

Werkkaart 1: De rol van facilitator vervullen

Naast randvoorwaarden als tijd, ruimte en legitimering heb je voor een leerbeweging iemand nodig die zich onafhankelijk en betrokken aan het leerproces verbindt, met de bereidheid om ook zelf te leren. Deze rol kan door een externe persoon worden vervuld, maar dat hoeft niet. Het kan ook een onafhankelijke en betrokken persoon zijn binnen een van de organisaties. Deze persoon faciliteert het terugkerende gesprek, stelt soms verwonderd vragen en kan zeggen het eigenlijk ook niet te weten, zonder zelf onderdeel te zijn van de casus, het dilemma of de kwestie.

Deze werkkaart biedt inspiratie voor degene die de rol van facilitator op zich neemt in een gezamenlijke leerbeweging. Onthoud daarbij dat er geen vast recept is voor de rol van facilitator. Jij bent zelf het belangrijkste instrument; door je goed voor te bereiden, je te laten raken door wat er in de groep gebeurt en daar passend op te reageren.

Helpende vragen

Om zelf te leren en je te ontwikkelen in jouw rol van facilitator kun je jezelf de volgende vragen stellen:

1. Wat zijn belangrijke waarden waaraan ik trouw wil blijven in mijn rol?

Denk hierbij aan waarden als:

- nieuwsgierigheid
- oprechtheid
- gelijkwaardigheid
- respectvol ruimte bieden; vertragen, het even niet mogen weten
- voorkeur voor helpende (leer)vragen boven snelle antwoorden
- zonder oordeel
- waarderen en benutten van diversiteit
- leren als geïntegreerde ervaring: met hoofd, hart en handen, waarbij kennis, geraaktheid en ervaring er allemaal toe doen

2. Hoe draag ik als facilitator bij aan het gezamenlijk leren?

Stel jezelf deze of soortgelijke vragen:

- Wat doe ik als ik een oordeel heb over de inhoud van de casus of kwestie? Hoe kan ik open blijven luisteren?
- Wat doe ik als ik me onmachtig voel door de situatie die in de groep ontstaat, en ik niet weet wat te doen? Mag ik dat zeggen? Hoe kan ik dan de verbinding weer vinden met ons overkoepelende doel?

- Wat doe ik als de alledaagse hectiek de boventoon voert en er behoefte is aan oplossingen, zonder dat naar mijn gevoel de casus of kwestie van alle kanten bekeken is en mensen goed naar elkaar geluisterd hebben? Hoe kan ik de ervaren urgentie bekrachtigen en tegelijkertijd ook vertragen?
- Wat doe ik als ik geraakt word door iets wat gezegd wordt, of door iets wat gebeurt? Zegt dat iets over mij, of over de groep? Of over de casus of kwestie? Hoe kan ik dat benutten?
- Wat doe ik als ik voel dat ik een voorkeur heb voor bepaalde perspectieven of een oordeel over andere perspectieven? Hoe maak ik weer ruimte om open te luisteren? Kan ik die gedachte parkeren, of kan ik het beter uitspreken? Hoe doe ik dat?

3. Hoe kan ik mij als facilitator verder voorbereiden?

Om jezelf goed voor te bereiden kun je jezelf deze vragen stellen:

- Wat is de casus of kwestie? En wie is de inbrenger? Kan ik hier zelf een onafhankelijke en betrokken positie innemen?
- Welke andere betrokkenen (met hun perspectieven) doen mee in de leerbijeenkomst?
- Missen er belangrijke perspectieven? Kan ik de inbrenger daar vooraf op bevragen? Waarom doen deze mensen (nog) niet mee? Kunnen hun perspectieven mogelijk zicht geven op (parallele) patronen? Is dit het moment om ze te betrekken of is er eerst nog iets anders te leren? Hoe zou ik ze willen betrekken: face-to-face, in een voorgesprek, indirect met een perspectiefwissel in de bijeenkomst? En hoe zorg ik er vervolgens voor dat ze alles nodig hebben om goed aan te sluiten?
- Wat raakt me in de informatie die ik ontvangen hebt? Wat maakt me blij, boos, bang of verdrietig?
- Wat of wie mis ik in de informatie? Waarom vind ik het belangrijk om dat wel te weten of te horen?
- Welke dynamiek of patronen en welke thema's meen ik te zien?
- Welke werkvormen komen bij me op? Waarom?
- Waarover verwacht ik dat de bijeenkomst zal gaan? Bijvoorbeeld: herkennen, erkennen, uitspreken, aanspreken, volhouden. Welke woorden komen bij me op? Waarom?
- Kan ik deze leerbeweging samen met iemand anders faciliteren? Hoe kunnen we elkaar ondersteunen en versterken? Wat spreken we af over onze rollen?

Algemene inzichten

- Wees alert op een veilige context door te praten mét, en niet te praten óver, alle betrokkenen. Iedereen is mens en gelijkwaardig. Vermijd hiërarchie. Betrokkenen kunnen direct en indirect aanwezig zijn, bijvoorbeeld door vooraf en achteraf contact met elkaar te hebben. Neem de tijd om het verhaal te laten vertellen. Vraag naar de verschillende perspectieven. In een casus zijn dat bijvoorbeeld de perspectieven van kinderen, ouders, familie en professionals. Maak samen een levensverhaal in plaats van een aanbodverhaal. Ga pas door als alle deelnemers 'in de film zitten'. Dat betekent dat mensen niet alleen snappen wat er speelt, maar dit ook doorvoelen. Alleen dan zijn ze in staat om zich in te

leven in de rol van bijvoorbeeld een van de gezinsleden (zie werkkaart 5. Een perspectiefwissel uitvoeren).

- Wees alert op het gebruik van een gezamenlijke taal. Gezamenlijkheid versterkt het collectieve leren. Als er geen gezamenlijke taal is, zijn mensen elkaar vaak aan het overtuigen van hun eigen gelijk. Ze zijn (nog) niet aan het leren, maar proberen de status quo te handhaven.

‘Ik vind het lastig om te vertragen en te verdragen als er nog geen perspectief is.’

- Wees alert op parallelle patronen: doen wij als professionals onderling hetzelfde als gezinsleden onderling, waardoor we niet bijdragen zoals we willen? Soms herken je dat aan vergelijkbare gevoelens of posities. Hier ligt een belangrijke rol voor jou als derde persoon en relatieve buitenstaander. Als je parallelle patronen denkt te zien, kun je dit toetsen en expliciteren. ‘Het lijkt alsof jij hetzelfde zegt als de moeder. Herken je dat? Hoe voelt dat? Zien anderen dat ook? Zijn er anderen die zich herkennen in een ander gezinslid of betrokkene?’

‘Ik wil voorkomen dat wij in hetzelfde patroon terechtkomen als het gezin. Daarom wil ik graag een tijdspad hebben om in te zoomen op wat er nu moet. Wij lopen daarin parallel met hen; niet focussen op het hier en nu, het zorgen voor een ander. Maar verder denken dan dat.’

- Gebruik humor en metaforen of symbolen om gezamenlijkheid te bevorderen. Het helpt misschien als je een beelddenker bent. Gebruik dat dan. ‘Het lijkt alsof jullie ruzie zitten te maken over het schepje in de zandbak.’
- Herken je eigen emotionele geraaktheid en die van deelnemers. Neem die geraaktheid serieus, geef het aandacht en breng het in. Onderzoek samen waar de geraaktheid voor staat. Iets van jou of iets van de ander? Iets over de samenwerking, of over de casus of kwestie? In de geraaktheid zit vaker een sleutel voor het leren dan in de rationalisatie die, als je het niet uitspreekt, daar vaak op volgt.
- Blijf nieuwsgierig en denk niet te snel dat je het snapt. Vraag bijvoorbeeld vijf keer ‘waarom’. Je zult versteld staan van de informatie die dat oplevert voor jezelf en de groep.
- Maak zoveel mogelijk gebruik van reflectieve, open vragen en vraag door:
 - Hoe voelt dat? Weet je wat de ander voelt? En als je je daarin inleeft: wat voel je dan?
 - Wat zou je willen?
 - Wat doe je nu en waarom?
 - Zie ik het goed dat....?
 - Wat denk je nu?
 - Als dit is wat we willen, wat vraagt dat nu van ons of mijn gedrag?
 - Wat weerhoudt je om het te doen?

- Als je in de schoenen van de ander zou staan: wat zou jou helpen?
- Zorg dat je geen retorische vragen stelt om je eigen hypothesen te toetsen. Als je merkt dat een eigen inzicht jou belet om open te luisteren, breng je inzicht dan in en toets het.

Wat kun je zoal tegenkomen in de rol van facilitator?

In je rol als facilitator kun je verschillende dilemma's ervaren, bijvoorbeeld:

- Het gesprek of proces stagneert. Je merkt dat bijvoorbeeld doordat er voor je gevoel iets wringt wat je niet concreet kunt maken. Dat het proces eens of meerdere keren stagneert, hoort bij de complexiteit van het proces of van de problematiek. Maar het kan wel het duurzame perspectief in de weg zitten. Wat kun je dan doen?
 1. Door stagnatie eerder te herkennen, kun je eerder handelen. Hoe herken jij stagnatie bij jezelf en bij anderen?

'We zien dat het patroon zich herhaalt: dat zit het duurzame perspectief in de weg.'

2. Herken je (parallele) patronen? Wat zie je gebeuren dat je herkent uit het verleden van dit gezin en de hulpverleners? Of tussen hulpverleners onderling? Je kunt dit toetsen: Klopt het dat ik dit nu weer zie gebeuren? Lijkt het erop dat dit patroon zich herhaalt? Als je dit getoetst hebt, wat zie je dan in de groep gebeuren?

'Kunnen we met elkaar onderzoeken hoe het komt dat het gezin ons elke keer weer uit elkaar kan trekken? Het systeem gooit een ballon op en iedereen gaat springen om de ballon te pakken.'

3. Is het doel nog helder? Door de urgentie van een casus kan het dat er wordt gedacht in 'snelle' oplossingen, maar dat draagt niet bij aan het duurzame perspectief. Je kunt teruggaan naar de bedoeling door betrokkenen te vragen: Waarom vind jij het belangrijk hier aan te sluiten? Wat raakt je bij dit gezin? Of geef bijvoorbeeld het woord aan de inbrenger van de casus: Waarom vond hij/zij het belangrijk dat deze casus werd ingebracht? Door hier tijd voor te nemen en hierbij stil te staan, draag je bij aan het duurzame perspectief.
- Je twijfelt over het commitment van alle betrokkenen. De intrinsieke betrokkenheid en toewijding van alle betrokkenen draagt bij aan de kans op succes. Dit kun je als facilitator niet afdwingen. Wat je wel kunt doen is faciliteren dat alle betrokkenen met elkaar het gesprek over commitment aangaan. Ook kun je het commitment aan het begin van de bijeenkomst expliciet uitvragen of de verwachtingen aan de voorkant goed duidelijk maken: 'Mogelijk leidt ons samen leren niet tot een directe oplossing want als dat zo snel zou kunnen, was dit al wel gebeurd. We gaan met elkaar leren en ontdekken.'

‘Wij gaan pas loslaten als hij echt goed terecht is gekomen, dus ik voel hierin een grote rol voor ons.’

- Je voelt geen gedeelde verantwoordelijkheid en hebt het idee dat iedereen zich alleen verantwoordelijk voelt voor zijn of haar deel van de casus. Het voelen van gedeelde verantwoordelijkheid draagt bij aan een goede samenwerking en kans op succes in een casus. Ook dit kun je niet afdwingen als facilitator, maar je kunt wel het gesprek hierover faciliteren. Je kunt bijvoorbeeld vragen stellen als: Hoe zorgen we dat we dit met elkaar blijven doen? Wat betekent dit voor jouw verantwoordelijkheid? Hoe houden we elkaar vast?

‘Wat we zien: samenwerking popt elke keer weer als probleem op. Dit kun je alleen maar doen als je dichtbij elkaar bent en elkaar goed vasthoudt.’

- Je voelt je verantwoordelijk en vindt het lastig om in je rol als facilitator te blijven. Een veelvoorkomend spanningsveld tussen het overnemen en het toevoegen. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen het primaire proces en de rol als facilitator. Het primaire proces is dat wat je met elkaar op de inhoud van de casus doet. En de rol die jij inneemt als facilitator richt zich op het faciliteren van het goede gesprek, het steunen, patronen benoemen et cetera. Hoe kun jij als facilitator onafhankelijk en betrokken blijven, zonder het over te nemen van de groep? Dit spanningsveld hoort bij de rol die je hebt als facilitator. Wat je daarin kunt doen is jezelf dit vooraf af te vragen en voor te bereiden. Maar ook samen sparren en reflecteren met een mede-facilitator kan helpen. Bespreek met elkaar: Wat hebben jullie nodig om deze rol goed te vervullen? Hoe kun je afhankelijk en betrokken blijven? Hoe kunnen jullie elkaar daar in helpen? Kun je hier afspraken over maken?
- De urgentie is zo groot. Je voelt dat je nu iets moet doen. Je vindt het lastig dat jullie het met zijn allen niet weten. Als de urgentie groot is, is het heel normaal te voelen en de neiging te hebben iets te moeten doen. Ook als dat niet bijdraagt aan het duurzame perspectief. Kun je het niet-weten en de urgentie benoemen en bespreken in de groep? Vaak leidt dit tot een stilte. We zijn geneigd om stiltes aan elkaar te praten, zeker bij een online bijeenkomst, maar stiltes kunnen ons nieuwe inzichten geven. Wat zie je gebeuren? En hoe gaan we hiermee om? Bijvoorbeeld, kunnen we vertragen en verdragen met de urgentie die op dit moment zo groot is? Hoe zorgen we ervoor dat het ongeduld en het gevoel van urgentie het duurzame perspectief niet in de weg staan?

‘In de eigen organisatie is het ook lastig om te vertragen: je wil je toch naar collega’s bewijzen, je vraagt veel van ze, het moet meerwaarde hebben, je voelt je verantwoordelijk.’

Wil je meer weten over de spanningsvelden en de fasen die je tegen kunt komen? Lees dan kaart 8: Fasen in het samen leren herkennen.