

8 Bouwen van sterke teams

Vuistregels voor waarderend faciliteren

Kemp van Ginkel

Stel je voor ... dat mensen in werkteams mooie resultaten bereiken, krachtige werkwijzen gebruiken en gebruikmaken van elkaar expertise... en zich daar ook nog in ontwikkelen... wat zou er dan een golf van energie hoop, inspiratie, verdieping en succes in organisaties loskomen!

In dit hoofdstuk geef ik een schets van hoe je als facilitator zo'n werkelijkheid kunt stimuleren en helpen vormgeven middels het 'waardierend faciliteren van teams'. Het gaat me om het ondersteunen van teams op een manier die:

- start vanuit hetgeen het team van waarde vindt;
- de nadruk legt op wat er wél werkt en hoe je dat kunt vergroten;
- de sterke kanten, beleving en expertise van de teamleden als vertrekpunt neemt;
- gezamenlijk laat leren van succes en daarmee op overtuigingsniveau verandering stimuleert.

Zo'n benadering vraagt van de procesbegeleider, de facilitator, een consequente focus op wat er is en wat werkt: door betekenisgeving, resultaten te signaleren, kwaliteiten te herkennen, verbindingen te leggen, terugblikmomenten in te ruimen en op nieuwe horizonten te wijzen.

Door te waarderen welke sterke punten teamleden hebben, de successen die daarmee geboekt zijn en de potentie van die sterke punten voor nieuwe activiteiten, creëer je de energie die nodig is om een volgende stap ook daadwerkelijk te zetten. Zo ondersteunt de facilitator groei en ontwikkeling en voorkomt hij dat het team terugvalt in oude denk- en gedragspatronen.

De facilitatorrol kan door heel diverse personen ingevuld worden: een ervaren collega, een manager, een extern adviseur, een coach, een stafmedewerker of één van de eigen teamleden.

Een waarderend facilitator is in mijn optiek een begeleider die ogenschijnlijk minimaal stuurt, minimaal input levert en minimaal oordeelt – zo stimuleert hij het zelfregulerend vermogen van het team (Homan, 2001). De mensen in het team moeten uiteindelijk alle relevante activiteiten ondernemen, maar de facilitator kan hen helpen om in de juiste modus te komen om dat ook daadwerkelijk te doen. De facilitator schept de ruimte en omstandigheid zodat de leden in het team het koers zoeken, acteren en evalueren naar verloop van tijd op eigen kracht kunnen doen en voortzetten.

Deze bijdrage gaat eerst in op de vuistregels of uitgangspunten van waarderend faciliteren. De achterliggende modellen komen in de paragraaf daarna aan bod. In de derde paragraaf staat cen-

traal hoe het waarderend faciliteren er in de praktijk van een team uitziet en welke interventies een facilitator dan inzet. Dan komen ook de overtuigingen aan bod die de facilitator zelf hanteert om zijn rol op een effectieve manier in te nemen. Tot slot komen de bekwaamheden aan de orde die belangrijk zijn bij waarderend faciliteren.

8.1 De vuistregels

Waarderend faciliteren van teams is gebaseerd op een aantal vuistregels (zie kader). Deze vuistregels kun je beschouwen als een rode draad voor het praktiseren van de waarderende manier van faciliteren.

Vuistregels voor waarderend faciliteren

- Begrijpen gaat vooraf aan begrepen worden
- Waardering geeft energie
- Kwaliteiten en succeservaringen zijn het startpunt
- De teamleden sturen
- Zonder actie geen resultaat

Begrijpen gaat vooraf aan begrepen worden

Wat elk team het meest nodig heeft, is ‘vrije ruimte’ om elkaar te spreken en elkaar te begrijpen. Het in dialoogvorm met elkaar onderzoeken wat er is en hoe teamleden de werkelijkheid beleven, legt de basis onder effectief en lerend samenwerken als team. Hier is scherpte en compassie voor nodig. Het creëren van reflectieruimte is misschien wel de belangrijkste opdracht voor elke teamfacilitator.

Waardering geeft energie

De krachtigste motor voor goed werk ontstaat als iemand *zin* heeft om aan de slag te gaan: iets te bouwen, iets uit te zoeken, een vaardigheid te leren of z'n hoofd te breken over belemmerende overtuigingen in contacten met anderen. Die zin of motivatie heeft een innerlijke drijfveer en wordt vergroot door (externe) bekrachtiging: de belangstelling of het vertrouwen dat teamgenoten hebben, het geloof dat het je gaat lukken, de constructieve feedback op het eerste resultaat. Succes leidt tot nieuw succes en stimuleert om een volgende stap vooruit te zetten.

Kwaliteiten en succeservaringen zijn het startpunt

Elke teamlid bezit kwaliteiten, die meer of minder zichtbaar zijn. Sommige kwaliteiten zijn slechts zichtbaar als valkuilen of schaduwkanten, bijvoorbeeld ‘perfectionisme’. Aandacht hebben voor die ‘doorgeschoten’ kwaliteiten levert een demotiverend perspectief op: je zou iets moeten afleren, voordat je kunt leren. Door kwaliteiten (bijvoorbeeld ‘zorgvuldigheid’) als basis te nemen en de ontwikkeling vanuit de kracht van het teamlid te faciliteren, is het effect direct merkbaar. Iemand gaat z'n kwaliteiten meer benutten en dat heeft een effect op de rest van het team. Niet iedereen is dus overal goed in, maar hoeft het ook niet te zijn. Daarom is het wezenlijk zicht te hebben op je kwaliteiten en activiteiten te ondernemen waarin die unieke combinatie van persoonlijke sterktes tot zijn recht komt.

Succeservaringen van het team geven energie om tot nieuwe succeservaringen te komen. En meer nog, ze bevatten de sleutels tot begrip over wanneer het team op z'n best is. Het reflecteren op wat werkte, vormt een motiverende basis voor nieuwe successen.

De teamleden sturen

Vanuit de voorgaande twee vuistregels volgt deze derde. Het gebeurt wellicht niet altijd bewust, maar de teamleden bepalen volledig hoe het werk- en leerproces verloopt. Hun motivatie en kwaliteiten zijn leidend. De facilitator kan 'slechts' ondersteunen bij het meer bewust benutten van dit gegeven. Want niet elk teamlid neemt bewust de sturing van het werken en leren in eigen handen. Dat leidt nogal eens tot een afhankelijke houding: trainers moeten aangeven wat ik moet leren en hoe, de manager moet bepalen of het resultaat 'goed genoeg' is. De waarderende facilitator helpt de teamleden zich bewust te worden van de eigen verantwoordelijke rol, de mogelijkheden tot zelfsturing en manieren om het effect te evalueren. Als dat leidt tot het heroverwegen van gezamenlijke overtuigingen, spreken we van dubbelslag teamleren (Wierdsma & Swieringa, 2002).

Zonder actie geen resultaat

De belangrijkste sturing die de facilitator geeft, is die om te komen tot een ervaring. Slechts het denken over een kwaliteit en het uitspreken van een ambitie levert geen tastbare verandering op in de buitenwereld. Je onthoudt jezelf dan van de toetsing, de aanscherping aan de werkelijkheid. En meer nog, van de mogelijkheid om jezelf als teamlid te laten zien aan de mensen om je heen en hen een kans te geven te participeren in jouw leerproces. Door in actie te ervaren op welke wijze je kwaliteiten impact hebben, ontstaat de mogelijkheid er nieuwe betekenis aan te geven.

Verbinden van deze vuistregels is de kern van waarderend faciliteren. Om als facilitator effectief te zijn, is het verbinden van deze vuistregels cruciaal: kwaliteiten liggen aan de basis van ieder teamlid, maar je moet ze wel herkennen om er mee te kunnen werken. En pas als je ermee werkt kun je zien welke impact je hebt en hoe je je ontwikkelt, door successen te oogsten. Een facilitator die waarderend insteekt op deze aspecten, heeft een krachtige toegevoegde waarde.

8.2 Waar komen deze vuistregels vandaan?

De vuistregels voor waarderend faciliteren zijn een persoonlijke mix van verschillende theorieën en modellen uit de leer- en gedragspsychologie. Er volgen er hier een aantal, om de achterliggende denklijn te verhelderen.

Appreciative Inquiry

De gedachte dat waardering een sterke hefboom voor verandering is, komt naar voren in het werk van David Cooperrider (Cooperrider & Srivastva, 1987). Door de nadruk te leggen op de momenten waarop het wél lukte, worden hefbomen voor verandering gevonden. In de sterkepuntenbenadering van Clifton en Buckingham (Buckingham & Clifton, 2002) wordt deze gedachte gekoppeld aan persoonlijke kwaliteiten: je sterke kanten bieden de meeste ruimte voor groei. En door te werken vanuit kracht lever je de meeste toegevoegde waarde.

De vuistregels die hieruit voorkomen:

- Waardering geeft energie.
- Kwaliteiten en succeservaringen zijn het startpunt.

Model 1 gedrag en Model 2 gedrag

Argyris heeft een theorie ontwikkeld waarin hij onderscheid maakt tussen (ineffectief) Model 1 gedrag en (constructief) Model 2 gedrag (Wouterson & Bouwman, 2005; Argyris, 1992). Model 1 gedrag kenmerkt zich door: controle houden, willen winnen, gezichtsverlies beperken en rationeel blijven. Bij Model 2 gedrag gaat het om: het handelen op basis van valide informatie, een vrije keus en intern commitment. Om Model 2 gedrag te ontwikkelen is het bewust reflecteren op en bijstellen van persoonlijke aannames noodzakelijk. Argyris noemt dit ‘double loop’ leren.

De vuistregels die hieruit voorkomen:

- Begrijpen gaat vooraf aan begrepen worden.
- De teamleden sturen.

Oplossingsgericht werken

Een hele praktische ontwikkeling, deels gebaseerd op voorgaande theorieën, is oplossingsgericht werken (Visser, 2005). De kern ervan is: a) als het niet kapot is, repareer het dan niet, b) als je weet wat werkt, doe daar dan meer van en c) als het niet werkt, doe dan iets anders. Een leidende gedachte hierbij is: wat nodig is, is er al, we hoeven het alleen naar voren te halen. Verder wordt er nadruk gelegd op elke stap vooruit: hoe klein ook. En daarmee is ook het resultaatgerichte perspectief van oplossingsgericht werken duidelijk: doen wat werkt.

De vuistregels die hieruit voorkomen:

- Zonder actie geen resultaat.
- Kwaliteiten en succeservaringen zijn het startpunt.

Transactionele Analyse

Een laatste inspiratiebron voor waarderend faciliteren wordt gevormd door de Transactionele Analyse (Stewart & Joines, 1996). Deze persoonlijkheidstheorie over (onder andere) de drie toestanden van het ego (ouder, volwassene, kind) biedt handvaten om te komen tot een volwassen toestand, waarin op het hier-en-nu gereageerd wordt, met gebruikmaking van alle volwassen mogelijkheden. Hierbij gaat het over zelf verantwoordelijkheid nemen (je hebt altijd een keuze) en open communicatie met anderen in het team.

De vuistregel die hieruit voorkomt:

- de teamleden sturen.

Elementen uit deze en – ongetwijfeld – andere modellen en theorieën over leren en organiseren ondersteunen een specifieke werkwijze. In het volgende gedeelte wordt daar dieper op ingegaan.

8.3 Hoe geef je waarderend faciliteren van teams vorm?

Dit hoofdstuk beschrijft het waarderend faciliteren van teams in de organisatiepraktijk.

Teams kunnen gedefinieerd worden als een groep mensen die zich aan een opdracht of taak hebben verbonden (inhoud), die ze met een bepaalde werkwijze willen bereiken (procedure) via samenwerking en gebruikmaken van elkaars expertise (relatie).

De facilitator kan op elk van deze aspecten inhoud, procedure en relatie interveniëren op een waarderende manier. De missie die de facilitator als ondersteuner daarbij heeft is om de teamleden op zodanige wijze te begeleiden dat het team na verloop van tijd deze ondersteuning niet meer nodig heeft.

Wat doe je nu precies als je de waarderende manier van faciliteren in praktijk brengt? Hoe ziet dat eruit in gedrag en handelen? Hierna volgen een aantal voorbeelden en suggesties die gekoppeld zijn aan de eerder genoemde vier vuistregels.

Vuistregel: Begrijpen gaat vooraf aan begrepen worden

Waarderen van verschillende perspectieven vereist het onderzoeken van die zienswijzen. Daartoe maakt de facilitator gebruik van:

- dialoog;
- signaleren van defensieve routines;
- herkaderen.

– Dialoog

De kwaliteit van het gesprek binnen het team is bepalend voor het lerend vermogen van het team. Voorbij conversatie, discussie en debat ligt de gespreksvorm dialoog. Als de waarderend facilitator de dialoog aanmoedigt, legt hij nadruk op een onderzoekende houding, waarin aandacht is voor langzaam en verdiepend denken en het opschorten van oordelen en vooronderstellingen. Het doel van een dialoog is om nieuw denken een kans te geven, dat tot stand komt op basis van meedenken, in plaats van ‘tegedenken’. De uitkomst is dan ook geen concrete oplossing, maar begrip voor elkaars conclusie en uitgangspunten. In een krachtig dialoogproces nodigen de teamleden elkaar uit zich te verplaatsen in elkaars standpunt, om even in de schoenen van de ander te gaan staan. Dat vraagt om een attitude om elkaar te willen begrijpen en te respecteren in huidige onvolkomenheden, kortom compassie hebben (Senge, 1992). Deze verkennende en onderzoekende houding leidt tot verdieping in het begrip van elkaars en het eigen handelen. Je komt er (team)waarden en drijfveren mee op het spoor.

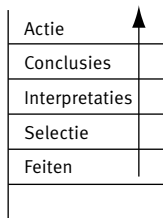
– Signaleren van defensieve routines

De toegevoegde van de facilitator ligt ook in het zichtbaar maken van zaken die niet werken in het team. Dat kunnen blokkerende overtuigingen zijn, inproductieve werkwijzen of communicatiepatronen die echt contact tegenhouden. Deze defensieve routines (Buckingham & Clifton, 2002) zijn een natuurlijke reactie op situaties die teamleden spannend of bedreigend vinden. Deze defensieve routines helpen alleen niet echt. Op de korte termijn voorkomen ze dat teamleden zich kwetsbaar of onbekwaam voelen. Maar op de langere termijn vormen ze leerblokkades in het team. De waarderend facilitator helpt teamleden om in lastige situaties Model 2 gedrag (Argyris, 1992) te vertonen: het eigen standpunt vertellen en dat van anderen onderzoeken, de feiten toetsen, conflicterende opvattingen verduren en tot basis nemen van nieuwe inzichten.

– Herkaderen

Voor sommige teamleden is het gemakkelijker om gebeurtenissen negatief te zien dan om ze positief te interpreteren. De waarderend facilitator helpt bij het ombuigen van interpretaties die niets gaan opleveren: ‘Sven werkt mij tegen door zich niet aan de regels te houden’ kan ook zijn ‘Sven oordeelt dat de klant beter geholpen is als hij deze regel even niet toepast’. Door elkaars ‘interpretatieladder’ (Buckingham & Clifton, 2002, zie ook figuur 1) te verkennen worden denklijnen zichtbaar die gedrag verklaren en ontstaat de mogelijkheid om op volwassene-volwasseneniveau met elkaar in gesprek te gaan.

Teamleden zullen deze aanpak gaan gebruiken als ze zich realiseren dat ieders reactie bepaald wordt door het referentiekader van waaruit men redeneert – je kunt dus ook een ander kader kiezen dat meer effectief is of aansluit bij de teamwaarden. De waarderend facilitator zal een team dat klaagt over een tirannieke baas uitdagen de oplossing bij zichzelf te zoeken door elkaar te steunen en een gezamenlijke koers te kiezen in het communiceren met de baas over de gevoelde misstanden. Zo herkadert hij het probleem ‘lastige baas’ in de oplossing ‘krachtig team’ (voorbeeld uit Block, 2002).



De logische denklijn die we opzetten om tot onze conclusies verloopt, vaak onbewust, langs deze ladder. Door Actie en Conclusies te onderzoeken op onderliggende Interpretaties en Selecties ontstaat wederzijds begrip.

Figuur 1: De interpretatieladder.

Vuistregel: Waardering geeft energie

Waarderen om energie te creëren kan op verschillende manieren gedaan worden door de facilitator:

- eigen kracht zichtbaar maken;
- specifiek zijn;
- herhalen;
- aansluiten op communicatiestijl;
- eigen woorden gebruiken.

– Eigen kracht zichtbaar maken

Kracht ontstaat vanuit overtuiging en drijfveren. Veel teams die succesvol zijn, hebben hun eigen kracht opgebouwd vanuit een aantal gedeelde waarden en ambities. Zij hebben met elkaar betekenis gegeven aan de werkelijkheid die ze om zich heen zien. De waarderend facilitator stimuleert het delen van perspectieven op de omgeving, de klanten, het management en het team. Door alle belevingen ‘waar’ te laten zijn, kunnen er nieuwe betekenissen ontstaan die voor het team van waarde zijn. Dat is de waarde-erende bijdrage die de facilitator heeft.

Op een meer praktisch niveau hanteert een waarderend facilitator het motto: 'Je weet altijd meer dan je denkt dat je weet' (De Vries, 2004, p. 74). Vanuit het gegeven dat mensen slechts tien procent van hun denkkraft gebruiken (Van Aken e.a., 2003), is er altijd meer te leren van jezelf dan je denkt.

Veel teamleden hebben de overtuiging dat ze dingen niet kunnen, niet kunnen leren, niet weten, niet kunnen beslissen. Je herkent hen omdat ze graag experts inschakelen, best practices van anderen omarmen, risico's vermijden en op een consumerende manier leren. Terwijl de bekwaamheden, groei, antwoorden en keuzes vaak - niet altijd - besloten liggen in hun eigen zijn. Het vraagt (zelf)vertrouwen, aandacht en durf om die zaken zelf te willen aanpakken. En dat is precies waar de facilitator een bijdrage aan levert door uit te nodigen, eerste pogingen te waarderen, resultaten te benoemen, en uit te dagen verder te gaan.

Niets geeft zoveel energie als de wetenschap dat het goed gaat of dat je het kunt. In dat licht is het dus belangrijk om als facilitator met de teamleden helder te krijgen wat er al goed loopt, wat werkt in deze situatie. Dan weet je immers zeker dat je op dat moment goed bezig bent en de kans op het bereiken van het beoogde effect groot is.

– Specifiek zijn

In de eerste fasen van een nieuwe taak of opdracht heeft een teamlid veel behoefte aan bevestiging van de dingen die goed gaan (Smit, 2002). Zijn belangrijkste zorg op dat moment is: 'Hoe overleef ik dit?' en 'doe ik het goed?'. Alle positieve feedback is in deze fase een versneller van het leren en het is belangrijk dat ook de andere teamleden dit weten en inzetten.

Positief waarderen is eigenlijk hetzelfde als complimenteren. Zo gericht mogelijk complimenten geven is misschien wel de belangrijkste steun die een facilitator kan geven. Zeker als de waardering gekaderd wordt door die te verbinden met hetgeen het teamlid beoogde. 'Dat heb je goed gedaan' kan een welgemeend compliment zijn, met een beleving van energie en erkenning als gevolg. Nog krachtiger wordt het als de facilitator concreet is in wat er precies goed ging en wat de kwaliteit van het teamlid daaraan bijdroeg. Daarnaast is het krachtig als de norm 'goed' wordt gekoppeld aan het effect (in plaats van aan de autoriteit van de facilitator): 'Omdat je zorgvuldig de klacht van die klant hebt onderzocht, heeft hij opnieuw een project geformuleerd, waarbij hij jou als projectleider wil.'

Een mooie kans om met die persoon zowel te evalueren wat werkt, als om diens kwaliteit uit te vergroten.

Je oprechtheid wordt nog duidelijker als je vraagt om meer: 'Je hebt deze bijeenkomst op zo'n creatieve manier begeleid, wil je ook de komende sessie faciliteren?'

Wanneer het teamlid denkt dat zijn of haar gedrag 'gewoon' of 'geluk' is, benadruk je dat je talent en potentieel ziet door meer voorbeelden te noemen, waarbij de persoon dit gedrag ook liet zien (Landsberg, 1999). Zo wordt een patroon zichtbaar.

Complimenteren, wat zeg je dan?

Bij complimenteren maak een je expliciete link tussen iemands handelen en het effect daarvan.

'Ik zag dat je heel aandachtig luisterde, waardoor de ander zich uitgenodigd voelde het héle verhaal te vertellen. Dat vind ik echt een kwaliteit van je!'. Liefst vraag je hem om m er te laten zien...

- Herhalen

Als je successen signaleert, noem ze dan niet één keer, maar blijf ze benoemen. Ook de kleine, nee vooral alle kleine successen. Opvolgen is een relatief eenvoudige interventie: terugkomen op een gesprek dat je eerder met elkaar hebt gevoerd. Het effect is echter dat je aangeeft dat het gesprek en het resultaat belangrijke stappen zijn in hetgeen je met elkaar wilt bereiken. Je geeft zo ondersteuning om vervolg te geven aan de acties die in het gesprek centraal stonden en om focus te houden op hetgeen belangrijk is voor het teamlid. Vergelijk het met een baken waar een schip op koerst. Door telkens opnieuw een lichtflits of geluidssignaal te geven, is het baken een constante *reminder* aan de richting waarin het schip vaart.

Opvolgen, wat zeg je dan?

Opvolgen kan heel simpel zijn:

‘Ik heb nog eens lopen denken over wat je eergisteren zei over je plan. En eigenlijk wordt me steeds meer duidelijk hoe zinvol het is om het juist zó te doen’.

Of: ‘Je zei de vorige keer zo duidelijk waar het eigenlijk om gaat, namelijk’

- Aansluiten op communicatiestijl

Teamleden hebben veel behoefte aan feedback als ze met nieuwe dingen beginnen. Echter, niet iedereen is in staat om gericht en adequaat feedback te vragen (Anseel & Lievens, 2002). In de eerste fasen van een nieuwe taak is het daarom van belang om als facilitator expliciete feedback te geven die het teamlid helpt om te zien wat hij nog niet kan zien.

Aan de andere kant ontvangt ook niet iedereen feedback op eenzelfde manier. Afhankelijk van iemands communicatiestijl kun je een formulering kiezen die juist die persoon helpt om goed te horen wat je bedoelt. Merrill (Merrill & Reid, 1981) onderscheidt vier basisstijlen die mensen hanteren, waarbij ieder mens een voorkeursstijl vaker inzet. Deze stijlen zijn Controller, Analyser, Promotor en Supporter (CAPS-model).

Communicatiestijlen gebruiken bij het geven van feedback

De sandwichmethode werkt bijvoorbeeld goed bij feedback aan mensen die een Promotor-stijl hanteren: dit is je kwaliteit, en in dit geval schiet je door in je valkuil, als je je kwaliteit en uitdaging verbindt ontstaat er groei. Mensen met een Analyser-stijl willen graag gedetailleerde feedback en zullen vaker vragen: ‘Wat doe ik niet goed?’ De Supporter-stijl hangt samen met gevoeligheid voor het oordeel van anderen; deze mensen nemen feedback ter harte. Mensen die communiceren vanuit de Controller-stijl kunnen meestal goed overweg met sturende terugkoppeling: die sluit aan bij zijn neiging om snel en op inhoud to-the-point te komen.

- Teamtaal gebruiken

Een waarderend facilitator is alert op het aanmoedigen en stimuleren met de woorden die teamleden in eerste instantie zelf gebruiken. Ook daarmee benadrukt de facilitator dat die formuleringen passen en niet vervangen hoeven te worden door termen die vakmatig gezien correcter zouden zijn of meer precies aangeven wat de crux is. Juist die taal die het team zelf heeft gekozen, is de beste taal om de eigen ambitie te beschrijven en scherp te blijven op de kern ervan.

Vuistregel: Kwaliteiten en succeservaringen zijn het startpunt

Starten vanuit succeservaringen en persoonlijke sterke punten geef je vorm door:

- onderzoeken;
- uniciteit zichtbaar maken;
- zoeken naar mogelijkheden;
- verbinden.

- **Onderzoeken**

Het is makkelijker gezegd dan gedaan: stel de kwaliteit van een teamlid voorop in het faciliteren. Sommige teamleden zijn vooral ‘moeilijk aan het doen’. Toch ligt in het onderzoeken van dit gedrag de sleutel. Veel mensen laten niet het gedrag zien dat ze eigenlijk willen of weten simpelweg niet hoe dat moet. Door het gedrag te benoemen en uit te pluizen wat de intentie van dat teamlid is, kom je dichter in de buurt van diens kwaliteit. Iemand die maar blijft hangen in een uiterst gedetailleerde formulering van doelen en resultaten, kan dat doen vanuit een talent van zorgvuldigheid. Stel dat je die kwaliteit zou kunnen aanboren en effectief laten inzetten, dan heeft iedereen in het team daar baat bij. Deze manier van werken vereist een onderzoekende blik en aandacht voor iemands gedrag en intenties. En verder de wil om als facilitator hier expliciet met de persoon over te spreken en samen te verkennen hoe het effectiever kan.

Wat je dan feitelijk doet, is de eigenheid van een persoon uitvergroten en waarderen. Niks gelijke monniken, gelijke kappen. Dat is de dood in de pot voor creativiteit en ontwikkeling in een team. Iemand gaat pas excelleren als hij kan doen wat hem helemaal ligt, waar hij plezier in heeft, waar hij een drive voor voelt. Willen voldoen aan normen waar iedereen aan moet voldoen, blokkeert dit excelleren.

- **Uniciteit zichtbaar maken**

Het helpen zichtbaar maken van iemands uniciteit, met de bedoeling daar inspiratie uit te putten, is de manier waarop de facilitator toegevoegde waarde levert.

De vervolgstap is het ondersteunen bij het uitvergroten van de sterke punten. Dat uitvergroten kan diverse invullingen hebben. Soms gaat het over nog beter worden in waar je al goed in bent. Soms is het zoeken naar ‘hefbomen’ (Tjepkema & Verheijen, 2005), aanvullende bekwaamheden die helpen om de kwaliteit meer tot zijn recht te laten komen. Soms gaat het over het toepassen van dezelfde kwaliteit in andere situaties. En soms is het alleen maar het meer bewust inzetten van de kwaliteit die maakt dat je die uitvergroot.

Daarnaast heeft de facilitator een belangrijke bijdrage in het positief waarderen van de verschillen tussen teamleden. Echt collectief leren ontstaat pas dan als teamleden zich door elkaar laten beïnvloeden en zo samen komen tot verbeteringen of vernieuwingen. Door verschillende aanpakken, expertises en zienswijzen toe te laten en te benutten, waardeert de facilitator ieders bijdrage en legt een basis voor enkel- en dubbelslagleren (Wierdsma & Swieringa, 2002).

Uniciteit zichtbaar maken

Juist de mix van een aantal kwaliteiten maakt iemand uniek. Om zichtbaar te maken welke talenten iemand bezit, is het handig om het eigen beeld te combineren met dat van andere teamleden. Dus om het teamlid uit te nodigen anderen om feedback te vragen op z'n sterke punten. Ook hier geldt weer, hoe specifiek hoe beter: ‘Jij hebt echt een kwaliteit om lastige

concepten om te zetten in praktische werkwijzen. En je kunt het ook nog zo uitleggen dat iedereen het snapt.’

Door die mix te benoemen ontstaat vaak een nieuw beeld van iemands mogelijkheden.

– Zoeken naar mogelijkheden

Een kracht van de waarderend facilitator is dat hij constant samen met de teamleden zoekt naar (nieuwe) mogelijkheden (De Vries, 2004, p. 69). Elke situatie heeft kansen in zich, die je vindt als je er op een slimme manier naar zoekt. Zo kan de facilitator de lerende uitdagen de situatie 180 graden te draaien en te onderzoeken wat de onmogelijkheden zijn - die vervolgens weer omdraaien levert nieuwe mogelijkheden op. Teamleden die continu belemmeringen zien, creëren voor zichzelf faalervaringen. De facilitator richt zich op het transformeren van dit soort niet-productieve overtuigingen.

– Verbinden

Doorbouwend op het zoeken naar mogelijkheden, zal een waarderend facilitator zoeken naar mogelijkheden om het ene succes in het team met het andere te verbinden en zo patronen zichtbaar te maken (Vandamme, 2007), de ene kans te laten slagen door de andere kans eraan te koppelen, die ene persoon te laten slagen door een ander teamlid aan hem te verbinden.

Verbinden van *ervaringen* is het samenbrengen van personen die met verschillende ervaringen aan vergelijkbare vraagstukken bezig zijn. Door hun diverse context hebben ze allemaal een andere ervaring opgedaan met wat wel en niet lukt in hun context. Maar dat wil niet zeggen dat het ook wel of niet lukt in een andere context. Dus door ook faalervaringen te waarderen als een bron van informatie creëer je inspiratie voor anderen.

Verbinden van *ideeën* is een tweede manier om te verbinden. Hier gaat het om het combineren van gedachten, concepten, modellen, ideeën om zo te komen tot een nieuw, krachtiger idee. Vanuit concurrerend perspectief zullen teamleden snel geneigd zijn om te willen kiezen voor ‘het beste idee’ en de andere ideeën te laten vallen. De facilitator die een waarderend perspectief kiest, zal per definitie niet één idee kiezen maar trachten een combinatie te maken van de beste elementen van elk afzonderlijk idee. Dat levert een pragmatische benadering op die ontstaat vanuit het zoeken naar ‘wat werkt hier?’.

Een derde invalshoek vanuit de bekwaamheid om te verbinden is het verbinden van *personen*. In feite treedt een facilitator dan op als een intermediair. Hij schept mogelijkheden voor teamleden om elkaar en partners buiten het team écht te ontmoeten en samen te werken, vanuit de gedachte ‘wie gaat hier helpen om het voor elkaar te krijgen?’. Er zijn vast anderen die er belang bij hebben dat dit gaat gebeuren, wie zouden dat kunnen zijn en hoe gaan we hen betrekken? Zo smeedt een waarderend facilitator een netwerk van mensen omdat hij de toegevoegde waarde van sociale netwerken voor leren erkent.

Welke overtuigingen spelen een rol?

Een kort intermezzo nu over de manier waarop een waarderend facilitator van teams denkt. Het belangrijkste verschil tussen het ‘gewoon’ en waarderend faciliteren is de manier van benaderen van teams. Een waarderend facilitator zal een aantal overtuigingen hanteren die verder gaan

dan gebruikelijk. Verder in de zin dat er veel nadruk ligt op het positief beschouwen van het team en de kwaliteiten van de teamleden. ‘Positief’ uit zich door te letten op oplossingen in plaats van problemen, op kwaliteiten in plaats van tekortkomingen, op mogelijkheden in plaats van belemmeringen. In het kader hier staan overtuigingen die het handelen van een waarderend facilitator sturen.

Wat denkt een waarderend facilitator?

- ‘Het is mijn opgave om het team te helpen zelfsturend te worden’
- ‘Resultaat en verandering worden pas zichtbaar in de toepassing’
- ‘Als ik mijn bijdrage zo beperkt mogelijk houd, is het team maximaal in actie’
- ‘Ik geloof dat succes de stimulans is voor meer succes en ontwikkeling’
- ‘Iemands grootste potentieel ligt in haar sterke punten’
- ‘Je kunt als team altijd méér dan je denkt dat je kunt’
- ‘Er is altijd iets unieks dat maakt dat een team succesvol is’
- ‘Als de teamleden het niet willen, ga ik geen moeite doen hen te overtuigen’
- ‘Ik ben de ondersteuner, het team is verantwoordelijk voor het eigen resultaat’

Dan terug naar de concrete toepassing van de vuistregels.

Vuistregel: De teamleden sturen

De basis voor goede ondersteuning is dat het team zich eigenaar voelt en verantwoordelijkheid neemt voor het afgesproken resultaat. Verantwoordelijkheid nemen kun je als facilitator stimuleren door:

- sturen op oplossingen;
- effectdenken;
- focus op essentie.

– Sturen op oplossingen

Waarderend faciliteren van teams heeft soms een uiterst genuanceerde verschijningsvorm. Het zit dan in de dingen die je als facilitator niet doet. Dat geldt vooral voor de focus op oplossingen, en niet op problemen. Vaak worden problemen, mislukkingen en faalervaringen uitgebreid besproken in het team met de (impliciete) intentie een schuldige te kunnen benoemen. Of deze zaken worden juist niet besproken en de spanningen lopen onderhuids op. Daarmee gaat veel energie naar wat je níet wilt. Het alternatief is: te constateren dat er iets speelt of is misgegaan, vervolgens gezamenlijk te bepalen hoe het anders moet en dat dan gaan uitvoeren. Zo gaat de energie zitten in hetgeen je wél wilt.

Effectdenken

En daarop verder: ‘effectdenken’ staat centraal in de benadering van waarderend faciliteren. Effectdenken houdt in dat je als facilitator het team telkens laat reflecteren op het effect van zijn handelen. De teamleden bekijken hun gedrag of werkwijze met de vraag: is dit handelen effectief in het licht van wat we willen bereiken? (Visser, 2005). Zo ja, laten we dan vooral zo verder gaan! Zo nee, wat is er nodig om wel effect te hebben? Als het team dit consequent doet, is het op een adequate manier aan het ‘enkelslag’ leren

Het effectdenken is een veel krachtiger aanpak dan het oordelen in termen van goed en fout. Even los van het feit dat een ‘goed’ of ‘fout’-oordeel door een facilitator je niet veel verder helpt, legt die manier van communiceren de verantwoordelijkheid bij de facilitator en niet bij het team. Het denken in termen van ‘dit handelen is effectiever dan dat’ is een krachtiger – richtinggevende - benadering dan ‘dit handelen is fout’. Feedback van anderen op het effect van je handelen helpt hierbij.

Effectdenken, hoe doe je dat?

Effectdenken doe je door ‘zinvolheidsvragen’ te stellen, vooraf, tijdens en na het handelen. De zin van iets ligt besloten in de doelstelling van het team.

- Wat moet er gebeuren om het zinvol te laten zijn?
- Hoe kunnen we de resterende tijd zinvol besteden?
- Wat is het meest zinvol geweest?

- Focus op de essentie

Waarderend faciliteren gaat zoals gezegd voor een groot deel over het ondersteunen van het nemen van verantwoordelijkheid door het team. Teamleden kiezen voor een werkwijze, samenwerking en resultaten op basis van een drive om iets te bereiken. De rol die een facilitator in dit proces speelt, is die van Vragers. Vragers in de zin van onderzoeker en uitdager om de teamleden te helpen vast te stellen welke ambitie, welke passie, welke verlangens de moeite van het verwezenlijken waard zijn. Daarvoor kan het nodig zijn te prikkelen, te confronteren, te visualiseren, uit te dagen en te verleiden. Kortom alles om de teamleden zich bewust te laten worden van wat voor hen de essentie is.

Alleen als die drijfveren helder zijn, komen teamleden op een authentieke manier in actie om die drijfveren te realiseren en in dat proces zelf een actieve rol te spelen. En om zelfs soms hun overtuigingen bij te stellen: samenwerken is in dit team wél mogelijk! Wij zijn in staat om, door onze misstappen te corrigeren, klantverwachtingen te overtreffen! Deze bijstelling van gedeelde opvattingen noemen we ‘dubbelslag’ leren: niet alleen het handelen, maar ook de opvattingen worden aangepast op basis van ervaringen.

Voor de facilitator is de opdracht om ‘vrije ruimte’ (Kessels e.a., 2002) te helpen scheppen, om de focus op deze drijfveren en overtuigingen scherp te houden. Vrije ruimte in de zin van aandacht hebben voor wat écht belangrijk is en vervolgens ook ruimte te creëren om ze nog meer in praktijk te brengen. Dat kan in de vorm van teamgesprekken, door gezamenlijke wandelingen, creatieve methoden, socratische dialogen (Kessels e.a., 2002) te voeren en door eigen voorbeelden in te laten brengen.

Essenties: drijfveren op drie lagen

1. Basale- of egodrijfveren

Deze drijfveren komen voort uit de behoefte een fundament te hebben: veiligheid, zekerheid, erkenning, geld en macht vallen hieronder. Basale drijfveren leveren vaak egogericht gedrag op, het bereiken van resultaten die in de eerste plaats voor iemand zelf iets opleveren.

2. *Ontwikkelingsdrijfveren*

Wanneer iemand eigen kwaliteiten wil ontdekken en inzetten, doelen wil realiseren, plezier heeft in groei en ontwikkeling, een nieuwe richting zoekt, laat hij zich leiden door ontwikkelingsdrijfveren.

3. *Zielsdrijfveren*

Deze drijfveren komen voort uit verlangens, idealen en toekomstbeelden die raken aan iemands diepste wezen. Hierbij horen vragen als: ‘Wat wil ik echt?’, ‘Wat is belangrijk in mijn leven?’, ‘Wat is mijn visie op leven en werken?’ en ‘Waar leef ik voor?’

Tegelijkertijd vraagt het formuleren van eigen normen en kaders, van wat echt belangrijk is, voor veel teamleden om lef en durf. Want als je met jouw waarden naar buiten treedt, stel je je wel kwetsbaar op. En dat voelt niet altijd comfortabel. Dit is het spanningsveld van (on)afhankelijkheid: zowel schitteren als afgaan doe je bij de gratie van het oordeel van je teamleden. De facilitator ondersteunt in dit proces ook weer door te bevestigen dat de eigen keuzes de belangrijkste bron zijn voor excelleren en stimuleert om deze uit te wisselen, te verbinden en er actie op te ondernemen.

Vuistregel: Zonder actie geen resultaat

‘Praten over’ en ‘helder krijgen’ is heel nodig om als team te focussen. Maar er komt pas echt verandering als die gedachten in daden worden omgezet. De rol van de facilitator hierin is:

- praktische ondersteuning;
- netwerk inzetten;
- uitdagen en herijken.

- Praktische ondersteuning

Zonder actie geen resultaat. Het lijkt alsof dit een fase is waarin de facilitator niet zo’n grote rol speelt: het team moet het toch vooral zélf doen.

Maar soms is praktische ondersteuning de beste manier om de teamleden te helpen een opgaande dynamiek vast te houden. Een facilitator is dan medevoorbereider, mede-uitvoerder, of wegbe-reider binnen de organisatie. Zolang het initiatief en de invulling van de oplossing bij het team blijven liggen, dient de facilitator op deze wijze het belang van het team.

Meehelpen tot actie te komen

- Medevoorbereider: samen met het team een komende situatie doornemen en mogelijke scenario’s oefenen.
- Mede-uitvoerder: op de achtergrond mee doen in een spannende nieuwe situatie.
- Wegbereider: kansen die zich voordoen doorspelen naar de teamleden, zodat die ze kunnen oppakken.

- Netwerk inzetten

Een waarderend facilitator kan in deze stap naar actie de teamleden aanzetten gebruik te maken van anderen in hun netwerk: wie zou jullie goed kunnen ondersteunen bij het in actie komen? Wie heeft de expertise die je nodig hebt? Kennen jullie iemand die de weg weet? Wat zou het voor die persoon aantrekkelijk maken om jullie te helpen?

Zo erken je dat het team de beschikking heeft over een heel arsenaal aan hulptroepen en dat het effectief is om die in te zetten.

- Uitdagen en herijken

Nieuwe werkwijzen en samenzweringen aangaan is spannend en de praktijk van elke dag heeft de nodige chaos in zich. Reden genoeg om nieuwe inzichten niet of deels in praktijk te brengen. De waarderend facilitator helpt het team om niet terug te vallen in oude patronen, door de ervaren gevoelens, dilemma's, keuzes en randvoorwaarden telkens opnieuw op de agenda te zetten. Door uitwisseling van ervaringen te stimuleren, stappen die wél gezet zijn te waarderen, gevoelens te erkennen en door te prikkelen volgende stappen te zetten, stimuleert de facilitator een omgeving waarin de teamleden kunnen experimenteren en fouten mogen maken. Waarna de uitnodiging komt om het nóg eens te proberen...

8.4 Waarderend faciliteren 'met je vingertoppen'

Eerder heb ik al aangegeven dat de kunst van het waarderend faciliteren bestaat uit het minimalistische karakter ervan. Met zo min mogelijk sturende interventies draagt de facilitator zorg voor een zo effectief mogelijke support. De belangrijkste reden daarvoor is dat een overrijverige facilitator de verantwoordelijkheid wellicht overneemt van de teamleden, in plaats van een uitdagende werk- en leeromgeving te creëren. Het beoogde effect is dat het team zelf maximaal initiatief neemt, acties uitvoert en stuurt op het vervolg. Om deze kunst te beoefenen, zijn een aantal bekwaamheden essentieel voor de waarderend facilitator.

Bekwaamheid: Aandacht en aansluiten

Het is essentieel om als facilitator een goede verstandhouding met het team op te bouwen, een verstandhouding die het mogelijk maakt om heel direct te kunnen zijn in de ondersteuning. Het kunnen maken van *rapport* (Ready & Burton, 2005), het spiegelen van iemands gedrag en taal om vertrouwen te ontwikkelen, helpt daarbij. Maar meer nog is het een kwestie van 100% concentratie, een lege mentale agenda en wezenlijk aandacht hebben voor hetgeen de teamleden bezighoudt.

Bekwaamheid: Intuïtie inzetten

Gebruikmaken van je (buik)gevoel is toegestaan! In het begeleiden van teams kunnen de kleinste dingen signalen van een belangrijk inzicht, blokkade, succes of fout zijn. Er is meer dan ratio nodig om deze signalen op te vangen en te duiden. Juist het benoemen van de signalen en te toetsen welke betekenis ze hebben, nog voordat je als facilitator er de precieze woorden voor hebt (Gladwell, 2005), legt een belangrijk fundament onder de verstandhouding tussen facilitator en teamleden.

Bekwaamheid: Voorbeeldgedrag

‘Action speaks louder than words’. De waarderend facilitator zet de toon door hetgeen hij adviseert ook zelf te doen. Dit vraagt om een verankering van de uitgangspunten van waarderend faciliteren, zodat die in elke interventie zichtbaar terugkomen. Goed voorbeeld doet ook teams goed volgen en de facilitator stuurt erop dat steeds meer mensen hun bijdrage gaan leveren. Zo draagt hij bij aan het eigen worden van de waarderende benadering en daarmee aan de groei en ontwikkeling van het team.

Bekwaamheid: Opschorten van oordelen

Verder is het opschorten van oordelen een competentie die helpt. Haast niemand is zonder (voor) oordelen, maar iedereen kan ervoor kiezen ze leidend te laten zijn of ze uit te spreken. Teamprocessen zijn processen waarin de teamleden zich vaak kwetsbaar voelen, onbekwaam, ‘bekeken’. Het opschorten van oordelen leidt tot een veilige leersituatie, waarin fouten mogen en ze ook daadwerkelijk gebruikt kunnen worden om van te leren.

Bekwaamheid: Ja-zeggen

‘Ja-zeggen’ stimuleren en praktiseren draagt eveneens sterk bij aan het veilige leerklimaat in het team. De kern ervan is dat je in principe de neiging hebt om ‘Ja’ te zeggen op voorstellen, vragen, stellingen, zonder vooraf te weten hoe je het gaat aanpakken (De Vries, 2004, p. 76; Gladwell, 2005; Gunster, 2005). Het verkennen van mogelijkheden, niet gaan remmen, maakt dat er potentieel meer uitkomt dan wanneer je onmiddellijk de deur dichtgooit. Block (Tjepkema & Verheijen, 2005) beschrijft hoe we in ons professionele leven weg zijn gedreven van ons jeugdig idealisme, intimiteit en introspectie op wat echt belangrijk is. Het gevolg is dat we prachtige initiatieven lamleggen door een onevenredige nadruk op de details in de uitvoering. De consequenties moeten eerst duidelijk zijn voordat we het risico eventueel willen nemen. Het alternatief is om, net als vroeger, eerst ‘Ja’ te zeggen en vervolgens ons druk te gaan maken over deze ‘kleinigheden’ - die met het juiste enthousiasme bijna nooit een echt obstakel vormen.

Bekwaamheid: Reflecteren

Reflecteren is een kunst op zich. Een kunst die floreert als er echt ruimte en tijd voor gecreëerd worden. Maar ook het reflecteren in het klein, als er eigenlijk geen tijd voor beschikbaar wordt gemaakt, kan het verschil betekenen tussen ‘verdiepen’ en ‘gewoon je werk doen’.

Bekwaamheid: Feedback geven

En tot slot feedback geven. De kracht bestaat eruit dat feedback niet van het vrijblijvende of oordelende soort is, maar echt gericht is op de ontwikkeling van de teamleden. Dat betekent dat feedback geënt is op concrete werkervaringen en gekoppeld wordt aan de teamdoelstelling. Met als doel dat de ontvanger de mogelijkheid heeft om zijn handelen bij te stellen en zo effectiever aan het resultaat, de werkwijze of de samenwerking bij te dragen.

8.5 En nu actie!

Deze bijdrage heeft een schets gegeven van het principe van waarderen en faciliteren van teams: het creëren van een stimulerende omgeving waarin de teamleden kunnen groeien. Je bent als het ware de golf waarop het team kan surfen.....

Wat zou het voor jou aantrekkelijk maken om enkele dingen die je gelezen hebt, in je eigen team uit te proberen? Stel je eens voor wat het oplevert! Welke ondersteuning ga je inroepen om dit ook echt te doen: wie gaat op zijn beurt jouw facilitator zijn....?

[hierbij: foto surfer]

Bronnen

- Anseel, F., & F. Lievens (2002). Feedback zoekend gedrag in organisaties: Literatuuroverzicht en richtingen voor toekomstig onderzoek. *Gedrag en Organisatie*, (15)5, p. 294-319.
- Argyris, C. (1992). *Leren in en door organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- Block, P. (2002). *Feilloos adviseren. Praktijkboek. H40: Twaalf vragen voor de meest gevraagde antwoorden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Buckingham, M. & D.O. Clifton (2002). *Ondek je sterke punten*. Utrecht: Spectrum.
- Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. In: *Research in Organizational Change and Development*.
- De Vries, A. (2004). *Ervaringsleren cultiveren. Onderzoek in eigen werk*. Delft: Eburon.
- Gladwell, M. (2005). *Intuïtie. De kracht van denken zonder erbij na te denken*. Boekenwereld.
- Gunster, B. (2005). *Ja, maar wat als alles lukt, tien regels voor een ja-maar-vrij bestaan*. Utrecht: Bruna.
- Homan, T. (2001). *Teamleren. Theorie en facilitatie*. Den Haag: Academic Service.
- Kessels, J., E. Boers & P. Mostert (2002). *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Landsberg, M. (1999). *De Tao van Motivatie*. Schoonhoven: Academic Service.
- Merrill, David W., Ph.D., and Reid, Roger H., M.A. (1981). *Personal Styles and Effective Performance*. Bradner, PA: Chilton Book Company.
- Ready, R. & K. Burton (2005). *NLP voor dummies*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Management.
- Smit, C.A. (2002). Stages of concern. In: M. Rondeel & S. Wagenaar. *Kennis Maken, Leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum.
- Stewart, I. & V. Joines (1996). *Transactionele Analyse. Het Handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Tjepkema, S. & L. Verheijen (2005). Ontwikkeling van(uit) talent. Een krachtig perspectief voor persoonlijke groei. *Gids voor Personeelsmanagement*, mei 2005.
- Van Aken, T., T. Bruining & B. Jurgens (2003). *Kennis maken met denkwerk. Return on Thinking Revisited*. Amsterdam: Boom/Lemma.
- Vandamme, R. (2007). *Gedrag patronen van personen en organisaties*. Amsterdam: Pearson Education.
- Visser, C. (2005). *Doen wat werkt. Oplossingsgericht werken in organisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Wierdsma, A.F.M. & J. Swieringa (2002). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet meer werkt*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Wouterson, L. & P. Bouwman (2005). *Eerste hulp bij ongewenste resultaten*. Amsterdam: Het Consulaat.