

Traditionele manieren van problemen oplossen, besluiten nemen en innovaties doorvoeren, zijn aan revisie toe. Het onbenut laten van kennis begint onderhand een doodzonde te worden. Een permanente interactie van mensen is steeds meer nodig. Groepsprocessen zijn in opkomst.

Serie vaktechniek: het faciliteren van groepsprocessen (deel 1)

Werkelijkheid vraagt breder denkraam

Het goede nieuws van de huidige conjunctuur is dat het organisaties, ook adviesorganisaties, noopt kritisch naar zichzelf te kijken. Missies, visies en kerncompetenties worden aangescherpt, de noodzaak van het transparanter en simpeler maken van structuren wordt steeds groter. Er ontstaat, net als in eerdere recessies, weer aandacht voor efficiency en kwaliteit, de arbeidsproductiviteit moet omhoog en het ziekteverzuim omlaag.

Deze ontwikkelingen hebben directe gevolgen voor de manager en voor de adviseur die hem ondersteunt. Zij moeten beiden hun rol als dé kennisdrager van de inhoud van vraagstukken en expert bij uitstek herzien en inzien dat de werkelijkheid groter is dan hun eigen denkkramen. Die representeren vooral de behoefte aan beheersbaarheid, voorspelbaarheid en maakbaarheid van de sociale- en organisatie-werkelijkheid. De hoeveelheid kennis en wijsheid in het systeem zelf wordt naar mijn smaak te veel onderschat.

Hans Strikwerda schrijft in navolging van Fench & Bell (1999/1978) en Schein (1987), in Opleiding en Ontwikkeling (juni 2004), dat het er nu om gaat dat de adviseur de rol moet krijgen van het 'losslaan van denkkaders'. Een verschuiving in het denken (van managers) vormt de hefboom voor werkelijke verandering (De Wilde, 1999). De klassieke mecha-



nistische en lineaire werkelijkheidsmodellen staan vernieuwing en ontwikkeling in de weg. Of zoals Einstein het uitdrukte: 'You cannot solve problems with the same kind of thinking that created the problems.'

Het realiseren van andere manieren van denken en handelen om systemen naar een hoger en synergetisch kennisniveau te brengen, houdt onder meer in dat managers en adviseurs zoektochten van groepen mensen moeten faciliteren in plaats van het uitsluitend zelf op zoek gaan naar de

ultieme antwoorden op complexe vraagstukken. Dit faciliteren betekent het op een methodische wijze werken met groepen stakeholders, waarin de facilitator de groep helpt antwoorden te vinden.

De expertkennis van de manager of adviseur speelt hierbij geen sturende rol. Sterker nog, die kan een goede besluitvorming zelfs blokkeren. Kennis van en inzicht in interactie- en groepsprocessen en hierop kunnen interveniëren, worden steeds belangrijkere kwaliteiten voor managers en adviseurs.

Verschuiving rol manager

Het doorvoeren van veranderingsprocessen wordt meer en meer de taak van de manager. Het gonst overal van begrippen als 'Integraal Management', 'Resultaatverantwoordelijk Management', 'Performance Management', 'intern ondernemerschap', zelfsturende teams, enz. In het algemeen is de verschuiving van de rol van de manager onder meer als volgt te typeren:

Van	Naar
Verticaal denken	Horizontaal denken
Productgericht	Procesgericht
Controle en toezicht	Empowerment
Management	Leiderschap
Voorspelbaarheid	Onzekerheid
Veiligheid	Avontuur
Structuurdenken	Netwerken
Ontwerpen	Ontwikkelen
Denken in functies	Denken in rollen
Stabiliteit	Voortdurend leren
Beheersing	Flexibiliteit
Informerend	Dialogiseren
Reactief	Pro-actief
Op de winkel passen	Ondernemerschap

Alles bij elkaar leidt deze verschuiving tot een grotere afstand tot het werk dat anderen doen. De manager moet ervoor zorgen dat hij de grotere strategische lijnen bewaakt en dat zijn teams daarbinnen tot grote hoogte stijgen. Zij moeten gaan zien dat het geheel groter is dan de som der delen, dat mensen grensoverstijgend van elkaar kunnen en moeten leren.

Creatief oplossen

Hans Staal, concernadviseur MD en Loopbaanontwikkeling in de Gemeente Den Haag, stelt desgevraagd dat er binnen de gemeente een tiental jonge enthousiaste medewerkers met een voorstel kwam om gezamenlijk een opleiding te volgen waarbinnen het creatief oplossen van problemen en vraagstukken centraal stond. Zoals in zoveel organisaties bestond het besef dat de geijkte vergaderingen anders, uitdagender en effectiever konden zijn: normaliter beschikt de leidinggevende/voorzitter over de meeste informatie en heeft daarmee een grote sturende rol op het proces en de inhoud. Vergade-

ringen duren vaak te lang en zijn soms oppervlakkig, waardoor er te veel moet worden overgedaan. Participanten aan vergaderingen zitten hun tijd uit, komen onvoldoende aan bod en voeren niet zelden de echte gesprekken buiten de vergadering.

Nadat de genoemde enthousiastelingen in Den Haag de opleiding hadden gevolgd, boden ze zich vervolgens binnen de organisatie aan om als facilitator afdelingen of projectteams bij hun bijeenkomsten te begeleiden. Er werd een steeds groter beroep op de facilitators gedaan en de concerndirectie POI gaf het initiatief een verdere impuls door meer mensen, waaronder ook leidinggevendenden, in de gelegenheid te stellen cursussen te volgen. Het faciliteren als methode raakt op dit moment steeds meer ingeburgerd in Den Haag en managers maken steeds meer en dankbaar gebruik van de pool van facilitators.

In de fabrieken van GE Advanced Materials, in Bergen op Zoom, maakt het volgen van een module 'Facilitation' deel uit van één van de leiderschapstrainingen. 'De rol van de cursist bestaat onder andere uit het coachen en faciliteren van zijn team teneinde het beste eruit te halen', zegt Anne Jorritsma, commercial training leader Europa. 'GE heeft een cultuur waarin ieders inbreng belangrijk is. De managers van GE die nog geen facilitation gevolgd hebben, vragen nu in toenemende mate om een dergelijke training. Daar zit ook een praktisch motief achter: meetings werken efficiënter door de synergie die er in de groepen ontstaat', zegt Jorritsma. Dit geldt nog sterker voor grote groepen. 'Daar kun je eigenlijk niet zonder facilitator, anders komt er te weinig uit.' Karel Groffen, voormalig trainingsspecialist van GE, stelt verder nog dat door middel van faciliteren de pijn die in groepen kan zitten er makkelijker uit komt dan in reguliere vergaderingen.

Verschuiving rol adviseur

Het doorvoeren van veranderingsprocessen is niet meer het exclusieve terrein van de adviseur. Organisaties willen steeds meer zelf doen en niet aan het infuus van externe adviseurs liggen, wier rapporten weliswaar dik zijn, maar hun kennis van de organisatie dun, ook al is hun onderzoek nog zo doorwrocht. Verder keren veel organisaties de als gevolg van de groei van de adviesindustrie in de jaren '90 ontstane standaardisatie van adviesdiensten en het productdenken de rug toe. Het begint wel duidelijk te worden dat de organisatie-modellen die adviseurs voor de klant ontwerpen, de reorganisaties en de invoering van concepten die ze voorstellen en de talloze trainingen die ze verzorgen, te vaak een kortdurend of geheel geen effect hebben gehad. De klant dwingt de adviseur in een andere rol.

Accent

Wat mij betreft moet het accent van het advieswerk meer komen te liggen op het vergroten van het probleemoplossend vermogen van het klantsysteem, op het zichzelf 'wegleren' en niet op de mate van zijn declarabiliteit. Het omgaan met deze paradox zal nog heel wat bezinning vragen. De kunst

Veel veranderingspogingen en innovaties hebben het karakter van natte sneeuw

wordt veel meer om tacit en expliciete kennis te mobiliseren. Het presenteren van onderzoek moet meer plaatsmaken voor het faciliteren van interactieve bijeenkomsten. Schein (1987) stelt dat in sommige situaties inhoudelijke expertise (van buitenaf) wel nuttig is, maar het alleen over deze expertise beschikken, wil niet zeggen dat de ander hiermee te beïnvloeden is, alsof de werkelijkheid uitsluitend uit lineaire causaliteiten bestaat. Advies van een expert blijkt regelmatig niet te worden geaccepteerd, geweigerd of zelfs gesaboteerd te worden.

De inhoudelijke expertise van de adviseur is één ding. Maar, vertelt Atze Verkennis, adjunct directeur van de divisie Regionale en Stedelijke Ontwikkeling bij ECORYS Nederland bv: 'Wij merkten een aantal jaren geleden in onze beleidsadvies dat het realiseren van draagvlak steeds belangrijker werd gevonden en dat we niet meer wegkwamen met het alleen doen van onderzoek en het presenteren ervan. Bovendien word je als expert gauw als een partij gezien, wat het draagvlak niet ten goede komt. Onze rol werd steeds meer die van facilitator, ook al blijft onze core business vanuit de inhoud gestuurd. Wij hebben er de term 'research based consultancy' voor bedacht.'

Innovatie

Innovatie op alle fronten moet weer een topprioriteit worden. Het moet in Nederland in toenemende mate gaan om het ontwikkelen van kennis en de toepassing ervan. Veel veranderingspogingen en innovaties hebben het karakter van natte sneeuw en het ontbreekt vaak aan draagvlak. Het is soms roeien tegen de stroom in, omdat de manier waarop mensen leren, is gericht op herhaling, imitatie en aanpassing.

Deze conditionering stimuleert wat David Bohm (2002) mechanistisch denken noemt. Hij bepleit het meer kans geven aan het creatieve brein om via andere wegen tot oplossingen te komen. Het creativiteitsdenken begint een vlucht te nemen, niet in de laatste plaats door het (research)werk van de Creative Problem Solving Group in Buffalo, het Centre for Studies in Creativity of the State University College in Buffalo en het Centre for Creative Learning in Sarasota, Florida. Het gaat bij CPS niet alleen om het oplossen van problemen, maar ook om het vinden van nieuwe kansen en uitdagingen voor organisaties

Faciliteren

Over faciliteren komt een meer instrumenteel artikel in het septembernummer van Management Consultant Magazine. Volgens Schwarz is faciliteren een proces waarin een persoon:

- voor alle leden van de groep acceptabel is;
- neutraal is;

- geen beslissingsbevoegdheid heeft (of ter plaatse aanwendt – RW)
- interenieert om de groep te helpen bij het identificeren en oplossen van problemen en bij het nemen van beslissingen om de groepseffectiviteit te verhogen (Schwarz, 1994).

Vandaag de dag is die groepseffectiviteit meer een middel om goede besluiten te nemen en problemen op te lossen, dan een doel op zich. Niet alleen het genereren van veel meer kennis en ideeën dan in reguliere vergaderingen mogelijk is, maar ook de groepsdynamiek, de synergie en de energie waarmee gewerkt wordt, zorgen voor een beter en meer doorwrocht resultaat. Ook Schein geeft aan dat het bij faciliteren met name gaat om het helpen van de groep: 'Faciliteren is een hulpmiddel om een groep bepaalde doelen te laten bereiken' (Schein, 1987). Eva van den Brom, een intern facilitator in een grote gemeente, zegt hierover: 'Het is verbazingwekkend hoeveel data je in korte tijd uit een groep kunt halen, waardoor er veel betere besluiten worden genomen waarin iedereen zich kan herkennen in probleemdefinities en oplossingen. Verder vinden mensen het ook leuk en werken met veel meer energie.' Van groot belang is dat de leden van de groep een gelijkwaardige inbreng kunnen hebben om geen idee of mening onbenut te laten. Schein (1987) gaat er van uit dat de facilitator geen partij is en bij de zuivere 'procesconsultation', zoals hij het noemt, expertise inbrengt, uitsluitend als optioneel of als één van de elementen. Hij legt de nadruk op het helpen van anderen zichzelf te helpen. Hiermee wordt bereikt dat mensen zelf leren en uit hun standaard denkmodellen komen; het gaat hiermee om een ontwikkelings- en leerproces in plaats van dat er een oplossing door iemand aangereikt wordt, die zich niet automatisch kan verheugen op een vruchtbare voedingsbodem. ■

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

Literatuur

David Bohm: (2002): 'On creativity' Routledge, London

Hans Strikwerda (2004): 'Is er nog behoefte aan professionele organisatie adviseurs?' in: Opleiding en Ontwikkeling 6/2004

Rob de Wilde (1999): 'Andere manier van denken nodig bij Large Scale Interventions', Opleiding en Ontwikkeling 5/1999

Schein, E.H. 'Process Consultation, Volume I, Its Role in Organization Development'. Reading e.a.: Addison-Wesley Publishing Company 1988.

Schein, E.H. 'Process Consultation, Volume II, Lessons for Managers and Consultants', Reading: Addison-Wesley Publishing Company 1987.

Schwarz, R.M. 'The Skilled facilitator, practical wisdom for developing effective groups'. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994.