar de verandering plaatsvindt (o.a. Gervase Bushe)
- *Denkadviseren* met zijn focus op het faciliteren van het denken door de groep, in plaats van het adviseren en regisseren van de groep (o.a. Edu Feltmann)



alle input te verzamelen, te ordenen en de uitkomsten te presenteren.

Bij waarderend faciliteren past de metafoer van een raft beter; zo'n rubberboot voor groepen. Alle deelnemers in de raft hebben een peddel en sturen mee met waar de raft naartoe vaart. Elke vraag en opmerking is een slag met de peddel die het proces weer een stukje verder brengt. De adviseur als stuurman in een raft zorgt dat ieders kennis en kunde benut wordt en dat de groep niet te veel tegen elkaar in peddelt. Zo was er een buitendienst van een gemeente waar een participatief traject werd opgezet waarin alle medewerkers meedachten over de ontwikkelingen in de afdeling. Als extern adviseur kon ik een katalysator zijn van hun proces zonder zelf inhoudelijk te analyseren of te adviseren.

Weersta de verleiding om veters te strikken

Hoe ik een goede katalysator kan zijn, is mijn zoektocht. De kunst is het creëren van een setting waarbinnen groepen hun gewenste stappen kunnen zetten. Maar die gewenste stappen zijn niet altijd even makkelijk gezet. Het schiet tekort aan tijd en middelen, of er is een andere partij die niet meewerkt. Althans, zo lijkt het.

Met een knipoog gezegd, gedragen opdrachtgevers en teams zich soms als een kind dat vraagt of je zijn veters wilt strikken. Het ziet er ingewikkeld uit en de eerste twee pogingen lukten niet, dus help! Wat mij mateloos boeit is de vraag hoe ik die groepen kan helpen om op nieuwe manieren naar zichzelf, elkaar en hun vraagstukken te kijken, waardoor ook nieuwe oplossingsrichtingen zichtbaar worden. Zodat ze ontdekken hoe ze toch zélf hun veters kunnen strikken.

Ik leerde dat ik hierbij twee verleidingen moet weerstaan. De eerste verleiding komt vanuit de groep en de opdrachtgever voor wie het fijn is als ik veel help, meedenk en oplossingen aandraag. De tweede verleiding komt vanuit mijzelf, omdat het prettig voelt om mijn ervaring en creativiteit voluit in te zetten. Wanneer het echter lukt om mijn reacties niet oplossend, maar écht faciliterend te laten zijn, dan kan het proces vleugels krijgen. Ik heb nu al zo vaak meegemaakt dat groepen ontdekken dat ze tot meer in staat zijn dan ze zelf dachten, dat het mij veel vertrouwen en nieuwsgierigheid geeft om dit met hen te ontdekken. Dit vertrouwen in de vermogens van anderen is misschien wel de essentie van het waarderend faciliteren.

Kennis van werkvormen en vaardigheid in interactie

Concreet betekent het waarderend faciliteren dat ik vaak adviseer om een onderzoekende dialoog op gang te brengen tussen de mensen die betrokken zijn. Juist wanneer mensen met verschillende zienswijzen en belangen elkaar ontmoeten kan kruisbestuiving plaatsvinden: ze gaan elkaar beter begrijpen, krijgen meer begrip én met de gecombineerde kennis en creativiteit worden nieuwe oplossingsrichtingen gevonden. Mijn bijdrage zit in het proces: de kennis van werkvormen waarmee groepen hun vraagstukken slim kunnen afpellen. En ook in de vaardigheid om tijdens de interactie – aan de hand van vragen en suggesties – de dialoog op het scherpst van de snede te begeleiden.

Zone van naaste ontwikkeling

In mijn vertrouwen in de vermogens van een groep herken ik een theorie uit de ontwikkelingspsychologie van kinderen: *de zone van naaste ontwikkeling* van Vygotsky. Een metafoer hiervoor is een lange trap die staat voor het ontwikkelingsniveau. Ik help de groep in het onderzoeken op welke traptree ze nu al staan. Dat betekent: welke kennis, kunde en kansen hebben ze al in huis en wat is voor hen de volgende traptree in hun ontwikkeling? Een belangrijk element hierbij is dat de groep zélf inventariseert op welke traptree ze nu al staan, want dit versterkt meer dan wat ook hun collectieve zelfkennis, zelfvertrouwen en eigenaarschap! ●

Meer weten?

- Informatie over de opleiding waarderend faciliteren: www.corporate-education.com/leergang/waarderend-faciliteren
- Tips, achtergrondinfo, blogs: www.waarderend-faciliteren.nl



Arjan van Vembde ondersteunt managers en teams bij vraagstukken rondom verandering en ontwikkeling. Hij verzorgt de opleiding Waarderend faciliteren en schreef het boek *Werken vanuit kracht*.

Foto: Judith van Tartwijk fotografie