

Ontwikkelen vanuit talent en bezieling

Een Vlaams lerend netwerk rond Appreciative Inquiry

Ergens vorig jaar kreeg ik het boek 'Presence' in handen. In dat boek gaan Peter Senge, Joseph Jaworski, Otto Scharmer en Betty Sue Flowers op zoek naar antwoorden op de vraag hoe diepgaande collectieve verandering kan plaatsvinden. Op het moment van mijn kennismaking met 'Presence' waren we al een eindje op weg met het Vlaamse Lerend Netwerk Ontwikkelen vanuit Talent en Bezieling, waarvan ik projectleider ben. Ik was erg onder de indruk van de gebeurtenissen in dit lerend netwerk, van de collectieve energie die ervan uitgaat, van de kracht die mensen er samen verzamelen om mee te bouwen aan organisaties waarin mensen terug centraal komen te staan. 'Presence' werd voor mij een eye-opener. Ineens begreep ik beter wat ik in het netwerk aanvoelde. De toekomst doet een appèl op ons. We bouwen aan een nieuwe vorm van leiderschap: het leiderschap van groepen mensen, die met elkaar de intentie ontwikkelen om hun werk en hun organisaties zo te organiseren dat ze groei bevorderen. Groei van mensen, groei van verbinding tussen mensen, groei van inzicht in wat de toekomst nodig heeft en wat wij daar vandaag aan kunnen doen.

Het Lerend Netwerk Ontwikkelen vanuit Talent en Bezieling

Als al het talent van jou en je collega's gaat samenwerken

Als ieders bezieling op het werk ook ruimte krijgt

Wat wordt er dan mogelijk

Voor jou? Voor je collega's? Voor je organisatie?

Over die vragen vonden honderd mensen uit vijftig Vlaamse organisaties elkaar. In het Lerend Netwerk Ontwikkelen vanuit Talent en Bezieling zochten we naar antwoorden door samen te leren en in de praktijk van ons werk nieuwe initiatieven uit te proberen. Het Lerend Netwerk ontstond in 2008 als antwoord op een oproep van het Europees Sociaal Fonds (ESF). De leden van dit netwerk zijn actief in heel verschillende sectoren: het midden- en kleinbedrijf, grote bedrijven, sociale economie, social-profit, verenigingen, overheidsorganisaties, fondsen en onderwijsinstellingen van kleuteronderwijs tot universiteit. Ze stapten vrijwillig en enthousiast uit persoonlijke interesse in het netwerk, daarin ondersteund door hun organisatie.

Opleiding AI, doorleren in leergroepen, uitproberen in de eigen werkcontext

In het programma van het Lerend Netwerk is een gecertificeerde opleiding Appreciative Inquiry opgenomen. Ronald Fry, van Case Western Reserve University, gaf persoonlijk de opleiding en reikte aan 79 Vlaamse deelnemers het 'Appreciative Inquiry Certificate in Positive Business and Society Change' uit. Een unicum in Vlaanderen.

De opleidingsmomenten werden afgewisseld met bijeenkomsten van actieleergroepen. Iedere deelnemer deed in de eigen organisatie een pilotproject. Die waren gericht op het ontdekken en ontwikkelen van talent en bezieling, daarbij gebruik makend van de principes en methodiek van Appreciative Inquiry. In bijeenkomsten van actieleergroepen wisselden de deelnemers hun praktijkervaringen uit, deden inspiratie op en verdiepten hun kennis van AI.

De leden van het netwerk 'Ontwikkelen vanuit Talent en Bezieling' pasten hun groeiende inzichten in Appreciative Inquiry toe in de context van hun werk. Al doende creëerden ze zo een nieuwe praktijk. Die praktijken, een 50-tal in totaal, gaan over het ontdekken, stimuleren en benutten van talent en bezieling: van zichzelf, hun collega's, studenten en net-



werkpartners. Deelnemers ontwikkelden nieuwe vormen van coaching, leiderschap, leren, samenwerken, teamontwikkeling, organiseren, veranderen en samenwerken in een breder netwerk rond de organisatie. Sommige van die praktijken staan beschreven in het boek *Leiden naar bezieling*, andere zijn terug te vinden op www.talent-bezieling.be.

Een netwerk dat vanzelf groter wordt

We ontwikkelden projecten, gespreksscenario's, instrumenten voor een waarderend personeelsbeleid, teamactiviteiten enzovoort. Sommigen schreven artikelen of hielden presentaties. Iedere deelnemer knoopte gesprekken aan met nog meer mensen: collega's, studenten, netwerkpartners. Naarmate het netwerk zich op die manier uitbreidde, groeiden er meer activiteiten en bereikten we meer mensen. Alsof er een energie ontstond die zichzelf vermenigvuldigde. Een jaar na de start kwamen bijna 15.000 mensen op een of andere manier in aanraking met het netwerkthema. Netwerkliden inspireerden collega's, externe relaties, studenten, congresgangers, vrijwilligers in verenigingen, bewoners in buurten. Ze vertelden over vele grote en kleine veranderingen die ze zagen gebeuren, van een collega die enthousiast functioneert na een ontwikkelgesprek, tot een hele organisatie die van koers veranderde.

Verandering begint altijd bij mensen

Het lerend netwerk is een verhaal van groeiende cirkels van betrokkenheid, van groter wordende energie, van steviger wordende verbondenheid. En vooral: van een steeds beter uitgekristalliseerd beeld van hoe de toekomst kan vorm krijgen. En altijd begint de ontwikkeling bij mensen. Bij enkele mensen die elkaar vinden, en zich samen sterk maken voor een gemeenschappelijke missie. Ook bij het netwerk is dat zo: enkele mensen vinden elkaar en nemen initiatief. Ze betrekken enkele goede relaties in een stuurgroep. Vanuit die relaties groeien we tot een groep van honderd deelnemers. Die op hun beurt weer contacten leggen met op den duur duizenden mensen. Er verandert dus wel degelijk wat. We zien het groeien. De maatschappelijke interesse en waardering wordt steeds meer zichtbaar. Dat het project onlangs werd gelauwerd tot Vlaams ESF-ambassadeur is daarvan een mooie illustratie. Die erkenning helpt om het gedachtegoed van het netwerk nog verder te verspreiden. Om het met woorden van Margareth Mead te zeggen: 'Twijfel nooit of een handvol toegewijde burgers de wereld kan veranderen. Het is inderdaad de enige manier waarop ooit iets veranderde.'

Waar halen mensen die kracht vandaan? Wat kunnen we leren van wat we in het netwerk gezien hebben?

Talent en bezieling ontwikkelen begint bij jezelf

Het zoeken naar ervaringen waarin talent en bezieling zichtbaar wordt, betekende voor de netwerkliden ook een persoonlijke zoektocht. Je eigen talent en bezieling verkennen is misschien wel de essentie van persoonlijk leiderschap. Vanuit het kennen van je eigen talent en bezieling, kun je inschatten wat daarvan de betekenis kan zijn voor anderen. Je komt in contact met je eigen essentie, en dat levert kracht op om dat ook voor de mensen in je omgeving mogelijk te maken. Precies omdat je ervaart wat er mogelijk wordt als je vanuit je persoonlijke essentie kan handelen. Presence onderschrijft dit: "Men moet eerst de ware betekenis van het leven doorgronden voordat men een groot leider kan worden. Men moet eerst zichzelf leren begrijpen".

Bezieling groeit in de ontmoeting

Talent en bezieling ontdekken, doen groeien en gebruiken lijkt vandaag vooral een individuele verantwoordelijkheid. Onze samenleving verwacht van mensen dat zij persoonlijk in staat zijn om hun talent te ontdekken en te ontwikkelen. Toch leerde het netwerk ons dat het anders werkt. Door dialoog en samenwerken kregen we meer zicht op onze bezieling en welke sterkten we hebben om die waar te maken. We hebben anderen nodig om onszelf beter te zien. Dat brengt ons bij het hoe. Uit onze ervaringen in het netwerk leren we dat die inzichten groeien in relaties van hoge kwaliteit. En dat is precies wat Appreciative Inquiry lijkt mogelijk te maken. Door activiteiten van samen waarderend zoeken naar kracht en te bedenken wat dat aan beloftes inhoudt voor de toekomst, ontstaat een sterke verbondenheid tussen mensen. Het is vanuit die verbinding dat nieuwe dingen mogelijk worden. Het volgende citaat in Presence illustreert dat: "het leiderschap van de toekomst zal niet simpelweg door individuen worden gehanteerd, maar door groepen, instituten, gemeenschappen en netwerken."

Gaandeweg ontstaan nieuwe oplossingen, en die zijn heel verschillend

Iedere context, elke organisatie is anders, waardoor standaardoplossingen nooit helemaal voldoen. In het netwerk zochten we daarom niet naar één praktijk, maar steunden elkaar in het ontwerpen en uitvoeren van een eigen praktijk. Er is niet één manier om het goed te doen. Iedere deelnemer aan het netwerk ontwikkelde een pilotproject dat er in zijn organisatiecontext echt toe deed.

André Jacobs, Erasmus Hogeschool, is lid van het netwerk. Hij zegt het zo: “Tot iets komen kan nooit groeien vanuit absolute waarheden of vaststaande aannames. Tot iets gebeurt vanuit een gezamenlijk zoeken waarin iedereen wordt begrepen, van waaruit ideeën groeien. Het zijn de motivatie en de ideeën van de groepsleden die leidend zijn om er wat van te maken. Begrijpen gaat vooraf aan begrepen worden. Ruimte maken om elkaar te begrijpen, betekent in dialoog met elkaar onderzoeken wat er is en hoe de teamleden de werkelijkheid beleven. Op die basis groeit samen leren en samenwerken.”

Verbinding vinden rond oplossingen

Appreciative Inquiry doet mensen in groepen zoeken naar kracht om de toekomst mogelijk te maken. Door het proces ontstaan meerdere dingen tegelijk: een beeld van wat al sterk is, een visie van hoe een oplossing er kan uitzien, en energie om in de richting van de oplossing te bewegen. Dat is een uiterst hoopvolle gedachte. Niet alleen voor de individuele ontwikkeling van mensen of de ontwikkeling van organisaties, maar ook voor de maatschappelijke uitdagingen waarvoor we staan. In Presence lees ik het citaat van David Bohm: “Het allerbelangrijkste voor de toekomst is om de barrières tussen mensen af te breken, zodat we in staat worden gesteld als één intelligent wezen op te treden.” Appreciative Inquiry lijkt dit mogelijk te maken. Bewustwording rond de oplossingen van grote vraagstukken vindt plaats door samen te zoeken naar mogelijkheden en vertrouwd te worden met de oplossingen.

De toekomst doet een beroep op ons

Mensen geven vorm aan de wereld. Bezieling groeit door samen de toekomst te maken. In kleine groepen, in organisaties en ook tussen organisaties. We merkten in het netwerk dat de ontmoeting van mensen uit heel diverse contexten nieuwe mogelijkheden schept. Mensen verbinden zich gaandeweg met een thema dat groter is dan henzelf of hun organisatie. Ze worden deel van een groter verband en ervaren hoe ze samen met anderen ontwikkeling gestalte kunnen geven.

Dat schept hoop en vertrouwen in de toekomst. Als mensen kiezen om samen te werken vanuit ieders kracht en passie, ontstaat verbinding. Uit die verbinding ontstaat een geza-

menlijk beeld van een toekomst die waar kan worden. Er is werk genoeg dat om aandacht vraagt. Werk dat alleen door ons, mensen, kan worden gedaan.

Meer lezen?

- Bouwen, G. 2010. *Leiden naar talent en bezieling*. Energie van mensen verbinden tot teamkracht. Leuven:LannooCampus
- Senge, P. Scharmer, O. Jaworski, J. Flowers, B. 2006. *Presence. Een ontdekkingsstocht naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Of op de website van het Lerend Netwerk: www.talent-bezieling.be

GRIET BOUWEN is ontwikkelaar van sociale innovatieprojecten bij Stebo. (Een organisatie die zich bezig houdt met vernieuwende projecten en diensten in het kader van samenlevingsopbouw en sociaal-economische streekontwikkeling. Stebo gaat in zijn aanpak steeds uit van capaciteiten van mensen en van het sociaal kapitaal dat aanwezig is bij groepen en in buurten). Om tot verandering te komen, kiest Griet consequent het perspectief van kracht die er bij mensen en systemen is. Ze behaalde het 'Appreciative Inquiry Certificate in Positive Business and Society Change' bij de grondleggers van AI, Ron Fry en David Cooperrider. Ze leidde het Lerend Netwerk Ontwikkelen vanuit talent en bezieling. griet.bouwen@stebo.be

