



Werken vanuit kracht

Snelle introductie in de methode waardierend onderzoek

Door: Arjan van Vembde

In een waardierend onderzoek treed je jezelf en je omgeving tegemoet met een “waarderende en onderzoekende houding”. Vanuit waardering voor het goede zijn we in staat om oog te hebben voor kwaliteiten en voor kansen. We onderzoeken dan waarom er ook succes is en hoe dat succes verder vergroot en versterkt zou kunnen worden.

Probleemfocus vs wensfocus

Hoe eenvoudig dit ook klinkt, de meeste mensen hebben het anders geleerd. Tijdens onze opvoeding en studie zijn we getraind om snel problemen en risico's te herkennen. Die probleemfocus is niet onbegrijpelijk, want dit is waar we last van hebben. Toch staat Waardierend onderzoeken voor een andere benadering.

Bij een waardierend onderzoek staat niet het probleem, maar datgene dat gewenst is centraal. Deze positieve focus vindt veel weerklank bij organisatieontwikkeling, management en veranderkunde, maar ook bij opvoedkunde, coaching en sport. De positieve insteek is niet bedreigend, maar inspirerend, uitnodigend en inkluderend. Er komt energie en betrokkenheid vrij. Mensen komen in hun kracht omdat ze ontdekken hoeveel ze eigenlijk allemaal al kunnen!

Positieve psychologie

Waardierend onderzoeken, ook bekend als *Appreciative Inquiry*, *waardierend vernieuwen* en *waardierend veranderen*, is eind jaren '80 ontwikkeld door David Cooperrider en Suresh Srivastva en is mede gebaseerd op principes uit de sociale psychologie en wetenschaps-

filosofie. Een belangrijke inspiratiebron is de ‘positieve psychologie’. Aanhangers van deze psychologie stellen dat het effectiever is om te weten waarom dingen wél lukken en wat we wél willen, dan het is om te weten waarom iets niet lukt of waar we last van hebben. Een waarderend onderzoek start daarom met een diagnose van eerdere succeservaringen. In dialoog met de betrokkenen onderzoek je wanneer en waarom het soms ook goed gaat en hoe het vaker zo goed zou kunnen gaan.

Ieder zijn eigen waarheid

Daarnaast is een belangrijk principe dat iedereen “zijn eigen waarheid” heeft. Hoe we de wereld om ons heen ervaren is voor een belangrijk deel beïnvloed door onze sociale omgeving. Denk bijvoorbeeld aan de invloed van opvoeding, cultuur en karakter op hoe we denken over managers, politiek of het eten van vlees. Onze beleving van een situatie staat niet vast, maar is afhankelijk van HOE we ergens naar kijken en welke betekenissen we geven aan wat we zien.



Welke betekenis geef jij bijvoorbeeld aan de lijnen en kleuren in de afbeelding? Zie jij een oude vrouw, een jonge vrouw of weer heel iets anders? Deze optische illusie is een

metafoor voor het feit dat je verschillende dingen kan herkennen in dezelfde situatie. In een waarderend onderzoek wordt gezocht naar nieuwe perspectieven en zienswijzen waardoor ook nieuwe kansen en mogelijkheden zichtbaar worden.

De 5-V methode van waarderend onderzoek

Waarderend onderzoeken is in allerlei vormen toe te passen, met grote groepen tot aan individuele gesprekken in de privé sfeer. Veel gebruikt is de zogenaamde “5-V methode”. De 5-V methode bestaat uit vijf fases waarin betrokkenen met elkaar spreken over hun gewenste toekomst. Een belangrijk

uitgangspunt is dat je iedereen die betrokken is bij het onderwerp al vanaf het begin uitnodigt om zijn gedachten te delen.

Vijf fases van onderzoek

1. Verkennen van het thema: In de eerste fase definieer je het thema dat onderzocht zal worden. De uitdaging in deze fase is vaak om een focus op problemen om te buigen naar een wensfocus. Het positief geformuleerde thema werkt als kader dat het onderzoek richting geeft.

2. Verwonderen over lichtpuntjes: In de tweede fase onderzoek je succeservaringen rondom het thema, de zogenaamde ‘lichtpuntjes’. In deze fase trek je lessen uit eerdere successen, eigen kracht en talent.

3. Verbeelden van het verlangen: In fase drie wordt vooruit gekeken naar de toekomst. Er wordt verbeeld hoe de toekomst eruit kan zien als de beste ervaringen uit het verleden in de toekomst vaker voor komen.

4. Vormgeven van activiteiten: In de vierde fase worden activiteiten, afspraken en experimenten ontworpen om het verlangen op korte termijn al (een beetje) realiteit te maken. Hierbij wordt inspiratie geput uit de eerdere succeservaringen en de factoren die toen het succes mogelijk maakten.

5. Verwezenlijken van gewenst succes: In de laatste fase ga je aan de slag met de activiteiten en experimenten. De dialoog zet zich voort terwijl geleerd wordt van de praktijkervaringen en nieuwe activiteiten bedacht en uitgevoerd worden.



Multi-inzetbaar

De waarderende houding en de 5-V methode kunnen op allerlei plekken ingezet worden. Om een indruk te geven staan hieronder enkele toepassingen.

Organisatieontwikkeling: Binnen teams, tussen teams en zelfs organisatie-overstijgend wordt waarderend onderzoek ingezet voor (cultuur)verandering en (beleids)ontwikkeling. Collega's, eventueel samen met klanten, onderzoeken dan welke kwaliteiten ze samen in huis hebben en hoe ze deze kunnen inzetten om hun doelen te realiseren.

Waarderend onderzoek bij burgerparticipatie: De overheid zoekt de dialoog op met burgers en instellingen om hen te betrekken bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. Bijvoorbeeld in het ruimtelijk domein werken gemeenten samen met bewoners aan de herinrichting van wijken waarbij de beleving van bewoners centraal staat. Of in het sociaal domein wordt beleid ontwikkelt dat vooral inzet op het versterken van de eigen kracht van inwoners in plaats van op het herstellen van zwaktes. In het waarderend onderzoek zijn de eigen kracht, dagelijkse beleving en dromen voor de toekomst belangrijke ingrediënten.

Waarderend onderzoek bij teamontwikkeling: Waarderend onderzoeken wordt toegepast in teams en organisaties die op een meer positieve en co-creatieve manier willen samenwerken. Het kan dan gaan om het verbeteren van interne samenwerking, het realiseren van een project of invulling geven aan partnerschap met klanten, leveranciers en andere stakeholders. Een kernteam bedenkt het kader voor onderzoek. Daarna interviewen betrokkenen elkaar in groepssessies op eerdere succeservaringen en hoe die vergroot en versterkt kunnen worden.

Waarderend leidinggeven: Tussen leidinggevende en medewerker is de waarderend onderzoekende houding van dienst bijvoorbeeld in het functionerings-gesprek. In plaats van een oordelend

gesprek waarin de leidinggevende de medewerker bijstuurt, neemt de leidinggevende dan een meer faciliterende rol aan naar het gezamenlijke leerproces. Samen wordt onderzocht welke prestaties geleverd zijn, welke kwaliteiten daarbij van pas kwamen en hoe die in de toekomst nog meer tot hun recht kunnen komen. In de praktijk betekent dit dat de leidinggevende een meer vragende dan sturende rol heeft en dat medewerkers zich meer gezien en erkent voelen in hun professionaliteit.

Waarderend coachen: Bij individuele coaching wordt waarderend onderzoeken toegepast wanneer de coach de coachee helpt om de blik te richten op positieve ervaringen en op de capaciteiten die iemand in huis heeft die bij kunnen dragen aan een gewenste verandering. In deze aanpak is veel overlap met de methode 'Oplossingsgericht werken'.

Waarderend faciliteren: tijdens werksessies met groepen of teams kan de begeleider een waarderende en onderzoekende houding aannemen. Kenmerkend voor waarderend faciliteren is dat de werkvormen erop gericht zijn om de groep te helpen zich bewust(er) te worden van haar eigen kracht, talent en probleemoplossende vermogen.

En nu jij?

De waarderend onderzoekende houding is veel meer dan alleen een roze bril. Het begint met waardering hebben voor de mensen en hun belevingen en het onderzoeken van situaties vanuit verwondering en nieuwsgierigheid. Dat is makkelijk en uitdagend tegelijk. Gelukkig biedt bijna elk gesprek een kans om hiermee te oefenen!

Arjan van Vembde ondersteunt managers en teams bij vraagstukken rondom verandering en samenwerking.

<https://www.linkedin.com/in/arjanvanvembde>