

# Onderzoek de mogelijkheden in plaats van de tekorten!

Op een mooie namiddag in mei bespraken wij met collega's het boek 'Interveniëren en veranderen, zoeken naar betekenis in interactie' onder redactie van Jaap Boonstra en Leon de Caluwé (2006). Op het terras in de zon namen wij het hoofdstuk van Luk Dewulf en Luc Verheyen onder de loep. Zij verbinden als een van de eersten de methodiek van appreciative inquiry en met het instrument large group interventions.

## INTERVIEW

Karin Derksen en Koos van Unen

Met dit artikel willen we onszelf en de lezer wat meer achtergrondinformatie en praktische handvatten geven om de beschreven aanpak succesvol in praktijk te brengen.

We bouwen het artikel op aan de hand van de vragen die wij hebben gesteld in een interview met één van de auteurs, Luk Dewulf. Daarnaast vonden wij het een uitdaging om het interview als een oefening in appreciative inquiry voor onszelf te zien. We besluiten het artikel met een korte reflectie daarop.

### Wat is de essentie van de methodiek?

Dewulf: 'De essentie van deze methodiek vormt het feit dat het volgens mij geen methodiek is. Appreciative inquiry is een benadering, een manier van kijken naar de wereld en naar verandering. Het heeft veel te maken met overtuiging. De kern van de benadering is het geloof dat wat je in de toekomst bereiken wilt, al in de kiem aanwezig is.' Dewulf licht dit toe aan de hand van een voorbeeld. Een organisatie vindt zichzelf niet innovatief genoeg en wil een lerende organisatie worden. Dewulf vraagt dan direct of men zichzelf al ziet als lerende organisatie. Als dat niet het geval is en er geen enkel klein voorbeeld in de organisatie te vinden is waar al een kiem ligt van die lerende organisatie, kan men het volgens Dewulf vergeten om het te worden. Dus als er in een organisatie geen mensen rondlopen die al een (klein) voorbeeld zijn van wat men in de toekomst wil worden, zal het niet gaan lukken. Uitgangspunt is dus kijken naar wat

er al is en van daaruit kijken naar datgene waar je in de toekomst naartoe wilt groeien. Dit is een heel ander vertrekpunt dan de gebruikelijke 'gap-gerichte' benadering. Dan analyseer je problemen en richt je je interventies op tekorten die moeten worden aangevuld.

Een tweede essentieel aspect van appreciative inquiry is, volgens Dewulf, de opvatting dat de interventie die je pleegt op zichzelf al een onderdeel vormt van de verandering die je nastreeft. Alleen al het benoemen van kracht en vermogen, van 'life giving forces' binnen een organisatie, is een eerste stap in de gewenste richting.

### Appreciative Inquiry:

**'Durf je dromen te leven!'**

Een derde essentieel punt is het bij elkaar brengen van zo veel mogelijk betrokken stakeholders en die met elkaar in gesprek brengen. Zo kan men met elkaar beelden vormen van de gewenste toekomst. Appreciative inquiry wint aan kracht naarmate je er meer belanghebbenden bij betreft. Vandaar

dat Dewulf en Verheyen de large group intervention hebben verbonden aan de appreciative inquiry-benadering.

### Welk effect hebben de 'off-the-job' interventies 'on-the-job'?

Die vraag stelt Dewulf zichzelf ook. Zoals hij zegt: 'Ik ben geen arbeider. Als ik in gesprek ga met arbeiders, slaag ik er dan in om echt verbinding te maken? Onderzoek wijst uit dat arbeiders, als ze uit hun werkomgeving worden gehaald, zelfsturing verliezen. Zo'n situatie verwijst naar eerdere schoolse situaties, waarin ze afgeleerd hebben zelf initiatief te nemen. Daarom probeer ik zo veel mogelijk zelfsturing te bevorderen.' Tijdens zijn project bij een groot chemieconcern in Antwerpen (voorbeeld uit 'Interveniëren en veranderen, zoeken naar betekenis in interactie') heeft hij gemerkt dat na de large group interventions de arbeiders tijdens de koffie meer over hun werk met elkaar in gesprek gaan. Zij delen ervaringen met elkaar en stellen meer vragen aan elkaar dan voorheen. Dit is een mooi resultaat 'on-the-job', waar de directeur van het bedrijf heel blij mee is. Eigenlijk hebben de arbeiders tijdens de interventies geleerd hoe zij op een waarderende manier kunnen onderzoeken hoe een collega werkt en zij hebben ervaren wat die manier van onderzoeken oplevert. Het bereiken van dit resultaat tijdens de large group intervention vraagt enerzijds een goed ontwerp en anderzijds een zeer zorgvuldige begeleiding.

### Waar zit bij de start het verschil met een 'gap-benadering'?

In het eerste gesprek met de directeur

van het chemieconcern in Antwerpen lijkt het toch vooral over problemen te gaan. Zaken die niet goed gaan in het bedrijf. Dewulf beaamt dat dit vaak het vertrekpunt is. Hij zoomt in met de opdrachtgever op zorgen, 'waar lig je als directeur 's nachts wakker van?' Die zorgen buigt hij zo snel mogelijk om naar iets positiefs. Dat doet Dewulf door er samen met de opdrachtgever doelen van te maken. Dewulf demonstreert zelf van meet af aan de appreciative inquiry. De opdrachtgever krijgt daar vaak gelijk veel energie van. Op die manier hoeft je de aanpak ook niet te verkopen, want de opdrachtgever heeft het al ervaren.

Een voorbeeld van doelen bij het chemieconcern:

- medewerkers op alle niveaus vinden dat er meer en beter wordt gecommuniceerd tussen en binnen de verschillende lagen van de organisatie;
- de organisatie is veiliger geworden (minder arbeidsongevallen).

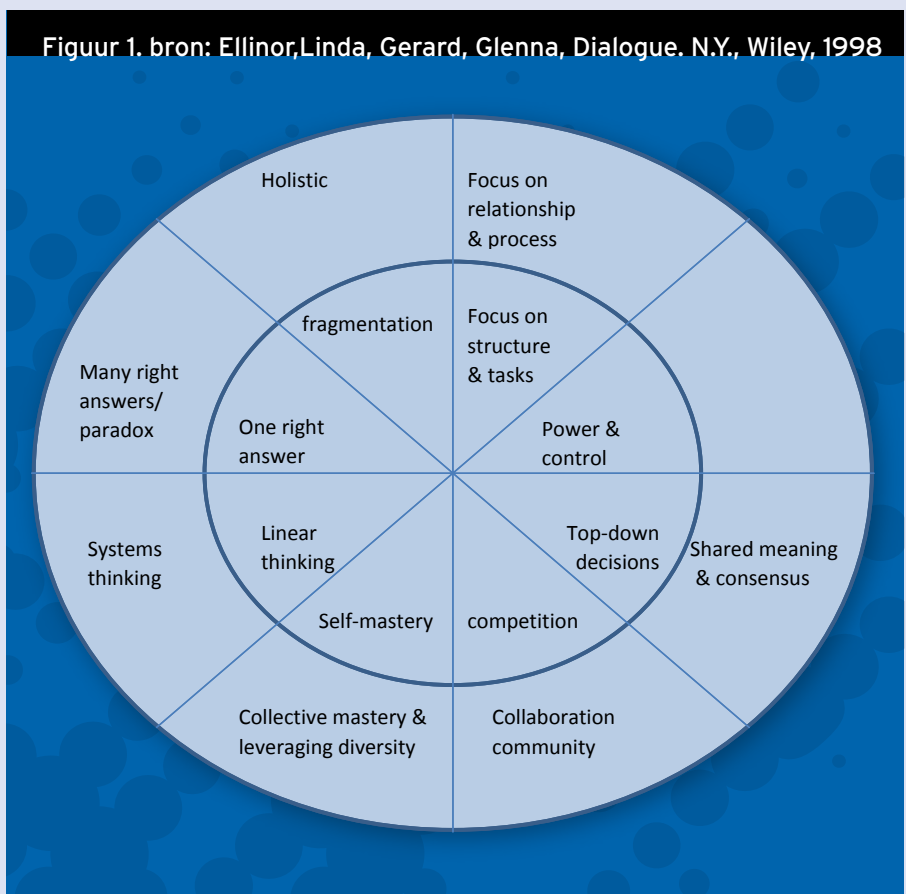
#### **Welke ruimte geven de doelen van de directie voor inbreng?**

In hoeverre waren de doelen van de directeur leidend voor het proces, zo vroegen wij ons af. Dewulf: 'Die doelen zijn zeker leidend geweest. We zijn gedurende het proces – eerst met een kleine groep, later met alle betrokkenen – steeds heel dicht bij die doelen gebleven. En dan zodanig dat alle betrokkenen zich mede-eigenaar voelden. Dat kon doordat de plantmanager bereid was de manier van werken, samen met zijn mensen, heel open te bezien. Hij gaf zijn mensen ook invloed, want als je wilt dat mensen verantwoordelijkheid gaan dragen voor doelen op het gebied van betrokkenheid, veiligheid, etc., moet je ze ook invloed geven.'

Door de manier waarop de interventies waren ingericht lukte het dat alle betrokkenen, ook personeelsfunctionarissen en leidinggevendenden, zich committeerden aan de doelen. Dit leidde tot bereidheid om samen te werken en alle informatie voor iedereen beschikbaar te stellen. Voor de mensen op de werkvloer werd duidelijk dat hun problemen serieus genomen werden. Dat stimuleerde tot verdere inbreng en eigenaarschap.

#### **Welke invloed hebben kennis en macht op ieders inbreng?**

Op de vraag welke invloed verschillen in kennis en macht binnen de organisatie hebben op het veranderingsproces, antwoordt Dewulf dat in het begin van



zo'n veranderingsproces er inderdaad bij velen onzekerheid bestaat of alle medewerkers wel echt mee willen en kunnen doen. 'Ook ikzelf als procesbegeleider ben er wel eens een beetje ongerust over of het dit keer weer zal lukken. Maar keer op keer blijkt dat het lukt als je – en dat is cruciaal – start met twee mensen die elkaar uitgekozen hebben om met elkaar de dialoog aan te gaan.' Vragen die tweetallen meekrijgen zijn bijvoorbeeld: wat zijn dagen dat je voldoening haalt uit het werk, of wat zijn voorbeelden van succesvolle samenwerking? Na drie kwartier vormen de tweetallen groepen van acht personen. Opnieuw kunnen mensen zelf die groepen samenstellen en blijft het daardoor veilig en laagdrempelig. Daarna komen alle deelnemers bij elkaar en nemen plaats in een cirkel. Dewulf wijst dan vaak enigszins provocerend naar de hoogste baas en zegt: 'Er is er één die het komende uur niets mag zeggen, en dat ben jij.' Vervolgens vraagt hij aan de andere aanwezigen: 'Stel dat jij op de plek van de directeur zou zitten, wat zou het eerste zijn dat je zou veranderen in de fabriek?'. Iedereen schrijft zijn antwoord op en alle antwoorden worden voorgelezen.

Dewulf plaatst op die manier medewerkers in een volwassen positie. Dan blij-

ken medewerkers met veel goede ideeën te komen voor de toekomst en strategie van hun bedrijf. De directeur van het chemieconcern wilde alleen de eerste dag aanwezig zijn. Hij was echter zo verrast over de betrokkenheid en ideeën van medewerkers, dat hij alle drie de dagen van het begin tot het einde erbij was. Dit was belangrijk voor het succes. De directeur nam zijn mensen serieus en droeg bij aan het ontstaan van een volwassen relatie. Dit helpt om verschillen weg te nemen en veiligheid en betrokkenheid te creëren.

#### **Werkt deze aanpak voor elk veranderingsproces?**

Dat blijkt niet het geval te zijn. Dewulf maakt onderscheid tussen twee cirkels: een binnen- en een buitencirkel (zie figuur 1). In de binnencirkel hebben we het over vraagstukken waar slechts één oplossing voor bestaat, over eenduidige competenties en top-down benadering. Daar werkt de waarderende benadering niet. Daar moet je het vraagstuk gewoon oplossen. In de buitencirkel gaat het om vraagstukken waar meerdere oplossingen voor bestaan en er niet één beste oplossing is. Dit vraagt een holistische aanpak, gedeeld leiderschap, samenwerking, ontwikkeling, etc. Beide cirkels eisen ieder hun eigen benadering. Problemen uit de »

binnencirkel moet je niet willen oplossen met interventies die gekoppeld zijn aan de buitencirkel en omgekeerd. Het risico bestaat dat beide domeinen elkaar gaan besmetten. 'Ik als professional moet niet denken alles met de waarderende benadering te kunnen aanpakken', aldus Dewulf.

**Wat heb je als professional nodig om dit tot een succes te maken?**

Daarover hoeft Dewulf niet lang na te denken: 'Ik denk dat je een soort van fundamentele nieuwsgierigheid moet hebben naar het verhaal van de ander. Vaardigheden, zoals kunnen luisteren en goed samenvatten zijn van belang. Verder moet je vertrouwen in jezelf hebben en je vrij voelen om met iedereen een open dialoog aan te gaan.' Dat klinkt misschien allemaal nog niet zo ingewikkeld, maar als je een large group intervention uitvoert, vraagt dat veel ervaring waar je op kunt vertrouwen en terugvallen. Verder licht Dewulf toe dat hij vooraf een zeer zorgvuldig en goed doordacht ontwerp maakt. Natuurlijk moet je daar dan vervolgens tijdens de uitvoering weer flexibel mee om kunnen gaan.

**Was ons interview een voorbeeld van appreciative inquiry?**

Toen we onszelf de opdracht gaven dat we het interview wilden gebruiken om met de appreciative inquiry te oefenen en daar een zeer bedreven vakgenoot, Luk Dewulf, feedback op zouden vragen, steeg de spanning. Welke vragen kunnen we dan nog stellen en welke niet, was een vraag die ons bezighield. We stelden hem aan Dewulf en zijn antwoord was: 'Bij waarderend onderzoek mag je alle vragen stellen, ook heel kritische, als je het maar doet vanuit een nieuwsgierige, onderzoekende en niet oordelende houding.'

Dat vinden wij een helder antwoord en het geeft veel ruimte. Niets staat ons nog in de weg om aan de slag te gaan.

**Koos van Unen is freelance publicist en voormalig redacteur van Leren in Organisaties.**

**Karin Derksen is HRD-adviseur bij EMC Leren in bedrijf. Ze is recent gestart met haar promotieonderzoek op gebied van informeel leren. [k.derksen@emc-leren.nl](mailto:k.derksen@emc-leren.nl)**

# Uitgesproken

## Lente

In het najaar begint het weer. De aanval op ons, doellose geesten, door de grote opleiders.

Waar we van het LOI het hele jaar al nare jeuk krijgen – Wouter en zijn hond gaan vreemd met jonge studentes, terwijl zijn echtgenote, sinds kort cheffin boekhouding, de hele dag over opleidingen belt – beginnen de zware jongens kort na de zomer met hun offensief. Net voor de start van de begrotingsrondes bij de afnemers. Vandaar.

Kijkend naar het nauwkeurig gevoel voor ritme waarmee de trainingscatalogi in een korte periode over elkaar heen op de mat vallen, valt me op dat dit jaarlijkse ritueel wel erg lijkt op vakanties en confectie: 'Het is weer tijd voor de nieuwe gids en gun jezelf ook dit jaar weer het beste', zeg maar.

'Met die training van bureau X is alles voor mij veranderd', zo fluistert een beginnend manager ons via de radio toe. Zijn mensen luisteren nu eindelijk naar hem – op de radio dan. 'Met deze opleiding maak ik eindelijk carrière', zegt een duidelijk gedesoriënteerde vrouw die niet kan verkroppen dat ze in de lift op een lager knopje moet drukken dan haar liftgenoten. Gelukkig promoveert ze na een korte deeltijdopleiding bij bureau Y al snel naar een etage die acht verdiepingen hoger ligt en steekt ze haar liftgenoten gelukkig de loef af.

Die positieve state of mind vinden we in de reclame ook terug op de gezichten van de mensen die na een dag werk vol problemen nog vrolijk drie uren gaan zitten luisteren naar de zoveelste avond theoretisch geleuter bij bureau Q – opleider van werkend Nederland. Heerlijk, elke avond weer. En aan het eind dan dat begeerde hoogtepunt, het certificaat waarmee je in rang omhoog gaat.

Het is wel duidelijk. Als het allemaal nog wat met je moet worden, zijn grote opleiders de sleutel tot je zelfverwezenlijking. Dat Nederlands beste ondernemers bijna zonder uitzondering slechte leerlingen waren die een broertje dood hadden aan opleiding en een zusje schroot aan coaching, mag de pret niet drukken. Opleiding komt van de middelmaat en is voor de middelmaat immers. Net als confectiemode en gidsvakanties.

Kleinere trainingsbureaus kunnen dit veel slimmer doen. Ik zag er onlangs een bij wie ik honden – of paarden, ik weet het niet meer precies – in bedwang moet leren houden teneinde mezelf beter te leren kennen en mijn mensen beter te kunnen leiden. Het leek me wel wat omdat er in mijn bedrijf vaak geen hond naar me luistert. Weliswaar kan een blind paard geen schade bij ons doen, maar toch vraag je jezelf wel eens af hoe het beter kan. Nu hoop ik dat die trainingsaanbieding in de lente bij de bedrijven binnenkomt, als de beesten van stal mogen en mensen weer willen opbloeien.

Ik kan niet wachten tot het zover is.

**Ed Fennema is oprichter van de Volgende Verdieping en SkillThing. Zijn specialiteit is OIL, Online Interactief Leren. [edfennema@hotmail.com](mailto:edfennema@hotmail.com)**