

AANDACHT VOOR DE SCHADUWZIJDE

Een veelgestelde vraag bij AI is hoe om te gaan met negativiteit. Mag je het alleen hebben over wat goed gaat en wat lukt? Of juist ook over de frustraties, angsten en boosheid in een organisatie? Dat laatste is zeker het geval. Sterker nog, om negatieve gevoelens heenwerken is contraproductief. Eerder (in ‘van gegeven probleem naar gekozen thema’) bespraken we al hoe je onder een probleem kunt zoeken naar het positieve thema. Je kunt nog een stap verder gaan en AI benutten als onverwacht perspectief om iets pijnlijks goed bespreekbaar te maken. Dat kan heel krachtig zijn, maar hoe doe je dat?

DE VALKUIL VAN POSITIEVE VRAGEN

Vanuit de focus op leren vanuit kracht en sterktes, stellen we in AI gewoonlijk vragen over succeservaringen. Deelnemers bevragen elkaar op top- en hoogtepunten rond het centrale thema in het onderzoek. Het idee is om te leren van de factoren die deze successen mogelijk hebben gemaakt. Ongeacht of er veel of weinig succeservaringen zijn: de uitnodiging is aandacht te geven aan die momenten waarop het wel lukte. Bij een groep die meer wilde leren over krachtige samenwerking, gebruikten we bijvoorbeeld de vraag: ‘Vertel me over een moment waarbij jij deel uitmaakte van een groep die door krachtige samenwerking een mooi resultaat wist te realiseren. Een resultaat dat je alleen nooit voor elkaar had gekregen, en waarbij de combinatie van mensen tot het succes leidde. Aan welk verhaal denk je dan direct?’

In sommige gevallen werkt dat echter niet. Gervase Bushe (2011) benoemt het zelfs als valkuil: soms krijgt het positieve zodanig de overhand, dat er censuur ontstaat in AI-trajecten. Mensen krijgen het gevoel dat ze kritiek en bedenkingen niet mogen uiten, of dat er geen plaats is voor negatieve ervaringen. Dit wordt versterkt als begeleiders en of leidinggevenden onderstrepen dat het tijd is om enkel aandacht te geven aan de successen en het positieve. We benadrukten eerder al dat het hart van AI niet zozeer ligt in het positieve, maar in het *generatieve* karakter. Positiviteit helpt vaak, maar niet altijd. En werkt zelfs tegen je als mensen het gevoel hebben te moeten praten over iets positiefs terwijl hun energie zit op zaken waar ze ontevreden of ongerust over zijn. Dan ga je met

een positieve vraag eerder *naast* het thema praten dan erover. En maak je niet de verbinding die nodig is.

Een voorbeeld: tijdens een reorganisatie van een groot administratief bedrijf zat een groep middenmanagers klem tussen de directie en de medewerkers van de werkvloer. Ze wilden loyaal zijn aan de directie maar vonden het dikwijls lastig om de visie en plannen vol vuur te brengen aan de medewerkers, omdat ze het er niet in alle gevallen mee eens waren. En omgekeerd vonden ze het lastig om weerstand en kritiek van de medewerkers door te geven aan de top. Een positie die hen veel energie kostte en soms ook het gevoel gaf het nooit goed te kunnen doen. Op een middag die eigenlijk over de veranderaanpak zou gaan, kwam dit duidelijk naar voren. Niemand had energie om het hierover te hebben, dit werd niet uitgesproken maar was wel voelbaar in de sfeer. Mensen zaten zich echt op te laden. Op dat moment zou praten over de verandervisie en de doelen alsof er niets aan de hand was echt niet goed uitpakken. We hebben toen het programma geschrapt en in plaats daarvan de leidinggevenden uitgenodigd in viertallen gesprekken te voeren over henzelf, over hoe zij zich staande hielden in het spanningsveld tussen top en werkvloer op momenten dat ze het voor niemand goed konden doen. Hoe gingen ze daarmee om? Hoe deden ze het toch zo goed mogelijk? Die voorbeelden bleken er te over, alleen had niemand het erover gehad. Het delen en uitpluizen ervan gaf veel inzicht en zelfvertrouwen, en deed ook goed omdat dit de groep daadwerkelijk bezighield.

GEEN LICHT ZONDER SCHADUW: HOE NEEM JE DE NEGATIEVE KANT MEE?

Een manier om met dit vraagstuk om te gaan, is niet te denken in positief-negatief. Beide kanten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: er is geen eb zonder vloed, geen dag zonder nacht, geen licht zonder schaduw, geen geluk zonder ongeluk. Jung zegt hierover: ‘I would rather be whole than good.’ De vraag is: welk soort onderzoek doet recht aan de situatie én laat toe om ontdekkingen te doen vanuit de situatie? Met andere woorden, hoe kan de pijn of het negatieve ook gewaardeerd worden, en kunnen kiemen van hoop of perspectief ontdekt worden in de manier waarop we erover spreken met elkaar?

Een voorbeeld. In een lerend netwerk over AI dat we organiseerden voor een groep van tachtig deelnemers, kwam geregeld de vraag naar boven: ‘Wat doe je met AI in lastige tijden?’ We besloten op een bepaald moment als begeleiders om rond dit vraagstuk een ervaring op te zetten – alleen erover praten gaf onvoldoende inzicht. We nodigden deelnemers uit om elkaar in tweetallen te interviewen. De

inleiding voor het gesprek was: ‘Ieder mens of organisatie komt in situaties of periodes terecht waarin het echt moeilijk is. Momenten van tegenslag, pijn of zelfs lijden.’ Vervolgens vroegen deelnemers aan elkaar: ‘Kun je me een verhaal vertellen dat voor jou zo’n moment of periode illustreert? Een periode die stressvol was, misschien zelfs tragisch en die je bijblijft als een moeilijke periode. En waarbij je erin geslaagd bent om op één of andere manier toch te groeien vanuit dat moment.’ Daarna gebruikten deelnemers de volgende vragen om het verhaal van de collega verder te onderzoeken:

- Wat heeft je overeind gehouden in deze periode?
- Wat heeft je erdoor gesleept, hoe vond je toch de kracht om door te gaan?
- Wat heeft jou energie en moed gegeven?
- Terugkijkend op dit verhaal: misschien ben je er sterker uitgekomen. Welke kracht heb je in jezelf ontdekt?

Na de duogesprekken wisselden deelnemers hun ontdekkingen uit in kleine groepjes en verdiepten ze de betekenis ervan. Ten slotte werden per groepje conclusies opgeschreven door het aanvullen van één of meer van de volgende zinnen:

- Mensen herwinnen het zelfvertrouwen of ontwikkelen veerkracht als ...
- Mensen putten moed uit moeilijke periodes als ...
- Mensen slagen erin om hoop en mogelijkheden te zien in moeilijke tijden als ...
- Mensen en organisaties slagen erin om zich te ontwikkelen vanuit moeilijke periodes als ...
- Tragedies, verlies en lijden worden zinvol als ...

Deze zinnen werden opgehangen in de ruimte en hardop voorgelezen. De intimiteit en het respect in de groep was enorm. Alsof een wezenlijk begrip de deelnemers met elkaar verbond. De vraag hoe je vanuit AI kunt omgaan met negatieve dingen werd niet meer gesteld. Het sprak voor zich.

VOORBEELDEN VAN KRACHTIGE VRAGEN

Hieronder volgen nog enkele voorbeelden van krachtige vragen die we in AI-trajecten hebben gebruikt.

- *Thema: zorgzaamheid in een ziekenhuis*

Vraag: ‘De aard en omstandigheden van ons werk maken dat je vaak anderen nodig hebt om goede zorg en dienstverlening te kunnen leveren. Zeker op momenten dat het uitdagend of zwaar is, voel je dat zorg dragen voor elkaar cruciaal is. Je gesteund voelen door anderen maakt dat je doorzet, ook in lastige situaties. Kun je me een verhaal vertellen waarbij jij zorg van een collega

(of collega's) voelde op een moment dat je het ook echt nodig had? En ik ben ook benieuwd naar een moment waarop jij zorg droeg voor een collega. Kun je me een voorbeeld geven?'

- *Thema: onzekerheid in een innovatieve omgeving*

Vraag: 'Kun je me een verhaal vertellen waar achteraf bleek dat onzekerheid je tot een resultaat heeft gebracht dat niet mogelijk was geweest zonder die onzekerheid? Waar onzekerheid een voorwaarde was voor wat er kon ontstaan?'

- *Thema: omgaan met fouten*

Vraag: 'We werken in een omgeving waarin het maken van fouten onvermijdelijk is. De manier waarop we met fouten omgaan, is dan belangrijker dan de illusie dat we fouten kunnen vermijden. Als je kijkt naar de afgelopen periode: wat is daarin voor jou een voorbeeld waarin het 'goed fout' ging? Dus waarbij we erin slaagden adequaat te reageren en werkelijk te leren uit het voorval?'

KRACHT UIT HET NEGATIEVE

Onderzoek vanuit AI-perspectief hoeft dus niet te betekenen dat je negatieve ervaringen moet negeren. Het geeft juist handvatten voor een effectieve manier om deze ervaringen te bespreken en te onderzoeken. Ze worden dan benaderd vanuit het potentieel, vanuit een perspectief van hoop, meer dan de hopeloosheid. Betrokkenen voelen zich in dat soort situaties gezien en erkend in hun emotie: deze wordt gewaardeerd (appreciated) zoals ze is. Vanuit onderzoek (inquiry) wordt de ervaring stap voor stap bevraagd. Daaruit ontstaat weer nieuw perspectief en kracht.