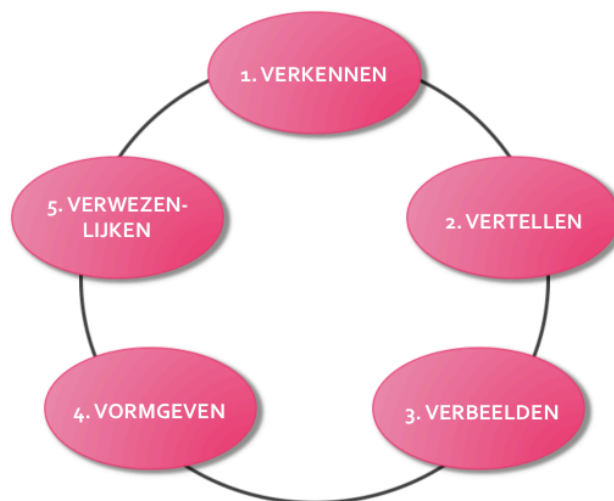


Een waarderend gesprek voeren m.b.v. het AI-proces

Het 5V-proces van Appreciative Inquiry is een uitstekend instrument voor het houden van een waarderend gesprek of interview. Je kunt de stappen in het proces als leidraad gebruiken waarlangs je het gesprek vormgeeft, bij voorkeur in de aangegeven volgorde maar noodzakelijk is dat niet.

Een waarderend gesprek wil een positieve ervaring creëren van een inspirerend en plezierig gesprek. Het is een waardevol gesprek omdat het de deelnemers iets oplevert in de vorm van een nieuw inzicht, een inspirerende gedachte of een positief gevoel. Bovenal wil het mensen aanzetten tot actie, opdat ze iets gaan doen en er iets gebeurt.

Het 5V-proces wordt afgebeeld in onderstaand schema:



Schema: 5V-proces

Stap 1. Verkennen

In de eerste stap van het proces verkennen we waar het gesprek over zal gaan. Het kan zijn dat het onderwerp al bekend is, bijvoorbeeld vanwege eerdere gesprekken die hebben plaatsgevonden of omdat het door één van de gesprekspartners wordt ingebracht. Doel van deze stap is het onderwerp te formuleren als een ambitie met de volgende kenmerken:

- Bevestigend in plaats van ontkennend (meer werkplezier i.p.v. minder werkdruk);
- Het onderwerp doet ertoe of heeft een zekere urgentie;
- De ambitie is gewenst en gewild.

Voorbeeld: Het nieuwe werken. Scène 1.

Verkennen.

Leo: *Hoe kijk jij tegen het nieuwe werken aan, Leonie?*

Leonie: *Nou, ik weet het niet zo goed. Ik vind het beetje verwarrend allemaal, het lijkt allemaal een beetje los zand te worden op de afdeling als iedereen thuis gaat zitten werken...*

Leo: *Ja...*

Leonie: *En ik ben ook bang dat mensen er misbruik van gaan maken en dat het daardoor veel moeilijker is om al het werk binnen ons team eerlijk te verdelen.*

Leo: *Je maakt je er dus echt zorgen over, Leonie...*

Leonie: *Ja, inderdaad.*

Leo: *Wat is voor jou belangrijk dan, als we het over het nieuwe werken hebben?*

Leonie: *Dat iedereen er z'n schouders onder blijft zetten en dat het werk goed verdeeld wordt. En dat we elkaar ook nog wel echt als collega's regelmatig blijven zien. Het wordt heel moeilijk om een vaste dag te prikken voor het werkoverleg, want er is geen één dag dat iedereen van ons team tegelijkertijd werkt.*

Leo: *Dus wat zou jij graag willen?*

Leonie: *Dat we in ons team fijn samenwerken en dat we onze klanten zo goed mogelijk helpen.*

Stap 2 Vertellen

In de tweede stap nodigen we onze gesprekspartner uit zijn of haar beste verhaal te vertellen over het onderwerp van gesprek. Dat beste verhaal is een hoogtepunt van een persoonlijke ervaring dat hij of zij heeft meegemaakt. Het positieve verhaal, de herbeleving, creëert een positieve ervaring in het nu en zet de verhalenverteller in zijn of haar kracht. De rol van de vragensteller is om de verhalenverteller te stimuleren het verhaal zo compleet mogelijk te vertellen door vragen te blijven stellen in de trant van:

- Wat gebeurde er toen;
- Wat zei of deed jij en wat deden of zeiden de anderen;
- Wat maakte deze gebeurtenis/dit moment tot een hoogtepunt voor jou;
- Wat was het resultaat;
- Etc.

Voorbeeld: Het nieuwe werken. Scène 2.

Vertellen.

Leo: *Vertel eens: lukt dat al een beetje, fijn samenwerken en klanten goed helpen?*

Leonie: *Ja hoor, soms wel, maar op andere momenten juist helemaal niet. Dan werken we langs elkaar heen en communiceren we te weinig met elkaar en dan gaat het mis...*

Leo: *Kun je me een verhaal vertellen over een situatie waarin het jullie team wel lukte: goed samenwerken en een klant goed helpen?*

Leonie: *Nou, vorige week, nog... Toen was er iets mis gegaan met een klant en die belde helemaal overstuur op. Dat was zo'n verdrietig verhaal dat we met een paar mensen uit het team alles op alles hebben gezet om ervoor te zorgen dat alles werd geregeld voor deze mevrouw, voordat het weekend werd. Die mevrouw stuurde nog een mailtje om ons te bedanken.*

Leo: *Hoe hadden jullie dat voor elkaar gekregen, dan?*

Leonie: *Jacques wist alles van deze casus, maar die werkt op donderdag thuis. Ik heb hem gebeld en hij reageerde heel snel. Hij zocht alles op wat we nodig hadden en vervolgens hebben Inge en ik hier alles geregeld.*

Leo: *Goh, als je terugdenkt aan deze situatie: wat waren dan belangrijke succesfactoren?*

Leonie: *Het begon ermee dat we allemaal het gevoel hadden dat we echt iets moesten doen voor deze mevrouw, omdat ze echt in de shit zat. Daarna was er een heel kort lijntje met Jacques. En we hebben alle drie even alles uit onze handen laten vallen om dit zo snel mogelijk te regelen. Het was echt teamwork: snel heen en weer bellen en mailen, direct reageren, direct actie ondernemen en daarna een bakkie koffie. Hoewel Jacques natuurlijk wel thuis werkte, dus die dronk thuis koffie.*

Leo: *Als je kijkt naar deze situatie: welke mogelijkheden zie je dan voor het nieuwe werken?*

Leonie: *Nu ik er zo op terugkijk: ik merkte hoe belangrijk het is dat je een gemeenschappelijk doel hebt: we wilden alle drie die mevrouw helpen. Daardoor kon ik erop vertrouwen dat Jacques en Inge ook echt hun best zouden doen. Snelheid van reageren en van handelen is dan ook belangrijk. Jacques werkte die dag thuis, maar omdat hij mijn vraag om hulp serieus oppakte, had ik het gevoel dat we echt aan het samenwerken waren. Zo kan het dus wel.*

Stap 3 Verbeelden

De derde stap draait om de vraag wat in de (nabije) toekomst mogelijk is als alle sterkten, kwaliteiten en omstandigheden aanwezig zijn, die de verhalenverteller in zijn verhaal heeft ingebracht. Doel van deze stap is dat deze zijn of haar verlangens kenbaar maakt (Wat wil je?) zonder rekening te houden met praktische bezwaren en beperkingen. Door uiting te geven aan wat iemand werkelijk graag wil, ongeacht of het haalbaar of realiseerbaar is, komt de energie vrij om in actie te komen. De vraag die de vragensteller stelt is een oplossingsgerichte vraag in de trant van:

- Stel je voor: we zijn een jaar verder en zitten weer bij elkaar. Jouw droom of verlangen heb je volledige weten te realiseren. Kun je mij beschrijven wat je nu doet en ziet, wat er om je heen gebeurt en wat er is veranderd?

Voorbeeld: Het nieuwe werken. Scène 3.

Verbeelden.

Leo: *Er zijn dus momenten dat jullie heel goed samenwerken, terwijl jullie niet op dezelfde plaats aanwezig zijn.*

Leonie: *Ja, inderdaad, soms gaat dat best wel goed.*

Leo: *Mag ik je nu eens een rare vraag stellen.....*

Leonie: *Ja, hoor.*

Leo: *Stel: we zijn een half jaar verder. Het is 1 juli 2014 en we hebben het nieuwe werken succesvol ingevoerd. Net als in het verhaal dat je zojuist vertelde, doen we allemaal ons stinkende best om klanten te helpen, zijn we goed bereikbaar, reageren we snel en werken we echt samen, iedere dag weer. Hoe ziet een werkdag er voor jou dan uit?*

Leonie: *Nou, ik zou dan ook een paar dagen per week thuis willen werken. Ik heb al gemerkt dat je best veel kunt doen op een dag. Dat je zelfs moet opletten dat je niet te lang doorgaat en dat je af en toe wel pauzes neemt.*

Leo: *Dus hoe ziet het eruit als we het nieuwe werken helemaal perfect hebben ingevoerd?*

Leonie: *Dan kunnen we elkaar heel gemakkelijk vinden, dan gaan we zorgvuldig met elkaar en onze tijd om. Maar ik vind het ook belangrijk dat we regelmatig werkoverleg hebben, zodat we goed kunnen afstemmen. En ik denk dat we voor de gezelligheid een maandelijkse borrel moeten organiseren, zodat we elkaar ook informeel zien, want dat houdt het werken leuk. We zijn eigenlijk allemaal spinnen in een groot web geworden en als je aan een touwtje trekt, komt iedereen in beweging.*

Stap 4 Vormgeven

De vierde stap draait om de vraag wat ervoor nodig is aan voorwaarden of veranderingen om het verlangen waarover je in stap 3 hebt gesproken te realiseren. Doel van deze stap is de omstandigheden te scheppen door keuzes te maken en stil te staan bij de meest invloedrijke veranderingen die het toekomstbeeld dichterbij halen. Als vragensteller help je de ander met het maken van de juiste keuzes en met het beschrijven van prikkelende of uitdagende veranderingen als waren ze al gerealiseerd.

Kenmerken van deze beschrijvingen zijn:

- Ze gaan over of houden direct verband met het onderwerp uit stap 1;
- Je formuleert de beschrijving in de tegenwoordige tijd;
- De veranderingen worden mogelijk gemaakt door de kwaliteiten en sterkten uit stap 2 in te zetten;
- De veranderingen zijn uitdagend maar ook haalbaar;
- De verandering overbrugt de huidige en de gewenste situatie.

Voorbeeld: Het nieuwe werken. Scène 4.

Vormgeven.

Leo: *Je zei net: "We zijn eigenlijk allemaal spinnen in een groot web." Hoe zouden we dat volgens jou kunnen regelen?*

Leonie: *Ik vind de rol van de teamleiders dan erg belangrijk. Die moeten de boel toch een beetje bij elkaar houden. En het systeem moet het natuurlijk goed doen, zodat je op verschillende plekken de informatie die je nodig hebt kunt vinden. Ik denk ook dat we nog wat handiger moeten worden met social media, zodat we ook andere middelen vinden om klanten en andere belangrijke partijen te bereiken.*

Leo: *Teamleiders die coördineren, een goed werkend systeem, kennis van social media... Wat kunnen we nog meer organiseren.*

Leonie: *Er zal ook wel eens wat misgaan, dus ik vind het belangrijk dat we elkaar helpen. Maar ook dat we elkaar op een fatsoenlijke manier aanspreken als mensen hun werk niet goed doen. Dat doen we nu nog niet zo vaak. Ook dat we elkaar complimenten geven als iemand je echt uit de brand helpt. Doen we nu ook veel te weinig.*

Leo: *En verder?*

Leonie: *Poe, is dat nog niet genoeg....Even denken, hoor. Ik denk ook dat we het werkoverleg goed moeten regelen. Geen ellenlange gesprekken waar iedereen in slaap valt, maar korte en krachtige overleggen waar we concrete afspraken maken. En wat ik ook een goed idee zou vinden: klantenpanels die ons feedback geven en helpen om onze service te verbeteren.*

Leo: *En wat nog meer?*

Leonie: *Jeetje, Leo, je bent niet snel tevreden hè? Misschien kunnen we regelen dat we met kleine groepjes samenwerken, af en toe, bij iemand thuis, als we samen aan een project werken. En dat we één vaste dag in de week afspreken waarop we wel in het stadskantoor komen, zodat we snel dingen kunnen afstemmen.*

Leo: *En verder?*

Leonie: *Volgens mij is dit wel even genoeg.*

Stap 5 Verwezenlijken

Als alles is gezegd en besproken dan is de fase van initiatief en actie aangebroken. Deze stap heeft tot doel je gesprekspartner te bewegen tot actie en de initiatieven te nemen die de veranderingen van stap 4 in gang zetten. Het interne commitment van je gesprekspartner wordt zichtbaar in de experimenten die hij of zij aangaat in de dagelijkse praktijk, de leerervaringen die hij of zij met deze experimenten opdoet en de successen die hij of zij boelt. Als begeleider stimuleer je deze actieoriëntatie door de successen en progressie te benoemen, zichtbaar te maken en te vieren.

Voorbeeld: Het nieuwe werken. Scène 5.

Verwezenlijken.

Leo: *Je hebt echt een heleboel goede ideeën. Volgens mij kunnen we er meteen mee beginnen. Wat zou voor jou zelf een eerste, kleine stap kunnen zijn?*

Leonie: *Ik zou kunnen beginnen met vertrouwen geven aan mijn collega's.*

Leo: *En wat is dan je eerste, kleine stap?*

Leonie: *Dat ik dat ook uitspreek naar ze.*

Leo: *En wat is dan je eerste, kleine stap?*

Leonie: *Nou, dat zeg ik net: dat ik dat tegen ze zeg.*

Leo: *Dus wat is dan je eerste, kleine stap?*

Leonie: *Okay....Ik zou tegen Jacques kunnen zeggen dat ik het heel erg waardeer dat hij vorige week zo snel reageerde, zodat we de klant goed konden helpen. En dat dit mij vertrouwen geeft voor onze samenwerking.*

Leo: *Dus wat is dan je eerste kleine stap?*

Leonie: *Okay, okay, ik bel nu Jacques op om hem dit te vertellen. Het is donderdag, dus hij werkt thuis. En moet jij trouwens niet eens aan je werk, Leo?*