



De kracht van waardering

De Amerikaanse professor en veranderingsspecialist Ron Fry is een van de grondleggers van Appreciative Inquiry (AI), of: waarderend onderzoek. Hij was te gast op het Vlaams Kwaliteitscongres eerder dit jaar. Fry hield er voor de aanwezige kwaliteitskundigen een pleidooi om de 'problem solving'-cultuur niet overboord te gooien, maar wel aan te vullen met een waarderende benadering.

Waarderend onderzoek is een constructieve filosofie die een alternatief vormt voor de heersende aanpak die we in het bedrijfsleven allemaal kennen als ‘problem solving’. Als we in onze organisaties een zaak willen aanpakken, een andere weg willen inslaan of een fenomeen willen onderzoeken, dan is de manier van werken vrijwel altijd identiek: we identificeren knelpunten, vervolgens zoeken we naar de oorzaken, dan gaan we brainstormen over mogelijke oplossingen die we vervolgens via actieplannen implementeren. “Op zich is er met deze methode niets mis en is er geen reden om deze overboord te gooien. De techniek heeft veel in beweging gezet, sterker nog: elke organisatie heeft problem solving nodig.” Maar Fry waarschuwt: niet in alle situaties is het de ideale aanpak en bovendien passen we problem solving zo vaak toe, dat we de onbedoeld negatieve gevolgen een beetje uit het oog verloren zijn. “Voor je het weet, ben je als organisatie massaal aan het focussen op wat niet werkt, op fouten en knelpunten. Tekortkomingen gaan dan overheersen in de gesprekken. Dat is niet gezond. Als problem solving elke dag en op elke vergadering aan de orde is, maak je de volgende metafoer waar: ‘organisaties zijn problemen die moeten worden opgelost’. Dat is een weinig opwindend project, behalve misschien voor het selecte groepje dat de kloof mag dichten.”

Sterke punten ‘in the picture’

Sommige managementboeken stellen letterlijk dat managers de rol van ‘problem solver’ moeten opnemen, dat dat hun taak is en dat ze daar ook voor worden betaald. Niet iedereen denkt er zo over. Neem auteur en managementdenker Peter Drucker. Ron Fry interviewde hem en vroeg welke boodschap hij voor de volgende generatie leiders de meest essentiële vond. Drucker: “De taak van leidinggevenden is om volop in te zetten op sterktes, om rond die sterktes ‘alignment’ te creëren, zodat de zwakke punten irrelevant worden.” Ron Fry beaamt: “Onderzoek heeft uitgewezen dat de belangrijkste hefboom voor het leveren van topprestaties een grote betrokkenheid bij het werk is. Die betrokkenheid ontstaat, zo blijkt, wanneer mensen de mogelijkheid krijgen om op hun werk hun sterke kanten in te zetten.” Ron Fry wijst erop dat ‘sterkte’ hier niet noodzakelijk of niet alleen wijst op deskundigheden of vaardigheden, maar ook slaat op alles wat mensen een ‘gevoel’ van sterkte geeft, op de emotionele component dus.

Wat geeft kracht en leven?

Inzetten op sterktes is een wezenlijk kenmerk van waarderend onderzoek. De aanpak kan worden omschreven als een gezamenlijk, diepgravend onderzoek naar de kracht en de vitaliserende elementen van een relatie, een team, een afdeling, een groep, een organisatie... Rond een centraal, affirmatief geformuleerd uitgangspunt worden in een waar-

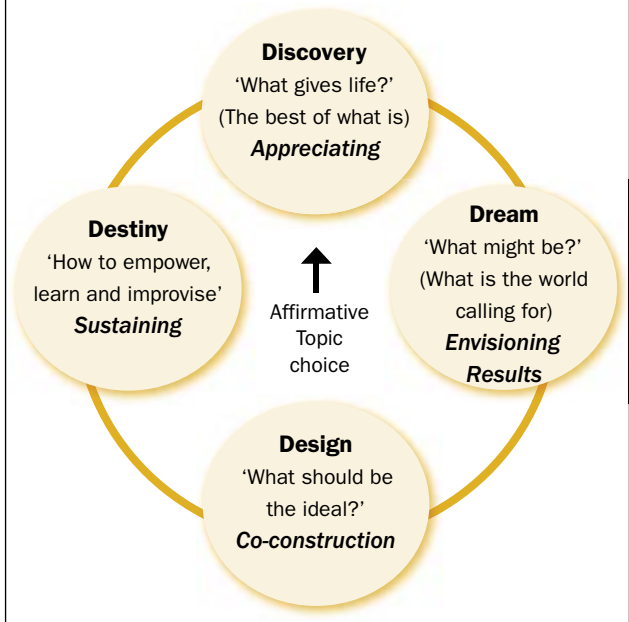
In minder dan 50 woorden

- Waarderend onderzoek is een veranderaanpak waarin gezamenlijk, diepgravend onderzoek wordt gedaan naar de sterke en positieve kanten van een team of organisatie.
- Door deze te belichten, ontstaat ruimte en energie om veranderings- en innovatieprojecten vorm te geven.
- Het stellen van de juiste vragen zet al veel in beweging.

derend-onderzoekstraject verschillende belanghebbenden samengebracht. Zij vertellen elkaar, eerst per twee en vervolgens in grotere groepen, verhalen: *Wat heeft ons (bij klantentevredenheid, teamwerking, efficiëntie...) geholpen om te staan waar we staan, om ons doel tot nu te bereiken? Wat hebben we geleerd uit de periodes dat we ons op ons best voelden? Wat was onze inbreng in het succes? Vanuit die connectie met de sterke punten uit het verleden gaan de leden van de groep zich vervolgens een voorstelling maken van wat in de toekomst mogelijk is. Waar dromen we van, wat hopen we te bereiken (bij klantentevredenheid, teamwerking, efficiëntie...), welke rol hopen we te spelen?* Dit stimuleert bij de betrokkenen het verlangen en het vermogen om de toekomst samen vorm te geven en om zelf veranderings- en innovatieprojecten te realiseren. Het traject wordt ook de 4D-cyclus van waarderend onderzoek genoemd: *discovery, dream, design, destiny* (zie figuur 1).

Figuur 1 De 4D-cyclus

Waarderend onderzoek wordt werkbaar gemaakt aan de hand van de zogenaamde 4D-cyclus: *discovery* (ontdekken, waarderen wat is), *dream* (dromen, verbeelden wat zou kunnen zijn), *design* (ontwikkelen wat zou moeten zijn) en *destiny* (verwerkelijken wat zal zijn).



Verbinding met de positieve kern

Door de problemen (tijdelijk) achterwege te laten en de sterke kanten te belichten, ontstaat er ruimte om de 'positieve kern' van een samenwerking, een team, een organisatie te leren kennen. Dat opent volgens Ron Fry ongekende ontwikkelingsmogelijkheden en zorgt ervoor dat een enorme bron aan verhalen en ervaringen rond samenwerking kan worden aangeboord. De connectie met deze positieve bron maakt de betrokkenen trots en gelukkig, hun gevoel van welbevinden stijgt. Het zorgt voor een verbondenheid tussen de stakeholders die via probleem solving of klassiek projectmanagement nooit te bereiken is en

Nieuwe kennis binnenbrengen

Waarderend onderzoek als aanpak om veranderingen tot stand te brengen, komt volgens Ron Fry goed tegemoet aan de huidige noden van de bedrijfswereld. Het is een nieuwe manier om kennis te verwerven. De manier waarop in het huidige bestel kennis wordt verzameld en 'gedeeld', is volgens hem inadequaet. "We weten allemaal hoe het gaat: een kleine groep leidinggevendenden steekt de koppen bij elkaar om een zaak te bespreken of knopen door te hakken. Vaak zitten ook externe experts rond de vergadertafel. Zij schuiven een aanpak naar voren en weten het team op één lijn te krijgen. Dan volgt het moment van de waarheid:

Gesprekken met medewerkers, klanten, collega's en zakenrelaties zouden steeds een onderzoekende, waarderende ondertoon moeten hebben

die veel energie vrijmaakt om de gedroomde toekomst te realiseren. Het vertellen van verhalen draagt daar zeker toe bij. "Verhalen zijn pakkender dan droge feiten, je kunt ze beter onthouden, ze versterken de identiteit en de relaties tussen mensen, en ze zijn een uitstekend middel voor het communiceren van waarden en visie."

de rest van de organisatie moet nu worden overtuigd om het uitgestippelde parcours te volgen. Voor dit deel van het verandertraject trekken organisaties meestal weinig tijd uit. Als de 'architecten' er vanuit de basis vragen over krijgen, reageren ze eerder defensief en proberen ze hun aanpak te 'verkopen'. In zo'n veranderingstraject is het leerproces grotendeels gelimiteerd tot de eerste fase en tot de kerngroep die de vraag onderzoekt en een oplossing naar voor schuift."

Een oefening om de sfeer te proeven

Ron Fry liet de aanwezigen tijdens het congres proeven van de positieve kracht van waardierend onderzoek. Twee aan twee kregen de deelnemers een aantal minuten om elkaar een verhaal te vertellen aan de hand van twee vragen. Denk aan een positief veranderingsproject op het werk waarin je een rol speelde. Wat maakte het voor jou bijzonder, wat deed jij, wat deden anderen en hoe zorgde de organisatie ervoor om er een succes van te maken? De tweede vraag ging over de toekomst. Stel: je wordt op een ochtend wakker en het is 2012. Op je werk stel je vast dat alles plots verloopt zoals je het altijd gewent had. Er hangt een prettige sfeer, iedereen geeft blijk van een open, lerende houding en werkt met passie aan de projecten. Je afdeling is sinds de laatste reorganisatie de benchmark geworden. Beschrijf wat er gebeurt, wat doe jij, wat zijn de grootste gerealiseerde veranderingen en benoem één of twee specifieke zaken die je zou aanpassen om deze ideale situatie te bereiken. Na het rondje verhalen vertellen, vroeg Ron Fry de deelnemers te benoemen hoe ze zich tijdens de oefening gevoeld hadden. De woorden verbonden, trots, energiek, gelukkig en hoopvol kwamen het meest voor. Eerder negatieve begrippen zoals defensief, competitief, moe of strijdlustig werden niet genoteerd.

Grote groepen engageren in besluitvorming

De bovenbeschreven veranderaanpak leidt volgens Ron Fry niet meer tot bevredigende oplossingen: de vraagstukken van vandaag zijn complex en manifesteren zich over verschillende afdelingen en systemen heen. Neem een thema als duurzaamheid: alle sociale systemen, zowel kleine leefgemeenschappen, buurten, steden, overheden alsook organisaties, profit en non profit, zullen hiervoor oplossingen moeten uitdokteren. "We kunnen niet wachten tot een kleine groep conclusies trekt en een oplossing naar voren schuift. We hebben een methodiek nodig om veel sneller grote groepen te betrekken en te engageren in echte besluitvorming." Ron Fry geeft het voorbeeld van Walmart. De keten wil binnen afzienbare tijd alleen nog kleding van organisch katoen verkopen. Dat kan alleen als ook de katoenindustrie het over een andere boeg gooit. Vandaag de dag zijn er immers onvoldoende plantages voor organisch katoen beschikbaar. Duizenden *supply chain people*, die miljoenen werknemers vertegenwoordigen, moeten hier rond eenzelfde doelstelling worden verenigd. Met de huidige methodes voor verandering lukt dat niet: het zou jaren vergen, en die tijd heeft Walmart niet. De organisatie wil het in vijf jaar realiseren, met de methodes van waardierend onder-

zoek, omdat ze op die manier alle stakeholders kunnen betrekken in een generatief, positief proces. “Waarderend onderzoek is voor kwaliteits- en change managers een prachtig instrument om aan hun toolkit toe te voegen”, meent Ron Fry. “De methode is zeker het proberen waard als je strategische kwesties wil aanpakken, als je een proces of systeem een andere richting uit wil sturen, of als je de noodzaak voelt om grote sprongen vooruit te maken.”

Stuur gesprekken de juiste richting uit

Het is niet altijd noodzakelijk om het proces van waarde-rend onderzoek in detail te volgen om positieve verandering te initiëren. Het stellen van de juiste vragen kan al veel in beweging zetten. “*Questions are fateful*”, zegt Fry, en daarmee bedoelt hij dat systemen en organisaties de eigen-schap hebben te bewegen in de richting van de vragen die er het meest worden gesteld. Vragen sturen immers onze conversaties en conversaties sturen ons gedrag. “Als je iets wil veranderen, start dan niet met het opzetten van procedures en systemen. Staar je niet blind op planning en wacht om experts om hulp te vragen. Begin wél met het observeren van de conversaties die in je bedrijf worden gevoerd. Zorg ervoor dat de gesprekken gaan over wat je aan het einde van de rit wil bereiken. Praat dus liever niet over wat klanten ontevreden maakt als je de klantentevredenheid wil opkrikken. Door slechte klantenservice te bespreken en te onderzoeken, zal je misschien wel een paar struikelblokken uit de weg ruimen, maar dat betekent nog niet dat je je ultieme doel, namelijk excellente dienstverlening, hebt gerealiseerd. Introduceer vragen die daarover gaan, stuur de gesprekken die richting uit, want taal heeft een scheppend vermogen: de dingen veranderen pas als de manier waarop er over die dingen wordt gepraat ook verandert.”

Verandering start al bij de vraagstelling

Een verhaal dat aantoont hoe bepalend vragen wel zijn en hoe een vraag al bij de start een beoogde verandering in gang kan zetten, is dat van een zeer productieve Amerikaanse staalfabriek, die op het vlak van veiligheid echter zeer slecht presteerde. Het management wilde daar iets aan doen en alle medewerkers in het veranderingsproces betrekken. Vijftig van hen kregen een opleiding en namen bij elk van de 1.200 personeelsleden interviews af over veiligheid. Er werden vier vragen gesteld: vertel over een periode dat je je erg veilig op het werk voelde; heb jij of een collega ooit iets bijzonders gedaan om te vermijden dat er een ongeval zou gebeuren en wat waren toen de omstandigheden; stel dat ons bedrijf het veiligste uit de groep was, hoe zou het eruit zien en wat zouden we moeten doen om dat doel te bereiken; als je vandaag één verandering zou mogen doorvoeren om ervoor te zorgen dat

Wie is Ronald Fry?

Ronald Fry is professor Organizational Behavior aan de Case Western Reserve University in Cleveland, Ohio, de bakermat van Appreciative Inquiry. Zijn



© Hans Stockmans

onderzoeksdomein omvat systeembrede verandering, waarderende methoden, groepsdynamica en leiderschapontwikkeling. Zijn aanpak van ontwikkelings-trajecten bestaat erin veel stakeholders in één ruimte bij elkaar te brengen en samen te laten werken. Dat creëert volgens hem de onderlinge verbondenheid die nodig is om op een organisatiebrede manier echte verandering tot stand te brengen.

Meer informatie over Ron Fry en over het voorbije congres van het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg (VCK) op www.veerkrachtigdenken.be

iedereen op het eind van de dag veilig naar huis kon, wat zou je dan voorstellen? Een vijftal maanden later boog een werkgroep zich over alle verhalen om er ideeën voor acties uit te distilleren. Die acties werden daarna ook geïmplementeerd. De veiligheidsstatistiek uit die periode waren verrassend: niet zozeer omdat het aantal ongevallen met vijftig procent daalde, maar wel dat dit gebeurde vanaf de maand dat de interviews van start gingen, en niet – zoals verwacht – vanaf het moment van implementatie van de oplossingen. Geen enkel ander element – nieuwe procedures, nieuwe veiligheidsopleidingen, nieuwe richtlijnen van het hoofdkantoor – kon de plotse ommekeer verklaren.

Het belang van een onderzoekende houding

De vragen die in het kader van een waarderend onderzoek worden gesteld, zijn geen gewone vragen. Een belangrijk kenmerk van elk waarderend proces is dat het gepaard gaat met een onderzoekende houding van de betrokkenen. Het onderzoekende aspect (in het Engels ‘inquiry’ en niet ‘search’ of ‘research’) ligt in een waarachtig, eerlijk willen ontdekken en exploreren van wat je op je weg tegenkomt. “Gesprekken met medewerkers, klanten, collega’s en zakenrelaties zouden ook steeds die onderzoekende, waarderende ondertoon moeten hebben. Op dat moment worden het immers generatieve gesprekken”, meent Ron Fry. Generatieve gesprekken hebben twee fundamentele kenmerken: er komen nieuwe ideeën uit voort én ze geven energie en zin om de ideeën samen waar te maken.

Auteur

Christine Huyge is freelance journalist.