



Minigids

Versterk je organisatie door te bouwen op wat wél werkt

Breng het beste van jonge, nieuwe
én ervaren ambtenaren bij elkaar
met **Appreciative Inquiry**





Aan de hand van deze minigids kun je meteen aan de slag met een constructief 'intergenerationeel' gesprek in je eigen organisatie.

Nog mooier is als je kansen ziet om deze aanpak te borgen in een introductie- of traineeprogramma.

Wil je in dat geval die kans en de contactpersoon erachter verbinden met **cees.hoogendijk@vng.nl**?

In de VNG-pilot Verbindend Vakmanschap draait het om mentorschap over organisatiegrenzen heen. Mentoren en mentees stappen letterlijk buiten hun eigen systeem om in gesprek te gaan met collega's uit andere gemeenten en organisaties.

Maar verbindend vakmanschap stopt natuurlijk niet bij de grens van een pilot of organisatie. Juist jullie, de deelnemers die dit al in de praktijk brengen, kunnen een voorbeeld en ambassadeur zijn binnen je eigen organisatie. Want ook daar is ruimte voor meer echte gesprekken tussen generaties, meer nieuwsgierigheid naar elkaars drijfveren en meer focus op wat wél werkt.

In deze mini-gids maak je kennis met Appreciative Inquiry als aanpak om zulke gesprekken te voeren. We vermijden probleementaal en vragen op een manier die uitnodigt tot waardering, energie en ontwikkeling. Met een eenvoudige oefening laten we zien hoe je dit direct kunt toepassen, binnen én buiten je eigen organisatie.

De crux: in gesprek met 'de andere garde'

Het idee is als volgt: als jonge, nieuwe of ervaren ambtenaar ga je op zoek naar een collega van een andere generatie en je voert daarmee een inspirerend gesprek. Binnen je eigen organisatie dus.

Het uitgangspunt is dat dit soort gesprekken bijdraagt aan meer en betere verbindingen tussen collega's van verschillende generaties, aan meer wederzijdse waardering en respect, een soepelere samenwerking en een organisatie die sneller leert en beweegt.

Met de juiste voorbereiding – bijvoorbeeld tijdens een introductie- of traineeprogramma – kunnen nieuwe collega's dit gesprek met vertrouwen en nieuwsgierigheid aangaan. Als nieuwe of jonge collega helpt het enorm als je bij je start al meekrijgt: *Je bent niet hier om eerst stil te zijn en dan ooit mee te gaan doen. Je mag meteen vragen stellen, perspectieven delen en anderen uitnodigen voor een gesprek.*

Natuurlijk mag je als ervaren collega net zo goed het initiatief nemen. Voor de ervaren garde geldt net zo goed: Je hoeft niet álles te weten of uit te leggen. Je mag net zo nieuwsgierig zijn naar wat er binnenkomt aan nieuwe energie en ideeën. De hoop is dat deze aanpak een gewoonte wordt: dat zulke gesprekken vanzelfsprekend worden, regelmatig plaatsvinden en bijdragen aan een natuurlijke manier van leren, waarderen en verbinden.

Dat is **Appreciative Inquiry** in de praktijk: beginnen bij wat werkt, dat zichtbaar maken en er samen op voortbouwen.

Praktische instructies

1

Het gesprek is opgebouwd aan de hand van 10 vragen van de jonge/nieuwe collega aan de ervaren collega en 10 vragen van de ervaren collega aan de jonge/nieuwe collega (vice versa dus)

2

Het zou moeten lukken in 15 minuten per 10 vragen, dus maximaal 30 minuten voor het complete gesprek. Het gesprek heeft dus tempo én inhoud. Tip: zet een timer op 15 en wissel daarna.

3

Als je dit gesprek binnen je eigen organisatie voert, reserveer dan voor de zekerheid een uur om het gesprek in twee richtingen te doen en om achteraf de reflectievragen te behandelen

4

De nieuwe/jonge ambtenaar start eerst. Ga uit van gemiddeld 1,5 minuut per vraag.

5

Pak het interviewschrift erbij

- begin met het hardop voorlezen van de inleiding
- je komt na je vraag automatisch in de luisterpositie, luister met aandacht
- maak bij voorkeur je notities pas achteraf; aandacht voor de ander gaat voor (en je onthoudt het toch wel, zul je merken...)

6

Dan pauze en wissel van rol

7

Sluit af met de reflectievragen die je aan elkaar stelt

Interviewscript voor de jonge of nieuwe ambtenaar

Beste collega, beste <naam>,

wat fijn dat je mijn uitnodiging voor dit gesprek hebt aanvaard. Het initiatief vloeit voort uit VNG onderzoek naar de waarde en waardering van de gemeenteambtenaar. Het vraaggesprek dat we gaan voeren, is bedoeld om meer inzicht in elkaars kwaliteiten en ambities te krijgen. Dat legt de basis voor betere collegiale verbinding en meer wederzijdse waardering en dat vormt een bouwsteen voor een meer vloeiende loopbaan- en organisatieontwikkeling.

Wat denk je, zullen we dat eens samen uitproberen? Bevinden we ons hier op een goede plek, of zoeken we een betere, of gaan we zelfs even de buitenlucht in? Dan start ik (zodadelijk) met mijn vragen. Daar staat een kwartier voor; zullen we dat een beetje timen? Daarna ruilen we van rol en mag je mij interviewen.

Zijn we er klaar voor?

- 1 Wil je vertellen over een activiteit in je werk, korter of langer geleden, waarvan je nu zegt: "Kijk, dáár deed ik het voor!" (Heb je meer voorbeelden, kies dan de meest krachtige.)
- 2 Welke collega (heden of verleden) komt als eerste in je op als iemand die jij enorm waardeert? Welke kwaliteit in deze persoon waardeer je in het bijzonder? Wil je dit illustreren aan de hand van een concreet voorbeeld of voorval?
- 3 Wanneer voelde jij jezelf boven-normaal gewaardeerd in je werk? Wie of wat zorgde daarvoor?
- 4 Stel dat we collega's die jou goed kennen vragen welke persoonlijke kwaliteit of vaardigheid ze in jou vooral waarderen; wat denk je dat ze zouden noemen?
- 5 Die specifieke eigenschap van jou, hoe heb jij die of hoe heeft zich die ontwikkeld?
- 6 Als je op enig moment afzwaait, wat zou je op dat moment het mooiste compliment vinden en van wie zou je dat het liefste willen krijgen?
- 7 Als je iets voor jouw opvolgers goed zou willen achterlaten, wat zou dat zijn?
- 8 Wat zou je nu al kunnen doen om met een gerust hart op enig moment jouw werk/taak/verantwoordelijkheden over te dragen aan de volgende garde; aan mij bijvoorbeeld?
- 9 Denkend aan de nieuwe garde, de volgende lichting van medewerkers die de organisatie in de toekomst zullen dragen, wat zou je hen (mij dus) willen meegeven, adviseren, toedichten?
- 10 Mogelijk weet je nog weinig van mij. Maar toch, komt er een thema of onderwerp in je op, waarin we zouden kunnen samenwerken? Wat zou je daarvoor van mij vragen of verwachten? Deze laatste vraag kan het bruggetje zijn om van rol te wisselen.

Interviewscript voor de ervaren ambtenaar of bestuurder

Zo, nou ben ik dus aan de beurt om jou een paar vragen te stellen. Zal ik beginnen?

- 1 Wat bewoog jou om hier te gaan werken?
- 2 Heb je al een ervaring opgedaan waarvan je zegt 'Hier doe ik nu het voor'?
- 3 Wanneer voelde jij je in de afgelopen periode gewaardeerd in je werk? Wie of wat zorgde daarvoor?
- 4 Aan welke collega denk je als ik je vraag wie jij enorm waardeert? Welke kwaliteit in deze persoon waardeert je vooral? Waarom vind je die kwaliteit zo waardevol?
- 5 Hoe wil jij waardevol zijn in deze organisatie? Hoe ziet dat er idealiter uit? Durf te dromen.
- 6 Wat heb jij nodig om jouw werk zo goed mogelijk te doen?
- 7 Op welke manier wil jij voor je werk gewaardeerd worden? Alle opties denkbaar.
- 8 Waarin wil jij zó goed worden, met welke kwaliteit wil jij je onderscheiden? Of anders gezegd: voor welk soort klus wil je dat men automatisch bij jou aanklopt?
- 9 Wat ben je bereid te doen (of los te laten) om die kwaliteit verder te ontwikkelen?
- 10 Wat verbindt jou en mij (nog meer) en hoe blijven we verbonden?

Reflectievragen voor na het interview

- 1 In beide interviews zat een vraag in de zin van "Hier doe ik het voor!". Weet je nog wat je daar hebt geantwoord en heb je daar op dit moment nog iets aan toe te voegen?
- 2 Wat heeft je het meeste verrast in het gesprek?
- 3 Welk aspect van deze gehele gesprekservaring waardeert je het meest?
- 4 Kwam er iets uit dit gesprek waar je morgen in je werk al iets mee kunt? Of iets dat je in ieder geval op je to do lijstje gaat zetten?
- 5 Wat is de beste manier om dit soort gesprekken gemeengoed te laten zijn in de organisatie?

Appreciative Inquiry als levenskunst

Als je zoekt naar Appreciative Inquiry dan vind je heel veel informatie en diverse toepassingsmogelijkheden. In de kern draait AI om twee werkwoorden.

TO APPRECIATE

de ander (de situatie) nemen zoals die is: zonder oordeel, mild en met een glimlach. Zie het mooie, de kracht in de ander. Laat de ander in zijn/haar waarde. Reageer altijd met “Goed” of “Okee”.

TO INQUIRE

hoe minder je eigen gedachten in de weg zitten, des te meer sta je open voor nieuwe mogelijkheden. Elke vraag is een richtinggevende vraag en brengt het gesprek verder (elk ‘statement’ zet het gesprek stop en je weet nooit wat de ander denkt). Alles dat jij aandacht geeft groeit: waar geef jij aandacht aan? Welke vraag is passend voor het gegeven moment?

Een waarderend onderzoekend gesprek stuur je vooral met vragen, waardoor we het ook vaak een AI-interview noemen, die:

- Jou uitnodigen tot **generatief luisteren** naar je gesprekspartner. Generatief luisteren is een manier van luisteren die verder gaat dan alleen horen wat iemand zegt. Het gaat erom dat je actief bijdraagt aan het ontstaan van nieuwe inzichten, ideeën of mogelijkheden in het gesprek. Het is dus niet alleen passief opnemen, maar luisteren op een manier die **iets nieuws** of **constructiefs** creëert
- De ander helpen bij het krijgen van **nieuwe inzichten** en het **ondernemen van actie**

In het waarderen van die ander ben jij hem of haar tegelijkertijd aan het bekrachtigen. Hoe mooi is dat?

De basis-structuur van elk AI-gesprek omvat vijf soorten vragen waarbij de volgorde van belang is. Je hoeft niet altijd het eind te halen. Maar begin altijd wel bij de eerste en sla geen vragen over.

1 Energievraag

Van: Waar word jij blij van?
Tot: Wat geeft jou de kracht om het vol te houden?

2 Ontdekkingsvraag

m.b.t. het gespreksthema: Wat ging er al goed? Hoe heb je dat gedaan? Neusje van de zalm

3 Droomvraag

Stel je voor: alles is gelukt, jij bent totaal tevreden; hoe ziet dat er uit?

4 Ontwerpvraag

Welke mogelijkheden zie je? Wat zou een eerste stap kunnen zijn? Waar wil je als eerste aan werken? Actievraag

5 Realisatievraag

Wanneer ga je beginnen? Wat heb je nog nodig? Hoe weet je of het lukt? Nu of nooit?

Smaakt dit naar meer?
Kijk dan eens op
www.endan.social

Mag ik je iets vragen?

Zonder uitzondering leiden de AI gesprekken zoals in deze minigids tot blijde gezichten, warme gevoelens, nieuwe collegiale verbindingen en vaak ook enig ongeloof dat “het oplezen van een paar vragen” zoveel effect kan hebben. Maar dat is achteraf, nadat een of andere facilitator jou en je gesprekspartner je daartoe met zachte dwang had uitgenodigd.

De vraag die altijd naar boven komt als je er weer zelf voor staat in je eigen organisatie is “Hoe maak ik contact met die vreemde collega? Hoe nodig ik hem of haar uit voor zulk een gesprek?”

Toegegeven, mensen zijn allemaal druk. En vooral met hun naaste collega's bezig. Dus waarom zouden ze ingaan op de uitnodiging van een verre collega? Dan helpt het wel een P&O afdeling dit uitdraagt en ondersteunt. Maar ga daar nou niet op zitten wachten. Je kunt het! Hieronder lees je wat tips:

1

De beste openingsvraag luidt: “Beste ..., mag ik je een vraag stellen?” Praktisch 100% kans dat de ander zegt: “Natuurlijk.”

2

Dan kom jij met wat context: “Ik ben <naam>, nieuw hier, en wil heel graag ontdekken welke kracht en ervaring binnen deze organisatie aanwezig is, waar ik wat van kan leren, en jij lijkt me zo iemand.” Of iets in die geest. (Voel je hem al? Waardering uiten vooraf doet wonderen en opent deuren. En omdat iedereen altijd wel ergens goed in is, is die waardering oprecht en zo moet het ook zijn.)

3

En dan: “Zou ik daarvoor een keer een half uur van je tijd mogen reserveren om je een aantal waarderend onderzoekende vragen te stellen? Wanneer zou dat passen? Dankjewel! Tot dan.”

Klaar! Gelukt.

Heeft het zin een willekeurige collega te mailen? Als je hem of haar opbelt, zit je meteen in gesprek en dat werkt vaak beter. Of, nog beter: kijk in de kantine om je heen en spot een kandidaat. Iedere collega heeft een verhaal; hoe ouder hoe meer verhalen. Stap erop af.

Welk risico ben je bereid te nemen om dit waar te maken?



Dat is Appreciative Inquiry in de praktijk: beginnen bij wat werkt, dat zichtbaar maken en er samen op voortbouwen.

Connect & Reflect in 15 minuten

Een **Appreciative Inquiry** oefen interview

1

Voor wie in jouw leven of werk heb jij diepe waardering en waarom?

2

Wil je vertellen over een ervaring in je werk waarvan je (nu) zegt: “Kijk, dáár doe ik het nou voor!” ?

3

Stel dat je over 5 jaar nog steeds bij dezelfde organisatie werkt, wat ben je dan idealiter aan het doen en waarvoor zou je dan het meest gewaardeerd willen worden?

4

Wat heb jij in het hier en nu nodig om je werk zo goed mogelijk te doen?

5

Wat kun je zelf al betekenen om je eigen werk beter te kunnen uitvoeren? Iets waar je beter snel mee kunt stoppen? Iets dat je nog kunt fijnslipen? Of iets nieuws om te gaan uitproberen? Noem er minstens één. En daar komtie:

Welk risico ben je bereid te nemen om dit voornemen waar te maken?

gemeente **Tiel**



mentor
connector

i.s.m. Cees Hoogendijk