

Beste lezer,

Eindelijk een praktijkboek over de toegevoegde waarde van gefaciliteerde bijeenkomsten voor opdrachtgevers en deelnemers. Voor een opdrachtgever verschaft dit boek inzicht in mogelijke resultaten die een facilitator u kan bieden. Voor een deelnemer wat u kunt verwachten van een gefaciliteerde bijeenkomst. En voor de professional, betrokken bij veranderingen met organisaties, geeft dit boek inzicht in de wijze waarop u zich kunt laten ondersteunen of zelf kunt *faciliteren*. Als laatste willen we ook collega facilitators aanspreken: een blik in elkaars keuken.

Bijna 30 auteurs droegen belangeloos bij aan dit boek. Daardoor krijgt u als lezer een goed beeld van de breedte en diepte van het werkveld van faciliteren van bijeenkomsten. Prof. Dr. Thijs Homan geeft zijn visie op faciliteren als emergent fenomeen. Daarop volgt een hoofdstuk dat ingaat op de vraag *Wat is faciliteren?* De kern bestaat uit 24 voorbeelden van faciliteren in de praktijk: workshops, brainstormsessies, vergaderingen, sessies als onderdeel van veranderingstrajecten. In het hoofdstuk *Wat betekent faciliteren in de praktijk* zoeken we naar de rode draad uit de praktijkverhalen. Het hoofdstuk over de *International Association of Facilitators* (IAF) beschrijft de competenties van een gecertificeerde facilitator (CPF). Tenslotte bevat dit boek ook een checklist: *Heb ik een facilitator nodig?*, met een aantal praktische tips.

De IAF Chapter Netherlands ondersteunde het initiatief voor dit boek na een opmerking van Marc van Seters: *“Geven jullie ter gelegenheid van de 10^e IAF Nederland Conferentie een boek uit?”*. We danken onze mede-redactieleden voor hun inzet en rol in de totstandkoming van dit boek: Carolien de Monchy en Laura ten Ham. Zonder redacteur en ghostwriter Ceciel Fruijtier en grafisch ontwerpster Titia Lelie zou dit boek niet zo leesbaar en aantrekkelijk zijn. Sipke Gelling en Hans van Klaveren hielpen ons als uitgever en drukker. *Last but not least* bedanken we alle auteurs die aan dit boek hebben bijgedragen.

Faciliteren zonder Omwegen brengt het vak faciliteren onder de aandacht. We hopen hiermee te bereiken dat u vaker aan een geïnspireerde, innovatieve, betrokken en vooral nuttige bijeenkomst zult deelnemen.

Henri Haarmans CPF
Voorzitter IAF Nederland

Jan Lelie CPF
Bestuurslid IAF Nederland



“Met de regieopstelling borrelde de informatie als “vanzelf” naar boven.”

De opdrachtgever aan het woord: “In een complex krachtenveld is het als programmamanager vaak lastig om precies te duiden waar het probleem zit. Aan de ene kant omdat het werkelijke probleem vaak schuil gaat achter afgeleide zaken en aan de andere kant omdat, als je eenmaal aan de slag gaat, je als betrokkene onderdeel wordt van het systeem en het moeilijker wordt de situatie vanuit afstand en met overzicht te beschouwen.

Door de aanpak van Jan ontstond ruimte om het krachtenveld fundamenteel te analyseren en op zoek te gaan naar de werkelijke blokkades. Met de regieopstelling borrelde de informatie als “vanzelf” naar boven. De spelers gaven informatie “die zij niet konden weten”. In het vervolg kon ik de inzichten gebruiken om effectieve interventies te doen maar ook om kansloze interventies te laten.”

Wat speelt er? De kracht van regieopstellingen

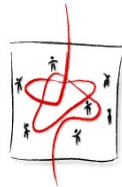
door Jan Lelie CPF

Een vastgelopen grootschalig ICT-programma

Ik sta vast in een file op weg naar het intake gesprek. Noodgedwongen zoek ik een parkeerplaats en de probleemeigenaar en ik spreken een uur via de telefoon. Deze programmaleider heeft als taak een vastgelopen en bijzonder conflictueus ICT-programma vlot te trekken. Iedereen onderschrijft het gemeenschappelijke belang, maar tegelijkertijd woedt er een veenbrand. Er speelt een ambitieus technisch verhaal, er zijn organisatorische kwesties, het gaat om veel geld en natuurlijke de persoonlijke sympathieën en antipathieën.

De organisatie van de gebruikers betaalt niet voor het te leveren systeem. Een opdrachtgever betaalt, maar is geen eigenaar noch gebruiker van de gegevens en de applicaties. De ontwikkelende organisatie beheert de gegevens en het systeem, en levert zelf ook diensten met deze data. De gebruikers hebben het grootste belang bij een succes en de opdrachtgever heeft de programmaleider aangesteld.

Er zijn al verschillende deadlines niet gehaald en er ontstaat een herhaling van zetten. Er is al een bijeenkomst gepland met alle betrokkenen om tot een gemeenschappelijk, voor iedereen aanvaardbaar pad naar een oplossing te komen, binnen de beperkingen van tijd en geld. De opdracht luidt: ontwerp en faciliteer deze bijeenkomst. Tijdens het intakegesprek blijkt de complexiteit van de situatie. Het lijkt een technische kwestie, maar achter de technische oplossingen



gaan machtsvraagstukken schuil. Ik overleg langdurig met de programmaleider om tot een aanpak te komen.

Dilemma's

We voeren eerst een serie gesprekken met steeds twee partijen met tegengestelde belangen. De probleemeigenaar voert de gesprekken, die ik begeleid. Ik intervenueer om steeds de dilemma's in kaart te brengen en zonder in oplossingen te schieten. De deelnemers schrijven eerst hun ideeën op en spreken pas daarna. Er blijken een tiental dilemma's te spelen, waarbij gemeenschappelijk versus eigenbelang de belangrijkste is.

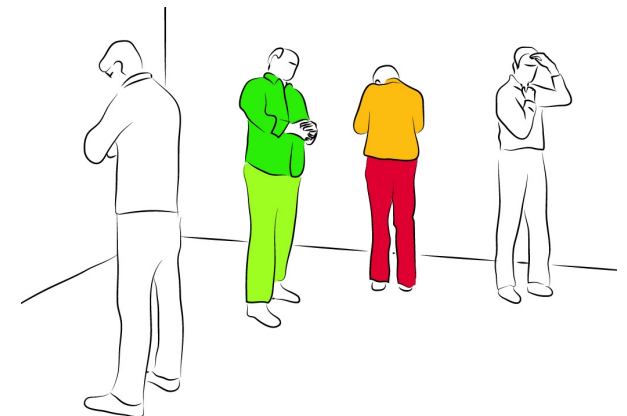
De gesprekken verlopen in een positieve sfeer. Echter, de kern van het probleem blijft onduidelijk. Wat speelt er echt? Iedereen wil werken aan het gemeenschappelijke belang, iedereen begrijpt dat het wenselijk, nodig en noodzakelijk is om met elkaar verder te gaan. Waaruit bestaat het conflict? In de voorbereiding van de plenaire sessie escaleert de situatie. Partijen dreigen in e-mails met boycotts. De probleemeigenaar en ik besluiten de situatie vanuit “niet weten” te benaderen. Ik met een apart voorstel.

Regie-opstellingen

Bij organisatieopstellingen representeren de echte deelnemers hun eigen situatie zelf. Ik heb meer dan eens gemerkt, dat die zich met hun eigen rol en positie blijven identificeren. Juist daardoor vertonen ze “onecht” gedrag: mensen kunnen nog maar moeilijk onderscheid maken tussen hun rol in een spel en hun werkelijkheid. Hun belangen, echt en vermeend, vaak onbewust, vertekenen hun beeld van de situatie.

Ik stel daarom voor om een groep facilitators te vragen om de situatie voor de opdrachtgever en mijzelf te verbeelden door middel van een “regieopstelling”. Het doel is de kern van de belangenproblematiek boven water te krijgen.

Facilitators met enige ervaring in rollenspelen en organisatieopstellingen hebben





geen enkel onbewust belang bij welke positie in een situatie dan ook. Net zoals toneelspelers kunnen ze een rol opnemen, spelen en weer afleggen. Ze hebben echter geen inhoudelijke kennis van deze ingewikkelde situatie. Maar hoe maak ik ze duidelijk wat er speelt zonder eindeloze verhalen?

Ik kom op het idee om uitspraken van de partijen te laten “verbeelden”. Uit de gesprekken en e-mails maak ik 7 paren van uitspraken van ‘het veld’ die de dilemma’s verwoorden. Bijvoorbeeld: “*Ik heb goed zicht op het besteden van resources in relatie tot resultaten*” met “*ik hou voor het programma belangrijke informatie over de voortgang van trajecten achter*”. Ik vertel niet welke partijen wat gezegd hebben.

Wat op de achtergrond speelt naar voren gebracht

We oefenen eerst met houdingen, onder meer veraf en nabij. Daarna vraag ik de deelnemers in een kring te gaan staan en een houding aan te nemen die bij de eerste uitspraak past, zoals: “*Wanneer afspraken niet worden na gekomen, is het in mijn rol om in te grijpen*”. Vervolgens vraag ik ze om hun houding zo aan te passen, dat ze ook de tweede uitspraak verbeelden (figuur 1): “*ik vind het lastig om bij mijn eigen mensen in te grijpen*”. In het begin is dat wat onwennig, maar gaandeweg werkt het gemakkelijker. De opdrachtgever voegt ter plekke zelf ook nog twee paren uitspraken toe: “*ik hou van je*” maar “*ik wil niet met je uit*”.

Daarna vraag ik de opdrachtgever om de deelnemers op te stellen vanuit vier verschillende perspectieven: actie, structuur, emotie en toekomst. Waar staan de par-

tijen ten opzicht van elkaar? Welke houding? (figuur 2) De facilitators weten wel welke partij ze representeren, maar niet welke dilemma’s bij welke partij horen. Toch horen de opdrachtgever en ik al snel de facilitators in soms exact dezelfde bewoordingen zeggen als de eigenlijke partij, hoe ze de situatie en de anderen ervaren. “*Hoe kunnen ze dat weten?*”, vraagt de aanwezige opdrachtgever.



We zoeken, regisseren en experimenteren, veranderen en proberen uit. Opeens zegt één van de facilitators in de opstelling over haar positie: “*wanneer ik hieraan mee werk, bewerkstellig ik mijn eigen failliet.*” De opdrachtgever en ik beseffen dat dit de kern van de problematiek is: één van de partijen wordt gevraagd aan haar eigen (financiële) ondergang mee te werken. En dat zonder dat ze dit zelf beseft. Er dient helemaal geen plenaire bijeenkomst te komen, want dat zal de weerstand alleen maar doen toenemen. Er moeten aanpassingen komen in basisafspraken. De probleemeigenaar besluit hierover een serie 1 op 1 gesprekken te gaan voeren.

De kern van het probleem vinden

De probleedefinitie vormt 80% van de oplossing. We zijn geneigd snel aan de slag te gaan. Wanneer het probleem onduidelijk is, kan de oplossing het probleem worden. Een goede oplossing voor het verkeerde probleem, krijgen we nooit goed aan het werk; zoals een nieuwe ICT-systeem bij onderling wantrouwen. Lopen we vast in een oplossing of vervallen we in herhaling van zetten, dan vergt het moed om terug te gaan naar de vraag. Ook omdat we het hele verleden meenemen.

Als facilitator zijn we geneigd mee te gaan in de oplossingen, conclusies en het spel van de deelnemers. Ook hebben we onze kennis en ervaring, onze expertise. Soms echter, doen we er goed aan om dat allemaal even los te laten.

Bij het “vertalen” van dilemma’s naar houdingen, ontstond bij de facilitators een lichamelijke representatie van de situatie, eerst in het autonome zenuwstelsel. Daarna vormt het limbisch systeem (de hersenen) de emotionele en mentale response. Het lichaam draagt elke situatie, elke emotie en de rationele overweging. Deze laatste kunnen we verwoorden. Opstellen met niet-betrokkenen maakt dat de situatie belangeloos persoonlijk genomen kan worden en er ontstaat ruimte om wat er op de achtergrond speelt naar de voorgrond te brengen, te horen wat niet gezegd mag worden. En in dit geval was een belangrijkste resultaat om bedachte, hele goede interventies, niet te doen. Ze waren bij voorbaat kansloos.

