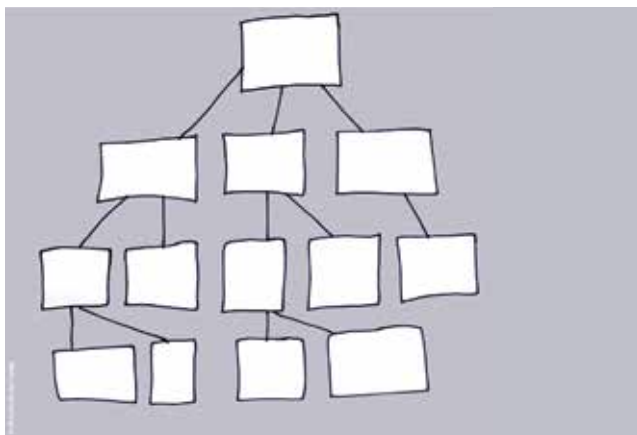


Waarderend Leidinggeven in 5 praktische stappen

In de afgelopen 30 jaar hebben op vele plekken in de wereld professionals hun vakgebied vanuit een waarderende, positieve insteek vernieuwd. Appreciative Inquiry is hier slechts een voorbeeld van. Andere voorbeelden zijn Talentgericht werken (Marcus Buckingham), Oplossingsgericht werken (Steve de Shazer en Insoo Kim Berg), Mindset (Carol Dweck) en de Positieve Psychologie met Martin Seligman en Barbara Frederickson als boegbeelden. Er bestaat veel uitwisseling tussen deze disciplines, men leert en groeit met elkaar. AI-practitioner Heike Aiello heeft elementen uit deze denkrichtingen samengevoegd in een training 'Waarderend leidinggeven'. Deze training is in verkorte vorm ook op de WAIC 2015 in Johannesburg gegeven. Het was bijzonder om te zien hoe universeel 'houdbaar' de boodschap in deze internationale context was - blijkbaar werkt waarden overal ter wereld op een vergelijkbare manier. In dit artikel legt zij uit hoe leidinggevend in 5 stappen Appreciative Inquiry en een waarderende mindset in de praktijk kunnen brengen.

Waarom juist nu investeren in waarderend samenwerken?

Het lijkt erop dat onze linker-hersenhelft het de dienst uitmaakt. Wij werken gestructureerd, lineair, probleemgeoriënteerd, bij voorkeur top-down, gericht op de inhoud, in thema- of ketengerichte clusters. Langs deze lijnen werken veel organisaties nog steeds vanuit 'de hark'. Bovenaan de directie, links-onder de staf-afdeling, of het ondersteuners-team en in steeds fijner uiteenlopende takken naar beneden de lijn-management functies: van clusterhoofd over afdelingshoofd naar teamleider, tot aan de professional oftewel inhoudsdeskundige medewerker. Leidend in de ordening van dit organisatieschema zijn functieprofielen en competenties. Dit lijkt op het eerste oog overzichtelijk en netjes opgeruimd... waren het niet dat er ook nog 'medewerkers' zijn. Vrijwel iedereen wijkt in zijn dagelijks doen af van de nette theoretische indeling die er op papier beschreven staat. Bij de een pakt dat positief uit; hij doet en kan meer dan wat er in zijn functieprofiel gevraagd wordt. Deze medewerkers steken als het ware boven hun profiel uit. Anderen vullen amper hun functie-hokje. De functionerings- en beoordelingsgesprekken tussen leidinggevende en medewerker gaan vervolgens met name over de afwijking tussen 'ist en soll'. Medewerkers die 'uitsteken'



krijgen een uitstekende beoordeling en promotie - of beginnen zich te vervelen. Medewerkers die 'niet voldoen' aan hun profiel krijgen verbetertrajecten, demotie, of zelfs het einde van hun dienstverband in het vooruitzicht gesteld. Vaak zijn managers maar al te blij als er rust is in hun team - er is immers al zo weinig tijd - en ziet men de uitschieters onder het mom van 'te weinig tijd' graag door de vingers, of besteedt men de ontwikkeling van deze functionarissen uit in de vorm van een professioneel traject (denk aan coaching- of opleidingstrajecten). Met 'afwijkingen' omgaan staat in het drukke hoofd van een leidinggevende vaak gelijk aan een extra tijdsinvestering en gedoe, of, aan de andere kant, het vooruitzicht juist de beste mensen kwijt raken.



Dit wil trouwens niet zeggen dat leidinggevend geen belangstelling hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers. Vaak vinden zij dit juist een van de leukere aspecten aan hun werk. Alleen zien velen werk en ontwikkeling als twee aparte dingen. Dat dit best samen kan gaan willen wij in dit ar-

tikel duidelijk maken. Als leidinggevende wil je je doelen en je missie uitdragen. Je wilt juist een veerkrachtige organisatie met de nodige dosis diversiteit, talenten die elkaar versterken, mensen op wie je kunt bouwen en met wie je kunt bouwen. Je wilt tevens niet altijd de trekker zijn, maar delegeren, je laten verrassen.

Dit artikel is geen pleidooi voor het radicaal afschaffen van hiërarchische structuren, of participatie pur sang, maar pleit daarnaast voor een andere manier van kijken naar de bestaande situatie. Als je namelijk op een waarderende manier met je medewerkers omgaat zul je hen niet alleen in een nieuw licht zien, maar creëer je ook een sfeer, waarin zij verder kunnen groeien.

In de afgelopen tien jaar heb ik in mijn praktijk als organisatieadviseur veel leidinggevend en teams gezien die van goede wil zijn - 'zo willen we het niet meer' - maar voor de vraag staan 'hoe dan wel'? Leidinggevend zijn op zoek naar praktisch gereedschap, dat effectief is en niet te veel tijd kost. De volgende vijf praktische stappen kunnen houvast bieden om mensen in organisaties, voorbij de hiërarchie en de functieprofielen, te ondersteunen om vanuit kracht en talenten te werken. De stappen zijn chronologisch, of los te volgen.

Stap 1 Hoe kijk je naar je medewerkers en collega's?

Oftewel: zet je waarderende bril op en spot de talenten in je omgeving

"Je mindset bepaalt wat je ziet", aldus Carol Dweck. Is een medewerker werkelijk 'lastig', of vind jij hem lastig? Veel leidinggevend onderschatten de kracht van hun invloed op medewerkers. Er bestaat volgens prof. Weck een reële kans dat een medewerker zich ontwikkelt in de richting van het etiket dat de leidinggevende deze persoon toekent. Het goede nieuws is dat beide mindsets - de kritische (fixed mindset volgens Dweck) en de waarderende (groeimindset volgens Dweck) in je hoofd aanwezig zijn. Oftewel: wat je wilt zien, zul je ook zien.



Probeer eens deze eenvoudige oefening. Neem een willekeurige voorwerp voor ogen en bedenk binnen twee minuten vijf positieve attributen en vijf negatieve attributen. Reflecteer

vervolgens: wat valt je op aan deze oefening? Precies! It's all in your mind. Je kunt razendsnel van de ene naar de andere kant schakelen. De manier waarop je naar mensen kijkt zit in jouw hoofd. Maar wat als iemand je diep irriteert? Probeer dan eens de kwaliteit achter de irritatie te vinden. Vraag jezelf welke kwaliteit iemand innerlijk toestemming zou kunnen geven om dit vervelende gedrag te laten zien? Zelfs met deze vraag lukt het je niet om waarderend te kijken? Vraag dan iemand anders in je omgeving om dit voor jou te doen. Beschrijf de persoon en verwonder je over de krachten en kwaliteiten die een ander wel ziet. Iemand gaat stipt om vijf uur naar huis? Jij vindt dat hij de kantjes ervan afloopt, de ander ziet 'work-life-balance'. Jij vindt iemand 'bot', de ander vindt hem 'zelfbewust'.

Bij het waarderen en ontwikkelen van de mensen met wie je werkt is uiteindelijk jouw 'interne krijtstreep' belangrijk. Dit is een eenvoudige test om te bepalen of een persoon onder jouw hoede door kan groeien. Links van de krijtstreep is de kant van het investeren in iemand en helpen groeien, rechts de kant van de irritatie en, als uiterste consequentie, het afscheid nemen. Vraag jezelf of je in de persoon wilt investeren. Of kun je je ondanks de beste bedoelingen niet ertoe zetten om talenten en kwaliteiten van iemand te noemen zonder cynisch te worden? Gun deze persoon dan een andere plek met meer kans op groei en waardering. Ga vervolgens je team langs - welke talenten zie je? Marcus Buckingham en Donald Clifton hebben een indrukwekkende lijst van 35 talenten in kaart gebracht. Op de website talenten-toolbox.nl zijn nog meer methoden beschreven om talenten te ontdekken. Genieten van de talenten om je heen is net als het beschrijven van een goede fles wijn: 'een doorzetter met een goede politieke neus, ambitie en humor, met een gezond vleugje analytisch vermogen. Scherp, maar relatiegericht'.

Samenvattend: waarderend leidinggeven begint met je eigen waarderende mindset.

Stap 2 Op zoek naar werkende ingrediënten, oftewel: vind de kracht in je team

Nadat je de talenten van je team in kaart gebracht hebt is het tijd om de context te onderzoeken. Onder welke omstandigheden en in welk krachtenveld acteren deze talenten? Elk individu is onderdeel van een groter systeem. Onderzoek nu wanneer dit systeem (of team, of organisatie, of samenwerkingsverband) op z'n best is. Hierdoor kom je 'werkende ingrediënten' op het spoor. Dat zijn mensen of randvoorwaarden die het succes van je team bevorderen of bevorderd hebben. Om deze in kaart te brengen, onderzoek je waargebeurde incidenten waarin het getoonde gedrag of het effect van dit gedrag positief afweken van je verwachting vooraf. Bijvoorbeeld: je had nooit gedacht dat de jonge trainee niet alleen alvast een presentatie voor jou gemaakt heeft,

maar zij heeft ook al antwoorden op mogelijke vragen uit het publiek voor jou opgeschreven. Je was hier aangenaam verrast over. Dit is juist een voorbeeld voor het pro-actieve gedrag dat je graag vaker op je afdeling wilt zien.

Hoe analyseer je de werkomgeving op 'werkende ingrediënten'? Voor je innerlijk oog speel je figuurlijk de film van de afgelopen dagen, weken of maanden af. Welke team- of talent-momenten springen eruit? Wanneer was jouw team op zijn best? Het beste werkt deze oefening met z'n tweeën, samen met een interviewpartner. Deze vraagt door, vat samen, maakt je attent op non-verbale informatie die je meegeeft en probeert patronen op het spoor te komen. Indien je een van de mensen bent die bij voorkeur eerst naar de problemen kijken (ze bestaan!) dan mag dat. Onderzoek vervolgens dan wel hoe het team deze dieptepunten heeft overwonnen en weer richting een normale situatie terug kon veren. Probeer samen patronen te vinden die bevorderlijk waren voor het succes van je team. Een fantastische oefening om samen met je team te doen! Deze krachtmomenten vormen de basis voor een succesvolle groei in de toekomst.

Samenvattend: Zoek voor het vormgeven van het toekomstbeeld eerst naar krachtmomenten in het verleden. Dit geeft energie, creëert veiligheid en verbindt de betrokkenen met elkaar.

Stap 3 Verbind de talenten met de krachtmomenten, oftewel: welke droombeelden van de toekomst leven er?



Er is geen andere werkvorm in Appreciative Inquiry die zo effectief is en tegelijk zo veel overtuigingskracht vooraf opeist. Ergens hebben we geleerd dat dromen en een 9-tot-5 baan niet samen gaan. Toch is dromen werkelijk simpel, geeft energie en veel bruikbare informatie in korte tijd. Dromen kan overall! Hier een checklist voor de beginnende dromer:

1. Staar uit het raam, loop in de natuur, luister naar muziek, neem een leeg blad papier.

2. Laat je inspireren door de talenten die je in de vorige oefening hebt ontdekt.
3. Leg het lijstje met de krachtmomenten ernaast.
4. Als je deze twee inspiratiebronnen in je hoofd door zou laten groeien naar de toekomst - een mooie toekomst, waarin alles lukt! - wat zie je dan voor je? Wat doen de betrokkenen dan precies? Hoe ziet hun werkdag er concreet uit? Wat doen zij niet (meer)?
5. Teken dit beeld, of zoek er ansichtkaarten of foto's bij. Vaak lossen we problemen op met taal. Beelddenken spreekt een ander deel van je hersenen aan, wat tot creativiteit en nieuwe informatie leidt.
6. Herhaal deze oefening met je team.
7. Bespreek de thema's en wensen achter deze beelden met elkaar. Waar zie je overlap? Welke thema's ontstaan? Waar zit energie?

(N.B.: Wees zuinig met het woordje 'dromen', dit roept vaak vragen of zelfs weerstand op. Zo heb je in deze checklist het woordje 'dromen' niet een keer gelezen...)

Samenvattend: Durf te dromen, maar noem het anders.

Stap 4 Moedig aan, maar trek niet, oftewel: leiding geven terwijl je op je handen zit



Laat je verrassen door alle nieuwe ideeën en invalshoeken die je in de vorige stap gezien en gehoord hebt. Als leidinggevende ben je misschien gewend om de kar te trekken, en vind je dat je de slimste, snelste en meest verantwoordelijke van de groep zou moeten zijn. Dan wordt het nu tijd om nieuw repertoire toe te voegen aan je overtuigingen over leidinggeven. Een waarderende leidinggevende is niet alleen slim en snel (uiteraard!), maar stelt vragen, geeft ruimte, stelt zich onderzoekend op, zit op zijn handen, betreft de betrokkenen, zorgt ervoor dat het proces loopt, schakelt tussen trekken en duwen en tussen procesbegeleiding en regisseren. Dat betekent niet dat deze fase, waarin de gezamenlijke thema's

uit de vorige verbeeldingsfase verder uitgewerkt worden, vrijblijvend is. Het bijzondere aan waarderend leidinggeven is dat jij niet zelf het werk verdeelt, maar de betrokkenen vanuit intrinsieke belangstelling kiezen met welk vraagstuk zij verder aan de slag gaan. Jij geeft ook bovengemiddeld vrijheid voor de manier waarop men het resultaat wil bereiken. Uiteraard kun je je eigen kennis en kunde ter beschikking stellen om mee te denken, maar leg je de verantwoordelijkheid voor de voortgang bij de betrokkenen zelf neer. Jouw taak is dan weer het creëren van de voorwaarden, zodat mensen inderdaad aan het proces kunnen werken. Denk hierbij aan extra uren, toestemming voor een experiment of pilot, of extra budget. In plaats van op deadlines te sturen zou je kunnen vragen 'Wat is de eerstvolgende logische stap?'

"Persoonlijk heeft mij de overtuiging dat 'ergens in deze groep de oplossing al aanwezig is' geholpen mijn handen van het resultaat af te trekken en zo de professionals de ruimte te geven om zelf aan de oplossing te werken. Ik was verrast wie er allemaal in actie kwamen, ondanks een drukke werkweek." (een alumnus uit de training waarderend samenwerken)

Samenvattend: Waarderend leidinggeven gaat over loslaten, vertrouwen en het faciliteren van voldoende ruimte om aan de afgesproken vraagstukken te werken.

Stap 5 Stop. Geen actielijstjes maken, oftewel: markeer de voortgang door het vieren van successen



In tijden van verandering hebben we snel de neiging om meer te controleren. Voordat we het doorhebben steken we onze energie in het maken en invullen van actielijstjes, het organiseren van toetsmomenten en roepen we mensen tot verantwoording. Een waarderende leidinggevende voelt al deze verleidingen dergelijk - en weerstaat deze vervolgens. Dat wil niet zeggen dat alle afgesproken acties vrijblijvend uitgevoerd

worden. Uiteraard zul je vanuit een rol als opdrachtgever of belanghebbende een reflectie- of terugkoppelmoment afspreken. Zo een moment kun je op twee manieren insteken: als toetsmoment, waarin je kritisch doorvraagt, ingaat op leemtes en je teleurstelling uit dat het proces is achtergebleven bij de verwachtingen. Of je kunt de voortgang, zo pril hij ook is, markeren en vieren.

N.B.: successen vieren staat wel op plaats twee van de taboetermen in vele organisaties, direct achter 'dromen'. Kun jij tien manieren verzinnen om te sturen op voortgang, om successen op het werk te waarderen? Wij geven een voorzet: 1. Taart. 2. Iemand nog vaker op de taken in te zetten waarin hij voortgang boekt (uitgaande dat deze persoon dit ook graag wil). 3. Een artikel in het interne communicatieblad plaatsen. 4. Een compliment geven, ...

Samenvattend: Stilstaan bij successen is, net als het geven van complimenten, een middel om waarderend op voortgang te sturen.

Wat levert waarderend leidinggeven jou op?

Waarderend leidinggeven geeft je de mogelijkheid om resultaten met en door anderen te boeken. Het geeft je een structuur om de talenten en kennis van de mensen om je heen volop in te zetten. Dat creëert motivatie en bevordert het nemen van initiatieven. Op de lange termijn kun je zo een cultuur van participatie en innovatie stimuleren. Door verbinding tussen inspiratie, creativiteit, inhoudelijke kennis en vakmanschap te leggen geef je mensen de ruimte om zich te ontwikkelen, eigenaarschap te tonen en uit te blinken. Er ontstaat meer positieve energie.

Last but not least ondersteunt een waarderende mindset ook de innerlijke rust en het relativiseringsvermogen van de leidinggevende. Waarderend leidinggeven heeft dus niet alleen een positieve impact op de omgeving, maar ook op de leidinggevende zelf.



HEIKE AIELLO is procesbegeleider, adviseur en trainer in Groningen. In 2005 heeft zij haar bedrijf Coreconnect opgericht. Als AI-practitioner begeleidt zij organisaties, teams en belangengroepen bij visie-, transitie- en samenwerkingsprocessen. Heike geeft trainingen zoals Waarderend Samenwerken en publiceert regelmatig op het gebied van Appreciative Inquiry. www.coreconnect.nl

Illustraties Studio Eye-Candy Groningen