

## Sturen op tekorten of op talenten?

*Wat is waarschijnlijk inspirerender?  
Studenten demoraliseren door te focussen op hun tekorten,  
of het beste uit hen halen door te zoeken naar hun talenten ...*



### Inleiding

Volgens Arno Schilders van organisatieadviesbureau KC&P Business development uit Rosmalen is het antwoord even logisch als de praktijk weerbarstig. We groeien namelijk letterlijk op in een omgeving waarin het normaal is vanuit tekorten of problemen te redeneren.

Dit levert dan per definitie conservatieve resultaten op, je haalt immers hooguit 100% van de mogelijkheden die er al waren ... André Meirisonne gaf in het eerste nummer van Expertise al aan dat leerkrachten beloofd zouden moeten worden die het beste in studenten naar boven halen. Maar ja, hóe doe je dat dan?

### Traditionele benadering

De meeste opleidingen gaan nog steeds uit van opleiden gericht op het bijspijkeren van onderontwikkelde competenties. Het zoeken naar de eigenschappen die je belemmeren door te groeien en deze vervolgens verder ontwikkelen. Herkenbaar toch?

Maar, omdat de nádruk hierbij ligt op wat de studenten nog níet kunnen, is het ook niet vreemd dat ze hun heil zoeken in bijbaantjes waarin ze zich wél denken te kunnen ontplooien ...

Ook binnen het bedrijfsleven wordt dit in persoonlijke ontwikkelingsgesprekken (POP) overigens uitvoerig bedreven. En iemand die níet zo goed is in het leidinggeven aan, en motiveren van anderen, sturen we dus naar een management opleiding ...

Onderzoeken wijzen echter uit dat mensen moeilijk in beweging komen, wanneer ze op hun zwakke plekken gewezen worden. Medewerkers presteren volgens diezelfde onderzoeken juist beter, zodra ze op zoek gaan naar hun talenten.

Dus nu we dat weten, wat kunnen we daar dan mee?

### Waarderende Dialoog

De Waarderende Dialoog (of '*Appreciative Inquiry*' in het Engels ) is een ándere benadering die juist uitgaat van talenten i.p.v. tekorten. Deze benadering is zowel een filosofie als een methodiek voor ontwikkeling, die uitgaat van het basisprincipe '*wat je aandacht geeft, groeit!*'

*Leren van de meest vitale momenten is de basis van de Waarderende Dialoog.*

Dit werkt zowel in positieve als in negatieve zin, dus aandacht voor tekorten brengt ook meer tekorten in beeld, en kost energie ... maar aandacht voor talent, brengt ook meer talent in beeld en gééft juist energie!

Te mooi om waar te zijn, of is dit werkelijk mogelijk?

In 1982 hebben onderzoekers aan de universiteit van Wisconsin een studie gedaan naar het leerproces van twee bowling teams door diverse games op video op te nemen. Later hebben leden van elk team de video met beelden van hun inspanningen bestudeert om hun spel te verbeteren. Maar deze video's waren wel verschillend bewerkt. Het ene team kreeg alleen maar beelden te zien van situaties waarin ze fouten maakten, terwijl de video van het andere team alleen maar beelden toonde van situaties waarin ze goed presteerden. Wat gebeurde er nadat beide teams de beelden hadden bestudeert en hun spel hadden aangepast aan wat ze hadden geleerd? Beide teams hadden hun spel verbeterd, maar het team dat zijn successen had bestudeert verbeterde hun score met factor twee ten opzichte van het team dat hun fouten had bestudeert!

David Cooperrider heeft begin jaren 80 aan de Case Western University organisatie onderzoek gedaan en zijn eerste ervaringen opgedaan met een waarderende benadering. Hij heeft de afgelopen 10-tallen jaren Appreciative Inquiry ontwikkeld, toegepast en uitgedragen en doet dat nog steeds. Zie voor uitgebreide achtergronden en ervaringen de 'Appreciative Inquiry Commons' op <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.

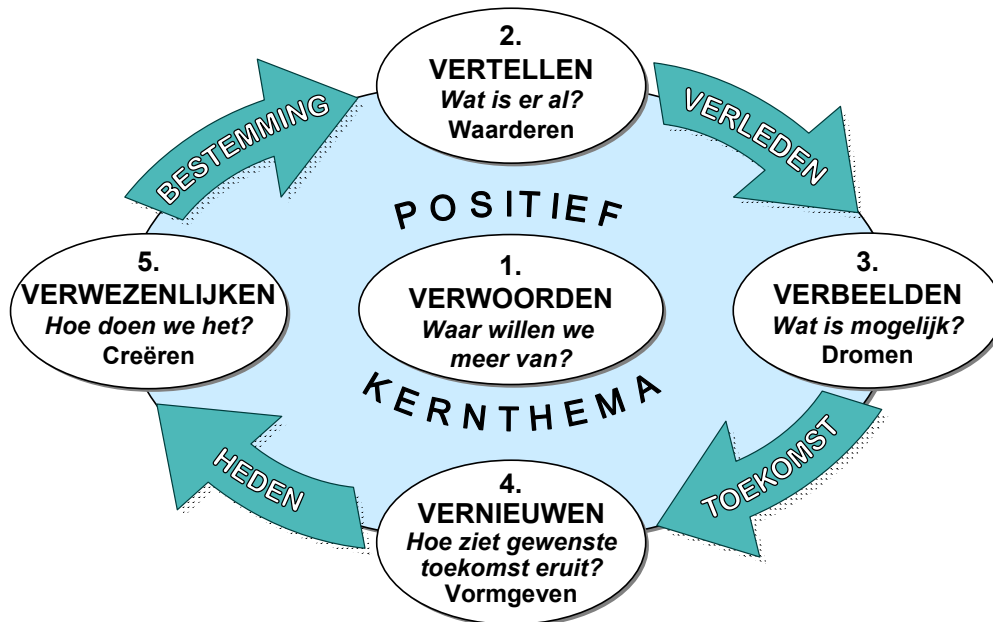
## Afbeelding 2 Klassieke versus waarderende benadering



De waarderende dialoog hecht veel waarde aan het gebruik van taal en dialoog tussen mensen. Door een positiever taalgebruik en door het belichten van gerealiseerde successen wordt zowel het beeld van de historie als van de toekomst opnieuw gecreëerd.

Het totale proces van de waarderende dialoog verloopt in vijf stappen (zie afbeelding 2).

**Afbeelding 2** De 5V-cyclus van de Waarderende Dialoog



### De vijf stappen van de waarderende dialoog

De waarderende dialoog (de WD) hecht veel waarde aan het gebruik van taal en dialoog tussen mensen. Door een positiever taalgebruik tussen deelnemers en door het belichten van gerealiseerde successen wordt zowel het beeld van de historie als van de toekomst opnieuw gecreëerd. Het proces van de waarderende dialoog verloopt in vijf stappen (zie afbeelding 2):

#### Stap 1 – Verwoorden : Kies het positieve als de focus van de dialoog

Een goede voorbereiding, en daarmee de juiste focus, is het halve werk. Het proces van de WD begint dan ook met het verwoorden van het thema waar je méér van zou willen. Dit dient zorgvuldig en uiteraard in positieve bewoordingen te gebeuren. Dit is namelijk hetgeen je aandacht gaat geven!

#### Stap 2 – Vertellen : Zoek naar uitzonderlijk positieve momenten

Vervolgens worden verhalen naar boven gehaald die gaan over piekmomenten van deelnemers aangaande het thema. Dit zijn bij voorkeur relevante betrokkenen uit 'het hele systeem', zoals: studenten, docenten, onderwijskundigen, ouders en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven. Wanneer waren deze op hun best, waren zij het meest vitaal en effectief en werden de beste resultaten op dit thema geboekt? Zo wordt inzicht verkregen in de factoren die bijdragen aan deze hoogtepunten en geleerd van momenten die leiden tot succes en tevredenheid. Belangrijk is dat de docenten zorgen dat niet wordt toegegeven aan de reflex van problematiseren en analyseren op barrières en tekortkomingen.

#### Stap 3 – Verbeelden : Deel de verhalen en stel de meest vitale momenten vast

In deze stap wordt de huidige situatie en het huidige denken doorbroken door een gewenste collectieve toekomst voor het thema te verbeelden. De mogelijkheden worden besproken en zichtbaar gemaakt. Hier wordt gevraagd buiten de kaders te denken en de verbeelding te gebruiken. Deze stap is praktisch en generatief, omdat hij uitgaat van een toekomstbeeld dat haalbaar is maar toch het potentieel oprekt. De toekomstbeelden zijn gebaseerd op positieve voorbeelden uit het verleden en spreken de studenten aan, omdat het succes, de voldoening en het plezier van het verleden hun weerklank vinden in die toekomst.

## Stap 4 – Vernieuwen : Creëer gedeelde beelden van de gewenste toekomst

Voor een nieuwe toekomst is veelal een nieuwe organisatie of aanpak nodig. Een met een andere kijk op leren en met nieuwe vaardigheden, denkbeelden en kwaliteiten. Deze stap gaat over de vraag welke veranderingen noodzakelijk zijn om het toekomstbeeld waar te maken. In eerste instantie wordt gekeken naar de noodzakelijke veranderingen in verstandhoudingen en relaties en pas in tweede instantie naar de harde organisatieaspecten als systemen, structuren en stijlen. De docent kijkt in deze fase naar wat de student nodig heeft om zijn toekomst te gaan realiseren.

## Stap 5 – Verwezenlijken : Stel manieren vast om de gewenste toekomst te creëren

Hier wordt een beroep gedaan op de betrokkenheid van de deelnemers om concrete stappen te zetten. Zij verbinden zich aan concrete acties die zij zelf bedenken, ontwikkelen en vormgeven. In dit deel van de cyclus zijn veel mensen direct betrokken bij de co-creatie van hun toekomst. De docent begeleidt de student in de verbinding tussen betrokkenheid en actie en het feit dat zij verantwoordelijkheid voor hun eigen toekomst nemen. Ook spoort hij de studenten aan om met een waarderende blik naar hun prestaties en vorderingen te blijven kijken.

### Een positieve revolutie?

In de praktijk zal het een behoorlijke omslag voor docenten zijn om van het traditionele 'bijspijkeren van tekorten' over te gaan naar het 'zoeken naar en ontwikkelen van talent'. Het vraagt ook een veel meer open instelling van opleidingsinstellingen om de opleiding te zoeken die bij de gevonden talenten past. Maar ik ben ervan overtuigd dat de betrokkenheid van zowel studenten als docenten significant toeneemt als we dit voor elkaar krijgen. Wat denkt U?

*'Als we studenten konden uitdagen tot waar ze werkelijk toe in staat zijn, dan zouden ze zichzelf én anderen verbaasd doen staan.'*

Wilt u meer weten over de waarderende dialoog of deelnemen aan een inspirerende kennismakingsworkshop, neem dan contact op met:

### **KC&P Business development**

Rietbeemdenborch 12

5241 LG Rosmalen

Telefoon : 073 - 5 22 11 00

E-mail : [Arno.Schilders@kcenp.nl](mailto:Arno.Schilders@kcenp.nl)

Internet : [www.kcenp.nl](http://www.kcenp.nl)