

# WAARDEREND ONDERZOEKEN: SLEUTEL TOT HOOGWAARDIG TEAMWORK



Ontdek hoe waarderend onderzoeken  
teamdynamiek verandert en samenwerking en  
productiviteit verbetert.



# INLEIDING

Waarderend onderzoeken is een benadering die steeds meer erkenning krijgt, door de positieve invloed die zij heeft op persoonlijke, team- en organisatieontwikkeling.

In plaats van te focussen op problemen en tekortkomingen, richt waarderend onderzoeken zich op het identificeren en versterken van dat wat al goed gaat.

Door te concentreren op successen en sterke punten, creëert waarderend onderzoeken een omgeving waarin mensen zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen. Dit leidt tot verhoogde betrokkenheid, creativiteit en productiviteit.

De aanpak moedigt een cultuur van positiviteit en groei aan, waarbij successen worden gevierd en gedeelde waarden worden bevorderd. Dit helpt bij het opbouwen van vertrouwen en open communicatie, wat cruciaal is voor effectief teamwerk.

Het lezen van dit whitepaper geeft inzicht in hoe waarderend onderzoeken voor succesvol teamwork werkt. Het beschrijft de fundamenteën van waarderend onderzoeken, de elementen van succesvol teamwork, en de rol van waarderend leiderschap. Ook laat het het belang van positief gestelde vragen zien, met vraagvoorbeelden ervan voor de praktijk.



Het whitepaper biedt waardevolle inzichten en praktische handvatten voor organisaties en voor teamleads die de samenwerking en de prestaties van hun team willen verbeteren. Het benadrukt de kracht van een positieve benadering en hoe deze leidt tot een meer betrokken, productieve en veerkrachtige werkomgeving.

# WAARDEREND ONDERZOEKEN, WAAROVER GAAT DAT?

Waarderend onderzoeken, ofwel Appreciative Inquiry, helpt organisaties en teams zoals gezegd te focussen op positieve elementen en successen, niet op problemen en tekortkomingen.

Het filmpje hieronder laat het verschil zien.



Anders dan de traditionele probleemgerichte benadering heeft waarderend onderzoeken als uitgangspunt dat in iedere situatie iets goed gaat, iets dat kracht geeft en dat succesvol is. We onderzoeken wat dit is, wat mensen daarin verbindt en energie geeft en hoe dit versterkt kan worden, en werken van daaruit aan een gezamenlijke toekomst.

Waarderend onderzoeken gebruikt positieve impulsen om in plaats van denken in bedreigingen een mindset te creëren van denken in mogelijkheden. Dit helpt teams en medewerkers om te groeien en zich te ontwikkelen door ze te laten focussen op hun sterkten.

## **De kracht van positieve vragen**

Waarderend Onderzoeken maakt gebruik van de kracht van positieve vragen en waarderende gesprekken. Deze gesprekken worden in tweetallen gevoerd, om het persoonlijke waar te maken, om daarna opgeschaald te worden.

Door het stellen van positieve vragen en de beelden die daarin ontstaan over hoe het zou kunnen zijn, ontstaat in de gesprekken erover bijna als vanzelf een proces waarin we het beste van onszelf willen laten zien en verandering op gang komt. Het moment van de eerste vraag markeert meteen al het begin van de verandering.

# HET BELANG VAN WAARDEREND ONDERZOEKEN VOOR TEAMWERK



Waarderend onderzoeken biedt grote voordelen voor teams door het bevorderen van een positieve en ondersteunende werkomgeving.

Door zich op een positieve manier te focussen op wat al goed gaat, verandert de benadering de manier waarop teams samenwerken en presteren.

Teams die waarderend onderzoek toepassen, ervaren vaak een sterkere band en een verhoogd gevoel van gemeenschappelijkheid.

## **Van kritiek naar groei**

In plaats van te zoeken naar wat er misgaat, richt waarderend onderzoeken zich op wat al goed werkt. Door dat te onderzoeken en te vieren wat goed gaat, ontstaat een basis voor verdere groei en verbetering. Deze positieve focus helpt om een cultuur van vertrouwen en optimisme te creëren.

## **Gezamenlijke doelen en duidelijke verwachtingen**

Waarderend onderzoeken benadrukt het belang van gezamenlijke doelen en heldere verwachtingen. Als teamleden samen werken aan een gedeeld doel en goed begrijpen wat er van hen verwacht wordt, neemt de samenhang en effectiviteit van het team toe. Het gezamenlijke doel fungeert als een kompas dat het team richting en motivatie geeft.

## **Opbouwen van sterke punten**

In waarderend onderzoeken is het erkennen en benutten essentieel van de sterke punten, specialiteiten en vaardigheden van teamleden. Door de aandacht te richten op wat iemand goed kan, en deze kwaliteiten verder te ontwikkelen, worden de prestaties van het team als geheel verbeterd.

## **Waarderend Leiderschap**

Dit is cruciaal voor het succes van waarderend onderzoeken in teams en organisaties. Leidinggevend en betekenisvolle gesprekken voeren en initiëren, en teamleden op een positieve manier uitdagen in hun ontwikkeling, dragen bij aan een sterker en samenhangend team.

# DE ROL VAN WAARDEREND LEIDERSCHAP

Waarderend leiderschap staat in het teken van de verschuiving van puur hiërarchisch management naar coachend en faciliterend leiderschap.

Waarderende leiders zijn essentieel voor succesvol teamwork. Zij zijn cruciaal voor het bevorderen van samenwerking en groei en ontwikkeling binnen het team.

Door het voeren van betekenisvolle gesprekken, en het bieden van positieve uitdagingen, kunnen zij teamleden inspireren om hun potentieel te benutten.



Dit filmpje bijvoorbeeld laat zien wat goede vragen zijn voor waardereend coachen.



Waarderend leiderschap gaat verder dan waardereend coachen alleen. Het gaat ook om aandacht in de vorm van een bedankje of een complimentje tussendoor, en waardering voor een stap die iemand gezet heeft, ook al is die nog zo klein.

Waarderend leiderschap gaat ook om het ontwikkelen van het team. Door kijkend vanuit wat al goed gaat bijvoorbeeld samen te onderzoeken hoe de samenwerking of de communicatie met elkaar beter kan, of hoe leren van en met elkaar in het team kan worden opgepakt.

## Denk ook aan vragen zoals deze

Heb jij de afgelopen tijd:

1. Flow ervaren?
2. Nieuwe dingen geleerd?
3. Het verschil gemaakt voor anderen?
4. Persoonlijk succes ervaren?

Dan is de kans groter dat jij je gelukkig voelt.

Het kan een idee zijn om het voorgaande kwartaal op basis van deze vier vragen te evalueren samen met je team, of het managementteam.

Wat zou je ervan zeggen om je werkwijzen, en misschien ook je organisatie, op basis van de antwoorden op vragen zoals deze in zou richten, in plaats van op basis van cijfers, het businessplan of de KPI's, zoals we gewend zijn te doen?

Dat maakt de kans groter dat je team en de organisatie ook in een flow komt.



Vraag mensen maar eens hoe zij productiviteit meten. Dan gaan hun antwoorden, zo wijst onderzoek uit:

- Als zij het over hun organisatie hebben, over “bezettingsgraad”, “omzet per werknemer”, “levertijd” en “klanttevredenheid”.
- Als zij het over zichzelf hebben, over “gevoel van flow”, “gefocust, energiek en in control zijn”, “trots op wat ik bereikt heb”, “goed samenwerken met anderen”, en “mijn eigen ding kunnen doen”.

Is het dan niet veel meer waard om te onderzoeken wat precies maakt dat mensen ‘in flow’ komen, en dat samen met je team te versterken?

# HET BEGINT BIJ HET TEAMLID

Succesvolle teams zijn teams die weten wat van hen verwacht wordt en goede afspraken daarover hebben, en teamleden hebben die hier verantwoordelijkheid in nemen.

Effectieve teamontwikkeling heeft dus aandacht voor persoonlijke ontwikkeling nodig.

Hoewel teamleden elkaar onderling hierin kunnen helpen, ligt op dit vlak een bijzondere verantwoordelijkheid voor de leidinggevende.



Voor de gesprekscyclus hierover biedt het onderstaande schema vanuit een waarderend perspectief een goed raamwerk.



## Verwachtingen vaststellen

In het doelgesprek stellen de leidinggevende en de werknemer samen de doelen op voor de medewerker in zijn of haar rol. Onderzocht wordt welke doelen medewerkers uitdagen en hoe zij op hun sterke punten aansluiten. Ze bekijken met elkaar hoe succes er in de rol van de werknemer uit ziet en hoe dit met deze doelen kan worden verbonden.

## Doorlopend coachen

In informeel contact tussendoor, 'bij de koffiemachine', kunnen managers medewerkers tijdig erkenning geven voor iets dat zij goed hebben gedaan, vragen hoe het gaat, of gewoon contact opnemen en luisteren. Werknemers kunnen deze momenten aangrijpen om aan te geven waar zij enthousiast over zijn, iets te vragen of hun ideeën te delen.



Check-ins zijn gesprekken van 30-60 minuten over wat goed gaat en (nog) niet en om prioriteiten af te stemmen. Deze gesprekken vinden als regel op initiatief van de werknemer zelf plaats.

Ontwikkelingscoaching gaat over gesprekken die erg 'in het moment' voelen. In deze gesprekken geven managers onmiddellijke feedback of coachen ze proactief. Bijvoorbeeld voorafgaand aan een vergadering of een aankomend project. Deze gesprekken moeten zo 'realtime' mogelijk aanvoelen. Ze bieden de mogelijkheid om werknemers richting, ondersteuning en advies te geven. Managers kunnen wat ze uit deze gesprekken leren aan de individuele ontwikkeling in check-ins aan de doelen van de werknemer verbinden.



## Voortgangsgesprekken

Dit zijn gesprekken die elke zes maanden of aan het einde van het jaar plaatsvinden. Ze gaan over de voortgangs- en ontwikkelingsdoelen van een werknemer.

Deze gesprekken zijn formeler van aard en hebben betrekking op de meetbare prestaties en statistieken.

Door successen te vieren, elkaar voor te bereiden op toekomstige prestaties en opnieuw af te stemmen op de ontwikkelings- en groeimogelijkheden zijn voortgangsgesprekken een krachtig coachingsinstrument.

# HOE KUN JE SAMEN MET JE TEAM MET WAARDEREND ONDERZOEKEN STARTEN?

Waarderend onderzoeken doorloopt een aantal fasen. Ze zijn hieronder weergegeven en bieden een goede basis om er met je team mee te starten.



Voor de indeling van deze fasen raden we de volgende stappen aan.

## 1. Begin bij het doel

Sta als eerste stil bij de bedrijfsdoelen van de organisatie. Kijk dan naar de rol van je team en naar de concrete producten die het levert. Wat vind jij van de manier waarop het team haar bijdrage aan de doelen nu invult? En heeft het team zelf ook doelen of verwachtingen over wanneer het het goed doet?

Aan welk doel wil jij op basis hiervan prioriteit geven?

## 2. Bepaal op grond daarvan het thema waar je mee aan de slag wilt gaan

- Wat doet het team nu al goed in relatie tot het doel?
- Wat zou je graag zien gebeuren om het team 1 stap verder hierin te laten komen?
- Is dit vooral aan de orde: in de planning en de uitvoering, in de samenwerking in het team, in de samenwerking met andere teams, of in die met klanten en toeleveranciers?
- Welk positief element wil ik ontwikkelen, wat wordt het thema?

### 3. Deel de uitkomst

Deel een heldere boodschap:

- Waarom dit thema?
- Wat doen wij al goed?
- Hoe kunnen wij dit versterken?
- Hoe kunnen wij elkaar helpen?
- Hoe gaan wij dat oppakken?

### 4. Voer waarderende interviews

Stel elkaar vragen zoals:

- Wat was een goede ervaring die jij met het thema had?
- Wat maakt die ervaring zo goed?
- Wat deed jij, of de ander, dat dit zo gebeurde?
- Stel dat je vanaf morgen altijd zulke goede ervaringen zou hebben. Hoe zou dat er voor jou uitzien?
- Wat zou hiervoor nodig zijn?

Goed gestelde vragen helpen mensen om zich open te stellen voor hun ervaringen en dromen en hun plannen en acties hiervoor. Dit bevordert positieve en constructieve gesprekken die aan de basis van betekenisvolle en duurzame veranderingen liggen.

*Om een idee te krijgen van hoe zo'n vragenlijst uit kan zien, is op de volgende pagina een voorbeeld opgenomen voor teamontwikkeling in brede zin. In <onze andere publicaties> staan meer voorbeelden en kun je leren hoe je zo'n vragenlijst opbouwt.*

### 5. Kom samen tot oplossingen

- Bedenk, cluster en prioriteer de oplossingen uit de interviews met elkaar en stel de 'stip op de horizon' vast waar je samen aan wilt werken
- Stel het actieplan vast en hoe je daar als team met elkaar aan wilt werken

### 6. Voer het actieplan uit

Met aandacht voor:

- Een concreet en meetbaar doel voor het plan, dat ook haalbaar is
- Het leerproces in het gedrag en de vaardigheden die ervoor nodig zijn
- Hoe je elkaar hier als team en als teamlid in kunt helpen
- De vooruitgang van het team en ieder individueel teamlid erin
- (Tussentijds) waarderen van wat er al beter gaat
- (Regelmatige) waarderende gesprekken over ieders vooruitgang
- Vieren met elkaar als het resultaat bereikt is

# WAARDEREND INTERVIEWEN, EEN VOORBEELD

Hieronder staat een voorbeeld van een vragenlijst voor een waarderend interview, over teamontwikkeling in brede zin.

## Verwonderen, ontdekken

- Wat zijn enkele van de meest positieve ervaringen die je hebt gehad in dit team?
- Kun je een moment beschrijven waarop je je het meest betrokken en energiek voelde in je werk? Wat maakte dat moment speciaal?
- Welke sterke punten en kwaliteiten van het team kwamen naar voren tijdens die ervaringen?
- Wat waardeer je het meest aan je collega's en de werkomgeving hier?
- Welke successen of prestaties van het team maken je het meest trots?

## Verbeelden, dromen

- Als je kon dromen over de toekomst van ons team, hoe zou die eruitzien?
- Wat zou je willen dat ons team bereikt in de komende vijf jaar?
- Hoe zou een ideale werkdag eruitzien in dit toekomstige team?
- Welke waarden en principes zouden hierin centraal staan?
- Hoe kunnen we de sterke punten en successen die we in de verwonderfase hebben geïdentificeerd, benutten om deze droom te realiseren?

## Vormgeven, ontwerpen

- Welke stappen moeten we nemen om onze droom voor de organisatie te verwezenlijken?
- Welke concrete doelen kunnen we stellen om vooruitgang te boeken richting onze gewenste toekomst?
- Wat zijn de belangrijkste initiatieven of projecten die we moeten starten?
- Hoe kunnen we de samenwerking en communicatie binnen het team verbeteren om onze doelen te bereiken?
- Welke middelen en ondersteuning hebben we nodig om onze plannen uit te voeren?

## Verwezenlijken

- Wat zijn de eerste acties die we kunnen nemen om onze plannen in gang te zetten?
- Wie neemt de verantwoordelijkheid voor welke taken en projecten?
- Hoe gaan we de voortgang van onze initiatieven monitoren en meten?
- Welke structuren of systemen moeten we implementeren om duurzame verandering te waarborgen?
- Hoe kunnen we onze successen vieren en de veranderingen blijven versterken?

Ik hoop dat je van dit Whitepaper genoten hebt en wens je veel plezier en succes met het toepassen ervan in je team.

Hartelijke groet  
Jo Spiertz  
TalentAt.Work  
jo@talentat.work