

Matthijs Steeneveld

Waarderend ontwikkelen

De manager ziet al een week op tegen dat lastige gesprek. Ze moet die medewerker kritiek geven over zijn functioneren. Het gesprek verloopt stroef. Na afloop slaat ze zichzelf voor het hoofd. 'Ik had ook direct het slechte nieuws moeten geven! En waarom ben ik nou zo lang van stof...'

Is dat zelfverwijt herkenbaar? Ontwikkeling gaat vaak gepaard met kritiek op hoe het nu loopt. We signaleren gemakkelijk wat er mis is gegaan. Vervolgens moet dat dus anders. Zo werk je aan het probleem, in de hoop dat het beter wordt.

Maar is dat een goede aanpak? Geeft dat zelfverwijt wel voldoende motivatie om daadwerkelijk met je ontwikkeling aan de slag te gaan? En belangrijker: houdt iemand haar eigen ontwikkeling vol als ze probeert zichzelf streng te behandelen? Of leidt die negatieve houding vooral tot tegenzin en weinig vertrouwen dat het ooit beter wordt?

Gelukkig zijn er ook andere methodes van ontwikkeling die op een meer waarderende, constructieve manier werken.

Matthijs Steeneveld (info@msteeneveld.nl) is organisatiepsycholoog, trainer en auteur. Hij werkt op basis van positieve psychologie en appreciative inquiry. Vorige maand verscheen zijn boek, *#imperfectlife*, waarin hij een zelfontwikkelingsproces beschrijft aan de hand van appreciative inquiry. Eerder verschenen *Optimisme Hoop Veerkracht Zelfvertrouwen* (2017) en het *Sterke Kantenkaartspel* (2018).



Probleemgestuurde verandering

Probleemgestuurde verandering is voor velen een bekende weg. Je signaleert een probleem; vervolgens onderzoek je hoe dat probleem is ontstaan; wat er misgaat; en wat het probleem in stand houdt. Vervolgens is de opdracht eenvoudig: doe het anders! Een leidinggevende die een medewerker aanspreekt op zijn functioneren, beoordeelt zichzelf na afloop. Hij is dan kritisch op wat hij niet goed deed (hij was bijvoorbeeld te langdradig). De volgende keer moet hij dus sneller zijn boodschap brengen.

Waarom pakken we het vaak op die manier aan? Veel mensen hebben het idee dat er eerst 'pijn' moet zijn, voordat je kunt veranderen. Zonder probleem geen urgentie. Dit gaat echter uit van een negatieve motivatie. Alsof je alleen in beweging komt als er wat

mis is. Terwijl je juist ook motivatie kunt halen uit jezelf ontwikkelen. Bedenk maar eens hoeveel mensen voor de lol een vreemde taal leren, muziekinstrumenten leren bespelen, trainen in een bepaalde sport, of managementboeken lezen. Of in een MD-traject stappen. Dat doen ze niet (alleen) omdat ze vinden dat ze niet goed genoeg zijn in talen, muziek, sporten of management. Dat doen ze óók omdat ze er energie van krijgen. Omdat ze het boeiend vinden om iets nieuws te leren, om ergens beter in te worden. Dat 'meesterschap' is een belangrijke bron van intrinsieke motivatie (samen met autonomie en betrokkenheid).

Er is nog een nadeel aan de probleemgestuurde benadering. Het kan leiden tot een gevoel van perfectionisme. Er is namelijk altijd wel iets aan te merken. Dit zorgt ervoor dat je nooit tevreden bent



met hoe je het doet; en dat is stressvol. Dan kun je in het uiterste geval nooit genieten of trots zijn als je goed gepresteerd hebt. Je bent hooguit opgelucht dat je er zonder kleerscheren doorheen bent gekomen...

Een alternatief: positieve psychologie

Focussen op wat er mis gaat, is gelukkig niet de enige manier om te veranderen. Het vakgebied van de positieve psychologie ver richt sinds eind jaren '90 onderzoek naar wat maakt dat mensen floreren, gelukkig zijn en hun sterke kanten goed kunnen inzetten. Daaruit blijkt dat groei en ontwikkeling juist ook goed werken vanuit een positief beginpunt. Door te kijken naar je sterke kanten bijvoorbeeld. Door te onderzoeken wat jouw kenmerkende kwaliteiten zijn, kun je die beter leren gebruiken in jouw werk en leven. Je probeert dan niet een probleem weg te werken, maar je gaat uitdagingen aan met jouw kenmerkende sterke kanten.

Laat haar de situatie beschrijven. Wat deed ze? Welke sterke kanten gebruikte ze? Zo onderzoek je wat kenmerkende sterke kanten zijn van je cliënt. Vervolgens kun je samen bespreken hoe ze haar kenmerkende sterke kanten kan gebruiken bij de uitdagingen die ze in haar werk tegenkomt.

Niet doorschieten

Zoals het bij de probleemgerichte benadering vooral lijkt te gaan om wat er mis is, kun je doorschieten met positiviteit door alleen maar te kijken naar wat er goed gaat. De hype van Chief Happiness Officers die pingpongtafels en slingers komen brengen, roept bij velen irritatie op. Dat is echter niet de bedoeling. Gezonde zelfontwikkeling begint met kijken *wat er is*. Niet alleen wat er mis is of goed is. Als we kijken naar ons eigen functioneren, zullen er zaken zijn waar we blij mee zijn. We zijn trots op een goede prestatie of onze kwaliteiten. Tegelijkertijd zijn er zaken die we onprettig vinden. Fouten, kritiek of tekortkomingen voelen ongemakkelijk. Iemand die beide kanten van de medaille kan zien, kijkt veel oprechter naar zichzelf. Hij hoeft dan niet perfectionistisch alle fouten te gaan verbeteren of te negeren. Hij schiet ook niet door in borstklopperij, een overdreven trots op wat hij allemaal goed kan zonder oog te hebben voor wat hij lastig vindt.

Eerlijk kunnen kijken naar hoe het nu is, is een van de basisprincipes van bijvoorbeeld mindfulness. OK zijn met dat het vandaag niet zo goed ging, zorgt ervoor dat je niet je energie verspilt aan brandjes blussen. Misschien heeft een manager zijn project niet handig aangestuurd en had hij de planning niet op orde. Dat is natuurlijk balen. Maar niemand schiet er wat mee op als hij nu ter compensatie opeens heel hard zijn best gaat doen voor irrelevante zaken. De manager helpt zichzelf en zijn team er veel meer mee als hij accepteert dat het niet goed is gelopen. Vervolgens kan hij, eerlijk kijkend naar zichzelf, onderzoeken wat er niet lekker is gegaan, wat al wel goed ging en wat er beter kan. Hij reageert dan niet vanuit de paniek dat hij nu duidelijke actie moet tonen of iets moet goed maken. Er ontstaat ruimte voor een weloverwogen reactie, omdat die reactie op dit moment de juiste keuze lijkt. Daarbij is het vaak krachtig om juist ook positieve ervaringen te onderzoeken.

Voorbeeld van de sterke kanten-benadering met mini-oefening:

Een directeur begeleidt haar teamleden in het schrijven van projectvoorstellen voor klanten. Dat doet ze al jaren door simpelweg een voorstel te lezen en te verbeteren. Medewerkers raken hierdoor gedemotiveerd. Ze beseft zelf dat ze op een vrij directieve manier feedback geeft aan haar medewerkers. Ze wil graag een betere manier van begeleiden vinden. Ze wil dat de kwaliteit van de projectvoorstellen gewaarborgd blijft, maar ook dat haar medewerkers gemotiveerd zijn en leren van haar feedback.

Ze beseft dat haar sterke kanten van kritisch denken, leergierigheid en sociale intelligentie haar kunnen helpen. In plaats van in haar eentje kritiek te formuleren, besluit ze samen met de medewerker het voorstel te bespreken. Ze opent met een leergierige houding. Waarom heeft hij het zo opgeschreven? En kunnen we samen onderzoeken wat de klant precies wil weten? Haar kritische houding helpt om feedback te geven. Haar sociale intelligentie helpt haar om goed in te schatten wanneer een medewerker afhaakt. Als dat gebeurt, stopt ze even met kritiek geven en zorgt ze eerst weer voor beter contact.

Deze oefening kun je ook zelf gebruiken. Vraag een cliënt om te vertellen over een (werk)ervaring waarin ze 'lekker bezig' was.

Waarderend ontwikkelen

Waarderend onderzoeken & ontwikkelen

Appreciative inquiry is een methode waarbij je onderzoekt wat er te waarderen is. Dat betekent niet dat je een roze bril op zet en elk probleem omdoopt tot kans. Je blijft echter ook niet hangen in het bekritisieren van wat er mis is. In plaats daarvan kijk je bijvoorbeeld of er waardevolle lessen zijn te trekken uit wat er mis is gegaan. En je kijkt naar de keren dat het wèl goed is gegaan. Mensen die ergens tegen aan lopen, hebben vaak ook al (kleine) successen geboekt.

Oorspronkelijk is appreciative inquiry een methode voor organisatieontwikkeling. Tegenwoordig wordt het ook steeds vaker toegepast in persoonlijke ontwikkeling.

Je kunt een manager die zichzelf wil ontwikkelen goed begeleiden met behulp van de volgende stappen:

- 1. Verkennen** waarin ze zich wil ontwikkelen. Vaak begint dat met een probleem. Waar loopt iemand tegen aan? In deze stap verken je wat ze wèl zou willen, in plaats van het probleem. Ze kiest een positief geformuleerd thema. Bijvoorbeeld 'medewerkers motiveren' of 'goed delegeren zodat mensen het werk goed uitvoeren'.
- 2. Vertellen** van succesverhalen. De manager gaat op zoek naar succeservaringen van zichzelf en anderen met het thema. Hoe is het haar eerder gelukt om medewerkers te motiveren? Wat deed ze precies? Welke reactie kreeg ze? Hieruit kan iemand allerlei inspiratie halen, zoals concrete tips (ik moet de medewerker vragen wat hij belangrijk vindt). Vaak ontstaat er ook zelfvertrouwen omdat het soms al is gelukt. De successen geven ook motivatie om aan haardoel te werken: het is haalbaar én de moeite waard!
- 3. Verbeelden** van de gewenste toekomst. Stel, die succesverhalen zijn geen uitzonderingen maar de regel. Hoe ziet het er dan uit? Als ze altijd communiceert met haar medewerkers op een manier dat ze gemotiveerd raken. Hoe gaat dat dan? Wat doet zij, hoe reageert de ander? Als de manager haar eigen gedrag wil veranderen, is het nuttig dat ze een duidelijk beeld heeft van het gewenste gedrag. Door zich dit voor te stellen, weet ze beter hoe ze zich voortaan kan gedragen. Dat werkt beter dan steeds weer bedenken wat ze niet moet doen.
- 4. Vormgeven & verwezenlijken** van de gewenste toekomst. Mooie dromen over de toekomst zijn natuurlijk leuk, maar echte

verandering vindt plaats in gedrag. Zorg dat dromen worden omgezet in acties. Daarbij hoeft de manager niet te lang te zoeken naar de perfecte aanpak. Die is er meestal toch niet. Ze kan beter een 'goed genoeg'-aanpak ontwikkelen. Welke actie zou ze al kunnen gaan doen? Wat is een kleine verbetering? Vervolgens kan ze door experimenteren haar aanpak steeds een klein beetje verbeteren.

- 5. Valueren** van haar eigen ontwikkeling. Als we een verandering *evalueren* komt het er vaak op neer dat we zeggen wat er niet goed genoeg is. Idealiter hebben we ook oog voor wat er al goed is gegaan. We zien daarmee echter waardevolle lessen over het hoofd. Valueren (zonder 'e') betekent zoveel als 'de waarde ervan in zien'. Wat heeft iemand geleerd van haar eigen ideeën en plannen? Wat heeft gewerkt, wat niet? Maar ook: wat heeft ze geleerd van de mislukkingen? Wat is daar de waarde van? Met deze valuatie kan de manager haar eigen plannen verder aanscherpen.

In de praktijk kunnen deze stappen tot nieuwe inzichten leiden. Zo was er een coachee die tegen allerlei problemen in de samenwerking met projectleden aanliep: teamleden die andere prioriteiten stelden, die soms een beroep op haar deden waarvan zij vond dat het niet haar taak was, en een hogere leidinggevende die de boot afhield als ze om extra ondersteuning en middelen vroeg.

In plaats van te focussen op al die problemen, ontdekte ze al snel dat ze meer wilde weten over autonomie en verbondenheid als basis voor goede samenwerking. Met dat thema ging ze op zoek naar persoonlijke succesverhalen en wanneer haar teamleden dat ervoeren. Zo leerde ze dat het juist heel prettig werd gevonden dat ze duidelijke grenzen stelde, dat ze veel meer duidelijkheid kreeg door zelf aan te geven wat haar prioriteiten waren, en dat ze heel respectvol met teamleden hierover in gesprek kon gaan. Dat inspireerde haar om direct subtiele veranderingen in haar gedrag te maken, wat zorgde voor een betere samenwerking met haar teamleden.

Waarderend kijken naar (succes)ervaringen

Als je appreciative inquiry goed inzet, is het een krachtige methode om veranderingen teweeg te brengen. De kracht zit in de open houding naar alles wat er komt, het waarderend kijken naar



EMD

Alle informatie over opleiding en ontwikkeling op een rijtje?

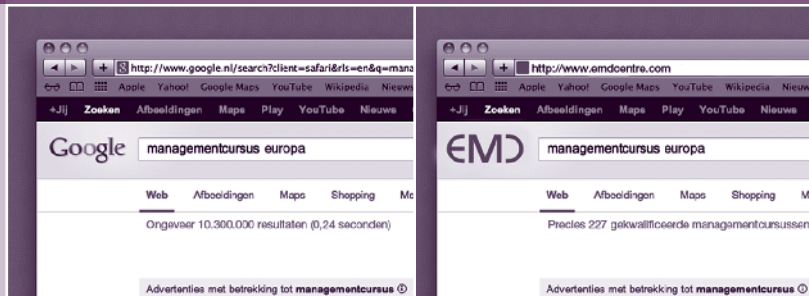
Cursusgidsen

Maatwerk

Tijdschrift MD

Gratis proef

Over EMD



Vind de juiste managementcursus:

Niet via een zoekmachine of pdf-bestanden, maar via:
de verzamelde, on-line informatie van alle aanbieders!

NU OOK:

boeken, artikelen,
TED Talks, en direct
linken naar
eLearning

- EMD houdt het aanbod van managementcursussen dagelijks bij in **cursusgidsen** voor Nederland, (de rest van) Europa, Amerika en Azië.
- EMD verzorgt **maatwerk** on-line managementcursusgidsen voor o.m. ABN-AMRO, Randstad, Marel, Rabobank en Akzo Nobel
- EMD geeft sinds 1993 het **Tijdschrift Management Development** uit.
- EMD is financieel en organisatorisch onafhankelijk en werkt met contactpersonen in alle business schools in Europa, Amerika en Azië.
- EMD biedt u op aanvraag een **gratis proefabonnement** aan op elk van de EMD cursusgidsen: mail naar secretariaat@emdcentre.com

EMD Centre
tel 035 – 695 1111
mail@emdcentre.com
www.emdcentre.com

EMD (inter)nationale wegwijzer naar managementcursussen

Waarderend ontwikkelen

(succes)ervaringen en het beeld van de gewenste toekomst. Naast deze formele stappen, kun je ook kleiner beginnen. Door vanuit een onderzoekende en waarderende houding vragen te stellen bij wat iemand doet, kun je iemands zelfinzicht vergroten. Door de waarderende houding gaat dat waarschijnlijk met meer plezier en motivatie gepaard dan als je uitsluitend kritische vragen stelt.

Waarderende vragen om iemand te helpen ontwikkelen:

- Wat is er voor jou belangrijk en waardevol?
- Vertel over een ervaring waarop je lekker bezig bent. Wat doe je dan?
- Waar zou je meer van willen? Wat levert dat je op? Wanneer lukt dat al (een beetje)?
- Hoe ben je eerder omgegaan met deze situatie? Wat leert dat je?
- Stel, we zijn een paar maanden verder. Je hebt bereikt wat je wilde, en nog meer. Wat is er gebeurd? Wat heb jij daaraan gedaan?
- Wat is jouw ideale toekomstbeeld?
- Wat werkt er al in de goede richting? Wat zit er in de weg? En wat helpt je daarbij?
- Waaraan merk je het als er een positieve verandering plaats vindt?
- Wat werkt al in de goede richting?

Bij deze vragen is het natuurlijk belangrijk om aan te sluiten bij de ander. Voor de één is 'wanneer ben je op je best' een prachtige vraag om sterke kanten te ontdekken. Een ander slaat bij die vraag wellicht dicht, omdat het op arrogantie lijkt. Zeker met taal- en cultuurverschillen is het goed om hier sensitief voor te zijn. De basis van waarderend onderzoeken is dat je onderzoekt wat er van waarde is. Kies daarbij de juiste woorden, zodat je samen dat onderzoek kunt aangaan.

*appreciative inquiry is natuurlijk
geen wondermiddel dat altijd werkt*

Tegelijkertijd is appreciative inquiry natuurlijk geen wondermiddel dat altijd werkt. Soms vragen problemen of oud-zeer zoveel

aandacht, dat het moeilijk is om aan de slag te gaan met wat er wél goed is. Dan is het nuttig om het eerst voldoende aandacht te geven, voordat je verder gaat, zonder er noodzakelijkerwijs in te blijven hangen. Iemand die door een proces van waarderend onderzoeken gaat, heeft een bepaald vertrouwen nodig om dat te doen. Dat vertrouwen zit in de relatie met een eventuele coach, in het vertrouwen in eigen kunnen, en vertrouwen in de mogelijkheden van de omgeving. Een functie waarin geen ruimte is voor verandering, kan ervoor zorgen dat iemand dichtslaat in een ontwikkelproces. Tegelijkertijd kan appreciative inquiry wél helpen om het gevoel van vertrouwen aan te boren en te versterken.

Conclusie: veranderen vanuit willen

Probleemgericht veranderen geeft wellicht urgentie, maar mogelijk weinig hoop, vertrouwen en motivatie. De focus op wat er mis is, leidt al snel tot veeleisendheid, perfectionisme en tegenzin.

Door juist iemand te helpen de imperfectie te aanvaarden, creëer je ruimte om eerlijk te kijken naar de eigen ontwikkeling. Het hoeft niet perfect, dus je mag fouten maken. En vervolgens kun je ook leren van die fouten. Vervolgens zorgt waarderend veranderen vaak voor motivatie, doordat iemand een positief beeld heeft waar hij naar toe werkt. Dáár wil ik meer van! Hij krijgt vertrouwen doordat hij zich bewust wordt van eerdere successen. Dat geeft direct ook handvatten om aan de slag te gaan. Iemand kan leren te waarden wat hij bereikt heeft. Daarmee krijgt hij oog voor de successen en voor zijn eigen leerpunten. Het hoeft niet in één keer goed (dat kan ook niet). Ontwikkeling en verandering is een constante. Als iemand zichzelf wil ontwikkelen, kan hij dat dus beter doen vanuit 'willen' in plaats van 'moeten'. | Mz

Literatuur

Steenefeld, Mattheijs, #imperfectlife, Boom Uitgevers, mei 2019