



Serie vaktechniek:

het faciliteren van groepsprocessen (deel 2)

Facilitator: wind onder de vleugels van de groep

De kennis die in groepen aanwezig is, kan niet genoeg worden overschat. Managers en adviseurs moeten echter in staat zijn om die kennis te mobiliseren en om te zetten in wijze beslissingen. De groep moet dus goed worden gefaciliteerd om tot het beste resultaat te komen.

De huidige conjunctuur en veranderende opvattingen over leiderschap, adviseren en verandermanagement zorgen voor een accentverschuiving in de rollen van managers en adviseurs. Kort gezegd komt die verschuiving neer op een grotere aandacht voor de procesmatige kanten van organiseren, veranderen, besluiten nemen, problemen oplossen en innoveren.

De organisatie-werkelijkheid wordt steeds minder gezien als reeks van lineaire causaliteiten en meer als een geheel van elkaar beïnvloedende en cyclische processen.

Mechanistisch denken maakt plaats voor een systematischer kijk op organiseren en veranderen. Managers en adviseurs zullen meer op proces- en interactieniveau interveniëren, omdat het inzicht groeit dat hún wijsheid alleen de werkelijkheid niet automatisch doet veranderen.

Managers en adviseurs moeten daarom de kennis mobiliseren en doen convergeren tot wijze en gedragen beslissingen. In de praktijk betekent dit onder meer dat zij in toenemende mate groepen en teams zullen faciliteren, zonder

direct hiërarchische- of expertinvloed aan te wenden. Onder de juiste condities leveren groepen meer en kwalitatief betere ideeën dan afzonderlijke individuen en kunnen ze beslissingen nemen en problemen oplossen die de kwaliteiten van de individuen overstijgen.

Ik zal in dit artikel ingaan op enkele aspecten van het methodisch faciliteren van groepsprocessen, waardoor de uitkomsten van bijeenkomsten gebaseerd zijn op een zo breed mogelijke basis van kennis en inzichten. Alle betrokkenen hebben daarbij een gelijkwaardige en evenredige inbreng, waardoor de resultaten door iedereen gedragen worden en hout snijden. Een en ander komt zo mogelijk in een prettige sfeer en energieke wijze tot stand.

De rol van de facilitator

In zijn boek *Process Consultation* (1987) maakt Schein het onderscheid tussen enerzijds het expertmodel en anderzijds het proces-consultatiemodel. Bij het expertmodel domineert

de inhoudelijke bijdrage van de facilitator, terwijl het proces niet primair tot zijn verantwoordelijkheid behoort. Hiermee valt de expertrol buiten de definitie van faciliteren. Het consultatiemodel houdt in dat de facilitator alleen op het proces intervineert. De facilitator helpt de groep om op een gestructureerde manier ideeën, ervaringen en overtuigingen uit te wisselen om tot conclusies, besluiten of oplossingen te komen. Hij legt de nadruk op het helpen van anderen zichzelf te helpen. Hiermee wordt bereikt dat mensen zelf leren.

In deel 1 van dit artikel in het augustusnummer van *Management Consultant Magazine* haalde ik Schwarz (1994) aan, die zegt dat faciliteren een proces is waarin een neutraal, voor iedereen acceptabel persoon zonder beslissingsbevoegdheid, intervineert om de groep te helpen bij het identificeren en oplossen van problemen en bij het nemen van beslissingen om de groepseffectiviteit te verhogen.

Ook Schein (1987) geeft in zijn definitie aan dat het bij faciliteren met name gaat om het helpen van de groep om bepaalde doelen te bereiken. De facilitator is meer de wind onder de vleugels van de groep. Mijn collega Jan Willem Jurg drukte het eens als volgt uit: 'Hoe beter je als facilitator wordt, hoe meer je op een kelner gaat lijken. Je zorgt ervoor dat het gewenste proces op gang komt, en hoeft daarna alleen nog de kopjes bij te vullen. Maar voordat het zover is, moet je veel gedaan hebben aan voorbereiding.' Erik Reijnders gebruikt ook wel het Twentse woord 'möglikmoaken' en Annemiek Geverink vergelijkt figuurlijk gesproken het faciliteren wel met het werk van een vroedvrouw.

Eisen aan de facilitator

Als het gaat om de eisen die aan een goede facilitator worden gesteld, onderscheid ik er drie:

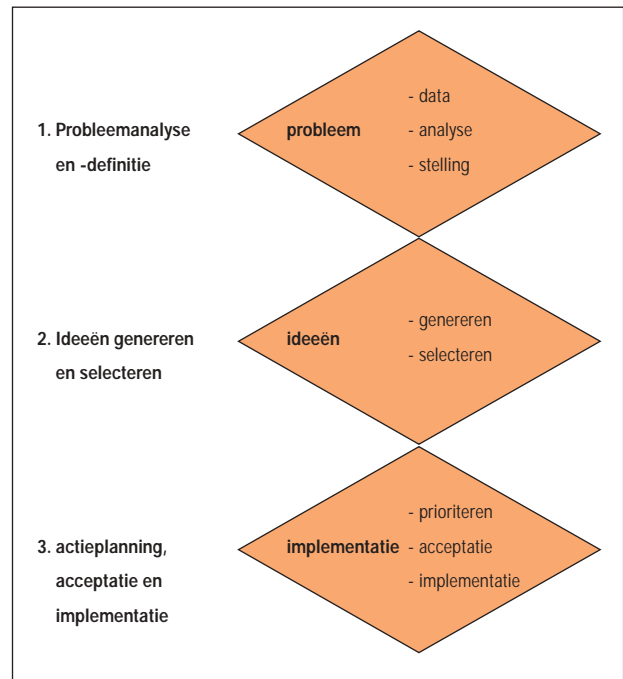
1. Hij moet beschikken over een toolbox met methoden en technieken, zoals brainstormtechnieken, energizers, vragen en dergelijke, en hiermee de groep helpen tot uitkomsten te komen;
2. Hij moet beschikken over de kwaliteit om real time te kunnen interveniëren op de groepsdynamiek, zodat deze bijdraagt aan goede uitkomsten;
3. Hij moet de kunst verstaan om de eigen visie, expertise en kennis op de achtergrond te houden en in te zien dat het geheel groter is dan de som der delen.

Ik zal de eerste twee eisen verder uitwerken. Voor een uitwerking van de derde eis verwijs ik graag naar het in oktober te verschijnen boek van Richard H. Axelrod, Emily M. Axelrod, Julie Beedon en Robert W. Jacobs (2004) *You Don't Have to do It Alone; How to Involve Others to Get Things Done*. Berett Koehler.

De tools

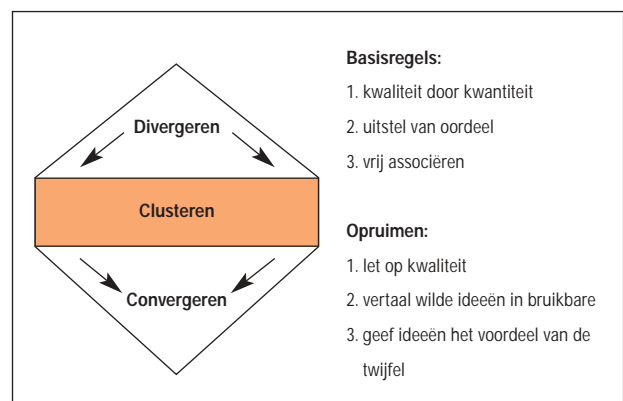
In het bestek van dit artikel kan ik niet uitgebreid ingaan op alle methoden en technieken die voorhanden zijn en verwijs hiervoor graag naar de lijst met referenties op de site www.managementconsultant.nl. Op die site staan onder de kop van dit artikel tal van methoden en technieken die in

het ontwerp van de bijeenkomst(en) worden opgenomen en toegepast. Ik zal hieronder wel de hoofdstappen in het faciliteringsproces beschrijven. Het ontwerp van de bijeenkomst en de bijeenkomst zelf is volgens de volgende drie stappen opgezet.



Afhankelijk van het doel van de bijeenkomst kan het accent liggen op één of enkele van de 'wybertjes'. Niettemin is het van belang om te zorgen voor een geconvergeerde uitkomst van elk van de stappen. Open einden zijn altijd onbevredigend en met uitsluitend divergente uitkomsten valt niet veel te beginnen.

Elk van de drie wybertjes bestaat weer uit drie stappen: divergeren, clusteren en convergeren. Divergente technieken, zoals vrije associatie en brainstormtechnieken, beogen zoveel mogelijk ideeën te genereren, zonder nog in discussie te gaan over wat goede en slechte ideeën zijn. Het clusteren is vervolgens bedoeld om ideeën te groeperen, zodat ze een samenhang krijgen. Convergente technieken worden gebruikt om de hoeveelheid ideeën in te dikken, veelal ook op basis van een aantal te bepalen criteria (kosten, haalbaarheid, realiseerbaarheid, enz.).



Een groepsbijeenkomst bestaat niet alleen uit de inhoud die voorligt. De dynamiek in de groep, de onderlinge relaties, belangen en (verborgen) agenda's, het al of niet aanwezige vertrouwen in elkaar en de facilitator zijn dominant, maar niet altijd zichtbaar aanwezig en kunnen zich op onverwachte tijden en wijze manifesteren.

In de contracting fase, voorafgaand aan de eigenlijke bijeenkomsten, zal de facilitator zoveel mogelijk variabelen die van invloed zijn op de groepsdynamiek moeten verzamelen. Niets is fruijker dan wanneer een facilitator ter plekke allerlei konijnen uit de hoed voorgetoverd krijgt of wordt geassocieerd met één partij of coalitie.

Contracting

Voor de faciliterende manager zal de contractingfase niet of anders aan de orde zijn dan voor de ingehuurde facilitator. Niettemin kunnen ook voor de manager de aandachtspunten voor contracting als checklist in de voorbereiding dienen. Contracting is meer dan alleen de afspraken op papier zetten, maar is een proces om te komen tot doelhelderheid. Dus het formuleren wat het resultaat van de bijeenkomst moet zijn, voor wie dat resultaat belangrijk is en of de betrokkenen het eens zijn over het gewenste resultaat en helderheid over de rollen hebben. Wordt de procesmatige rol geaccepteerd, of heeft men liever een expert?

Wat is de rol en het belang van de opdrachtgever en die van de deelnemers? Wat zijn de belangen van de deelnemers en hoe zit het met de onderlinge verhoudingen en gezagsrelaties? Verder moet duidelijkheid zijn over wat er met de uitkomsten gaat gebeuren en wie de 'eigenaar' daarvan is.

Uiteraard zijn doel-, rol- en outputhelderheid ook van toepassing op het groepsproces zelf. Naarmate de contracting beter is geregeld, zal het aantal contraproductieve groepsprocessen en onderstromen afnemen. Voor een facilitator van een interactieve bijeenkomst is het van belang deze processen te herkennen. Ik zal ingaan op enkele bekende groepsprocessen die van invloed kunnen zijn op het proces en de uitkomsten, voor de groep zelf, maar ook voor de facilitator. Eerst enkele opmerkingen vooraf:

- Iedere facilitator krijgt een keer met een lastige groep te maken;
- Volwassen deelnemers zijn er bijna nooit op uit om de facilitator in verlegenheid te brengen of om het proces te verstoren. Incidenten hebben een achtergrond;
- Het niet goed omgaan met incidenten of conflicten in de groep levert zowel de facilitator als de deelnemers aan het groepsproces een hoop nare spanning op die het resultaat niet ten goede komt;
- Een facilitator roept vaak zelf bepaalde problemen op;
- Gewoon orde houden werkt niet bij volwassenen;
- Problemen in groepen goed managen is een leerproces.

1 Het Asch effect

Een herkenbaar groepsdynamisch effect is het 'Asch effect'. Hier gaat het om het conformeren van de eigen mening aan die van de groep. Het Asch effect kan zowel een positieve als

een negatieve invloed hebben op de resultaten van het groepsproces.

Maar of het nu om een positieve of negatieve invloed gaat, het blijft een aandachtspunt of met het conformeren aan de groep bepaalde ideeën die van belang kunnen zijn niet onder tafel blijven. Vaak is het raadzaam om een bijeenkomst te beginnen met zogenoemde 'nominale' technieken, zoals het individueel en anoniem laten opschrijven van ideeën op post its. Wanneer deze aan de wand geplakt zijn, kunnen de verschillen in inzicht worden besproken. Er kan ook meteen worden geclusterd, zodat ideeën niet meer hoeven worden toegeschreven aan de schrijvers.

2 Groepthink

Een tweede en contraproductief fenomeen is 'Groupthink'. Dit kan voorkomen in groepen waarvan de leden elkaar goed kennen of een indringend gezamenlijk belang hebben. Bij groupthink is de wens om consensus binnen de groep te bereiken zo groot dat er niet meer kritisch naar de argumenten van de 'buitenwacht' wordt geluisterd. Er kan een soort implosie ontstaan, waarbij het idee dat de vijand buiten zit domineert.

De mening van degene met de meeste macht wordt automatisch de mening van de groep. Al het gedrag van de buitenwereld wordt geïnterpreteerd als vijandig en dom. Het is zeer lastig om dit proces te doorbreken. Confronteren maakt het over het algemeen erger, omdat de facilitator kan worden geïdentificeerd met de buitenwacht en een vijand wordt. Het faciliteren van een (gestructureerde) dialoog met de omgeving en het helder houden van de eigen rol, het helpen maken van het onderscheid tussen feiten en interpretatie kan uitkomst bieden.

3 Social Loafing

Een derde groepsproces is 'Social Loafing'. Dit kan worden vertaald als 'de kantjes ervan af lopen'. Iedere docent die met groepsopdrachten werkt, kent het fenomeen. Het proces ontstaat doordat het binnen een groep erg makkelijk kan zijn voor het individu om mee te liften met de rest en de eigen bijdrage aan het eindresultaat zo klein mogelijk te houden.

Social Loafing kan in alle groepen voorkomen maar sneller naarmate de groep groter wordt en de individuen daardoor anoniemer. Bij een grote groep verdient het aanbeveling om deze in kleine werkgroepen op te splitsen. In een kleine groep is er vaak meer sociale controle aanwezig om het proces te voorkomen. In kleine groepen kan de facilitator alle individuen aanmoedigen hun bijdrage te leveren.

4 Risky shift

'Risky shift' houdt in dat men in een groep bereid is meer risico te lopen dan men individueel zou willen doen. De groepsleden die normaal gesproken risicovolle beslissingen zouden tegenhouden, gaan nu akkoord met dit soort besluiten omdat het extreme gedrag wordt versterkt door de groep.

Individueel eigenaarschap ontbreekt (Van Nistelrooij, 2000) en de meerderheid laat toe dat de minderheid meer

'Onder de juiste condities leveren groepen meer en kwalitatief betere ideeën dan afzonderlijke individuen'

extreem gedrag vertoont. Dit fenomeen doet zich minder voor wanneer de facilitator ervoor zorgt dat een gemeenschappelijke doelstelling een goed gestructureerd groepsproces is, waarin een duidelijke en zichtbare bijdrage van alle individuen is verwerkt. Verder is het nuttig om tijdens de bijeenkomst reflectiemomenten in te bouwen.

5 Contagion of affect

In groepen kan het verder voorkomen dat de deelnemers hun reacties en antwoorden met elkaar gaan vergelijken. Het gaat hier vooral om door stemmingen ingegeven reacties, die kunnen overslaan op anderen waardoor een 'Contagion of affect' ofwel besmetting ontstaat. Dit kan zich als een golf over de groep verspreiden.

Als facilitator is het van belang deze golf te herkennen en op tijd te interveniëren. De besmetting kan zowel positief als negatief zijn. Een negatieve besmetting kan zich makkelijk gaan richten op de facilitator, die als gemeenschappelijke vijand kan gaan fungeren. Wanneer het zover is, is het meestal te laat om in te grijpen. Het beste is het om 'mee te bewegen', begrip voor de stemming van de groep te tonen en met hen te bespreken hoe er verder wordt gewerkt, onder welke condities. Voorkomen (in de contractingfase) is beter dan genezen.

6 Dilemma of voice

Tot slot kan er in een groep sprake zijn van het 'Dilemma of voice'. Dit proces speelt met name wanneer er wordt gewerkt met grote groepen. Naarmate de groepsgrote toeneemt en er meer perspectieven bij elkaar zijn, wordt de individuele spreektijd beperkt, neemt de interdependentie tussen de groepsleden af en kunnen mensen zich gaan afsluiten ('het heeft toch geen zin om iets te zeggen').

Het gebruik van nominale technieken en individuele aanmoedigingen kan het dilemma of voice verminderen. Verder geldt ook weer het advies om grote groepen in kleine subgroepen te laten werken.

In het algemeen en zeker wanneer er problemen in een groep ontstaan, kunnen de volgende tips bruikbaar zijn:

Schenk aandacht aan je eigen intenties:

- Weet wat je persoonlijk wilt bereiken en wees hier open over.
- Wees bereid om jezelf te laten beïnvloeden en houd niet rigide vast aan je eigen doelen.
- Word nooit kwaad.
- Accepteer dat anderen ook gelijk kunnen hebben.

Zorg voor balans tussen kritische vragen en nieuwsgierigheid:

- Stel nieuwsgierige vragen, ook naar achterliggende aannames van anderen.
- Leg je bij alles wat je zegt je eigen achterliggende aannames uit.
- Vertel op welke gegevens/informatie/feiten je je baseert.

Zorg voor een gezamenlijk gedeelde betekenis van de dingen die je zegt:

- Test je aannames.
- Deel de betekenis die je geeft aan woorden/ideeën.
- Check of je de ander werkelijk begrijpt.
- Maak een onderscheid tussen feiten en meningen.

Gebruik zelfbewustzijn als bron:

- Vraag jezelf in lastige momenten af: wat voel ik, denk ik, wil ik op dit moment?
- Deel wat je voelt, denkt of wilt vrijuit, zonder je bezwaard te voelen.

Verken impasses:

- Ga altijd eerst na waarover je het samen eens bent.
- Wees duidelijk over datgene waarover je het niet met elkaar eens bent en waarom.
- Verken aannames achter meningsverschillen.

Zie weerstand als een bron van informatie en energie:

- Houd voor ogen dat ieders waarheid waar is.
- Betrek weerstand niet op jezelf, behalve wanneer je er zelf de oorzaak van bent.
- Ga niet interpreteren over hoe het allemaal komt, maar vraag het de groep.
- Ga niet therapeutiseren en psychologiseren.
- Zie in dat de groep een vriend in plaats van een vijand nodig heeft. ■

Rob de Wilde is partner van Geverink, de Wilde, Bosquet en Partners
rdewilde@learning.nl

Een uitgebreide literatuurlijst behorende bij dit artikel vindt u op
www.managementconsultant.nl/MCM5-2004/faciliteren.