

Waarderend veranderen

Tekst Theo Visser



Ik ben om! Na het lezen van het boek 'van kiem tot kracht' heb ik mij definitief aangesloten bij de groeiende schare van fans van de waarderende benadering. Ik moet u bekennen dat ik het boek met enige scepsis begon te lezen. Uitgaan van je sterke punten, positieve psychologie, waarderend onderzoeken, het had voor mij een hoog softiegehalte. Ik weet niet hoe het met u is, maar ik ben toch groot geworden met het analyseren en oplossen van problemen. Zoek de 'gap' en doe er wat aan!

Wat maakt dan nu het verschil? Eigenlijk berust het voor mij op een misverstand. Mijn aanname was dat het bij de waarderende benadering ging om het 'wegpoetsen' van de fouten. Iemand kan iets niet, maar dat is niet erg hoor, want hij kan iets anders wel heel goed. Zo zit het dus niet. Bij de waarderende benadering is *goed* namelijk *niet* hetzelfde als *niet slecht*. Het gaat om het vinden van een ander spoor. Dit geeft oplosruimte. Of, zoals Einstein al eens stelde, 'Problems cannot be solved by the same level of thinking that created them'. Binnen de waarderende benadering worden problemen dus niet genegeerd, maar opgelost door ze vanaf een andere kant te benaderen.

En wat is dan die andere benadering? In essentie komt het neer op het werken vanuit een perspectief op de toekomst. Weten wat je wilt. Als je dit scherp hebt, dan kun je gaan onderzoeken waar je dat vandaag de dag al tegenkomt. Waar zit de kiem voor datgene wat je wilt bereiken? Waar is de toekomst al zichtbaar? Eigenlijk gaat het dus om herkennen: woorden zoeken voor waar het echt om draait. Wil je bijvoorbeeld de veiligheid in een bedrijf stimuleren, dan moet je deze ambitie communiceren en met elkaar gaan praten over waar dit al goed lukt, wat je daarvan kunt leren en hoe je dit kunt uitbouwen. Als je dit doet, dan worden klachten en problemen systematisch vertaald in toekomstwensen. Hoe willen en kunnen we dit anders gaan aanpakken? De 'problemen' worden dus nu ook gewoon opgelost, maar vanuit een positieve energie! Medewerkers voelen

zich medeverantwoordelijk en gaan daarover in gesprek met hun leidinggevende en elkaar.

Klinkt natuurlijk te mooi om waar te zijn. Ik ben dit dan ook maar eens in de praktijk gaan uitproberen. Bij een leertraject met als thema's samenwerking en verantwoordelijkheid nemen. Meestal krijg je dan al snel de sfeer dat we dat nog niet zo goed doen en nog veel moeten leren. De energie zakt je in de schoenen. Als experiment heb ik mensen in mini-interviews elkaar laten bevragen op succesverhalen, met vragen als: waar loopt de samenwerking goed? Met wie werk jij het liefst samen en waarom? Waar heb jij je verantwoordelijkheid genomen? Op welke voorbeelden ben je trots? Wat was het effect daarvan?

Ik moet zeggen, het was een succes. Het liep eigenlijk automatisch en je hoefde weinig te doen, mensen waren enthousiast en bijna niet te stoppen. Je merkte dat positieve vragen tot positieve verhalen leidden, en die weer tot positieve energie. Achteraf voorspelbaar. Ik moest ineens denken aan verjaardagsfeestjes. Iemand vertelt een verhaal en de volgende die gaat daar overheen met een nog mooier verhaal.

In veel veranderliteratuur wordt aangegeven dat 70% van de veranderingen mislukt. Op zich al een interessant uitgangspunt. Je zou ook kunnen zeggen: 30% lukt dus wel. Ik geloof er steeds meer in dat succesvol veranderen te maken heeft met dicht bij je kern blijven. Of het nu gaat om organisatieverandering of persoonlijke verandering. Het werkt het beste als je iets nastreeft wat in de kiem al aanwezig is. En dat is niet soft. Dit betekent namelijk ook erkennen dat je persoonlijk of als organisatie iets niet kunt en waarschijnlijk nooit echt zult leren. We moeten stoppen met het najagen van luchtkastelen. Dat lucht niet alleen op, maar zorgt er ook voor dat het aantal geslaagde veranderingen sterk zal toenemen. Graag zet ik u aan het denken met de volgende vraag: wat is uw kiem? En vertelt u daar eens wat meer over!

Literatuur

- Tjepkema, S. & L. Verheijen (2009). *Van kiem tot kracht*. Houten: Springer uitgeverij.

Theo Visser is manager Productontwikkeling en Innovatie bij de Boer-tiengroep, partner op het gebied van strategisch veranderen, leren en ontwikkelen, en lid van de redactie van O&O. In deze column deelt hij zijn gedachten rondom vernieuwingen binnen het vakgebied HRD. Reacties: E-mail: t.visser@boertengroep.nl