



Turbulente tijden hebben
behoefte aan wijze leiders

In het OOG
van de storm
is het stil

DOOR GRIET BOUWEN FOTOGRAFIE DREAMSTIME.COM, JOHAN REYNDERS

Het gaat snel. Nog voor we de ene verandering begrepen – laat staan verteerd – hebben, verschijnt de volgende vernieuwing alweer in ons blikveld. Veel mensen zoeken hoe ze staande kunnen blijven in die stormen van verandering; hoe ze bedachtzaam kunnen werken aan het ontwikkelen van zichzelf en de organisaties waarin ze actief zijn. Een driehonderdtal van hen, Vlamingen en Nederlanders, ontmoetten elkaar dit voorjaar bij de open AI ontmoeting in Leuven. Joep C. de Jong zette er met verrassende openheid en zorgvuldig gekozen woorden de toon van verbinding en reflectie. “Zoveel snelheid rond ons vraagt om een reactie van rust en reflectie binnen in ons”, zei De Jong. In praktijkgetuigenissen verkenden de aanwezigen de aspecten en effecten van waarderend organiseren. Een en ander met genoeg opgetekend door Griet Bouwen.

De Vlaamse filosoof Arnold Cornelis (†1999) zei dat wie gezond wil blijven in deze door snelheid gekenmerkte tijd, moet leren vertragen en luisteren naar wat er in hem leeft. Zoeken naar de kern van kracht bij zichzelf en de anderen vraagt tijd voor reflectie en gesprek. Wellicht ligt hierin een belangrijk appèl van Appreciative Inquiry: stilstaan bij wat is, en van daaruit in verbinding met anderen ontwerpen hoe vanuit die kracht de toekomst kan ontstaan. Mensen die verantwoordelijkheid willen nemen in hun leven en de organisaties waarin ze actief zijn, zoeken naar nieuwe waarden en wegen van ontwikkeling, samenwerking, toekomst maken. Ze ervaren dat de oude kaders niet langer volstaan, zonder helder te zien hoe het dan wel kan. Waarderend onderzoekend ontwikkelt wat wél werkt in deze tijden. De Jong: “Visie over hoe die nieuwe organisatie kan of zal zijn, is lang niet ‘af’. We voelen dat het oude niet meer werkt, en ontdekken gaandeweg de nieuwe waarden die passen bij hoe we willen organiseren, samenwerken en leven.” De Jong ziet alvast vijf kernwaarden voor waarderend leiderschap: nederigheid, moed, appreciatie, discipline en reflectie.

Nederigheid

Niemand is vandaag nog in staat om het allemaal te weten. Er is gewoon te veel informatie, kennis, standpunt, praktijk om – zelfs je eigen begrensde vakgebied – te beheersen. Leiderschap kan daardoor niet meer gebaseerd zijn op het bezitten van kennis maar des te meer op het verbinden ervan. Een nederige leider is bescheiden. Hij ziet in zijn medewerkers bronnen van kennis en ervaring, en slaagt erin die aan de oppervlakte te brengen en onderling te verbinden tot nieuwe kennis.

Bij Chiro, de grootste Vlaamse jeugdbeweging, zagen ze het groot. Wat directeur Hans Bouwen en bestuurder Kaat De Smet hadden geleerd over AI, wilden ze meteen toepassen in hun organisatie. Enthousiast verdedigden ze hun plannen in het bestuur, waar ze botsten op massieve weerstand. Na de teleurstelling kwam de reflectie. “De Chiro is van iedereen,” zegt Hans daar achteraf over: “Al bij al was die weerstand voor ons een flinke les in nederigheid. We stopten met prediken en zochten aansluiting bij de sterkten en hoop van de medewerkers en vrijwilligers. We begonnen uiteindelijk klein, zoekend naar mogelijke verbeteringen in onze organisatie. Wat ik nu zie is dat, haast vanzelf, de effecten talrijker en meer divers worden.”

Moed

Leiderschap vraagt integriteit. Doen wat je zegt, trouw zijn aan wie je bent en staan voor je waarden. Daar is moed voor nodig: de moed om soms te kiezen voor moeilijk in plaats van gemakkelijk, voor waarden in plaats van winst, voor lange termijn in plaats van het snelle nu. De moed ook om te erkennen dat je de ander echt nodig hebt om samen iets te creëren.

Waarderen

Waarderen betekent niet dat je het overal mee eens moet zijn. Een waarderende kijk is wat anders dan een roze bril. Appreciative Inquiry begint bij zien wat er vandaag al is: kracht, engagement, trots, twijfel, waarden, resultaten, kennis,... Wat er is, is het vertrekpunt van wat het kan worden; er wordt waarde verbonden aan het eenvoudige feit dat het er al is.



300 mensen maken kennis met elkaar in waarderend onderzoekende gesprekken

Virga Jesse en Salvator, de twee grote ziekenhuizen in Hasselt, fuseerden onlangs tot het nieuwe Jessa Ziekenhuis. Met 311 artsen en 2950 medewerkers is het Jessa Ziekenhuis één van de grootste werkgevers van Belgisch Limburg. Karel Bosmans is er personeelsdirecteur. Hij begeleidde de 'menselijke' aspecten van de fusiebeweging: "We wilden dat medewerkers het nieuwe Jessa-Ziekenhuis zouden ervaren als van hen. Mensen willen wel veranderen, als ze tenminste met een gerust hart weten dat wat goed is, waar ze trots op zijn, overeind blijft." Bosmans: "We wilden de waarden, de missie en de nieuwe organisatie van onderuit mee gestalte geven. Ook het tijdstip is belangrijk. Na de verandering is het creëren van betrokkenheid vooral schadebeperking. Echte co-constructie van het nieuwe vindt plaats voordien, met alle belanghebbenden."

Discipline

Als schakel in de keten van ontwikkeling en creatie neemt een waarderend leider zijn eigen plaats, engagement en verantwoordelijkheid ernstig. Dat gaat over richting houden, doen wat hij zegt te zullen doen, doorzetten als het nodig is. Het betekent ook de discipline om momenten van vertraging en reflectie in te bouwen in het leven. Het is wellicht niet toevallig dat nogal wat waarderende leiders zich houden aan een ritueel van bewuste reflectie of meditatie op gezette tijden voor of tijdens een drukke werkdag.



Wat verstaan we onder waarderend leiderschap? Een geanimeerde zoektocht in tweegesprekken

Het Pedagogisch Centrum Wagenschot is een centrum dat onderwijs en hulpverlening biedt voor kwetsbare jongeren. In hun pedagogische aanpak staat het versterken van de kracht van jongeren centraal. Schooldirecteur Wim Roossens: "We spreken de jongeren aan op hun waarden. Als je die naar boven kunt halen, kom je hun vuur, hun drive tegen. En daarmee kan je stappen voorwaarts maken. Die lijn trekt Wagenschot door in de hele organisatie." Trees de Keyser is er verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling: "Wij willen Wagenschot ontwikkelen tot een waarderende praktijkgemeenschap. Dat begint bij onze pedagogiek, en dat trekken we door in management, cultuur en klimaat. Onze personeelsbegeleiding is gericht op motivatie en verbinding."

Reflectie

Een waarderend leider weet dat dieper liggende wijsheid stilte, tijd en reflectie nodig heeft. In het geduldig en zorgvuldig luisteren naar zichzelf en anderen, groeien wijze beslissingen. Stappen op weg naar de toekomst wortelen daarvoor in gemeenschappelijke wijsheid. Misschien ligt hier wel de uitdaging voor de leiders van vandaag: plekken creëren waar mensen in alle rust leren luisteren naar de wijsheid die wil gekend worden en die pas zichtbaar wordt in een open ruimte waarin niemand 'het' weet, en we er alleen maar samen bij kunnen. Misschien ligt de kracht van een Appreciative Inquiry Lerend Netwerk wel precies daarin.



Hans en Kaat getuigen over hun zoektocht naar wat medewerkers plezier geeft in werken bij Chiro



Joep de Jong over vijf kernwaarden voor waarderend leiderschap

Appreciative Inquiry Lerend Netwerk 2011-2012

Tijdens de Open AI-ontmoeting in Leuven werd de start van de tweede editie van het AI-Lerend Netwerk aangekondigd. Dat netwerk zoekt naar nieuwe antwoorden op de vraag hoe Appreciative Inquiry ons kan helpen om duurzame vernieuwing in organisaties en samenleving op gang te brengen, gedreven door de kracht van talent en bezieling. Het lerend netwerk staat open voor honderd mensen die als professional of vrijwilliger verantwoordelijkheid nemen voor groei en verandering in hun organisatie.

- Eerste bouwsteen: een diepgaande AI-opleiding, mede gefaciliteerd door Ron Fry (Case Western Reserve University) en René Bouwen (Universiteit Leuven).
- Tweede bouwsteen: deelnemers gaan in hun eigen werkomgeving aan de slag om met de hulp van AI innovatieve projecten op te zetten.
- Derde bouwsteen: een cross-sectoriële samenstelling van het netwerk helpt om over de grenzen van industrie, kleinbedrijf, onderwijs, sociale dienstverlening, cultuur en media heen inspiratie uit te wisselen en nieuwe samenwerkingsverbanden te smeden. Initiatiefnemers Kessels en Smit, Stebo en Evenwicht zijn niet aan hun proefstuk toe. Het eerste AI-Lerend Netwerk (2008-2010) werd door 90 mensen uit 50 organisaties bijgewoond. Deelnemers vertellen er nog altijd verhalen over die getuigen van groei en verandering bij henzelf en hun organisaties.

Zie ook www.ailerendnetwerk.be.

JOEP C. DE JONG is al vanaf midden jaren '90 actief aan de slag met AI. Hij is o.a. Algemeen Directeur bij Van Harte & Lingsma, Chair van de Global Council van AI Consultancy en associate van het TAOS Institute. Hij geeft regelmatig lezingen en gastcolleges over AI, vaak in relatie tot leiderschap en het ontdekken van onze 'positieve kern'. Joep is co-auteur van het boek 'Waarderend organiseren, Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering'.

Bronnen

- Griet Bouwen; *Leiden naar talent en bezieling, energie van mensen verbinden tot teamkracht*; LannooCampus; 2010
- Arnold Cornelis; *De vertraagde tijd – Revanche van de geest als filosofie van de toekomst*; Boom; 2000