



In dit artikel

Geschiedenis **P.1**

Inzichten **P.2**

Waarderende gespreksvoering **P.3**

Veelgestelde vragen & literatuur **P.4**

SamenWijzer?

SamenWijzer neemt een schat aan ervaring mee uit onderwijs, zorg en bedrijfsleven. Onze deskundigheid bevindt zich op het terrein van kwaliteitszorg, waarderend actieonderzoek, leiderschap, compliance en procesgang.

Wij richten ons op scholen en besturen die waarde willen toevoegen aan het leven van kinderen, professionals en de omgeving. Het potentieel van medewerkers en kinderen benutten, is een van onze perspectieven op kwaliteit.

Onze gedegen kennis van onderwijsorganisaties erkent en versterkt de bestaande kwaliteit van onderwijs op waarderende wijze.

Samenwerking past ook bij ons als begeleiders:

Peter Kerkhof als opgeleid Loyds lead auditor NEN ISO 9001 in de zorg, manager & intern auditor in de financiële sector, zijn ervaring als compliance officer en het Prince2 practitionerschap en Martijn met zijn ervaring als (interim) schoolleider, stafmedewerker kwaliteit, Insights Discovery practitioner en Loyds opgeleid lead auditor NEN ISO 9001 in het onderwijs en sparringpartner van bestuurders van verschillende organisaties.

GESCHIEDENIS VAN WAARDEREND ACTIEONDERZOEK

Het verhaal van Waarderend Actieonderzoek start in 1932. Dit is het jaar waarin Kurt Lewin, een Duitse professor, van Duitsland naar de VS emigreert. Hij staat aan de basis van de sociale psychologie en van actieonderzoek. Actieonderzoek betekent het interveniëren in het gedrag van mensen, tijdens het observeren van dat gedrag in de praktijk. Zijn focus ligt vanuit zijn ervaringen met het opkomende fascisme in Duitsland op hoe mensen sociale druk ervaren. Hij schrijft een relevant artikel over actieonderzoek: *Action research and minority problems* (Journal of Social Issues, 2: 34-46, 1946)

We maken een sprong in de tijd en komen bij David Cooperrider uit. Hij laat zich onder andere inspireren door Lewin en is de grondlegger van de theorie van Appreciate Inquiry ("Appreciative Inquiry Into Organizational Life", 1985). Cooperrider is gefascineerd door het verandergedrag van mensen in organisaties.

De onderzoeken van Cooperrider leverden onder andere inzichten op over hoe medewerkers hun organisatie ervaren. Metaforen als een mechanisme of een organisme liggen ten grondslag aan het verlangen van medewerkers naar stabiliteit. Als de machine of het lichaam niet goed werkt, moet het worden gerepareerd.

Een gevolg van deze metafoer als dominant beeld van medewerkers op hun organisatie is dat er geloof is in een optimale staat. Het wordt hierdoor begrijpelijker dat mensen in het algemeen niet houden van verandering en verandering zien als tijdelijk destabiliseren. Veranderen wordt daarmee ook vaak gelijkgeschakeld met het oplossen van problemen. Dit is een manier van kijken die in mindere mate past bij Waarderend actieonderzoek (de Nederlandse vertaling van Appreciate Inquiry).

Dit probleemdenken heeft nogal wat nadelen in organisaties. Allereerst leidt het denken in problemen vaak tot defensief gedrag van professionals. Iemand moet de schuld krijgen van het probleem. Er ontstaat een cultuur waar de zondebokgedachte belangrijk is, waar machtsverhoudingen intact gehouden worden. Het effect is een gebrek aan zelfvertrouwen van medewerkers en teams. Een ander effect is verminderde cohesie. Oorzaken worden buiten medewerkers gezocht en externen moeten vaak de hete kastanjes uit het vuur halen, wat het verantwoordelijkheidsgevoel verkleint. Waarderend actieonderzoek leidt tot een tegenovergesteld effect.

Een kijk op de werkelijkheid

Waarderend actieonderzoek werkt vanuit vijf principes. Deze principes vormen een kijk op de werkelijkheid, als een wetmatigheid. Je kunt ze zien als een set aan gedragsregels.

I. WOORDEN CREËREN WERKELIJKHEDEN

De gedachte van verschillende perspectieven op de werkelijkheid is ontstaan in de gedachte van de stoïcijnse filosoof Epictetus. De objectieve werkelijkheid bestaat niet. Woorden helpen om tot een gezamenlijk beeld te komen van de werkelijkheid.

II. ORGANISATIES ZIJN CREATIES VAN MENSELIJKE VERBEELDING

Mensen creëren elke dag opnieuw het beeld over zichzelf, hun werk, hun organisatie of leven. Samen schrijven mensen in organisaties aan een boek en het boek is nooit af. Je schrijft dus zelf mee, aan de blanke pagina van de toekomst. Dit vraagt nadenken over wensen en consequenties van keuzes.

III. ONDERZOEKEN EN VERANDEREN GAAN GELIJK OP

Mensen bestuderen een organisatie of thema altijd vanuit zichzelf. Een goede vraag zet aan tot anders kijken. Hierdoor kan de aandacht gaan naar *waar je meer van wilt*.

IV. & V. POSITIEVE BEELDEN LEVEREN POSITIEVE ACTIES OP & EEN POSITIEVE INSTEELT WERKT BETER DAN EEN NEGATIEVE

Hoe meer mensen positieve gedachten hebben, hoe meer ze er naartoe gaan bewegen. Het is een vorm van self fulfilling prophecy: Hoge verwachtingen van de toekomst en van het veranderpotentieel, veranderen het filter waarmee mensen naar de realiteit kijken. Positieve gevoelens veranderen de waarneming, de kijk op zichzelf en anderen en daardoor tot verandering van intenties en gedrag.

Hoe je kijkt naar een situatie en hoe je ermee omgaat, hangt niet af van de gebeurtenis. Regen is op zichzelf niet positief of negatief. Toch kan een boer na een periode van droogte het als zeer positief ervaren. Je richten op het positieve voelt beter, verbindt makkelijker en geeft meer energie en betrokkenheid.



MENSEN RAKEN NIET VAN STREEK VAN GEBEURTENISSEN, MAAR VAN DE MANIER WAAROP ZE ER TEGENAAN KIJKEN. **EPICETUS**

INZICHTEN OVER WAARDEREND ACTIEONDERZOEK

Cooperriders onderzoeken geven inzicht in een nieuwe kijk op organisaties. Hij stelt dat organisaties nooit af zijn, ze zijn voortdurend in beweging. De permanente stabiliteit waar medewerkers vaak naar streven bestaat niet. De regels en systemen geven de organisatie pas vorm nadat er aandacht is voor de verhalen en voornemens van mensen.

In het onderwijs, maar ook in andere organisaties, wordt deze volgorde vaak anders ervaren. Professionals voelen zich gedwongen in een systeem te handelen waar hun verhalen en ervaringen niet meer in passen.

Het is niet verwonderlijk dat Cooperrider stelt dat het veranderen van de realiteit gelijk opgaat met het veranderen van de mindset van mensen. Hun rol tijdens veranderingen is met waarderend actieonderzoek fundamenteel anders dan men gewend is: medewerkers zijn medeonderzoekers en hun verhalen vormen de grondslag van een collectieve visie, een collectief beeld op de werkelijkheid.

Waarderend actieonderzoek is verder gegroeid na Cooperriders onderzoek en geeft het traditionele denken over problemen een andere betekenis.

Stel je eens een boom voor. Een boom met wortels (oorzaken), een stam (problemen) en takken (gevolgen). In het symbool van de boom herkennen we de 'reflex van onverwachte situaties' die de stabiliteit in een organisatie doorbreken.

"Schudden aan de boom van problemen, geeft meer problemen"

De energie vloeit weg tijdens de gesprekken over problemen en de onmacht van het onmogelijk kunnen veranderen groeit. Er wordt geen gebruik gemaakt van de cirkel van invloed: 'wat kunnen we beïnvloeden en wat niet?'

Waarderend actieonderzoek verandert de kijk op het perspectief in de toekomst als volgende stap van de probleemanalyse. Als je weet wat je niet wilt en wat niet goed gaat, weet je ook wat je wensen zijn. Een klacht of probleem wordt

dan een verlangen of een wens. Stel je nu dezelfde boom eens voor. De wortels zijn wortels van succes, de voorwaarden. De stam is nu de ambitie en de boomkruin zijn de mogelijke vruchten van de ambitie. Wat gebeurt er als je hieraan schudt?

Je gedachten gaan uit naar het verlangen dat je in de toekomst hebt. Je gebruikt je verbeelding om positieve gedachten te ontwikkelen. De energie stroomt. Door het ervaren van je invloed en de hoop op het kunnen doorbreken van de situatie die op je pad komt.

Deze manier van kijken vraagt bewustzijn, een waarderende grondhouding. Een houding die zich vertaalt in de manier waarop je met anderen spreekt. De manier waarop je omgaat met de mening van de ander. Zonder overtuigen, zonder discussie wat letterlijk stukslaan betekent. Uit een waarderende grondhouding spreekt waardering voor het perspectief van de ander.



WAARDERENDE GESPREKSVOERING

Waarderende gesprekken zijn een belangrijk voertuig in de reis van waarderend actieonderzoek.

In de Nederlandse cultuur zijn we gewend aan een dynamisch gesprek waarin we vrij zijn om te onderbreken en te associëren. Een waarderend gesprek kenmerkt zich door een andere dynamiek. Oprechte aandacht bij de ander om in de dialoog het perspectief van de ander leidend te laten zijn en tot je te nemen voert de boventoon. Dat vraagt training en voortdurende reflectie.

Waarderende gespreksvoering kenmerkt zich door vijf spelregels:

VRAGENDE EN ONDERZOEKENDE HOUDING

De focus ligt in een waarderend gesprek op verbetering en op groei, zonder associatie op de eigen beroepspraktijk. Fouten, falen en problemen komen bijna niet aan bod. Het gesprek gaat over wat verwondert, onzeker maakt, ontregelt en bezighoudt.

WAARDERENDE VRAGEN

Waarderende vragen zijn gericht op perspectief, op wat werkt en op wat belangrijk is.

Het interviewprotocol helpt met relevante vragen, vaak op hoofdlijnen en soms op detail.

FOCUS OP ERVARINGSGERICHTE VERHALEN

De uitnodigende vragen van een waarderend gesprek prikkelen meer de ervaringen dan de meningen. Er is plaats voor de gevoelens bij gebeurtenissen. Er wordt vanuit de ik-vorm verteld en het gesprek begint na een inleiding steevast met de vraag om een succesverhaal.

RESPONSIEVE COMMUNICATIE

Bij het ruimte geven aan het verhaal van de ander is luisteren van groot belang. Stilte om de ander denktijd te gunnen hoort daar ook bij. Responsieve communicatie gaat niet alleen over de ruimte voor de ander, maar ook over het actief meedoen van de gesprekspartner en over het reageren.

Je sluit met je woorden en met je gevoel aan bij de ander. Je bent je bewust van je eigen reacties en geeft de ander het gevoel van gelijkwaardigheid.

TRANSFORMATIEF POTENTIEEL

De gesprekspartner is mede-onderzoeker binnen waarderend actie onderzoek. Je zet de ander tijdens het gesprek namelijk al in beweging. Dat gebeurt onder andere door het onderzoeken van de onderliggende waarden, maar ook door het gericht vragen naar de eigen bijdrage. Verder helpen sterke reflectieve vragen als *wat hebben jullie te leren, waar wordt het spannend, wat zou jouw bijdrage kunnen zijn* en *wat zouden eerste stappen kunnen zijn?*

Wij merken dat deze kenmerken van een waarderend gesprek tot energie, verbinding en reflectie leiden.



Voorbeelden uit de praktijk

STRATEGISCH BELEID

Bij verschillende onderwijs - besturen begeleiden wij het proces naar een nieuw strategisch beleid. Hierbij zetten wij het waarderend actieonderzoek in. Kenmerkend hiervoor zijn de gesprekken met kinderen, professionals, ouders en stakeholders. Met hulp van een interviewprotocol wordt een schat aan informatie verzameld. Samen met een werkgroep wordt de taal uit deze informatiebronnen getransformeerd tot een nieuwe gemeenschappelijke taal. Successen uit het vorige plan worden onderzocht en benoemd, naast de dromen van de perfecte toekomst en de daaruit voortvloeiende kansen ter versterking.

INTERNE AUDITS

Tijdens een waarderende interne audit werkt dit principe hetzelfde. Het hart van de waarderende audit is het waarderend interview. Hiermee wordt vanuit een positieve grondhouding informatie verzameld over wat goed gaat en waar men in de toekomst naar verlangt. De informatie wordt getoets aan de norm waarop vooraf is gereflecteerd met behulp van een zelfevaluatie. De bevindingen worden vertaald in een stimulerend advies dat antwoord geeft op de vragen: *wat gaat goed en welke kansen ter versterking zijn er?*

VEELGESTELDE VRAGEN OVER WAARDEREND ACTIEONDERZOEK

- **Wat is het gespreksprotocol voor een waarderend interview?**

Het interviewprotocol kent een structuur van vier fasen. Na een inleiding waarin wordt kennisgemaakt en de spelregels voor het gesprek worden gedeeld, opent het gesprek met een succesverhaal. Een moment waarop alles lukte in een bepaald proces of binnen een thema. Na het ontrafelen en onderzoeken van dat succes worden in de tweede fase de onderliggende waarden verkend. In de derde fase komen de wensen voor de toekomst aan bod vanuit de theorie van 'Perfect future thinking' (Weick, 1979) en de reflectie op de kansen en belemmeringen om deze toekomst te bereiken. Het gesprek sluit in de vierde fase af met een verkenning van de eerste stappen die gezet kunnen worden.

- **Voelt het werken met zo'n interviewprotocol niet onnatuurlijk?**

In het begin voelt het protocol als handreiking onwennig, vaak merken we dat de vragen in gaan slijten. De diepgang die gesprekspartners ervaren door het hanteren van de structuur en de fasen van het interviewprotocol stimuleren om steeds vast te houden aan het protocol en dichtbij de vragen te blijven.

- **Wanneer kies je niet voor een waarderend actieonderzoek?**

Als de inbreng van medewerkers niet gewenst is of als al vaststaat wat het resultaat van verandering moet zijn, kun je beter niet kiezen voor een waarderend actieonderzoek. Datzelfde geldt voor technische of herhalende verandering. Een cultuur van vertrouwen en gezamenlijkheid is een voorwaarde bij het succesvol uitvoeren van een waarderend actieonderzoek.

- **Leef je altijd op een soort roze wolk bij waarderend actieonderzoek?**

Appreciate Inquiry is not (just) only about the positive (Bush, 2007). De uitkomsten van een waarderend actieonderzoek gaan niet alleen over wat goed gaat. Ook kansen ter versterking komen aan bod. De taal die wordt gebruikt onderstreept echter wel dat er waardering is voor dat wat er al is aebouwd in een organisatie.

Literatuurlijst

De volgende literatuur is gebruikt als informatiebron:

'Action research and minority problems', *Journal of Social Issues*, 2: 34-46, 1946, Lewin

'Appreciative inquiry is not (just) about the positive', 2007, Bushe

'Waarderend onderzoeken geeft grip op kwaliteit', 2020, PO Management

'Veranderen met appreciate inquiry', 2020, Masselink & de Haan

'De kunst van het interveniëren', 2020, van Kesteren

'Actieonderzoek als krachtige veranderinterventie', 2018, van Wingerden & Kolkhuis – Tanke

'7 Habits of highly effective people, 1989, Covey

'Perfect future thinking', 1979, Weick

SAMEN WIJZER

Eurokade 54
1060 RZ Amsterdam
Tel. 06-15699214
www.samenwijzer.eu
info@samenwijzer.eu

