

De basis van het waarderend perspectief

Inleiding op Talent College, Deel 1

Tekst: Eefje Teeuwisse & Nina Timmermans

Fotografie & vormgeving: Pretty Unexpected

© Talent College, 2013

De afgelopen paar jaar zien we een verschuiving in de manier waarop we kijken naar de ontwikkeling van individuen en organisaties. Waar we gewend waren om ontwikkeling vooral vorm te geven rond dat wat er nog niet is, wat we een gap-gerichte benadering noemen, hoor je steeds vaker dat het net zo belangrijk is om te kijken naar wat al wel lukt. Waar krachten, successen, talenten en kiemen liggen en daar op voort te bouwen. We noemen dit samengevat het waarderend perspectief. In dit artikel lichten we de basis van het waarderend perspectief toe en verkennen we hoe het een krachtige bijdrage kan leveren aan leer- en ontwikkelprocessen.

Wat is het waarderend perspectief?

Het waarderend perspectief is een manier van kijken naar ontwikkeling die uitgaat van wat al aanwezig is in het systeem. Binnen het waarderend perspectief kan je grofweg een onderscheid maken tussen twee verschillende stromingen of bewegingen.

‘Op zoek naar wat werkt’

Aan de ene kant zie je een stroming die uitgaat van het positieve. Oplossingsgerichte Therapie, Positieve Psychologie en Strengths Based Development zijn hier voorbeelden van. Kort samengevat komt het erop neer dat je bij ieder vraagstuk op zoek gaat naar de werkzame principes die al besloten liggen in het systeem. Je kijkt naar de positieve uitzondering (waar lukt het wel?) en probeert hier op voort te borduren. De volgende vragen passen goed bij deze manier van kijken:

- Waar ben je van nature goed in?
- Waar ben je trots op?

- Wanneer lukt het wel?
- Wanneer ben je in je element?
- Waar zit je kracht als organisatie?
- Waar kan je op voortbouwen?
- Hoe kan je leren van je successen?

‘Waardeer wat er is’

Aan de andere kant is er ook een stroom die zegt dat het niet uitsluitend om het positieve gaat, maar dat de kracht vooral schuilt in het waardevrij en onderzoekend kijken naar dat wat er is, positief en negatief. Appreciative Inquiry, Mindfulness en Appreciative Living zijn hier mooie voorbeelden van. Groei komt voort uit het waardevrij kunnen onderzoeken van een situatie of ervaring, een oprechte vorm van nieuwsgierigheid. Wat gebeurt er? Wat is hier het effect van? Wat doet dit met een individu of systeem? Het stellen van de juiste vragen is een belangrijk element van deze manier van kijken.



In dit artikel verkennen we vooral de eerste stroom, maar mocht je nieuwsgierig zijn naar de tweede, lees dan 'Appreciative Inquiry, Veranderen met energie' van Kabalt en Tjepkema (2012).

Waar komt het waarderend perspectief vandaan?

De afgelopen paar jaar zien we op veel verschillende vakgebieden een ontwikkeling richting een meer waarderende manier van kijken naar groei. Een voorbeeld hiervan is de positieve psychologie. In het boek Authentic Happiness (2006) schrijft Martin Seligman, een van de grondleggers van de positieve psychologie, het volgende:

“For the last half century psychology has been consumed with a single topic only – mental illness – and has done fairly well with it. ... But this progress has come at a high cost. Relieving the states that make life miserable, it seems, has made building the states that make life worth living less of a priority. But people want more than just to correct their weaknesses. They want lives imbued with meaning.”

Blijkbaar weten we met elkaar dus steeds meer over waarom dingen niet lopen, waarom mensen ongelukkig zijn of waarom medewerkers in organisaties bijvoorbeeld ontevreden zijn. Onderzoekers binnen de positieve psychologie brachten echter een interessante vraag naar voren. Als we snappen waarom iets niet werkt of niet goed loopt en we kunnen dat omdraaien, dan krijgen we situaties waarin iets *niet* niet werkt. Maar is dat hetzelfde als situaties waarin het goed gaat? Wanneer je snapt waarom je op bepaalde momenten niet lekker in je vel zit en je weet ook wat je kan doen om jezelf uit zo'n dip te trekken, dan is dat zeer waardevolle informatie. Maar het is nog maar de vraag of je dan ook iets geleerd hebt over wat

je kan doen om te zorgen dat je echt in je element raakt. Dit blijkt vaak niet het geval te zijn.

Een ander voorbeeld is dat van de oplossingsgerichte therapie, een stroming die zijn basis kent in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Het doel van oplossingsgerichte therapie is om met een cliënt te verkennen wat kleine voorbeelden uit het dagelijks leven van de cliënt zijn waarin het hem of haar al lukt om het gedrag te laten zien waar hij of zij meer van zou willen. Als iemand bijvoorbeeld graag wat zelfverzekerder in het leven zou willen staan, dan kan je kijken waar deze onzekerheid vandaan komt, wanneer dit het meest opspeelt en wat het effect daarvan is. Binnen de oplossingsgerichte therapie kijken ze echter in wat voor concrete situaties de cliënt zich zelfverzekerder voelt. Vervolgens onderzoek je wat het in die situatie is wat dus blijkbaar werkt om je beter over jezelf te voelen en verken je hoe je meer van dit soort situaties voor jezelf kan creëren.

Samengevat komt het er op neer dat je:

- Geloofd dat de oplossing voor een vraagstuk altijd al besloten ligt in het systeem zelf.
- Dat het de kunst is om deze oplossing (of kiemen) op te sporen, te verkennen en te vergroten.
- En dat dit proces vooral energie moet geven en de kans op succeservaringen in de toekomst vergroot, in plaats van dat het energie kost.

Het is daarmee ook echt een andere manier van kijken, een bril die je bewust opzet, in plaats van enkel een model of een manier van werken.

Hoe verhoudt het zich tot een meer gap-gerichte manier van kijken?

Zoals in de inleiding aangegeven onderscheidt het

Trainen in waarderend kijken: waar zitten successen?

Schrijf 's avonds op welke momenten van flow je hebt gehad of momenten waar je trots op bent. Wat deed je toen, waar was je en met wie, wat ging je makkelijk af en waarom? Het kan een klein of een heel groot moment zijn. Op deze manier train je jezelf deze momenten te herkennen en neem je de tijd hier bij stil te staan

Waarom herken je flow?

Het zijn de momenten met de volgende kenmerken:

- Momenten van hoog presteren zonder inspanning te voelen.
- De tijd vliegt. Je bent je niet bewust van de tijd.
- Een hoge mate van uitdaging en een duidelijk doel.
- Een situatie die vraagt om het optimaal benutten van je talent.
- Het gaat vaak over situaties waarin je gedrag laat zien dat je net aankunt.
- Vaardigheden en uitdagingen zijn in evenwicht.

Bron: Dewulf, L. (2011) *Ik kies voor mijn talent. (Lannoo)*



waarderend perspectief zich van een meer gap-gerichte manier van kijken. Bij een gap-gerichte benadering kijk je naar wat er mis gaat of wat je graag anders zou willen en maak je een grondige analyse van de onderliggende oorzaken waarom het mis gaat. Vervolgens formuleer je activiteiten die er voornamelijk op gericht zijn om minder te doen van wat niet werkt of om meer te doen van wat je graag zou willen, zonder dat dit ergens in het systeem al aanwezig is. Dit perspectief kan in bepaalde situaties heel nuttig zijn. Bijvoorbeeld bij vrij mechanische ontwikkelprocessen waar maar één mogelijke oplossing is. Als een auto kapot gaat, onderzoek je wat er aan de hand is en vervang je het kapotte onderdeel. Het risico is echter dat:

Je onbedoeld dat wat je niet wilt, versterkt.

Alles wat je aandacht geeft groeit. Dit zie je bijvoorbeeld vaak met medewerkerstevredenheids-onderzoek. Je doet het onderzoek om te kijken wat je kan verbeteren, om zo de tevredenheid te verhogen. Onbedoeld hebben dit soort onderzoeken echter vaak het effect (mede door de behoorlijk negatief geformuleerde vragen) dat mensen vooral gaan nadenken over waar ze last van hebben. Je bouwt ook een verwachtingspatroon op dat er iets gebeurt met de uitslag. Doe je dit niet of niet op de gewenste manier dan gaat de tevredenheid eerder achteruit.

Je geen gebruik maakt van wat er wel is en ontwerpt daarmee veranderprocessen die veel negatieve gevoelens opleveren en energie kosten.

Oplossingen van 'buiten' zijn vaak veel moeilijker werkzaam te maken dan we denken. Om een voorbeeld te geven. Het schoolsysteem in Finland wordt geroemd om zijn kwaliteit en effectiviteit. Veel landen willen van Finland leren wat ze kunnen

doen om hun schoolsysteem te verbeteren. Allerlei best-practices worden naar de Nederlandse context vertaald. Als je iets beter kijkt, dan blijkt echter dat het systeem in Finland voor een groot deel zo goed werkt, omdat de kwaliteit van de docenten extreem hoog is. Het vak van docent heeft aanzien. Van alle aanmeldingen voor de lerarenopleiding kunnen ze er maar 1 op de 5 daadwerkelijk plaatsen. Ze hebben dus de luxe om de allerbeste docenten te selecteren. Veel best-practices werken in Nederland dan ook niet, omdat de docenten die het hier in de praktijk moeten brengen, niet over dezelfde talenten, vaardigheden, kennis en support beschikken als de Finse collega's.

Wat maakt het de moeite waard om meer waardierend te kijken?

Wij zien een aantal belangrijke voordelen om meer vanuit het waardierend perspectief te kijken naar leren, ontwikkelen en veranderen.

Bijzondere aanpakken en prestaties

Een belangrijke motivatie is dat echt bijzondere prestaties, die in deze tijd van snelle verandering en crisis hard nodig zijn, enkel voortkomen uit situaties waarin een enkele persoon of een groep individuen er in slaagt om echt te werken vanuit dat wat ze leuk vinden en dat waar ze goed in zijn. Echte innovatie of duurzaam slimme oplossingen komen voort uit die momenten waarop we het beste van onszelf laten zien. We komen er dus niet alleen met het enkel wegwerken van onze tekorten, we zullen ook in staat moeten zijn onze krachten strategisch te benutten.

We doen meer recht aan alle betrokkenen

Een andere belangrijke reden is dat werken vanuit talent, kracht en succes vaak veel leuker is en

meer energie geeft. Het doet meer recht aan de betrokken personen en hun motivatie, inzet en kwaliteiten. Mensen zijn sneller bereid om in beweging te komen als ze gezien worden en zich gewaardeerd voelen. Mensen ervaren aandacht en waardering, in belangrijke mate, als beloning voor hun werk. Het gevoel van betekenisgeving (ik doe iets wat er toe doet) is in deze kenniseconomie van onschatbare waarde voor betrokkenheid, motivatie en werkprestaties.

We vergroten de kans op duurzame groei

Op het moment dat je gebruik maakt van dat wat er is en aansluit op ambities, wensen, verlangens en vermogens (talent), dan is de kans veel groter dat een verandering blijvend succes oplevert. Luk Dewulf laat zien dat op het moment dat we werken vanuit talent en passie we onze interne batterij opladen. Het geeft energie. Hoe meer we echter aangesproken worden op die dingen waar we niet goed in zijn of waar we geen interesse in hebben, hoe harder de batterij leegloopt. Dit werkt op individueel niveau zo, maar zeker ook op organisatieniveau. Voortdurend dingen doen die niet echt aansluiten op je kracht, put uit en is daarmee niet duurzaam.

We vergroten de kans op welbevinden

Uit onderzoek van Lyubomirsky (2008) blijkt dat het eigen welbevinden, ofwel het ervaren van geluk, vooral bepaald wordt door de manier waarop we waarnemen. Naast het kennen van je eigen talenten en energiegevers is een positieve manier van kijken naar het leven van invloed op je eigen geluk. Door te focussen op kleine zegeningen of successen is het geluksniveau te beïnvloeden. Mensen met een hoog geluksniveau zijn over het algemeen optimistischer over de toekomst en genieten van de kleine dingen in het hier en nu. Het lijkt er dus op dat het ervaren

van geluk het op zijn beurt ook weer makkelijker maakt om vanuit het waarderend perspectief naar de wereld te kijken.

Wat maakt het lastig?

Als het waarderend leren, werken en organiseren zo effectief is, dan kan je je afvragen waarom we vaak in de praktijk er nog onvoldoende in slagen om echt waarderend naar elkaar te kijken en met elkaar te werken. Iets wat het in ieder geval niet vergemakkelijkt is dat onze hersenen gemaakt zijn om vooral aandacht te besteden aan de negatieve uitzondering. Een compliment laat bijvoorbeeld 9 keer minder hersenactiviteit zien dan een kritische terugkoppeling. Vanaf het moment dat we naar de basisschool gaan, zijn we gewend om vaak te horen wat we niet goed doen (je hebt 5 fout in plaats van 15 goed). We hebben ontwikkeling leren associëren met problemen, valkuilen, uitdagingen en tekortkomingen. Als een kind thuiskomt met een rapport met vier 8-ten en een 4 voor Frans dan is de kans groot dat je op Franse bijles mag. De cursus die je later voor je werk volgt is een groot deel van de tijd op het gebied waar je niet goed in bent. We zijn gewend dat leren 'pijn' moet doen. In organisaties zetten we dit voort. Op het moment dat er iets misgaat wordt vaak iedereen bij elkaar gehaald om te onderzoeken wat we hebben gedaan wat niet werkte en bedenken we strategieën om dit in het vervolg te voorkomen. Maar doen we dat ook als we successen boeken? Roepen we dan ook iedereen bij elkaar, niet alleen om het succes te vieren, maar om echt te analyseren wat we hebben gedaan wat zo goed ging en hoe we dit richting te toekomst vast kunnen houden of zelfs vergroten? Vaak niet. Kijken en handelen vanuit het waarderend perspectief is gelukkig wel aan te leren, je kan het vergelijken met een spier die je moet trainen.

Trainen in waarderend kijken: onderzoeken zonder oordeel

Grumpy moments

We kennen allemaal wel 'grumpy moments', waarop het even niet zo lekker loopt en je je ergens aan irriteert. Door op een andere manier naar deze momenten te kijken kan je onderzoeken wat voor jou op zo'n moment belangrijk is. Zo bekijk je de situatie zonder oordeel en doe je tegelijkertijd recht aan dat wat je emotie je vertelt.

1. Wat was vandaag een moment, incident, situatie waaraan je je hebt geërgerd?
2. Beschrijf de situatie als een filmpje... Wat gebeurde er, wie was erbij, wat was de aanleiding, wat was het effect?
3. Welke waarde van jou kwam tijdens deze situatie in het geding? Wat maakt dat deze situatie bij jou iets raakt?
4. Wat zou je kunnen doen om die waarde in de huidige situatie meer recht te doen?

*Bron: Saskia Tjepkema /
www.lerendoorwaarderen.nl*

Mogen we het dan niet meer hebben over wat niet werkt?

Mensen krijgen vaak het gevoel dat deze waarderende beweging ten koste kan gaan van scherpte, verantwoordelijkheid en effectiviteit. Alsof we het enkel mogen hebben over wat er goed gaat en mensen een vrijbrief krijgen om alleen maar te doen wat ze leuk vinden. Dit is beide, gelukkig, niet het geval.

Scherpte

Het waarderend perspectief is een visie op ontwikkeling. Om te weten wat er slimmer, beter, anders of prettiger kan heb je het nodig om te verkennen waar je vandaan komt. Het is belangrijk om een scherpe analyse te maken van de vertreksituatie. Binnen deze analyse kan zowel aandacht zijn voor wat er al werkt, lukt of veelbelovend is als waar je tegen aan loopt, wat niet werkt of wat juist frustrant is. Het waarderende zegt vooral iets over de manier waarop je naar een

gewenste situatie probeert toe te werken, niet over de mate van vriendelijkheid of zachtaardigheid in de analyse.

Verantwoordelijkheid

Waarderend ontwikkelen is zeker niet vrijblijvend. Het vraagt inzet en vaardigheid van alle betrokkenen om op deze manier naar elkaar (en/of een vraagstuk) te kijken en met elkaar te werken.

Van bewustwording naar ontwikkeling

Het vraagt dus, zoals eerder beschreven, een omslag in de manier waarop we naar onszelf en onze omgeving kijken. Het helpt om te onderzoeken hoe je naar jezelf, naar anderen en naar de organisatie kijkt. Om vragen te stellen als: 'Waar ben ik goed in?', 'Wanneer ben ik in mijn element?', 'Wie helpen mij om het best uit mezelf te halen?', 'Wanneer zijn we als team op ons best?', 'Hoe maken wij als organisatie echt het verschil?'. En de antwoorden op deze vragen niet alleen te gebruiken ter

bewustwording, maar juist ook om jezelf op basis van deze inzichten uit te dagen je nog verder te ontwikkelen. Om meer te gaan doen van wat werkt!

Kijk voor meer inspiratie op www.talentcollege.nl

Bronnen

- Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Scriptum.
- Dewulf, L. & Vangronsveld, G. (2012). *Help! Mijn batterijen lopen leeg. Een burnout krijg je niet alleen, kies voor je talent*. LannooCampus.
- Lyumbomirsky, S. (2008). *The how of happiness: a new approach to getting the life you want*. The Penguin Group.
- Kabalt, J. & Tjepkema, K. (2012). *Appreciative Inquiry: Veranderen met Energie*. Kessels & Smit, the learning company.
- Seligman, M. (2006). *Authentic Happiness, using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Nicholas Brealy.

