

HET GAAT ALTIJD ANDERS DAN JE DENKT!

HET ONTWIKKELEN EN FACILITEREN VAN GROEPSSESSIES



ANITA MULDER EN JOB VAN DEN BERG

Als professional wordt er in je werk niet alleen een beroep gedaan op je inhoudelijke deskundigheid. Je vervult allerlei rollen zoals onder andere projectleider of adviseur die heel andere competenties van je vragen. Een van die rollen is facilitator of begeleider van kleine- of grote groepsbijeenkomsten. Een eerste confrontatie met deze rol geeft vaak het gevoel op een expeditie te zijn in een onbekend land. Welke wetmatigheden gelden hier, hoe navigeer ik, hoe ga ik om met mensen die plotseling anders reageren dan ik verwacht? Hoe zorg ik voor een helder programma en hoe begeleid ik vervolgens een groep zodanig dat zij samen de gewenste doelen behalen, in plaats van te 'verdwalen'.

Het faciliteren van inspirerende, resultaatgerichte groepsessies is een vak apart dat je niet zo zeer op school en uit de boeken leert, maar al doende in de praktijk. Dit boek is in de praktijk van lerende professionele facilitators ontstaan. Hun vragen en ervaring vormden de inspiratiebron voor dit boek.

Met 'het kompas voor de facilitator' reiken wij in dit boek een handzaam denkmodel én praktisch toepasbare tips aan die je voor én tijdens groepsessies kunt toepassen. Ook al gaat het weer eens 'anders dan je denkt', jij weet wat je kunt doen om de groepsessie op koers te houden. In hoofdstuk 4 behandelen wij een aantal verdiepende thema's. Het gaat altijd anders dan je denkt is het praktische handboek voor de professionele facilitator of ontwikkelaar van groepsessies.



Job van den Berg is leading professional bij Strategy & Managementconsultants van RHDHV, hij heeft jarenlange ervaring met het faciliteren van grote en kleine groepen, op het snijvlak van bestuurlijk, politiek en inhoudelijk complexe projecten.

Anita Mulder is trainer en (team)coach, het ontwikkelen van leertrajecten voor professionals is haar passie. Job en Anita werken al meer dan 15 jaar samen, dit boek is de vrucht van deze samenwerking.



HET GAAT
ALTIJD ANDERS
DAN JE DENKT!

HET GAAT ALTIJD ANDERS DAN JE DENKT!

HET ONTWIKKELEN EN FACILITEREN VAN GROEPSSESSIES

Eerste druk 2019

© Auteurs: Anita Mulder, Job van den Berg en ArtNik Uitgaven

ISBN: 97 890 810 81 80 1

NUR: 600 Non-fictie informatief/professioneel

Met speciale dank aan: Royal HaskoningDHV voor het mogelijk maken van deze uitgave.

Colofon

Ontwerp/opmaak: Artnic, Deventer

Auteursfoto's: Bercis Photography, www.TimeGaps.nl

Illustraties: Ember Glitch, Utrecht, www.emberglitch.com

Fotografie: Unsplash Platvorm, www.unsplash.com

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUD

DANK

VOOR WIE IS DIT BOEK / LEESWIJZER

1. INTRODUCTIE / FACILITEREN VAN GROEPEN

2. HET KOMPAS VOOR DE FACILITATOR

- 2.1 Gefundeerde intuïtie of toch een theoretisch kader
- 2.2 Het doel
- 2.3 De aanleiding
- 2.4 De groep
- 2.5 De facilitator
- 2.6 Het programma

3. HET GAAT ALTIJD ANDERS DAN JE DENKT / TOP 10 LEERVRAGEN

- 3.1 Flexibiliteit en Voorbereiding
- 3.2 Rolduidelijkheid, Rolvastheid
- 3.3 Creativiteit
- 3.4 Tools, Tricks & Interventies
- 3.5 Clashes, conflicten en confrontaties
- 3.6 De groep en ik
- 3.7 Blijven leren als facilitator
- 3.8 Omgaan met weerstand
- 3.9 Zelfvertrouwen en Onzekerheid
- 3.10 High tech meets High touch

4. CAPITA SELECTA VOOR DE FACILITATOR

- 4.1 Het competentieprofiel van de facilitator
- 4.2 Procesadvisering en faciliteren
- 4.3 Stijlen van faciliteren
- 4.4 In zeven stappen naar een geschikte werkvorm

OVER DE AUTEURS

BRONVERMELDINGEN

COLOFON

LIEDJE

Het duurt altijd langer dan je denkt,
ook als je denkt
het zal wel langer duren dan ik denk
dan duurt het toch nog langer
dan je denkt.
Het is altijd veel duurer dan je denkt,
ook als je denkt
het zal wel duurer worden dan ik denk
dan wordt het toch nog duurer
dan je denkt
Het kost meer moeite dan je denkt
ook als je denkt
het zal wel veel meer moeite kosten dan ik denk
dan kost het toch meer moeite
dan je denkt.
Het duurt veel korter dan je denkt
ook als je denkt
het zal wel korter duren dan ik denk
dan duurt het toch
nog korter dan je denkt.

Judith Herzberg

DANK

Dit boek is al lerend en werkend in de praktijk tot stand gekomen. Wij zijn daarbij geïnspireerd door velen waarvan we hier een aantal graag aan het woord laten. Omdat ze ons bij elkaar gebracht hebben, iets nieuws wilden neerzetten, meedachten en of mee-leerden.

Als eerste bedanken wij Karin Komdeur als inspirator van het eerste uur. Zij zorgde dat facilitators elkaar vonden en dat de rol van facilitator op de kaart gezet werd en zij leverde een actieve bijdrage aan het vormgeven van het competentieprofiel en het programma voor startende facilitators.

Marit van Bergen bedanken wij dat zij ons in 2003 bij elkaar gebracht heeft.

Like van der Ham, Cathelijne Melissen, Maïke de Lange, Jeanine Leeuwis en Merle de Lange bouwden het facilitatienetwerk verder uit. Evert Gianotten, Ewout van der Weij, Ronald Löhr, Rob Bonte, Wouter Stapel en Cathelijne Melissen hebben ieder vanuit hun ervaring als facilitator, als co-trainer bijgedragen aan de ontwikkeling van collega's en de kwaliteit van de trainingen.

Lof voor alle enthousiaste en betrokken deelnemers aan de trainingen Faciliteren, die ons met hun leervragen inspireerden om telkens nieuwe wegen in te slaan en uiteindelijk dit boek te schrijven.

Dank aan alle opdrachtgevers die een bijdrage leverden in de vorm van het delen van praktijkvraagstukken. En natuurlijk ook onze dank aan RHDHV dat ons de ruimte gaf en geeft om het Faciliteren verder te professionaliseren.

Faciliteren was destijds iets wat je er wel even bij deed.

Karin Komdeur, Initiatiefnemer van het eerste uur. Richtte binnen Ingenieurs- en adviesbureau DHV het Facilitatienetwerk op.

“Binnen DHV zag ik collega's werken met groepen, ik wilde hen met elkaar verbinden om van elkaar te leren, ervaringen uit te wisselen en kansen in de markt te verkennen. Daarnaast wilde ik ook de meerwaarde van de rol van facilitator en de mensen die dit beoefenen laten zien binnen de organisatie.”

Faciliteren is vanuit de helicopter kijken naar wat er gebeurt en de betrokkenen begeleiden in hun reis; persoonlijke passie kan je immers verstrikt doen raken in de inhoud. Oog voor het proces houdt je dan bij de les.

Marit van Bergen: Adviseur Management Development bij DHV. “In maart 2000 kwam ik als ervaren trainer en facilitator in een management development rol bij DHV. Al vrij snel raakte ik betrokken bij mooie initiatieven zoals opleidingen voor adviseurs. Ik werd geboeid door de adviseurs van DHV die net als ik bij

Berenschot de facilitatorrol vervulden bij klanten, maar zij meer vanuit inhoudelijke expertise dan ik dat zelf gewend was te doen. Ik zag direct dat we elkaar over en weer veel konden bieden en daar komt dan ook de verwachting van een persoonlijke klik bij: de combinatie Job en Anita leek mij een zakelijk succes. Ik zag in hen de optimale balans tussen inhoud en proces. Succes heeft altijd vele vaders en ik ben trots dat zij het faciliteren bij RHDHV tot zo'n grote hoogte hebben gebracht."

Een groep kan veel meer bereiken dan een individu. Dat gaat niet vanzelf. In vind het elke keer weer mooi als ik met mijn ervaring, kennis en vooral ook facilitatievaardigheden kan helpen het verschil te maken!

Wouter Stapel: Strategisch adviseur bij Royal HaskoningDHV, co-trainer Basis-training Faciliteren.

"Als technisch professional kan je niet zonder anderen. Om complexe vragen multidisciplinair aan te pakken en om draagvlak te creëren opdat de stap voorwaarts ook écht wordt gezet. Kunnen faciliteren helpt om dat voor elkaar te krijgen."

Interactie tussen bestuurders, belangenorganisaties, ondernemers, burgers en adviseurs vraagt om professionele begeleiding.

Evert Gianotten: trainer en adviseur besluitvorming, procesmanager, voorheen bij Royal HaskoningDHV.

"Of het nu gaat om complexe projecten of eenvoudige ingrepen, bij plannen in een technische omgeving hangt de acceptatie, en dus eveneens het succes, in hoge mate af van de wijze waarop alle partijen daar bij betrokken worden. De proces- of projectmanager laat deze rol bij voorkeur door een onafhankelijke facilitator oppakken.

Faciliteren wordt gezien als een dienst die we leveren, waarin we ons ook steeds verder willen ontwikkelen en verbeteren.

Cathelijne Melissen: coördinator van het Facilitatienetwerk bij Royal HaskoningDHV, co-trainer Basistraining Faciliteren

Voor mij betekent faciliteren anderen verder brengen in een project, proces of (hun persoonlijke) ontwikkeling in een of meerdere bijeenkomsten. Dit kan met een grote groep zijn of juist heel klein. De rol van facilitator geeft mij energie, met name door het contact met mensen. Doel, doelgroep en setting zijn elke keer weer anders en juist dat zorgt voor verrassende dynamiek en vraagt om creativiteit, inlevingsvermogen en resultaatgerichtheid in zowel de voorbereiding, uitvoering als nazorg.

Een samenwerkingsproces staat of valt bij de kwaliteit van de ontmoetingen

Maike de Lange, strategie en management consultant bij Royal HaskoningDHV:

De maatschappelijke veranderopgaven van vandaag, zoals de energietransitie, circulaire economie of voedseltransitie, vragen om samenwerking. Samenwerking tussen overheden, private partijen, maatschappelijke organisaties en burgers. Als strategie en management consultant help ik deze partijen om samen te werken in veranderopgaven. Vaak in een reeks van meerdere ontmoetingen, in grote of kleine bijeenkomsten. De training die ik bij Job en Anita heb gevolgd, hielp mij om mijn vak als facilitator verder te professionaliseren.

VOOR WIE IS DIT BOEK

Dit boek is een weergave van 15 jaar werken met facilitators binnen advies- en ingenieursbureau Royal HaskoningDHV¹ in trainingen in het facilitatienetwerk en in de praktijk van deze professionals.

Wij hebben deze ervaring opgetekend, aangevuld met theoretische kaders en verder uitgewerkt voor professionals die vanuit hun inhoudelijke deskundigheid 'iets' willen bereiken met groepen.

Dit boek is bestemd voor iedere professional, met welke inhoudelijke deskundigheid dan ook die ...

- Aan de rol van facilitator geroken heeft en meer wil weten;
- Min of meer regelmatig de rol van facilitator vervult en die zich wil blijven ontwikkelen; zijn kennis over faciliteren wil verdiepen/opfrissen.

NOTE 1) De training Professioneel Faciliteren is in 2003 ontwikkeld voor professionals werkzaam bij ingenieurs- en adviesbureau DHV. In 2012 fuseerde DHV met Royal Haskoning. In het advies- en ingenieursbureau Royal HaskoningDHV zijn de trainingen en de daaruit voortgekomen community 'facilitatienetwerk' verder ontwikkeld.

LEESWIJZER

Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen. Om te beginnen is het gewoon van begin tot eind te lezen voor een volledig overzicht. Je kunt het natuurlijk ook als naslagwerk gebruiken, precies zo als jij dat wilt.

Een korte toelichting op de hoofdstukken maakt het wellicht makkelijker je eigen weg te vinden.

HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE FACILITEREN VAN GROEPEN

In dit hoofdstuk beschrijven we aanleiding, plaatsbepaling, werkveld en de ontwikkelingen daarin. Waarom wordt faciliteren steeds meer een onderdeel binnen projecten en ontwikkelingen in onze werkvelden?

HOOFDSTUK 2 HET KOMPAS VOOR DE FACILITATOR

In dit hoofdstuk vind je de theoretische ondergrond. We belichten de belangrijkste ingrediënten van faciliteren. Een geschikt hoofdstuk wanneer je als beginner aan de slag wilt of wanneer je op zoek bent naar theoretische verdieping.

HOOFDSTUK 3 HET GAAT ALTIJD ANDERS DAN JE DENKT – TOP 10 ISSUES

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de meest genoemde issues en leervragen van deelnemers aan de trainingen. Hier vind je praktische tips voor veelvoorkomende valkuilen en lastige situaties. In tekstkaders worden ter illustratie voorbeelden uit de praktijk verteld.

HOOFDSTUK 4 CAPITA SELECTA VOOR DE FACILITATOR

Een aantal thema's werken we hier verder uit, interessant als verdieping.

- Overzicht van de competenties die je nodig hebt om een goede facilitator te zijn.
- Over interventies gebaseerd op de theorie van E. Schein.
- Over verschillende stijlen van faciliteren, gebaseerd op de verschillende temperamenten

1 INTRODUCTIE

FACILITEREN VAN GROEPEN





INGENIEUR IN DE MONDIGE, COMPLEXE SAMENLEVING

De praktijk en het vak van professionals in een Advies- en Ingenieursbureau verandert de laatste decennia diepgaand en voortdurend. In lang vervlogen tijden werd ‘meneer’ de ingenieur gevraagd om op basis van zijn deskundigheid en ervaring een technische oplossing ter verbetering van de inrichting, het gebruik en beheer van de fysieke leefomgeving te bedenken en te leveren. De overzichtelijke werkelijkheid was die van een bij de vraag passende oplossing die door iedereen al snel als een verbetering werd beschouwd. Omdat die werkt en gebaseerd is op goed onderbouwde technische kennis en ervaring van een gezaghebbende ingenieur. Het vak van ingenieur heeft zich de afgelopen decennia stap voor stap ontwikkeld naar een werkelijkheid waarin technische en fysiek ruimtelijke ingrepen meer en meer worden ervaren als maatregelen die consequenties hebben voor de leefomgeving en daarmee niet onomstreden zijn. Daarbij is ook de kennis en mondigheid van belanghebbenden toegenomen en is de complexiteit van de omgeving waarin technische kennis wordt toegepast groter geworden. Het werken vanuit één discipline of vakgebied schiet tekort en wordt vervangen door samenwerking tussen steeds meer disciplines die samen met belanghebbenden een onderzoeksaanpak ontwikkelen. Deze werkwijze gericht op samenwerking levert meer medewerking op dan betrokkenen te confronteren met een aanpak die vooraf ontworpen is. Ook winnen oplossingen aan kwaliteit als de kennis van direct belanghebbenden wordt gebruikt.

Deze aanpak bij het tot stand brengen van ruimtelijk fysieke projecten op het gebied van infrastructuur, energie en milieu, watermanagement en gebiedsontwikkeling doet niet alleen een beroep op de technisch inhoudelijke vaardigheden van de ingenieur, maar ook op zijn sociale vaardigheden.

FACILITEREN: EEN VAK APART

Deze ontwikkelingen maken dat een ingenieur of technisch inhoudelijk adviseur naast expert op zijn eigen vakgebied ook een tweede beroep nodig heeft om succesvol te kunnen opereren. Hanna Nathans schreef in 1991 het vele malen herdrukte boek *Adviseren als tweede beroep*. Veel professionals ontwikkelden hiermee hun advieskwaliteiten toen zij merkten dat het hebben van inhoudelijke expertise alleen hen niet hielp wanneer zij vanuit een niet hiërarchische positie (als interne of externe adviseur) dingen voor elkaar wilden krijgen.

Faciliteren kan in het verlengde hiervan als een derde beroep gezien worden, een vak apart, dat vraagt om een professionele aanpak. Het succesvol uitoefenen van de rol van facilitator, vraagt naast inhoudelijke expertise én adviseurskwaliteiten om vaardigheden gericht op het vormgeven en begeleiden van groepsbijeenkomsten en samenwerking.

In de jaren '90 nam het belang van de rol van facilitator als onderdeel van de dienstverlening van RHDHV snel toe. Projectmanagers in stedelijke ruimtelijke projecten hadden zich deze rol al eerder eigen gemaakt, maar het werd ook belangrijk in de voorbereiding en uitvoering van tot dan toe voornamelijk

technische projecten, zoals dijkverbetering, de aanleg van (spoor)wegen, afvalbergingen en het uitvoeren van een technisch inhoudelijke beleidsstudie. Het rekening houden met milieu- en sociale effecten maakte dat de professionele projectteams meer en meer multidisciplinair werden samengesteld. Op projectleiders en adviseurs werd een beroep gedaan te zorgen voor een optimaal functionerend team dat met gevoel voor de externe belangen het project tot een goed einde brengt. Het belang van faciliteren nam toe. Klanten vroegen vaker expliciet naar de bijdrage van een facilitator. Professionals met aanleg hiervoor bekwaamden zich in de praktijk.

Maar in de praktijk bleek ook, dat ‘het er even bij doen’ risico’s met zich meebrengt. Een workshop met belanghebbenden die slecht verloopt, kan net zo slecht zijn voor het verloop van het project en het vertrouwen in de adviseur als een fout in een technische berekening. Een goed gefaciliteerde bijeenkomst vraagt om specifieke kennis en vaardigheden én in de regel vaker wel dan niet om de inzet van een andere persoon dan de belanghebbenden zelf (experts, projectleiders).

Een ervaren facilitator weet bovendien dat het altijd anders gaat dan je denkt.

LEREN VANUIT DE EIGEN PRAKTIJK

In 2003 kregen wij de vraag een bijdrage te leveren aan de professionalisering van faciliteren als rol en professionele vaardigheid binnen DHV en bij haar klanten. De een (Job van den Berg) vanuit zijn praktijkexpertise, de ander (Anita Mulder) vanuit haar ervaring als trainer en coach. Samen ontwikkelden wij vervolgens een leermodel. De uitdaging daarbij was om een leeromgeving te creëren waar zowel ruimte was voor de inbreng van de deelnemers als voor mogelijkheden om met en van elkaar te leren en zo de eigen kwaliteiten als facilitator verder te ontwikkelen.

Ons leermodel gaat uit van ‘omgekeerd leren’. Dat wil zeggen dat de vaardigheden en praktijksituaties van de deelnemers het vertrekpunt zijn en dat hun belangrijkste leervragen richting geven aan de training. Als leerbegeleider geven wij theoretisch kader en context aan de praktijksituaties en de leervragen van de deelnemers. Het belangrijkste kader² is een denkmodel dat ordening aanbrengt in de positie en rol van de faciliterende professional: in welke context werk ik, wat is het doel, wie willen dat doel bereiken, en hoe zou ik dat dan kunnen aanpakken?

Interessant hierbij is dat wij met deze aanpak zelf als facilitator actief zijn. Zo krijgen de deelnemers ook een kijkje in onze eigen keuken: wij doen het zo!

Met behulp van individuele intakes wordt ervoor gezorgd dat een gelijkwaardige groep van deelnemers ontstaat, waarin elke deelnemer al praktijkervaring heeft en de vaardigheid ten behoeve van het werk verder wil ontwikkelen, ‘bewust bekwaam’ wil worden.

NOTE 2) Zie hoofdstuk 2 het kompas