

DE WAARDERENDE DIALOOG

Appreciative Inquiry: een handvat voor coaching

De laatste tijd is er groeiende aandacht voor Appreciative Inquiry (AI), een aanpak voor positieve organisatieverandering. Binnen deze aanpak neemt de dialoog een bijzondere plaats in. Dit artikel beschrijft de principes en de aanpak van AI en belicht de waarderende dialoog als instrument voor verandering. Voor coaches is AI interessant vanwege het generatieve karakter van het proces, waardoor cliënten acties ondernemen op basis van wat ze in hun leven en werk echt belangrijk vinden. Hierbij neemt de taal die de coach hanteert een centrale plaats in.



'Dialoog', Rita Kooijmans
www.detriade.nl

Een andere manier van veranderen

De resultaten van veel veranderinitiatieven steken schril af tegen het aantal uren en euro's dat bedrijven eraan besteden. Slechts 20 à 30% van alle veranderprojecten slaagt, zo blijkt uit onderzoek. Sturing van verandering is voor veel managers een lastige klus, omdat ze mensen uit hun routines proberen te halen, ze dan leren omgaan met een nieuw niveau van functioneren en vervolgens in een nieuwe routine terecht laten komen. Veel managers ervaren dit dan ook als een probleem dat de rust verstoort. De achterliggende veronderstellingen waarmee een manager of coach naar verandering kijkt, bepalen in hoge mate het effect dat hij of zij behaalt. Appreciative Inquiry neemt afstand van een aantal diep ingesleten beelden. En met resultaat: een recente analyse van 20 AI-veranderingsprojecten toont een slagingspercentage van maar liefst 85%. De kracht van AI schuilt in een aantal principes:

- Veranderen wordt beschouwd als een creatieproces, niet als een probleemoplossend proces. We bestuderen dat wat werkt in een organisatie in plaats van wat er niet werkt.
- Een organisatie wordt gezien als een sociale entiteit die door taal en conversaties zijn eigen werkelijkheid creëert. Omdat deze werkelijkheid subjectief is, kun je hem veranderen door een nieuwe conversatie te beginnen of een nieuwe taal te introduceren.
- De verandering begint op het moment dat de eerste vraag wordt gesteld. Omdat deze vraag richtinggevend is, moet je deze zorgvuldig formuleren. Woorden en daden zijn nauw verwoven.

- Een organisatie is meer dan een doelrealiserend mechanisme. Het is een plaats waar betekenis wordt gecreëerd en waar irrationele processen plaatsvinden. De keuzevrijheid die mensen ervaren, bepaalt hun inzet en betrokkenheid.
- Mensen en organisaties hebben de neiging te bewegen in de richting van een geanticiperde toekomst. Hoe krachtiger hun toekomstbeeld, des te gericht de acties in het heden zullen zijn.
- Voor ingrijpende veranderingen is veel positieve aandacht en energie nodig. Daarom focussen we bewust op de positieve aspecten van de verandering.



- Verandering wordt beschouwd als een gezamenlijk, integraal proces, niet als een gefragmenteerd, sequentieel en verkokerd proces. Actieve betrokkenheid van veel mensen is daarom belangrijk.
- In het AI-proces wordt de toekomst in het nu beleefd. Mensen brengen nieuw gedrag al in het veranderingsproces in de praktijk. Er hoeft niet te worden gewacht tot iedereen over de vereiste vaardigheden en kennis beschikt.

Binnen AI wordt groot belang gehecht aan het gebruik van taal en conversatie in organisaties. Door een positiever taalgebruik en de positieve kant van een organisatie te benadrukken worden met AI de historie én

AI in een Nederlands ziekenhuis

In een ziekenhuis heeft de afdeling P&O Appreciative Inquiry als centrale aanpak gekozen om het strategische beleid van het ziekenhuis in de praktijk te operationaliseren. P&O heeft een bottomup-aanpak ontwikkeld, waarbij circa 10% van alle medewerkers, afkomstig uit alle delen van de organisatie, betrokken zijn. Door waarderende interviews heeft de afdeling geïnventariseerd wat het personeel echt belangrijk vindt, waardeert en wenst voor de nabije toekomst en gevraagd naar de mogelijkheden voor verbetering, met behoud van het goede en met waardering voor ieders inzet. De uitkomsten van de interviews zijn in werkbijeenkomsten besproken en omgezet naar verbeteracties. Deze acties hebben ertoe geleid dat binnen twee jaar na de start van het project de beleidsvoornemens door de medewerkers zelf zijn opgepakt.

Hiernaast is de bestaande verkokering voor een belangrijk deel doorbroken en zijn aanzienlijke verbeteringen en besparingen gerealiseerd. Het belangrijkste is dat door het opstarten van een positieve dialoog dwars door alle geledingen van de organisatie heen, de samenwerking, onderlinge verstandhouding en de sfeer een aanzienlijke positieve impuls hebben gekregen. Een belangrijk neveneffect is dat door de brede kennis en acceptatie van het AI-gedachtegoed de principes en werkwijze steeds meer onderdeel zijn gaan uitmaken van de dagelijkse bedrijfsvoering, met als gevolg een blijvend effect en een waarderende dialoog die in de organisatie wordt voortgezet.



de toekomst van de organisatie opnieuw gecreëerd. Op alle niveaus verloopt dit proces in vier stappen: op organisatieniveau met 500 medewerkers, op groepsniveau met vijf medewerkers of in een coachingsgesprek met een medewerker. Ook kan het proces vijf maanden in beslag nemen, vijf weken of vijf minuten. Belangrijk is dat alle stappen worden doorlopen.

Stap 1 – Vertellen

In de eerste stap haalt de organisatie verhalen naar boven die gaan over piekmomenten van mensen en hun organisatie. Wanneer waren de mensen op hun best, was de organisatie het meest vitaal en effectief en werden de meeste resultaten geboekt? Zo krijgen zij inzicht in de factoren die aan deze hoogtepunten bijdragen en leren zij van momenten die leiden tot succes en tevredenheid. Een coach richt zich in deze stap op de verhalen die worden verteld en tracht af te rekenen met de gewoonte om te problematiseren, te analyseren op barrières, weerstanden en tekortkomingen.

Stap 2 – Verbeelden

In de tweede stap doorbreekt de organisatie de huidige situatie en het huidige denken door een gewenste, collectieve toekomst voor de organisatie te verbeelden. De mensen bespreken de mogelijkheden van hun organisatie en maken die zichtbaar. Vaak is dit de eerste keer dat aan hen wordt gevraagd om op strategisch niveau te denken, buiten de bestaande kaders, en daarbij hun verbeelding te gebruiken. Wensen en dromen over werk, werkrelaties en organisatie worden kenbaar gemaakt. Deze stap is praktisch en generatief, omdat hij uitgaat van een

toekomstbeeld dat haalbaar is maar toch het potentieel van de organisatie oprekt. De toekomstbeelden zijn gebaseerd op positieve voorbeelden uit het verleden en spreken de mensen aan, omdat het succes, de voldoening en het plezier uit het verleden hun weerklink vinden in die toekomst.

De coach richt zijn aandacht in deze stap op het maken van een toekomstbeeld dat een brug slaat tussen de bestaande realiteit en de wensen en verlangens voor de toekomst. Vanuit een gezonde, constructieve spanning tussen deze twee wordt de stap richting realisatie gezet.

Stap 3 – Vernieuwen

Voor een nieuwe toekomst is een nieuwe organisatie nodig. Een met een andere kijk op de business en met nieuwe vaardigheden, denkbeelden en kwaliteiten. Deze stap gaat over de vraag welke veranderingen in de organisatie noodzakelijk zijn om het toekomstbeeld waar te maken. Wat heeft de organisatie en wat hebben de mensen nodig om het toekomstperspectief dichterbij te halen? In eerste instantie wordt daarbij gekeken naar de noodzakelijke veranderingen in verstandhoudingen en relaties en pas in tweede instantie naar de harde organisatieaspecten als systemen, structuren en stijlen.

De coach kijkt in deze stap naar wat iemand nodig heeft om zijn toekomst te gaan realiseren. Vervolgens zet hij de stap naar het creëren van de omstandigheden om daadwerkelijk in actie te kunnen komen.

Stap 4 – Verwezenlijken

Hier doet de organisatie een beroep op de betrokkenheid van de mensen om concrete

stappen te zetten. Zij verbinden zich aan concrete acties die ze zelf bedenken, ontwikkelen en vormgeven. Dat kunnen individuele acties zijn, maar meestal vinden ze plaats in teams. Deze teams vormen de (tijdelijke) platforms waar initiatieven worden gelanceerd, waar wordt samengewerkt en resultaten worden geboekt. Karakteristiek voor deze fase is dat het realiseren van de toekomst al improviserend gebeurt om zo uitvoering te geven aan de intenties van mensen, om ervan te leren en om eigen acties bij te stellen. In dit deel van de cyclus zijn veel mensen direct betrokken bij de co-creatie van hun toekomst. Binnen AI wordt getracht dit momentum zolang mogelijk vast te houden in alle acties, veranderingen en resultaten en spoort alle betrokkenen aan voortdurend met een waarderend oog naar hun organisatie te blijven kijken, zonder na verloop van tijd te vervallen in oud gedrag. De coach begeleidt mensen in het nemen van actie. Niet zozeer de planmatige actie staat hier centraal, als wel de directe verbinding tussen betrokkenheid en actie en het feit dat mensen de verantwoordelijkheid voor hun eigen toekomst nemen. De coach spoort mensen aan om met een waarderende blik naar hun prestaties en vorderingen te blijven kijken.

De waarderende of positieve dialoog

De waarderende dialoog vormt het hart van de AI-aanpak. Positieve drijfveren, waarden en ervaringen worden in een 'waardierend' gesprek zichtbaar en gemeenschappelijk gemaakt. Deze gemeenschappelijke waarden en historie vormen de springplank voor de sprong naar een ongewisse maar gewenste



toekomst. De vorm waarin de dialoog plaatsvindt, is vrij en kan afhankelijk van de specifieke situatie worden ontwikkeld. In de gesprekken wordt de beweging gemaakt van de persoonlijke ervaring naar de collectieve wensen en verlangens en van het verleden naar de toekomst. Dit geschiedt aan de hand van vier vragen, die afhankelijk van onderwerp en situatie worden aangepast of aangevuld:

1. Kun je een persoonlijke piekervaring beschrijven die voor jou het meest waardevol, enerverend en leerzaam was? Kun je aangeven waarom het voor jou zo'n piekervaring was? Beschrijf de gebeurtenis gedetailleerd.
2. Kun je, zonder bescheiden te zijn, aangeven wat je bijzonder waardeert in jezelf, jouw werk en jouw organisatie?
3. Wat is volgens jou de kernwaarde of kernfactor die leven geeft aan de organisatie en aan jouw werk? Wat maakt je organisatie tot wat deze is, zonder welke het een wezenlijk andere organisatie zou zijn?
4. Als je drie wensen zou mogen doen voor jouw organisatie, werk of voor jezelf, welke zijn dat dan?

Het is voor coaches én medewerkers in het begin wennen om vanuit een positieve structuur te werken. Ze zijn zo doordeesemd van de probleemgerichte aanpak, dat het lastig is deze oriëntatie los te laten. Hoe paradoxaal het misschien ook klinkt, in AI worden problemen niet genegeerd. Dat kan ook niet, want wanneer je deze van tafel veegt, zijn mensen moeilijk te bewegen tot een gesprek. Het gaat erom dat een probleem tijdens het gesprek wordt getransformeerd door de achterlig-

gende drijfveren en verlangens bloot te leggen. Wat wil iemand nou eigenlijk echt bereiken? Problemen kunnen daarbij wel aan bod komen, maar ze worden niet gevoed met energie en aandacht. Het probleem hoeft ook niet te worden geanalyseerd, want dat brengt je niet noodzakelijkerwijs dichterbij het gewenste doel.

De AI-coach van een waarderende dialoog in groepsprocessen hanteert een aantal spelregels:

- De coach creëert ruimte voor alle betrokken mensen en geeft speciaal aandacht aan hen wiens stemmen in de organisatie vaak onderbelicht blijven;
- De coach richt zich op de verhalen die gaan over wat werkt in organisatie, over dat wat de mensen waarderen en wat ze graag in hun omgeving zien groeien. Hij helpt de mensen om ze positiever over zichzelf en hun organisatie te laten praten;
- De coach stimuleert mensen vanuit zichzelf en voor zichzelf te praten over hun dromen, overtuigingen, wensen en passies die ze hebben;
- De coach blijft op de achterbank zitten en stelt vragen. Hij voorkomt dat hij als expert wordt gezien;
- De coach helpt mensen afspraken te maken en intenties uit te spreken die ze vervolgens waarmaken. Enerzijds door ze reële uitspraken te laten doen en anderzijds door ze de middelen aan te reiken die ze nodig hebben om hun commitments te halen.

Appreciative Coaching als invalshoek

AI is niet dé oplossing voor alle organisatievraagstukken. Er zijn situaties die zich

minder lenen voor een waarderende aanpak. Bijvoorbeeld wanneer een manager absolute controle over een verandering wenst te houden of wanneer er sprake is van verborgen agenda's die niet boven tafel (mogen) komen. Of wanneer een opdrachtgever niet bereid is tot enige fundamentele verandering. Voor coaches is het handig om AI als aanpak in hun rugzak te hebben, zodat ze er in de juiste situatie gebruik van kunnen maken. Daarin is kennis van de AI-principes, de verandercyclus en de waarderende interviewopzet voldoende basis om ermee aan de slag te gaan. Uit mijn ervaring met AI in diverse organisaties, in groepsverband en tweegesprekken, blijkt dat patstellingen in verrassend korte tijd kunnen worden doorbroken. Door gerichte vraagstelling op basis van AI kan het verloop van een bespreking een andere wending krijgen of wordt de toon gezet voor een betekenisvolle dialoog. Daarbij is de keuze om situaties in organisaties vanuit de metafoor van het halfvolle glas te benaderen een zeer bewuste, en één die leidt tot een constructieve interventie.

Robbert Masselink is zelfstandig consultant en eigenaar van Keynote organisatieadvies. Hij richt zich op groei- en innovatieprocessen in organisaties en maakt deel uit van een mondiaal netwerk van AI-consultants waarbij wereldwijd circa 140 consultants zijn aangesloten. Hij geeft training in Appreciative Inquiry en is bezig een leergang AI te ontwikkelen.
www.keynoteadvies.nl