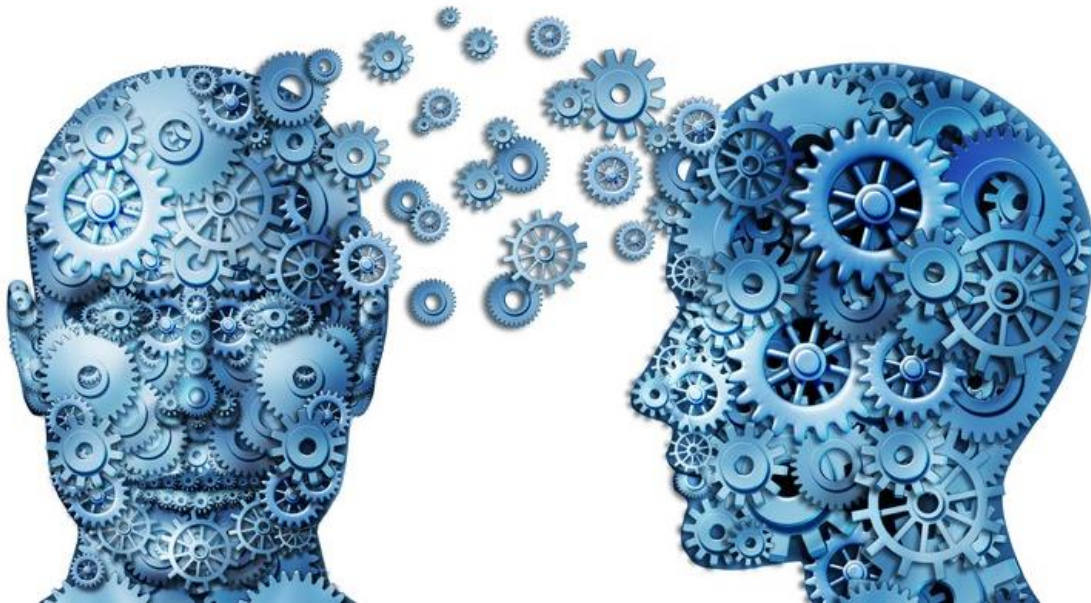


*De tijd van vandaag vraagt dat je een wendbaar vermogen hebt om de snelheid en veelheid van ontwikkelingen te kunnen hanteren. Dat vermogen omvat ook een Mindset dat op leren gericht is. Een vereiste als je je succesvol wilt ontwikkelen en presteren in de dynamiek van de 21e eeuw. Het leervermogen bepaalt namelijk het verandervermogen van jou als persoon en mede die van je organisatie. De waan van de dag kan echter soms zo sterk aanwezig zijn, dat we er met elkaar in kunnen blijven hangen. Ambities en gestelde doelen realiseren bereik je echter niet optimaal vanuit de waan van de dag. Hoe stijg je boven de waan van de dag uit? Hoe blijf je in deze aanhoudende stroom van werkzaamheden met plezier, betekenis en resultaat leren en werken?*

*'Hoe stijg je boven de waan van de dag uit' uitgelegd in 3 delen:*

- 1. Hoe de waan van de dag de kwaliteit van je leren verschaalt.*
- 2. Hoe je in de waan van de dag je brein niet optimaal benut.*
- 3. Hoe je niet méér maar anders kan werken.*

### Deel 3: Hoe je niet méér maar anders kan werken



#### *Het belang van 'NIETS DOEN' in je werk*

Deze tijd vraagt om levenslang leren. Het vraagt om nieuwe kennis te bestuderen en dingen uit te proberen. Om intellectueel productief te zijn in de dynamiek van de waan van de dag, is het niet verstandig om de leiding volledig over te laten aan je Primaire Brein (zie deel 2 van dit artikel). Om succesvol gestelde doelen te kunnen realiseren vraagt het tijd voor reflectie en dingen met aandacht doen. Plus voldoende ontspanning te nemen zodat je Opslag Brein zijn werk kan doen. Om alle opgeslagen informatie die je gedurende de hele dag hebt opgedaan, ook te verwerken. Tijd te nemen om ervaringen te evalueren en ervan te leren. Dat vraagt ruimte om ook af en toe 'Niets' te doen. 'Niets doen' is lastig als je zoekende bent om de snelheid van de waan van de dag bij te kunnen houden. 'Niets doen' doet eigenlijk geen recht aan wat er dan wezenlijk in je brein plaats vindt. De tijd dat je niets doet is namelijk noodzakelijk. Informatie dient overdacht en verwerkt te worden om nuttig te zijn. Alleen op deze manier kan je Opslag Brein begrip, kennis en inzicht ontwikkelen. Je Primaire Brein weet namelijk geen raad met de veelheid van informatie.

## *Het nut om reflectie- verwerkingstijd in je werk in te plannen*

Je brein heeft dus tijd nodig om zijn werk te kunnen doen. Om informatie te verwerken en erop te reflecteren om intellectueel productief te zijn. Een organisatie waar ik mee samenwerk ziet het nut ervan en stimuleert het nemen van 'Mijmertijd'. Organisaties nemen mensen aan voor hun intellectuele productiviteit en organiseren werkzaamheden soms zo waardoor mensen veelal in de waan van de dag blijven vertoeven. Ook wordt lang niet altijd het nut en de noodzaak van reflectie gezien. Of structureel tijd hiervoor in werkzaamheden geïntegreerd. Terwijl het leer- en verandervermogen een kenmerk is van organisaties vandaag de dag. De snel veranderende omgeving maakt het voortdurend ontwikkelen en leren van je organisatie noodzakelijk. Mensen veranderen namelijk als ze leren. Ze leren nieuwe vaardigheden en gaan anders denken om deze inzichten vervolgens toe te passen in hun werkzaamheden. Om zo bij te dragen om de gezamenlijke visie en doelen van de organisatie te verwezenlijken. Op deze manier groeien mensen persoonlijk wat een positief effect op de resultaten van de organisatie heeft die daardoor beter gaat functioneren. Veranderingen vinden plaats door bewust en systematisch te leren. Leren ontstaat niet altijd van zelf. Je hebt een eigen verantwoordelijkheid om te blijven leren, samen met je collega's in je team en als organisatie. Daarvoor is het belangrijk om op alle niveaus goede leercondities te creëren. De vraag is nu of onze huidige manier van werken, de probleemgerichte aanpak die we veelal gewend zijn, ons helpt om deze leercondities te creëren én om zo boven de waan van de dag uit te stijgen?

## *NIET MÉÉR MAAR ANDERS WERKEN VRAAGT ANDERE MINDSET*

De probleemgerichte manier van werken en mindset draagt niet bij om de waan van de dag te tackelen. De klassieke probleemanalyse heeft absoluut zijn nut en functie, afhankelijk van het soort probleem. Het brengt wel een focus op wat er mis is en fout gaat teweeg. Deze manier van kijken en werken nodigt eerder uit om symptoom en korte termijn gericht te werken. Hierdoor wordt eerder een appél gedaan op je Primaire Brein en Single Loop Leren waardoor reflectie en leren oppervlakkiger plaats vindt. Herken je dat je soms bij het oplossen van een probleem je afvraagt of je de essentie wel raakt en of er niet een andere vraag onder de vraag zit? Daardoor ontstaat niet altijd het gewenste resultaat.





*Probleemgericht werken → Uitgangspunt is wat je níét wilt → Onderzoeken wat er mis → Invoeren en Ingrijpen*

Wat als we nu met elkaar een mindset van waarderend onderzoeken aanleren die ons helpt om in het werk zaken fundamenteel anders te benaderen? Een manier van werken die reflectie ('DoubleTriple - Loop Leren' zie deel 1) in onze kijk en houding integreert en een appél doet op zowel je Bewuste- en Opslag Brein? Dit kost ons niet meer tijd, we benaderen zaken alleen anders. Het kan je helpen om zowel individuele, team- als organisatie vraagstukken vanuit een ander perspectief aan te pakken om boven de probleemgerichtheid én waan van de dag uit te stijgen.

*Waarderend Onderzoeken → Uitgangspunt is wat je wél wilt → Onderzoeken wat werkt → Leren en Begrijpen*

Waarderend onderzoeken is een ontwikkelaanpak waarbij je je vooral richt op wat werkt en waar je naartoe wilt. Het is gericht op kwaliteiten en krachten van mensen en organisaties om die als hefboom te gebruiken voor verdere ontwikkeling. Het vormt een sterk fundament om enthousiasme te genereren om vanuit gedeeld perspectief de gewenste verandering vorm te geven.

De methode van waarderend onderzoeken creëert een andere manier van denken in een organisatie en bestaat uit 5 stappen:

1. **Verwoorden creëert ombuiging van probleem- naar doelgericht denken:**  
 Alles wat aandacht krijgt groeit en je beweegt je in de richting waar je over praat. Een probleem zegt alleen wat je NIET wilt. De vraag is wat wil je dat tot leven en bloei komt?
2. **Verdiepen nodigt uit tot dieper nadenken:**  
 Onderzoeken van succesvolle ervaringen leidt tot reflectie & inzicht en vormt daarmee een eerste stap tot verandering. Positieve ervaringen zijn essentieel en randvoorwaardelijk om te leren.
3. **Verbeelden inspireert tot vooruit denken:**  
 Een aantrekkelijk ideaal toekomstbeeld vormt een bron van energie om uit te leren en inspireert je om in actie te komen om dit ook mede te realiseren.
4. **Vormgeven laat je breed denken:**  
 Het systemisch in kaart brengen van de gewenste verandering. Welke stakeholders zijn er betrokken, wie zijn de sleutelfiguren en welke acties werken als hefboomen om de gewenste verandering te realiseren.
5. **Verwezenlijken stimuleert tot toewijdingsgericht denken:**  
 Een plan van aanpak creëren dat tot stand is gekomen op basis van affiniteiten, toewijding & kwaliteiten van mensen en vanuit intrinsieke motivatie van alle betrokkenen.

Hieronder volgt een voorbeeld van een probleem dat oorspronkelijk door de organisatie vanuit het probleemgericht werken werd aangepakt maar dat niet het gewenste resultaat opleverde. Om hetzelfde probleem vervolgens vanuit de invalshoek van waarderend onderzoeken te benaderen.

Probleem: Mensen komen hun afspraken niet		
	Probleemgericht werken	Waarderend Onderzoeken
<b>Verwoorden</b>	Doel: mensen komen hun afspraken na	Mensen nemen hun eigen verantwoordelijkheid
<b>Verdiepen</b>	Onderzoeken wat maakt dat mensen hun afspraken niet nakomen. Wat is de reden dat het niet gebeurt. Wat zijn risico's ervan. Wie is hiervoor verantwoordelijk.	Onderzoeken hoe mensen hun eigen verantwoordelijkheid succesvol hebben genomen, wat succesfactoren zijn qua eigen houding/gedrag, kwaliteiten en inzicht in de context waardoor eigenaarschap kon ontstaan.
<b>Verbeelden</b>	N.v.t.	Voorstellen hoe de ideale situatie van het nemen van eigen verantwoordelijkheid eruit ziet. Het draagt bij om je huidig denkkader te overstijgen.
<b>Vormgeven</b>	N.v.t.	Niet in de oplossing schieten maar in kaart brengen wie er bij betrokken is en op welke aspecten het in de organisatie invloed heeft b.v. Leiderschap: vraagt coachend- i.p.v. directief leiderschap zodat verantwoordelijkheid ook gestimuleerd wordt. Besluitvorming: is men bevoegd en is er ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Een context en leercondities creëren dat aansluit bij je doel.
<b>Verwezenlijken</b>	Oplossingen en acties bedenken. Afspraken maken hoe nu wel afspraken na te komen, evt. procedures aan te passen. Vaak binnen kaders van wat 'mag' en 'moet' en wat ieder vanuit zijn rol dient op te pakken.	Acties voortvloeiend uit de stap vormgeven en affiniteiten & kwaliteiten van mensen, wat ze vanuit intrinsieke motivatie willen oppakken.

Het verschil in werken start al met het uitgangspunt. Bij probleemgericht werken ligt vaak de focus om te voorkomen wat je niet wilt. In dit geval dat mensen hun afspraken niet nakomen. Het werkt meer in de 'bovenstroom' met als resultaat het realiseren van de status quo: mensen komen wél hun afspraken na.

Bij waarderend onderzoeken ga je na wat wil je bereiken met dat mensen hun afspraken nakomen? Dan ga je een laagje dieper en kom je uit op de onderstroom wat het gedrag van mensen raakt. In dit geval of mensen verantwoordelijkheid nemen voor hun afspraken. De reikwijdte van verbetering is hierdoor vele mate groter omdat het nemen van eigen verantwoordelijkheid uiteraard niet alleen opgaat voor het nakomen van afspraken, maar ook geldt voor andere situaties. Op deze manier kan je als organisatie in plaats van alleen het bereiken van je status quo, groeien om met elkaar te floreren en excelleren.

Mijn ervaring leert ook dat hoe meer aandacht je een probleem geeft, hoe sterker het zich lijkt te verankeren. Zoals een principe van waarderend onderzoeken omschrijft 'Alles wat aandacht krijgt groeit'. Dat heeft te maken met de manier van leren die probleemgericht werken oproept. Leren door analyseren van mislukte ervaringen brengt ons eerder naar aanwezige aannames & overtuigingen over het ervaren probleem vanuit een huidig denkkader. Het brengt ook eventuele oude koeien en frustraties die nog tussen de oren van mensen zitten naar boven. Deze wijze van werken activeert je Primaire Brein, je leert individueler, oppervlakkiger, vanuit een meer extrinsieke motivatie.

Leren door reflectie op succesvolle ervaringen nodigt eerder uit om naar je eigen gedrag te kijken. Om te onderzoeken wat maakt dat het lukte om je verantwoordelijkheid te nemen. Om te analyseren wat jouw bijdrage aan de situatie was waardoor jouw verantwoordelijkheid kon ontstaan. Het nodigt je uit om boven je huidige denkkaders uit te stijgen. Om out of the box denken, buiten je huidige referentiekaders, door je te verbeelden hoe het er idealiter uit zou kunnen zien. Je denken wordt dan niet beperkt door de huidige situatie van wat niet kan, mag of mogelijk is. Deze manier van onderzoeken activeert je Bewuste- en Opslag Brein door terug en vooruit te denken en creëert daarmee Double & Triple Loop Leren. Een leren die diepere reflectie vraagt en meer in samenspraak met anderen plaats vindt.

Probleemgericht werken → Bereiken Status-quo → Single Loop Leren → Primaire Brein → Extrinsieke motivatie

Waarderend Onderzoeken → Excelleren → Double/Triple Loop Leren → Bewuste & Opslag Brein → Intrinsieke motivatie

### *Waarderend Onderzoeken vormt de basis van een Leer Mindset.*

Een mindset van Waarderen en Onderzoeken laat jou en je organisatie bewuster handelen wat bijdraagt om boven de waan van de dag uit te stijgen. Omdat het Waarderend Onderzoeken een appél doet op je Bewuste- en Opslag Brein.

### *Waardering verbreedt je denken*

Het Waarderen doet appél om het beste bij jezelf naar boven te halen en bij de ander.

De eerste reactie is vaak 'Positiviteit is leuk, krijgen we energie van maar laten we maar weer aan het werk gaan'. Waarderen draait niet alleen om positiviteit maar gaat ook om het luisteren naar de anderen. Zodat de ander zich erkend, gehoord en gewaardeerd voelt in wie hij/zij is en wat de persoon in te brengen heeft. Verder brengt positiviteit brengt niet simpelweg plezierige ervaringen, maar Professor Barbara Fredrickson van de Universiteit van Michigan heeft onderzoek gedaan naar de dynamiek van 'Human Flourishing'. Ze toont aan dat positieve emoties een belangrijke rol spelen in het optimaal functioneren van mensen. Positiviteit opent ons. Positieve emoties verbreden het denken, activeert het Bewuste Brein, laat je 'the big picture' en het algemeen belang van iets zien. Essentieel als je zaken in je team en organisatie wilt verbeteren. Tevens bouwt positiviteit geestelijke veerkracht bij je op om ook onder druk te kunnen blijven presteren. Een randvoorwaarde om de waan van de dag te kunnen ontstijgen en energie te halen uit wat je doet. De waan van de dag kost meestal energie en als we niet uit kijken put het ons ook nog uit.

### *Onderzoeken leidt tot reflectie en andere inzichten*

Het Onderzoeken laat je je oordeel uitstellen en vragen stellen die leiden tot reflectie en inzichten. Het helpt mee gesprekken te transformeren van 'ja-maar' en standpunten naar een dialoog. Een gesprek waarin je luistert naar elkaar en je bereid bent elkaars waarheid of beleving van de werkelijkheid te onderzoeken. Zodat je mogelijkheden verkent waar meerdere perspectieven in een situatie geïntegreerd kunnen worden zodat je een win-win situatie kunt creëren in plaats van een compromis.

Waarderend Onderzoekend werken doet door de andere aanpak meer appél op je Bewuste Brein in plaats van je Primaire Brein bij Probleem gericht werken. Het maakt dat we bewuster werken en daardoor meer prioriteiten stellen en keuzes kunnen maken. Bewust handelen geeft innerlijke rust in de waan van de dag. Je weet wat je met elkaar wilt bereiken en dat geeft een kader waarbinnen je kan handelen. Je kan je daarmee richten op zaken in je werk die ertoe doen. Dat geeft ook een gevoel om van betekenis te kunnen zijn en aandacht te geven aan wat er toe doet. Wat een ander gevoel teweeg brengt dan in de waan van de dag achter de feiten aan te hollen.

### *Het creëren van een Leerinfrastructuur en Leercultuur*

Door een Leer Mindset van Waarderend Onderzoeken als basishouding in je organisatie in te voeren, creëer je een andere manier van werken. Een Mindset is een volhardende of karakteristieke mentale attitude die bepaalt hoe je situaties zult interpreteren en hoe je reactie zal zijn op deze situaties. Een manier van denken en oordelen. Je mentaliteit of je bril waardoor jij de werkelijkheid waarneemt. Daarmee is het alles bepalend voor de manier waarop je leert en ontwikkelt. Wanneer je eerst je Mindset verandert gaan veranderingen in gedrag veel gemakkelijker en beklijven ook beter. Een Mindset van Waarderend Onderzoeken brengt een meer uitnodigende en diepgaandere manier van leren en ontwikkelen te weeg waarbij je meer je Bewuste- en Opslag Brein benut. In tegenstelling tot een Probleemgerichte Mindset dat kijkt en leert van wat mis en fout is, korte termijn focus heeft en daardoor meer appél doet op je Primaire Brein.

### **Hoe ontwikkel je deze Leer mindset?**

De Leer Mindset van Waarderend Onderzoeken kan je als basishouding persoonlijk en als collectief aanleren. Je kan dan als persoon en als organisatie optimaal intellectueel productief zijn als ieder deze basishouding verinnerlijkt. Het nodigt uit tot samen leren voor het beste resultaat.

#### 1. *Werkwijze:*

Je kan projecten en werkzaamheden vanuit de benadering en methode van waarderend onderzoeken aanpakken (zie de 5 eerder beschreven stappen van de methode).

#### 2. *Communicatie:*

De communicatieve vaardigheden trainen om vanuit een waarderende onderzoekende houding het gesprek met elkaar aan te gaan. Om zo de Ja-maar en reageren vanuit een oordeel te ontstijgen en bewust handelen en reflectie te bevorderen.

#### 3. *Leercultuur van samen leren*

Een leercultuur ontwikkelen middels intervisie, (inter) collegiale visitatie en interne audits door deze waarderend vanuit een focus op leren en verbeteren vorm te geven.

#### 4. *Voorbeeldgedrag*

Ieder heeft een eigen verantwoordelijkheid voor zijn persoonlijke leercondities. Echter als leidinggevende voorbeeldgedrag laten zien versterkt en inspireert om een leercultuur te laten ontstaan.

- a. *Af en toe online zijn* als je denkwerk dient te doen. Zodat je ongestoord kan werken en je Opslagbrein zijn werk kan doen, dus even een half uurtje niet bereikbaar zijn.
- b. *'Mijmer- en reflectietijd'* in je agenda als afspraken met jezelf in te plannen waardoor je laat zien dat dit oké is en je het belang ervan erkent. Het stimuleren van collega's om dit ook te doen.

- c. *Hoe wil je met het versturen van emails en de snelheid van beantwoording omgaan. Gaan we iedereen in c.c. zetten en verwachten we direct antwoord? Of waar mogelijk, elkaar even bellen of even bij iemand binnen lopen i.p.v. een mailtje te sturen.*
- d. *Het belang van pauzes nemen en deze niet overslaan. Je Bewuste Brein vraagt veel energie. Als je deze af en toe niet rust geeft raakt deze oververmoeid. Een vermoeid Bewust Brein valt terug op de status quo van je Primaire Brein waardoor je meer primitieve en minder doordachte keuzes maakt. Even naar buiten gaan voor een wandeling geeft je brein de benodigde rust waardoor je daarna beter je werk kan doen.*

### **Wat brengt deze andere manier van werken en mindset?**

*Door te focussen op het beste in jezelf, anderen, je organisatie en omgeving vermenigvuldigt je groei en ontwikkeling. Problemen ontken je niet, maar benader en bezie je op een andere wijze. Het draagt bij aan betrokkenheid, verbindingen en enthousiasme om een gewenste verandering daadwerkelijk te realiseren.*

*Het gezamenlijk onderzoeken van positieve ervaringen uit het verleden en heden genereert energie. Het laat je persoonlijk en collectief leren en benut het volledig potentieel van je Primaire, Bewuste en Opslag brein en daarmee verhoog je zowel je persoonlijke als gezamenlijke intellectuele productiviteit.*

*Het raakt jezelf als persoon én als organisatie in wie je wilt zijn. Het stelt je in staat om ambities en doelen te realiseren doordat je volop met elkaar leert. Een goed ontwikkeld leervermogen geeft je zowel persoonlijk als collectief een sterk verandervermogen voor alle gewenste ontwikkelingen.*

**ANNET VAN DE WETERING 'MIJN PASSIE IS OM MENSEN TE INSPIREREN TOT BEWUST HANDELEN EN SAMEN LEREN, OM ELKAAR & DE ORGANISATIE OP EEN HOGER PLAN TE BRENGEN'**

Interesse om te bespreken hoe waardierend onderzoeken jezelf, je team en/of organisatie kan helpen om niet méér maar anders te werken? En je Brein optimaler te benutten om boven de waan van de dag uit te stijgen? Graag ga ik met je in gesprek als Learning consultant om met jullie mee te denken hoe het leren voor jou persoonlijk als voor je team en/of organisatie te optimaliseren.

Metanoia faciliteert het leerproces in de waan van de dag afgestemd op de vraag en praktijk van jouw organisatie. Metanoia werkt vanuit de visie van waardierend onderzoeken en blended learning. Theorie wordt middels korte filmpjes in een e-learning overgebracht. In bijeenkomsten ontmoet je elkaar waarbij de focus ligt op het oefenen en samen leren. Een concreet project of werkzaamheden kiezen helpt om er in de praktijk mee aan de slag te gaan. Een dagelijks inspirerend appje met een vraag of spreuk, nodigt je uit er om bewust mee te oefenen.

