

Beweging creëren met Appreciative Inquiry

Op zoek naar meer betrokkenheid en werkplezier
in Wageningen Bioveterinary Research

Gooitske van Olst en Saskia Tjepkema

Wageningen Bioveterinary Research (WBVR) is een onderdeel van de Wageningen University & Research (WUR). Een zelfstandig functionerend onderzoeksinstituut waar men werkt aan preventie, bestrijding en controle van dierziekten. Het is een kennisintensieve organisatie, waar zo'n 250 medewerkers werkzaam zijn in uiteenlopende rollen: onderzoekers, projectleiders, laboranten, facilitair medewerkers... De afgelopen anderhalf jaar is men onder de naam *'in:motion'* doelbewust aan de slag met het versterken van betrokkenheid en werkplezier. Het traject is sterk gebaseerd op Appreciative Inquiry principes. Waarom ging men aan de slag? Hoe ziet het eruit? En wat gebeurde er? Daarover gaat dit artikel.



De schoen wringt, maar waar?

Mensen bij de WBVR werken er dikwijls al geruime tijd en hebben de afgelopen jaren veel zien veranderen in het werk en in de markt. Inmiddels is bijvoorbeeld nog maar zo'n 50% van de omzet afkomstig van de overheid, de andere helft uit de private sector. Winstgevender en ondernemender werken waardoor ook investeringsruimte ontstaat voor vernieuwingen is een belangrijke uitdaging voor het instituut. Dat vraagt iets van de onderlinge samenwerking, van de durf en ook van de creativiteit. Een vraag die in 2017 de toen nog niet zo lang aangestelde directeur Ludo Hellebrekers bezig hield: hoe zetten we de enorme hoeveelheid vakkennis en gedrevenheid van de individuele onderzoekers om in nieuwe marktkansen voor het geheel?

Midden in dat denkproces kwam een behoorlijk negatieve uitslag van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Met name op de thema's leiderschap, betrokkenheid en werkplezier kreeg WBVR twee jaar geleden een lage score. Het kwam niet helemaal als een verrassing, er waren andere signalen waardoor er zorgen waren bij het MT en HR over de energie en het welbevinden in de organisatie.

Eerst ging men nog aan de slag met de gebruikelijke werkwijze: verbeterinitiatieven formuleren voor 'de top drie knelpunten'. Maar senior HR adviseur Gooitske van Olst had al snel het gevoel dat de kern daarmee niet geraakt zou worden. Het kritiekpunt van de medewerkers dat het bestuur van WUR teveel op afstand voelde, leidde bijvoorbeeld tot het plan om hen te vragen vaker op werkbezoek te komen. Op zich geen slecht idee, maar zou het zorgen voor daadwerkelijk meer betrokkenheid bij de medewerkers van WBVR? Wat ook opviel: elke speler in het veld zocht zijn eigen oplossingen, gebaseerd op eigen inschattingen van het probleem. De OR zette bijvoorbeeld, met hetzelfde MTO in de hand, in op meer flexplekken. Ook dat was op zich geen gekke gedachte. Maar zou het écht bijdragen aan een meer energieke, creatieve cultuur? Daarvoor zou het toch echt meer over de samenwerking en onderlinge verbinding moeten gaan, was de gedachte. Maar hoe dan? Wat was hier eigenlijk aan de hand?

Diagnostisch of dialogisch

In de organisatiekunde onderscheiden we twee manieren van ontwikkeling: bij een *diagnostische* aanpak kom je tot verbetering door de aard van het probleem op te sporen en dat vervolgens weg te nemen. Bij vraagstukken waar er zo'n duidelijke oorzaak is, is dat zeer krachtig. In situaties waar die oorzaak veel minder eenduidig is kan het leiden tot een overdosis aan 'oorzaken' en analyses. In de woorden van David Cooperrider, pionier van Appreciative Inquiry: 'je gaat meer begrijpen waarom iets een probleem is geworden en je komt niet dicht bij een oplossing'.

In dat soort situaties is een *dialogische* aanpak een passender alternatief. In deze aanpak beschouw je organisaties niet als een machine, waar radertjes kapot kunnen gaan, maar primair als een groep mensen met een vraagstuk, waar in de samenwerking iets niet goed gaat. Kun je met elkaar teruggrijpen op: wat willen we graag bereiken? En wat hebben we in huis om daar te komen? Je aangrijpingspunt tot verbetering is het onderlinge gesprek: 'verander het gesprek, verander de organisatie'.

Het eerstvolgende idee was om een aanvullend, verdiepend onderzoek te doen: om meer door te vragen en zo te ontdekken waar de angel zat: wat veroorzaakte *precies* het gevoel van niet-betrokkenheid van medewerkers? Wat zat het werkplezier nou écht in de weg? Maar het voelde als een spoor dat eerder meer afstand zou scheppen, dan dat het de energie-impuls en verbinding zou opleveren waar men naar zocht.

Een radicale keuze voor Appreciative Inquiry

Met die gedachte in het achterhoofd koos men voor Appreciative Inquiry als invalshoek. Op zoek naar wat werkt, wat energie geeft en wat zou kunnen helpen om zowel de

medewerkers als de WBVR als geheel weer meer te laten ‘glanzen’, zoals directeur Ludo Hellebrekers het formuleerde.

De eerste stap was het samenstellen van een brede klankbordgroep met mensen uit alle lagen en afdelingen: critici, enthousiastelingen, mensen die zich medeverantwoordelijk voelen voor het proces. Zo’n twaalf in totaal. We hebben hen gevraagd mee te onderzoeken.

Tijdens de eerste bijeenkomst vroegen we ze vooral: het MTO was niet positief, en we zien ook om ons heen in de organisatie dat het soms niet goed zit in de betrokkenheid en het werkplezier. Kunnen jullie ons daar meer over vertellen: waar zit de pijn? Wat loopt er nu niet goed? En maakt dat erg? Mensen vertelden: “het is hier soms lastig om te vertellen waar je mee zit op het werk. We vinden er de tijd niet voor, of weten niet bij wie we het moeten aankaarten. En daarom kroppen we het op. Dat geeft een onmachtig en eenzaam gevoel. Boos soms ook. Terwijl het vaak over kleine dingen gaat. Maar die worden groot, doordat we het niet kwijt kunnen. Of niet uiten, want dat speelt soms ook: dan houden we het voor ons en weten anderen ook niet wat er aan de hand is.” “En als we het bespreken dan blijft het vaak bij klagen... en dat lost eigenlijk niets op.” De voorbeelden waren heel verschillend, maar het besef dat er ergens in de onderlinge communicatie iets niet goed ging werd helder.

Dit gesprek (wat gaat er nu niet goed en wat komt daarmee in het geding?) opende de deur naar de vraag: waar zit het verlangen, wat zou je eigenlijk graag willen? Hoe zou het hier idealiter gaan? Ook daar kwam een antwoord: “Dat we met elkaar tot goede gesprekken komen: dat je bespreekt wat je dwars zit op het werk, dat de ander (leidinggevende of collega) daarnaar luistert en dat we voorbij het mopperen of aankaarten komen, en ook echt tot oplossingen komen. Het mag over grote of over kleine dingen gaan, over hele praktische (als de verlichting op de werkplek) of hele persoonlijke (denk aan energiebalans in het werk). Dat maakt niet uit. Als we het met elkaar maar goed in gesprek brengen. En daardoor tot oplossingen en acties komen, zodat we er wat aan doen.”

Men probeerde ter plekke dit thema (voor het gemak afgekort tot ‘het goede gesprek’) uit, met een mini-discovery interview rond mooie voorbeelden van dit soort ‘goede gesprekken’. Basisvragen waren:

- Wat was een moment dat je zo’n ‘goed gesprek’ had? Waarin een collega een knelpunt aankaartte, je dat met elkaar ging onderzoeken en je samen tot oplossingen kwam?
- Wat gebeurde daar, wie deed wat, wat was het effect ervan?
- Wat waren de werkzame ingrediënten? Wat deed jij, wat deden anderen om het gesprek mogelijk te maken?

Doel van de eerste bijeenkomst was om te toetsen wat het onderzoeksthema zou moeten zijn. Het was meteen duidelijk dat we met ‘het goede gesprek’ een kern hadden: de voorbeelden waren makkelijk gevonden, de gesprekken stroomden en leverden direct al positieve energie op. Tot verbazing van de groep!

Het gesprek op (de) gang: hoe werkt het hier?

Nu de vraag was gekozen, werd het nu tijd om aan de slag te gaan. Samen met de communicatiespecialist Annet Blanken bedacht Gooitske van Olst een titel. Onder *WBVR in: motion* werd het onderzoek ingezet:

Tijdens een medewerkersbijeenkomst werd *in: motion* geïntroduceerd door een lid van de klankbordgroep en de directeur: “er gaat iets niet goed in onze samenwerking, we willen daar echt mee aan de slag, en dat willen we samen doen. Uitzoeken hoe we het hier met elkaar een betere werkplek kunnen maken. Waar de onderlinge verbinding sterker is en we met elkaar tot nieuwe oplossingen komen. Niet met quick fixes aan de slag, maar samen kijken wat er hier echt nodig is.” Ze nodigden iedereen uit om mee op onderzoek te gaan. Het accent lag dus meer op het samen in beweging komen dan op het precieze doel.

Van gegeven probleem naar gekozen thema

Wat we in deze eerste fase hebben gedaan heet in Appreciative Inquiry-termen 'define'. Vertrekkend vanuit het initiële vraagstuk – meestal een tekort, iets dat fout loopt, iets dat ontbreekt – ga je naar een thema voor het traject dat vooral uitdrukt waar je heen wilt, waar je meer van wilt.

Dat lukt eigenlijk nooit door zomaar het probleem om te draaien (van 'lage betrokkenheid' naar 'hoge betrokkenheid' bijvoorbeeld). Sterker nog, dan krijg je wat we in AI termen een 'omgekeerd probleem' noemen. Puur de afwezigheid van iets dat je in tegenwoordige tijd ervaart als een probleem levert nog geen gewenste situatie op. Daarom kijk je eerst naar het verlangen dat onder het probleem ligt. Wat maakt de huidige situatie erg voor betrokkenen? En wat zegt dat over wat men eigenlijk belangrijk vindt?

Het thema komt centraal te staan in het onderzoek. Dat betekent dus ook dat je het als onderwerp of als vraag of onderzoeksthema formuleert, en niet als 'doel'.

De volgende criteria zijn bruikbaar om vast te stellen of je een goed kernthema te pakken hebt:

- Is het onderwerp positief geformuleerd?
- Drukt het een verlangen uit?
- Werkt het verbindend, als een wenkend perspectief voor betrokken partijen?
- Wekt het oprechte nieuwsgierigheid en enthousiasme op?
- Geeft het antwoord op de vraag: waar zijn we aan het eind van de rit op uit?

Het accent lag dus meer op het samen in beweging komen dan op het precieze doel

Mensen vonden deze aanpak wat onwennig. En begrepen ook niet altijd direct wat precies de bedoeling was. Maar bij de dialoogweek die vlak voor de zomervakantie van 2017 georganiseerd werd bleek dat het wel aansloeg. Elke medewerker werd uitgenodigd voor een groepsgesprek met ongeveer 10 collega's. Gedurende de hele week was een vergaderruimte omgetoverd tot gezellige ruimte met een andere sfeer, hapjes en aankleding. Het idee was om uit de vergadersfeer te komen en zo dicht mogelijk in de buurt van 'echte' gesprekken zoals die ook plaatsvinden in de koffieruimte of de wandelgangen. Waar mensen eerlijk en informeel konden onderzoeken: hoe werkt dit bij jou? En bij mij?

In totaal zo'n 120 mensen hielden in 12 groepen Discovery interviews met elkaar – precies als op de eerste klankbord-bijeenkomst. Hoe en wanneer kaart ik het aan bij collega's of leidinggevend als iets me dwars zit? Hoe maak ik daar goede gesprekken van, die ook tot iets leiden? Wat vraagt dat van de ander en wat vraagt dat eigenlijk van mij? Wat voor mooie voorbeelden heb ik hiervan? En wat maakt het voor mij de moeite waard om daarin te investeren? Elk gesprek eindigde met een groepsfoto. Zo groeide de aantallen vrolijke foto's op de gang, als tastbare indicator dat er wat gaande was. Elke deelnemer kreeg ook de boodschap mee: de inhoud van wat je hier ontdekt en bespreekt, daar blijf je zelf eigenaar van, het is *jullie* eigen onderzoek.

Waarderend onderzoeken door denken en doen

Appreciative Inquiry kent twee soorten van onderzoek. De eerste is meer reflectief: nadenken over het kernthema, dromen over de toekomst, ontdekken van wat al werkt (Discovery). De tweede is meer actief: experimenteren, uitproberen, reflecteren op de uitkomst daarvan. De eerste is meer een verhalend en ontdekkend onderzoeken met als doel te bouwen aan een relationele ruimte. Hierbij staan ontmoeten, vertragen en verdiepen centraal. Het andere betreft experimenterend onderzoeken, gericht op de energie van het doen en uitproberen in een actieruimte. Gericht stappen zetten en kijken wat er dan ontstaat is een belangrijk onderdeel van het proces.

Onderzoek vervolgd: wat kunnen we *doen*?

De klankbordgroepbijeenkomst na de dialoogweek leverde interessante inzichten op. Een samenvatting daarvan is teruggekoppeld aan de organisatie, met meteen tips voor hoe je op de werkvloer meer tot een productief gesprek kan komen, als je dat wilt.

Eén van de uitkomsten uit alle gesprekken was dat de ongeveer 40 projectleiders – die geen formeel leidinggevende zijn bij WBVR – voor medewerkers een belangrijke rol bleken te vervullen. Daarom zijn zij uitgenodigd voor een werkplaats-sessie om specifiek na te denken over wat zij konden en wilden doen om het positieve verschil te maken. Ze waren benieuwd naar de bevindingen uit de zomerdialoog, maar gingen ook zelf het Discovery onderzoek (nogmaals) aan en verkenden hun wensen en ideale situatie. Hoe ziet ‘het goede gesprek’ met medewerkers er voor hen uit? En wat maakt dat voor hen belangrijk? Alleen al daarover spreken met elkaar leverde veel

energie op. Een gesprek wat ze normaal niet zo vaak voerden, omdat formeel de vijf afdelingshoofden de enige leidinggevenden zijn. De rol van projectleiders is op papier sterk inhoudelijk.

Uit de gesprekken tussen de projectleiders kwamen hele concrete ideeën. Een groepje maakte bijvoorbeeld een verdeling van de medewerkers die in meerdere projecten tegelijk werkten. Die voelden zich nu soms wat verloren. Er zijn nu duidelijke afspraken gemaakt: wie van ons koppelt zich expliciet aan een medewerker, zodat iedereen een aanspreekpunt heeft? Een aantal sterk inhoudelijke gefocuste projectleiders ging anders in gesprek met hun medewerkers door ook naar beleving te gaan vragen, anderen gingen het informele gesprek vaker opzoeken (wandelen, koffie drinken, meedoen met de pauzes), of ruimte in het werkoverleg maken voor proces-thema's,... En zo verder. Kleine, maar betekenisvolle interventies. Er was geen overzicht van, en niemand bewaakte of men dit ging doen – maar het gebeurde wel.

Naast deze min of meer geplande acties popten er in het najaar ook andere initiatieven op. Een leerkrachtenstaking werd aangegrepen om een ‘neem-je-kind-mee-naar-het-werk-dag’ te organiseren. In een mum van tijd stond er een uitnodigend programma: kinderen konden proefjes doen, hun eigen DNA laten lezen, voorgelezen worden door de directeur. Ook op andere momenten, zoals de opening van de nieuwbouw en een personeelsfeest, was een gevoel van energie aanwezig. Medewerkers deden actief mee om er geslaagde events van te maken. Los van de gerichte experimenten leek er dus ook iets breder in beweging te komen.

Het gesprek is de vernieuwing

De volgende stap was een reflectie op afdelingsniveau. Tijdens bijeenkomsten met hun eigen directe collega's dachten medewerkers, project/teamleiders en afdelingshoofden samen na over:

- Wat merk je nu? Wat is er in beweging gekomen, wat gaat er goed (of beter)?
- Wat zijn punten waar je nog voortgang op zou willen boeken om de werkomgeving en samenwerking te verbeteren?
- Waar lukt dat al en wat kun je daarvan leren over hoe dat werkt?
- Wat zou je zelf willen doen?

Tijdens de afdelingsbijeenkomsten leek het besef definitief te ontstaan: we voeren nu geen gesprekken over een vernieuwing *in de toekomst* – deze gesprekken *zijn* eigenlijk de vernieuwing. We moeten dit regelmatig met elkaar doen: kijken hoe het loopt, waar we beter in contact kunnen zijn, wat we daarin kunnen doen. Samen. Veel groepen hebben bijvoorbeeld bedacht om 1 – 2 keer per jaar een *in:motion* bijeenkomst te organiseren omdat er zoveel energie en ideeën vrij kwamen.

Een aantal thema's kwam in iedere afdeling terug – die worden nu centraal opgepakt, de klankbordgroep vervult daarin een trekkersrol.

Hoe gaat het nu verder?

WBVR heeft een paar flinke stappen gezet. De verbeterideeën leiden tot nieuwe aanpakken en sterkere onderlinge verbinding. Daarnaast heeft het hele proces tot meer reflectie en openheid geleid, waardoor iedereen in de organisatie 'micro-moves' maakt: kleine stappen om een keer aan een collega te vragen hoe het gaat, iets bespreekbaar te maken, door te vragen, samen iets nieuws uit te proberen wat het leuker of aangenamer maakt op het werk.... Met elkaar maken die kleine stapjes een groot verschil. Het 'goede gesprek' als

Verandering ontstaat gesprek voor gesprek

Een vertrekpunt bij Appreciative Inquiry is dat verandering gesprek voor gesprek ontstaat. De grote verandering zit in het kleine moment. En het kleine komt terug in de grote beweging. Dat biedt kansen en aanknopingspunten om elke dag en zelfs elke ontmoeting te gebruiken als moment waarop de gewenste ontwikkeling gestalte krijgt. De essentie is vooral dat je niet praat over de verandering, maar de verandering doet. Je geeft met elkaar, al onderzoekend, vorm aan de beweging die je wenst te zien.

Stel, je wilt met elkaar de klantgerichtheid versterken, dan kun je een serie gesprekken organiseren waar mensen met elkaar spreken over wat klanten bezighoudt en wat ze nodig hebben, het liefst met klanten erbij. Aan de hand van een vraag die verbinding stimuleert en mensen verleidt om direct het nieuwe gedrag te laten zien. Bijvoorbeeld: vertel eens over een moment dat je een klant positief verraste/dat je positief verrast werd. Of: wat is het beste klant-medewerker contact dat je ooit hebt gehad, wat gebeurde daar? Tijdens die gesprekken beweegt er dan al iets.

*Iedereen in
de organisatie
maakt
'micro-moves'*

thema bleek een belangrijk breekijzer om met elkaar op een andere manier (niet alleen op inhoud) te verbinden en samen te werken.

In het najaar van 2018 komt de klankbordgroep weer bijeen om te kijken: wat speelt er nu? En waar en bij wie willen we weer gespreks- en reflectiemomenten creëren waar managers en medewerkers het kunnen hebben over de vraag: hoe maken we het binnen WBVR samen nog beter? *In:motion* doet daarmee denken aan de quote van futuroloog John Schaar: 'The future is not some place we are going, but one we are making. The paths to it are not found but made, and the activity of making them transforms both the maker and the destination.'



Gooitske van Olst, Senior HR adviseur, was intern aanjager en Saskia Tjepkema begeleidde het proces als extern adviseur.

De intermezzo's zijn gebaseerd op:

- Bushe, G. R. (2013) Dialogic OD: A Theory of Practice. In: OD Practitioner, vol. 45, no. 1, p. 11-17
- Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2016). Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Take-aways: wat werkte hier (vooral)?

Een aantal factoren die het verschil maakten:

- Sterke interne trekkers: het proces was echt van WBVR zelf, met een externe adviseur/meedenker op de achterbank, die alleen in beeld kwam als dat een meerwaarde had.
- De breed samengestelde klankbordgroep (er zaten in het begin 12 mensen in, later nog meer) maakte dat elke stem gehoord kon worden. En dat verschillende gezichtspunten (bijvoorbeeld van managers en medewerkers) al om tafel zaten, waardoor het mogelijk werd om te onderzoeken: wat zit daar precies, en hoe breng je een thema goed in gesprek, rechtdoend aan de verschillende perspectieven. De klankbordgroep kon echt vanuit de organisatie denken: wat gaat werken, waar zou je de plank mee misslaan, hoe maken we contact op een thema?
- De aanpak was totaal anders dan wat er voorheen was gedaan. Dat maakte mensen nieuwsgierig (de lat lag daarmee overigens ook hoog).
- Er is vanaf het begin veel ingezet op energieke communicatie en het verleiden van mensen om mee te doen – door de inhoud en ook door het gewoon 'leuk' te maken: veel m&m's, gevulde koeken of kroketten, een groepsfoto na afloop, een zomerse kaart... De energie werkte aanstekelijk en maakte dat mensen erbij wilden zijn. Daardoor ontstond 'massa': bij de eerste zomerdialogen waren veel mensen waardoor er een vliegwiel ontstond.
- HR en communicatie waren zichtbaar als ondersteuners, en de kernboodschap was ook steeds: het is jullie proces, wij faciliteren alleen. Jullie bepalen wat je ermee doet, welke experimenten wel en niet doorgaan, waar die over gaan....