

■ Kemp van Ginkel & Din van Helden

Waarderende principes bij het begeleiden van groepen

# Spiegel in het faciliteren

**In dit artikel houden we je een spiegel voor: wat zijn de uitgangspunten die je hanteert als je teams begeleidt? We willen als *reflective practitioners* met ons vak bezig zijn. Onze ervaring is dat het enkel toepassen van begeleidingsmethoden vaak leidt tot suboptimale resultaten. Wanneer je je bewust bent van je (waarderende) grondhouding en vanuit daar intervenueert, kun je een (AI) methodologie authentiek inzetten. Wat zijn jouw principes? Hoe komen die tot uitdrukking in je aanpak? We nemen drie praktijksituaties en nodigen je uit in de spiegel te kijken. We doen dat zelf ook!**

## Praktijksituaties

### Situatie A

Door bepaald gedrag van een deelnemer raak je uit je evenwicht. Je voelt je onzeker worden. De storing tussen jullie leidt je af. Je hoofd vult zich met niet-helpende gedachten. Het zorgt ervoor dat je steeds verder uit contact raakt met jezelf en met de groep. De groep kijkt je afwachterend aan.

### Situatie B

Tijdens een teamsessie wordt duidelijk dat er een tweedeling is in het team tussen het ondersteunend personeel en de accountmanagers. Het ondersteunend personeel geeft aan zich niet gewaardeerd te



voelen. De accountmanagers beklagen zich over de werkwijze van het ondersteunend personeel, waardoor zij steeds vaker zaken zelf oppakken. Ze pakken ook dit vraagstuk redelijk pragmatisch op, denken in oplossingen. Een deel van de groep vraagt aan jou als *facilitator* concrete werkvormen om oplossingen te genereren.

### **Situatie C**

Een team managers 'dwarrelt' in de relatie onderling en met de leidinggevende. Onderlinge spanningen komen deels voort uit tegenstrijdige belangen: eigen afdeling eerst! Een paar mensen uit de groep spelen met de gedachte om te vertrekken, vanwege gebrek aan erkenning, te hoge werkdruk en meningsverschillen met de leidinggevende. Het team vraagt aan jou als *facilitator*: help ons met teambuilding, want we komen niet vooruit.

Verberg je talenten niet, ze zijn bedoeld om in te zetten. Wat is jouw zonnewijzer in de schaduw?

(Benjamin Franklin)

### **De spiegel**

We hebben de overtuiging dat er niet één beste manier is om als *facilitator* op deze situaties in te gaan. De keuze voor een interventie hangt sterk af van de grondhouding waarmee je naar deze ondersteuningsvraag kijkt. Voor de drie voorgaande situaties is dit de spiegel:

1. Hoe zou jij hier mee omgaan? Waar stap je op in? Welke aanpak kies je?
2. Vanuit welke uitgangspunten kom je tot deze aanpak? Wat is er dus echt belangrijk voor je?

### **Waarderende principes**

Hierna beschrijven we eerst kort welke uitgangspunten óns handelen sterk beïnvloeden. Ze zijn deel van wie we als professionals willen zijn. Hierin is een waarderende benadering duidelijk zichtbaar. Vervolgens laten we zien hoe deze principes onze aanpak van de beschreven situaties bepalen.

### **Authenticiteit is het vertrekpunt**

Werkelijk 'dienend' werken vraagt om een waarderende kijk op jezelf als *facilitator*. Je kunt alleen voor anderen doen wat je ook op jezelf toepast. Door je bewust te zijn van je *mindset*, te voelen wat de situatie met jou als persoon doet en door het inzetten van je eigen sterke punten, kun je de grootste bijdrage leveren.

In het kijken naar de mensen ga je telkens op zoek naar het eigene, vanuit de aanname dat vooral het natuurlijke talent en de ontwikkelde sterke punten iemand of een groep krachtig maken. Daar de vinger op leggen en dat uitbouwen is je focus.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Welke *mindset* en overtuigingen hanteer ik?
- Wat zijn mijn talenten en sterke punten?
- Hoe waardeer ik wat er wél is en hoe ga ik om met dat wat ik nog meer eigen wil maken?

### **Een aanstekelijk doel verbindt**

Een team werkt niet samen om het samenwerken, maar om een gezamenlijk resultaat te boeken. Een resultaat dat wezenlijk is, dat ertoe doet. Wat zijn de resultaten waar de groep zich vanuit de eigen drijfveren aan kan verbinden? Welk aanstekelijk doel is te formuleren dat echt aanzet tot gebruik maken van je talenten? Welk resultaat heeft een link met de drijfveren van de teamleden én met de doelstellingen van de organisatie? Kun je een doel bepalen dat genererend is, in plaats van 'slechts' probleemoplossend? Met een

aanstekelijk doel zet je iets moois in de wereld.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Met welke drijfveren kom jij naar je werk? Wat wil jij realiseren?
- Wat vraagt om groei?
- Wat in de organisatiedoelstelling raakt jou persoonlijk?
- Waar zou je met je teamleden echt trots op kunnen zijn?

### **Een onderzoekende houding opent**

Onderzoekend kijken, onderzoekend handelen, opent bevragen en onderzoekend handelen, opent mogelijkheden. Wat is er al? Wat kan groter gemaakt worden? *What gives life?* Als facilitator werk je vanuit een groeimindset: je onderzoekt waar ruimte is voor ontwikkeling. Je zoekt naar openingen, mogelijkheden, kansen en wat wél kan. Soms vraagt dat om eerst pijn te erkennen, zodat je vanuit daar contact kunt maken met het verlangen. Het gaat om onderzoeken en waarderen van alles wat er is, niet alleen de op voorhand positieve zaken.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Wat is er krachtig aan wat ik zie/hoor/voel?
- Welke kiemen zijn er al zichtbaar?
- Waar zit ruimte?
- 'Wat als?', 'Stel dat ...?', 'Zou het kunnen dat...?'

### **Kracht en succes zijn de basis voor ontwikkeling**

Waar liggen de kiemen voor ontwikkeling? In elke situatie werkt er al iets wél, is een sterk punt al aanwezig, heeft een team constructieve ervaringen opgedaan. Hoe kunnen we die gebruiken om verder te gaan? Hoe helpen die ervaringen in de richting van het aanstekelijke doel? In plaats van vanuit een probleem naar de standaard toe te werken, vertrek je vanuit de positieve uitzonderingen naar iets wat nastrevenswaardig is. Dit vraagt van de facilitator het vermogen om kiemen te zien en de aansporing van de groep om die

kiemen te benutten.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Als het erop lijkt dat het niet werkt, wat is dan de uitzondering op de regel?
- Welke successen zijn er al geboekt?
- Welke talenten zijn er in het team aanwezig?

### **Co-creatie verrijkt**

Samen geef je de werkelijkheid vorm; soms letterlijk, soms door verhalen en betekenisgeving. De opbrengst daarvan is altijd rijker wanneer het met anderen gebeurt, dan wanneer je het alleen zou doen. Zeker in een organisatie is het van belang om onderlinge interactie en het benutten van elkaars talent te ondersteunen: dan wordt het resultaat



krachtiger en voelt ieder zich eigenaar van wat er gebeurt, hoe het gebeurt en - misschien wel het belangrijkste - waarom het gebeurt.

Faciliteren betekent ook dat je er als facilitator zelf écht helemaal bent, dus niet slechts als procesbegeleider aan de zijlijn. Je staat zelf ook op de foto. Door in te stappen in het teamsysteem maak je er onderdeel van uit en oefen je invloed uit op de nieuwe verhalen die het team gaat vertellen.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Welk verhaal willen we gaan vertellen?
- Met wie zou je dit samen willen doen?
- Van of aan wie zou je dit kunnen leren?
- Zou je er ook anders tegenaan kunnen kijken?

Be the change you want to see in the world (Gandhi)

### Het effect van deze grondhouding

#### **Omgaan met situatie A**

Sommige mensen worden kleiner, trekken zich meer terug wanneer ze onzekere gevoelens hebben. Ik heb de neiging om me groter te maken, nog harder van me te laten horen. Het wordt nog vervelender wanneer ik dit onzekere gevoel/gedrag ook nog eens veroordeel.

Wanneer ik me hier bewust van ben, probeer ik zoveel mogelijk 'te zijn met wat er is' (*authenticiteit*). Waar te nemen wat er gebeurt en wat het met me doet.

Wat mij helpt om vrij van oordeel naar mezelf te kijken, is om mezelf toe te staan om *lerend* te zijn. Ook ik ben onderweg. Door de erkenning van mijn gevoel ontstaat er vaak al meer ruimte. Ruimte om er, samen met de groep, naar te kijken. Bijvoorbeeld door te delen wat er met mij gebeurt (*onderzoekende houding*): mijn bedoeling was (intentie)..., wat ik nu zie/waarneem/voel (effect)..., als ik jullie

hoor en/of mijn wens is... wat vraagt het nu? Het expliciteren van wat er gebeurt, maakt dat ik er (weer) vanuit mijn eigen kracht aanwezig kan zijn. Daarnaast leverde dit zoeken een bijdrage aan het bouwen van een open leer/werkcultuur (*co-creatie*).

#### **Omgaan met situatie B**

Daar waar bij intermenselijke vraagstukken snel wordt overgegaan op de inhoud of oplossingen worden aangereikt, is dat veelal een signaal om even een pas op de plaats te maken. Door (*vanuit onderzoekende houding*) met het team te verkennen wat hier nu werkelijk speelt: wat is de oorspronkelijke wens achter de zichtbare irritatie? In deze situatie hebben we ervoor gekozen om in een kringgesprek iedereen de gelegenheid te geven zich uit te spreken over hetgeen hem raakt.

De uitdaging is om je niet onder druk te laten verleiden tot onmiddellijk reageren, maar in plaats daarvan zoveel mogelijk de emoties te verdragen. Door de eerlijkheid (*authenticiteit*) ontstond er ruimte om elkaar weer te zien. Het doorvragen op wat iemand werkelijk raakt, gaf informatie over de kracht en drijfveren van die persoon. Hiermee was een vruchtbare grond gecreëerd om vervolgens met elkaar het *aanstekelijke doel* van het gehele team te formuleren.

#### **Omgaan met situatie C**

Het eerste contact met iemand van het team leverde een belangrijke intuïtie op: niet instappen op *déze* hulpvraag (*authenticiteit*). Het voelde alsof dit niet de kern was. Het zijn allemaal competente mensen die al langer samenwerken en prima collegiale gesprekken kunnen voeren.

We brachten met elkaar in kaart wat er echt speelde en namen de intuïtie van de facilitator (*onderzoekende houding*) als uitgangspunt. Daarin hebben we vooral onderzocht wat er wél is in het team: sterke punten, eerdere successen, samenwerking (*kracht en succes*

als basis). Door de succesmomenten te bespreken, bleek dat er in die gevallen telkens een duidelijk doel was waar het team zich op richtte. Dat was er nu niet: ieder werkte voor zichzelf en de eigen afdeling. De volgende stap die het team formuleerde was: wij moeten in gesprek met onze leidinggevende op een manier die haar uitnodigt om ons mee te nemen in organisatiedoelstellingen (*formuleren van een aanstekelijk doel*).<sup>1</sup> In het begeleiden van dat gesprek tussen team en leidinggevende lag de echte 'faciliteeropdracht'.

Het begeleiden vanuit deze principes is wat wij Waarderend Faciliteren noemen. Gestoeld op (onderzoek naar) Appreciative Inquiry, Positive Psychology, oplossingsgericht werken en geïnspireerd door onze ervaring met het waarderend begeleiden van teams en leergroepen. We hopen dat we je met dit artikel hebben aangezet tot reflectie op jouw principes en dat (nog meer) bewustzijn van jouw principes krachtig mag doorwerken in hoe jij groepen begeleidt. ■



***Kemp van Ginkel werkt graag met teams die een stap verder willen zetten. Hij stelt zich op als medebouwer: waarderend faciliterend mét concrete inhoudelijke bijdragen. Kemp doet dat samen met een groot aantal gewaardeerde collega's van Kessels & Smit the learning company. Info: [www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com)***



***Din van Helden (Stroom) begeleidt leertrajecten die gericht zijn op het versterken van de eigen kracht. Zoals het loopbaan (her)oriëntatie traject in Zuid Afrika. Met het faciliteren van teams is ze uit op het in dialoog (laten) leren en benutten van de verschillen. Info: [www.stroom.co](http://www.stroom.co)***

***Din en Kemp begeleiden samen het leertraject Waarderend Faciliteren van Teams, vanuit de FCE Foundation of Corporate Education. Info: [www.corporate-education.com/wf](http://www.corporate-education.com/wf)***

## En nu online

### sociale media

**BIJ LEREN EN  
VERANDEREN IN  
ORGANISATIES**

Heb jij ook het idee dat sociale media als Twitter, LinkedIn, Yammer, Ning of Delicious veel kunnen betekenen voor leren en veranderen binnen organisaties en netwerken? Doe mee aan een van onze workshops, leertrajecten of webinars

#### **Ons aanbod voor 2012:**

- Inspiratiesessies als 'sociaal leren in organisaties' en 'Webinars met internationale experts' in het najaar van 2012.
- Leergang 'sociale media bij leren en veranderen in organisaties' van 8 maanden, startend online 1 oktober, 2012.

Quote deelnemer: "Ik heb nog nooit in een leergang zoveel nieuwe dingen geleerd!"

**Meer informatie: <http://ennuonline.com/>**

Simon Koolwijk tel. 024 3504437 mob. 0610624575 e-mail. [info@ennuonline.com](mailto:info@ennuonline.com)