WAARDEREND VERNIEUWEN

Rob Severens
& Jan Bakker

van den broek en partners

WAT IS DE INHOUD VAN DIT E-BOOK?

- Hoe beïnvloedt de manier waarop je een gesprek voert het eindresultaat?
- Wat is Waarderend Vernieuwen?
- Gespreksmodel voor Waarderend Vernieuwen
- De zeven basisregels voor een waarderend gesprek
- Tips voor het geven van complimenten

OPBOUWEND EN POSITIEF GESPREKKEN VOEREN

Waar de traditionele HR cyclus slechts een paar vaste gesprekken per jaar kent, wordt het bij nieuwe vormen van organiseren steeds belangrijker om de continue dialoog te voeren. Hiermee neemt ook het belang van een kwalitatief goed gesprek toe. Als je een positief en opbouwend gesprek voert, is de kans groter dat je de doelen daadwerkelijk bereikt. Waarderend Vernieuwen noemen we dat.

1 + 1 = 2
2 + 1 = 4
1 + 3 = 4
2 + 2 = 4

TEST

Bekijk bovenstaand rijtje. Wat valt je op?
Tien tegen één dat je zegt: ‘Die tweede som is fout.’ Maar weinig mensen zullen reageren met: ‘Er zijn vier sommen goed.’ We zijn erg geneigd om de focus te leggen op een enkele fout, terwijl het meeste juist uitstekend is. Dat is dan ook de kern van Waarderend Vernieuwen: *het verleggen van de focus op wat niet goed gaat naar aandacht voor zaken die juist wél goed gaan*. Hoe kun je dit nog verder ontwikkelen en hoe kan je afdeling, dan wel je organisatie, hiervan profiteren?

"Vanuit een positieve, waarderende manier naar samenwerken en organiseren kijken"

VISIE EN NIEUWE AANPAK

Waarderend Vernieuwen (Appreciative Inquiry) is door de Amerikaanse wetenschapper David Cooperrider ontwikkeld. Het is een nieuwe visie op organisatieverandering: vanuit een positieve, waarderende manier naar samenwerken en organiseren kijken. Ook in Nederland wordt deze aanpak steeds vaker succesvol toegepast. De kern van Waarderend Vernieuwen is de 4V-cyclus:

VERKENNEN	(DISCOVER)
VERLANGEN	(DESIRE)
VORMGEVEN	(DESIGN
VERWEZENLIJKEN	(DELIVER)

VERKENNEN

In de Verkenningsfase benoemen de medewerkers de situaties en kwaliteiten waarmee zij in het verleden succesvol zijn geweest of waar ze nog steeds hun trots aan ontlenen.

VERLANGEN

Onder het motto 'Alles wat je aandacht geeft, groeit', draait de Verlangingsfase om het visualiseren van de gewenste of ideale situatie. Wat zijn de mogelijkheden om dat ideaalbeeld vorm te geven? Deze aanlokkelijke toekomstdroom stimuleert medewerkers om door gerichte acties het droombeeld realiteit te maken.

VORMGEVEN

In de Vormgevingsfase draait het om de activiteiten die nodig zijn om de gedroomde situatie te bereiken en de mensen die daarbij eventueel zouden kunnen helpen.

VERWEZENLIJKEN

In de Verwezenlijkingsfase ten slotte, gaan de organisatieleden de gewenste situaties creëren door concrete stappen te zetten. Onder het bekende adagium 'Denk groot en doe klein', vertalen ze de droom naar uitvoerbare handelingen en proeven zo de voldoening van het richting geven aan de eigen organisatie.

In de probleemgerichte benadering staat het ‘wat’ voorop, in het model van Waarderend Vernieuwen het ‘hoe’. Binnen Waarderend Vernieuwen staat het proces boven de inhoud en gaat het erom medewerkers te helpen hun eigen krachten en kwaliteiten te ontdekken en die in te zetten voor de organisatie. De twee visies zijn onderstaand schematisch weergegeven.

Probleem oplossen	Toekomst waarmaken
Probleemidentificatie	'Het beste dat is' waarnemen
Analyse van de oorzaken	Verbeelden 'wat mogelijk is'
Analyse van de oplossingen	Bepalen 'wat nodig is'
Actieplanning	Innoveren naar de toekomst

VAN PROBLEMEN NAAR KANSEN

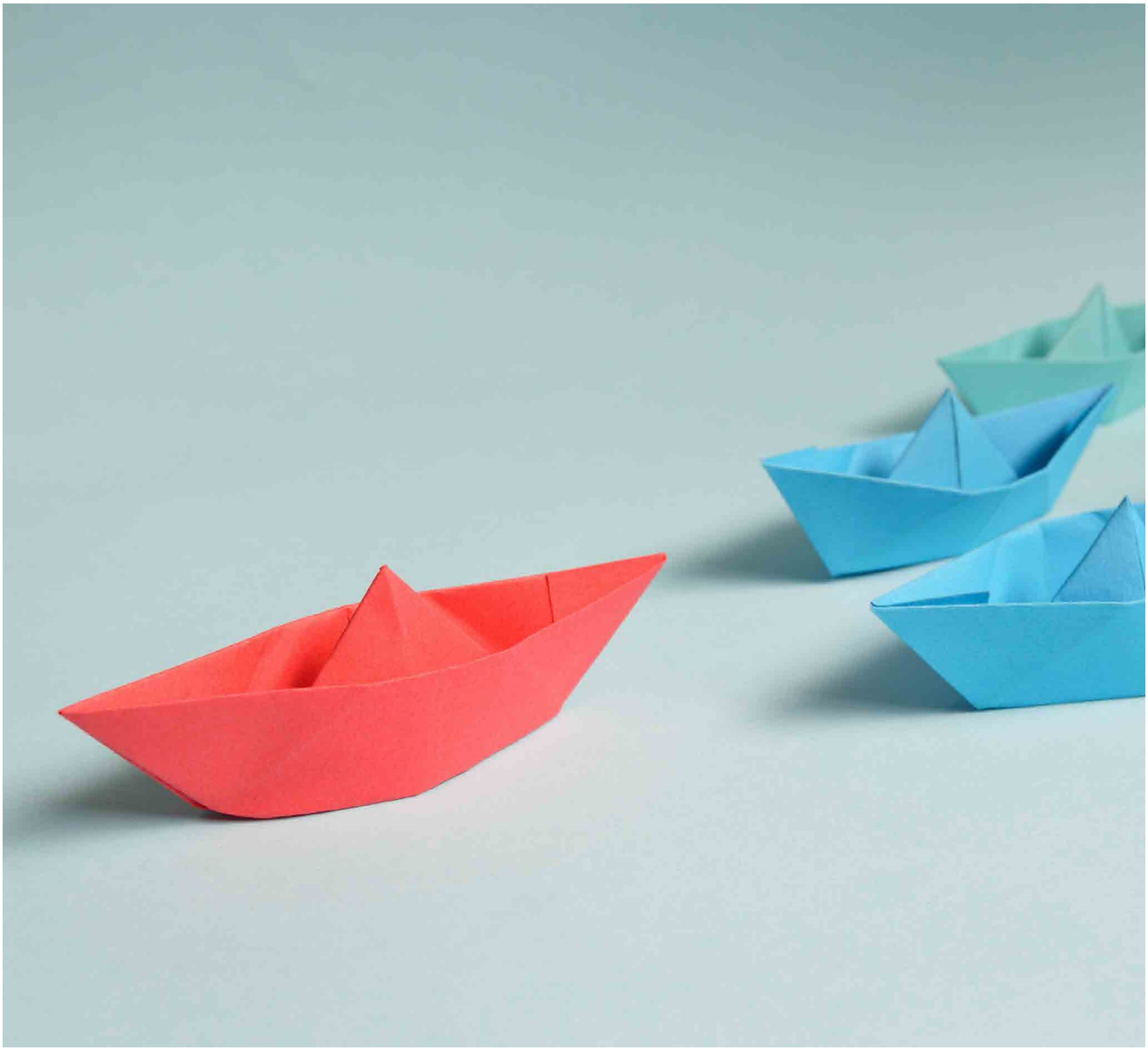
De vroegere probleemgerichte oriëntatie is gebaseerd op een eenzijdige rationele denk- en handelswijze die uitgaat van het ‘tekort-denken’. Bij Waarderend Vernieuwen kijken leidinggevende en medewerker samen op een bevestigende en waarderende manier naar de organisatie en de medewerker. Ze gaan samen op zoek naar kansen en mogelijkheden in plaats van naar problemen en onmogelijkheden.

Deze nieuwe beschouwing doet niet alleen beroep op onze denkkracht, maar ook op wederzijdse verbeelding en creativiteit. Deze aanpak focust op zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, richt zich minder op controle en beheersing en sluit aan bij wat de medewerker energie geeft: op zijn kwaliteiten en talenten, binnen de context van de organisatie.

WAARDEREND VERNIEUWEN

Waarderend Vernieuwen is een nieuwe vorm van communiceren én samenwerken met elkaar. Het gaat uit van een positieve grondhouding. Daarbij staat het respect voor de ander voorop. Medewerkers krijgen de ruimte om te vertellen wat ze graag willen, binnen de kaders en de doelen van de organisatie. Samen met jou als leidinggevende verkent de medewerker de kansen en mogelijkheden om toekomstwensen werkelijk te bereiken.

In de gesprekken met medewerkers draagt het waarderend communiceren bij aan een goede en open sfeer. Onderlinge verhoudingen komen in een ander, positief daglicht te staan. Door waarderend met je medewerker in gesprek te gaan, schep je een veilige omgeving om op een andere manier naar zaken te kijken. Je creëert een nieuw perspectief, zodat je mogelijkheden kunt bespreken die er echt toe doen.



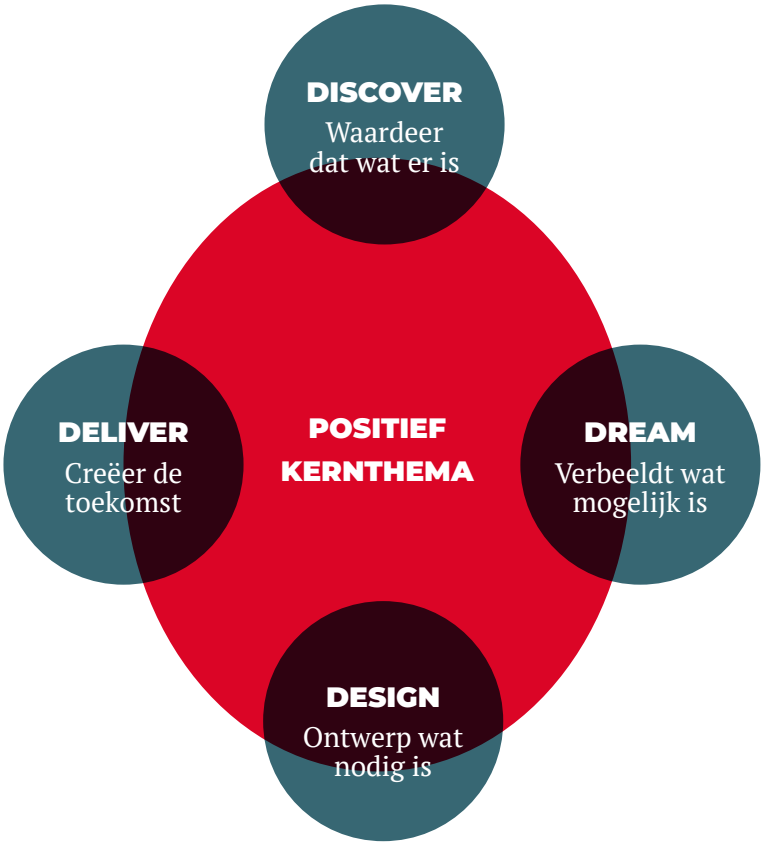
STERKE PUNTEN

Bij het beoordelen van datgene wat iemand verder moet ontwikkelen kijken we traditioneel naar datgene wat niet goed gaat. Uit onderzoek blijkt dan ook dat de meeste mensen minder gemotiveerd uit hun beoordelingsgesprek komen dan ze erin gingen. De medewerker doet voor 80% procent de goede dingen en er zijn voor 20% verbeterpunten (Pareto-principe). In de gesprekken gaat echter vaak 80% van de tijd over zaken die (nog) niet goed gaan.

Een waarderende benadering gaat juist uit van wat mensen wél goed kunnen. Dit is heel waardevol. Als jij en je medewerker weten waar de kracht van je medewerker ligt, kunnen deze sterke punten, oftewel talenten van de medewerker, gericht worden ingezet om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

GESPREKSMODEL WAARDEREND VERNIEUWEN

Een gesprek vanuit waarderend communiceren kent vier fasen:



FASE 1. VERKENNEN

In deze fase verken je wat de medewerker prettig vindt in zijn werk. Je stelt een open vraag naar een positieve beleving. Vragen die in deze fase passen zijn:

- Wat is een moment uit de afgelopen weken/maanden dat je echt blij was met je werk?
- Wat is een moment uit de afgelopen periode dat je tot een goede prestatie kwam?
- Wat maakte dat je je goed voelde op dat moment?

FASE 2. VERLANGEN

In deze fase onderzoek je aan welke voorwaarden de ideale werksituatie van de medewerker zou moeten voldoen. Mogelijke vragen zijn:

- Hoe ziet voor jou een ideale werkomgeving eruit?
- Wat zie je jezelf in de toekomst doen?
- Wat is de essentie van je werk?

FASE 3. VORMGEVEN

In deze fase kijk je hoe het verlangen – dus de wensen uit de vorige fase – vormgegeven kan worden. Met andere woorden: wat is noodzakelijk om het toekomstbeeld te realiseren? Vragen in deze fase zijn:

- Wat is nodig om de wens te vervullen?
- Welk talent van jezelf kan je daarmee helpen?
- Welke eigenschap moet daarvoor doorontwikkeld worden?

FASE 4. VERWEZENLIJKEN

De vierde fase is een actiefase. In deze fase kijkt de medewerker naar zichzelf (en jij ook!) en bepalen jullie wat jullie morgen anders gaan doen om de wens in vervulling te laten gaan en zo het toekomstbeeld te realiseren. In deze fase passen vragen als:

- Waar ga jij je aandacht op richten?
- Wat ga je als eerste stap meer/minder doen?
- Wat ga je morgen anders doen om je wens te realiseren?
- Wat heb je van mij nodig om je wens te realiseren?

ATTITUDE VAN DE LEIDINGGEVENDE

Als leidinggevende sta je op een positief onderzoekende manier in het gesprek en kijk je met een actiegerichte blik naar je medewerker. Het is belangrijk dat je in het gesprek een band creëert. Vanuit deze verbinding en met openheid onderzoek je de mogelijkheden en bedenk je samen acties. Er zijn zeven basisregels voor een waarderend gesprek:

1. Wees oprecht geïnteresseerd in de ander. Geïnteresseerd zijn betekent vragen wat de medewerker belangrijk vindt en graag doet of wil bereiken. Wees bovendien bereid dit ook over jezelf te vertellen.

1. Vraag naar positieve herinneringen. Sprekende voorbeelden van momenten die een krachtige indruk op de medewerker hebben gemaakt, bezitten het vermogen om gemotiveerd te raken. Mogelijk moet je eerst zelf het goede voorbeeld geven en vragen of je een voor jou belangrijke anekdote mag vertellen.

3. Geef terug wat je aanspreekt in het verhaal van de medewerker. Vat samen, reageer met gevoel in plaats van met argumenten. En reageer waarderend op de voorvallen en ideeën die je te horen krijgt. Leg de medewerker in het kort uit waarom deze ideeën jou aanspreken.

4. Help je medewerker zijn ideeën goed te verwoorden: hiermee worden de ideeën sterker.

5. Verken mogelijkheden en zoek de ruimte: soms ontstaat ruimte door terug te gaan naar waar het iemand echt om is te doen. Die ene oplossing kan dan worden vervangen door tien mogelijke oplossingen. Wanneer problemen aan jou worden voorgelegd, probeer dan te zoeken naar de actie die erin zit: waar zet de medewerker zich al voor in of waar wil de medewerker zich voor gaan inzetten?

6. Hoor waar je medewerker warm voor loopt en vraag hierop door.

7. Ga samen met de medeweker na wat de eerste stappen zijn die jullie beide kunnen zetten

COMPLIMENTEN

Je weet het zelf: het krijgen van een (authentiek) compliment laat je excelleren. En dit geldt ook voor jouw medewerkers. Wanneer gaf je je medewerker voor het laatst een compliment? Binnen Waarderend Vernieuwen past het geven van complimenten. Want waardering van mensen leidt tot een hogere motivatie, meer en betere resultaten, minder ziekteverzuim en minder personeel- en klantverloop. Denk bij het geven van complimenten aan de volgende zaken:

- We geven minder complimenten dan dat we denken dat we er geven.
- Er gaan ook nog complimenten verloren omdat de ontvanger ze niet wil of kan horen. Een voorbeeld: Marc: '*Goh Linda wat een leuke trui heb je aan*.' Linda: '*Ach het is maar een uitverkoopje…*'
- Complimenten geven is net zo leuk als complimenten krijgen!
- Maak complimenten zo concreet mogelijk. Niet '*Ik vind je goed*', maar bijvoorbeeld '*Ik vind het zo goed dat je met een verrassende oplossing komt*.'
- Geef complimenten op onverwachte momenten.
- Maak complimenten persoonlijk.
- Je kunt altijd iets bedenken wat beter kan. En dus kun je ook altijd iets bedenken wat al goed gaat en dus een compliment waard is…
- Door complimenten geef je je medewerker zekerheid, waardoor hij ook eerder naar kritiek zal kunnen/durven kijken.

SAMENGEVAT

Waarderend Vernieuwen is op een positieve manier en met een open blik komen tot vernieuwing van de activiteiten waarmee organisatiedoelen worden bereikt. Medewerkers kennen hun toekomstbeeld en geven dit vorm door inzet en ontwikkeling van hun sterke punten. In de praktijk blijkt dat deze methode succesvol is.

Contact

Jan Bakker 06 - 29 01 58 47
Rob Severens 06 - 51 46 90 89

jan@vandenbroekenpartners.nl
rob@vandenbroekenpartners.nl

www.vandenbroekenpartners.nl