



Waarderend trainen

Hoe kun je Appreciative Inquiry gebruiken als trainer?

Auteur: Wiepke de Heij

Wat is Appreciative Inquiry?

Appreciative Inquiry oftewel waarderend onderzoek is een positieve en duurzame benadering die gebaseerd is op wetenschappelijk onderzoek. AI spreekt professionals aan op eigen kracht en mogelijkheden. Door op zoek te gaan naar een positieve vraagstelling, ontstaat er (weer) energie en veerkracht. Cooperrider (2000) is grondlegger van dit model.

Je werkt in vier fasen aan verandering en vernieuwing: te weten: discover, dream, design en deliver. Als trainer is AI onder andere goed te gebruiken om je training goed te implementeren, als 'onderlegger' in je trainingsontwerp, voor waarderende technieken en werkvormen en in je grondhouding.

Waarom AI gebruiken als trainer?

Als trainer kun je gevraagd worden om een 'probleem op te lossen'. Bijvoorbeeld dat medewerkers niet voldoende klantvriendelijk zijn. Maar een training 'klantgerichtheid' lost niets op als de professionals niet meer geloven in de dienst of product waar zij aan meewerken. Zij willen geïnspireerd raken, 'the bigger picture zien' en een plek in de organisatie krijgen waar zij vanuit hun talenten een toegevoegde waarde kunnen creëren. Alleen door het aanboren van positieve energie kun je het 'vlammetje' in een persoon ontsteken of harder laten branden. Als je traint op het bestrijden van een probleem en/ of de symptomen daarvan, dan dooft het vuurtje snel uit, of wordt het helemaal niet aangeraakt... Vanuit een positieve vraagstelling creëer je duurzame verandering binnen een team of organisatie. Een verandering die van binnenuit ontstaat, en geen verandering die 'topdown' gestuurd wordt. Door gebruik te maken van deze methode beweeg je deelnemers. Niet vanuit dwang of drang maar vanuit intrinsieke motivatie. Dat maakt dat je een duurzame verandering teweegbrengt, oftewel: blijvende impact!

Hoe kun je AI als trainer gebruiken?

Als je als trainer in gesprek bent met je (potentiële) opdrachtgever is het van belang om de context van jouw training helder te krijgen. Als je als trainer gebruik maakt van de

methode van AI, dan zoek je naar een gezamenlijke en positieve vraagstelling waar deelnemers en betrokkenen energie van krijgen.

Vragen vanuit het waarderende perspectief:

- Wat is de aanleiding voor de training? Bij welke gewenste verandering kan de training aansluiten?
 - Welke vaardigheden, kennis en/of houdingsaspecten hebben de (beoogde) deelnemers nodig voor de gewenste verandering?
 - Hoe zouden de (beoogde) deelnemers zelf willen leren?
 - Welke talenten/ kwaliteiten zijn er bij de beoogde deelnemers al aanwezig? (Wat doen de (beoogde) deelnemers al goed?)
 - Op welk geleerde kan er tijdens deze training worden voortgebouwd?
 - Bij welke organisatiedoelen voelen de (beoogde) deelnemers zich vooral betrokken?
 - Wat zou de deelnemers voor deze training kunnen motiveren? Wat levert de training voor hen op?
 - Wat zou er na de training anders zijn? Wie zou dat als eerste merken?
 - Welke titel van de training is voor de deelnemers aansprekend?
- Etc.

Het gesprek met de opdrachtgever krijgt zo een andere toon en inhoud, doordat je de opdrachtgever meeneemt in een waarderend perspectief. Zo kun je deelnemers en stakeholders zelf de doelstellingen van de training laten formuleren. Dit zorgt voor veel minder weerstand, en vooral ook betere aansluiting bij de doelgroep en organisatiecontext. Communiceren vanuit het waarderende perspectief is ook tijdens en na de training van nut om voort te kunnen bouwen op de positieve energie die je in de training aanboort.

Rol als waarderende trainer

Waarderende blik

AI gaat over versterken wat er al is. Talenten en dromen van professionals, teams en organisaties kun je als bouwstenen gebruiken voor een duurzame verandering. Het is belangrijk om goed door te vragen als trainer, en een 'neus' te krijgen voor talenten, motivatie etc. die (in de kiem) aanwezig zijn.

Als waarderende trainer heb je continu een waarderende blik naar je deelnemers. Je bent op zoek naar datgene wat werkt, en hoe je dit kunt versterken met jouw training. Je moedigt deelnemers aan om talenten te ontwikkelen en benoemt datgene wat al (deels) aanwezig is. Deze waarderende blik stimuleert deelnemers om ook met een waarderende blik naar zichzelf te kijken. Dit versterkt de eigenwaarde en de veranderkracht van de betreffende persoon.

Eigenaarschap

Door het waarderende perspectief consequent te hanteren ontstaat er positieve energie in plaats van passiviteit en weerstand. Er ontstaat samenwerking en co-creatie, ook binnen jouw training. Er is geen sprake van een klassieke expertrol en deelnemers die luisteren naar 'de oplossing' of 'de juiste aanpak'. Er is een gezamenlijke reflectie en een

gezamenlijk zoekproces rondom een positief geformuleerde vraagstelling. Dit zorgt voor persoonlijk en diepgaand eigenaarschap vanuit het team of het individu. Het wil niet zeggen dat confrontaties of moeilijkheden uit de weg worden gegaan. Er is een open sfeer nodig om moeilijke zaken bespreekbaar te maken. Door het creëren van een duidelijke veranderrichting en door een waarderende blik, is er een stevige basis voor een team of organisatie om ook die moeilijkheden, confrontaties of strubbelingen aan te durven gaan.

Waarderen van verschillen

Vanuit het waarderende perspectief kun je ook aandacht hebben voor verschillen tussen deelnemers. Of deze verschillen nu opleidingsachtergrond, functie, persoonlijkheid, etnische diversiteit of iets anders is. Door verschillen te benoemen én de kracht hiervan, geef je deelnemers de gelegenheid om ook een andere stem te laten horen. Als trainer ben je niet op zoek naar 'eenheidsworst' maar bevorder je oprechte nieuwsgierigheid naar elkaar. Dit vraagt een open, oprechte en nieuwsgierige houding van de trainer die ook bereid moet zijn om zijn eigen referentiekader te onderzoeken. Daarnaast vraagt het van de trainer de capaciteit om complexe interactie te begeleiden.

Waarderende werkvormen

Appreciative Inquiry maakt ook gebruik van de kracht van verbeelden. Beeldende werkvormen zijn goed als trainer te gebruiken. In de 'dreamfase' kun je deelnemers de gewenste situatie laten visualiseren. Deze beelden geven de deelnemers houvast en inspiratie. Door het delen van dergelijke beelden ontstaat er een positieve sfeer en intrinsieke motivatie. Er wordt een vlammetje aangestoken!

Voorbeelden van werken met beelden:

In de 'dreamfase' van het programma 'Op gezonde tour' lieten wij deelnemers dromen over een gewenste situatie van een gezonde buurt. Hierbij startten we met een visualisatie, en om de droom meer leven in te blazen, lieten we deelnemers een collage maken van hun gemeenschappelijke droom. Dit paste heel goed in het programma: in de eerste fase ('discover') hadden we uitgebreid kennism gemaakt, kennis aangereikt, en mensen laten nadenken over hun eigen bestaande kwaliteiten en kleine successen om een gezonde leefstijl in de buurt te bevorderen. Van hieruit lieten we de deelnemers verder dromen. Door het gezamenlijk knippen en plakken en het praten over gemeenschappelijke beelden ontstond er een positieve sfeer en gedeelde inspiratie. We lieten vervolgens in groepjes de 'dromen' presenteren. Hierbij benadrukten we de gemeenschappelijkheid, maar ook de uniekheid van elke droom. We maakten foto's van de deelnemers met hun collage, om zo het beeld van hun droom gemakkelijk vast te kunnen houden. Het effect van deze werkvorm was dat deelnemers op meer en uniekere ideeën kwamen, en bovendien dat zij langdurig en intrinsiek gemotiveerd raakten.

Bromberger (2004) zegt hierover: "Contact maken met een essentie, met de kern van de zaak, wat beelddenken vaak mogelijk maakt, is een ervaring die bezielend werkt."

Meer waarderend trainen

In de trainersopleiding van de Witte en de Zwarte Zwaan is AI een belangrijke grondlegger. We bouwen voort op wat er aan talenten en kwaliteiten van de trainers zelf aanwezig is. We stimuleren trainers met een waarderende blik naar zichzelf, elkaar en hun deelnemers te kijken.

Daarnaast is de waarderende blik ook op organisatieniveau toepasbaar. Hoe ga je vanuit het waarderende perspectief gesprekken aan met opdrachtgever(s) en stakeholders? Op welke gewenste veranderrichting kun je met jouw training aansluiten? Hoe maak je gebruik van wat er al geleerd is? Er is specifiek aandacht voor implementatie en transfer van de training naar de praktijk met behulp van dit model. Zo krijg je als trainer de tools in handen om blijvende impact te creëren!

Voor meer informatie over de opleiding en een gratis kijkje in onze rijke online leeromgeving zie www.opleidingvoortrainers.nl. Neem vrijblijvend contact op met Wiepke de Heij (hoofdtrainer en initiator en auteur van dit artikel).

Literatuur:

Bromberger (2004), *De Kracht van beelddenken, Een creatieve manier om koers te bepalen voor individu, team en organisatie* Uitgever: Boom en Nelissen