

## **Blijvende verandering in de organisatie door een positieve insteek! Appreciative Teambuilding bij Fairfood.**

### **In bedrijf:**

**Frank van der Linde, directeur Fairfood, en Cora Reijerse van All About Change beschrijven in dit artikel hoe de positieve filosofie van de Appreciative Inquiry aanpak van invloed is geweest . En hoe het kan dat het nu, ca twee jaar later, nog steeds effectief is.**

### **Wat was er aan de hand?**

“Help ons als MT beter met elkaar samen te werken. We werken teveel langs elkaar heen, er ontstaan steeds meer irritaties en het wiel wordt te vaak opnieuw uitgevonden.” Dat was de hulpkreet die de directie van Fairfood in de zomer van 2006 uitte aan All About Change, een bureau voor organisatieontwikkeling dat werkt met de filosofie en methodiek van Appreciative Inquiry.

Fairfood is een vrij jonge NGO die een sterke groei heeft doorgemaakt en nog steeds doorontwikkelt. Er werken jonge, intelligente, idealistische en creatieve mensen met hart voor hun werk. De directie was net uitgebreid met een viertal managers die gezamenlijk het MT vormden. Dit MT kon echter zijn draai nog niet echt vinden.

Een veelvoorkomende, klassieke aanpak van teambuilding lag voor de hand. Dit pad is echter niet gekozen. All About Change verwachtte dat het veranderingsproces anders, beter en leuker kon zijn. Dit bleek geen verkeerde aanname...

### **Waarom de positieve insteek?**

De reden van de keuze voor deze aanpak was in de eerste plaats dat Fairfood graag ervaring op wilde doen met Appreciative Teambuilding (ATB). Daarnaast was de opdrachtgever snel enthousiast te krijgen voor een positieve, opbouwende insteek waarin kritiek en frustratie wel een plek zouden krijgen maar niet het hoofdmenu vormen.

Eerdere ervaringen in het MT leidden tot de conclusie van de directie dat elkaar ‘de waarheid zeggen’ wel het hart luchtte van de sprekers, maar niet leidde tot beweging of verbetering van de samenwerking. De ervaringen van de teambegeleiders sloten daar bij aan: zij zagen zichzelf vaak wel problemen boven tafel brengen, maar hadden er een hard hoofd in of ze alle vrijgekomen negatieve energie zouden kunnen ombuigen naar positieve actie. De keuze voor een positieve insteek was geboren.

### **Wat is de achtergrond van Appreciative Teambuilding?**

Het uitgangspunt van ATB is dat geslaagde veranderingen niet beginnen met een nieuwe organisatiestructuur of procedures, maar met een door medewerkers gezamenlijk gewenste en ontworpen toekomstvisie. Appreciative Inquiry betekent letterlijk: waardierend onderzoek(en). Het is zowel een filosofie als een benaderingswijze van mensen en een methodiek.

## De Appreciative Inquiry methodiek

Zoals in de figuur te zien is, bestaat de AI benadering uit vier stappen na het vaststellen van een thema voor verandering, wat in dit geval 'Inspirerend leiding geven en nemen en samenwerken' was.

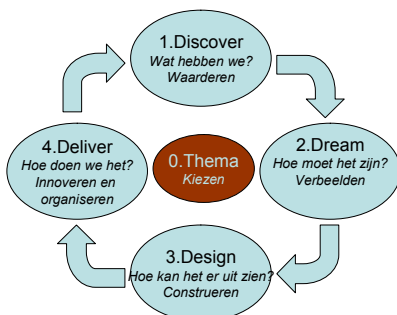
### Waarom de positieve insteek?

De reden van de keuze voor deze aanpak was in de eerste plaats dat Fairfood graag ervaring op wilde doen met Appreciative Teambuilding (ATB). Daarnaast was de opdrachtgever snel enthousiast te krijgen voor een positieve, opbouwende insteek waarin kritiek en frustratie wel een plek zouden krijgen maar niet het hoofdmenu vormen.

Eerdere ervaringen in het MT leidden tot de conclusie van de directie dat elkaar 'de waarheid zeggen' wel het hart luchtte van de sprekers, maar niet leidde tot beweging of verbetering van de samenwerking. De ervaringen van de teambegeleiders sloten daar bij aan: zij zagen zichzelf vaak wel problemen boven tafel brengen, maar hadden er een hard hoofd in of ze alle vrijgekomen negatieve energie zouden kunnen ombuigen naar positieve actie. De keuze voor een positieve insteek was geboren.

### Wat is de achtergrond van Appreciative Teambuilding?

Het uitgangspunt van ATB is dat geslaagde veranderingen niet beginnen met een nieuwe organisatiestructuur of procedures, maar met een door medewerkers gezamenlijk gewenste en ontworpen toekomstvisie. Appreciative Inquiry betekent letterlijk: waardierend onderzoek(en). Het is zowel een filosofie als een benaderingswijze van mensen en een methodiek.



Het gaat om:

Samen met anderen de successen van het verleden ontdekken en vanuit deze ervaringen doorbouwen naar een nieuw perspectief. Vervolgens met behulp van deze gezamenlijke verbeelding een gewenste toekomst ontwerpen, zodat op die positieve voorstelling automatisch positieve actie volgt.

### Hoe werkte het?

Als teambegeleiders maakten we kennis met een heel boeiend proces dat vanaf het begin gekenmerkt werd door enthousiasme en energie van de MT leden. In een prettige, landelijke omgeving startten we met het waarderen van wat er al was. MT leden interviewden elkaar en verkenden topervaringen met samenwerken en leiding geven/leiding nemen binnen Fairfood. Dit bleek even wennen te zijn, zeker voor de mensen die graag hun kritiek wilden uiten op anderen en de problemen die er waren wilden bespreken. We vroegen hen die wens te parkeren en beloofden er op het eind van de dag op terug te komen.

Een vervelende constatering van een deelnemer was dat hij totaal geen goede samenwerkingservaring had binnen Fairfood. Dat was pijnlijk, maar werd geaccepteerd. Later kwam hij er op terug en vertelde een mooie en persoonlijke ervaring met een van de directeuren die hij zich tijdens de sessie toch weer herinnerde.

De positieve energie die deze waarderende ervaring opleverde zette zich voort in het gemeenschappelijk dromen. Hoe ziet de ideale Fairfood samenwerking eruit? Leiding geven/leiding nemen werd op nieuw geformuleerd als een speciale manier van samenwerken, namelijk vanuit verschillende verantwoordelijkheden. De thema's uit de gemeenschappelijke droom werden gedestilleerd, vanzelf groepeerden zich mensen om die onderwerpen die hen aanspraken zoals: 'Samen slim zijn', 'Balans werk/ontspanning' en 'Communiceren en werksfeer'.

Aan het einde van de dag bleek de wens om kritiek te spuien verdwenen: "Als ik mijn kritiek had geuit, was ik wel even blij geweest, maar daarna was er waarschijnlijk niets mee gebeurd en waarschijnlijk had ik collega's op de ziel getrapt. Nu heb ik mijn kritiek in wensen en dromen kunnen vormgeven en zie ik dat anderen deze met me delen. De kans is nu veel groter dat er iets mee gebeurt en daar kan ik ook zelf aan meewerken", aldus een van de deelnemers.

Drie maanden na deze sessie zijn we opnieuw een dag aan de slag gegaan. De energie en het enthousiasme waren helemaal terug. We begonnen met waardering over wat er goed gegaan was in de samenwerking in de tussentijd. Dit was een prima opmaat voor de ontwerpfasen en de innovatieve acties. Creatieve en originele ideeën passeerden met veel plezier de revue. "Een relaxruimte inrichten in ons nieuwe pand voor de nodige ontspanning in het werk, met je collega een uur wandelen over de grachten om eens echt bij te praten en tijd maken voor elkaar." Ieder thema vond zijn sponsors/eigenaars.

Een half jaar na dato wilde Fairfood een vervolgdag om AI levend te houden in de organisatie. Op een AI manier onderzochten we hoe het met de samenwerking stond en evalueerden we een belangrijk jaarlijks project waar alle aanwezigen bij betrokken zijn. De projectleider zei blij te zijn dat ze niet terecht waren gekomen in kritisch gekissebis en dat hij meteen voor volgend jaar allerlei waardevolle tips had gekregen om het nog beter te gaan doen.

### **Wat leerden we ervan?**

Als begeleiders leerden we dat het belangrijk is om achter de principes van AI te staan en de ze consequent te gebruiken, het is belangrijk om AI niet half te gebruiken. Frank van der Linde vertelt: "Het grootste leerpunt voor Fairfood was dat je niet altijd over problemen hoeft te praten om problemen op te lossen. Dat was een rare gewaarwording. Iedereen benadert problemen oplossen, bewust of onbewust, op dezelfde manier; analyse van het probleem, oplossingen bedenken voor het probleem en daarna de oplossing analyseren. Alle energie gaat naar het probleem, terwijl er natuurlijk ook heel veel goed gaat. Maar dat zie je dan niet meer. In het begin was er wel wat ongerustheid omdat er dus niet aan de orde zou komen wat er fout gaat, maar dat bleek snel te verdwijnen. De onderwerpen waarover wordt gesproken, worden vanuit positiviteit benaderd en dat levert veel meer op."

### **De meerwaarde: hoe werkt het nu nog?**

Het werkt nog door, het leren gaat verder. 'Dat is niet erg AI!' of 'Doe eens meer AI!' wordt geroepen om kritische collegae er toe te bewegen hun mening wat positiever en constructiever naar voren te brengen.

Frank: "Als directeur van Fairfood merk ik dat er een enorme wens is om zaken positief in te steken. Soms best raar bij een organisatie die bezig is met het oplossen van honger in ontwikkelingslanden. Dit past echter zo goed bij Fairfood dat we het ook gebruiken in onze algemene strategie. Fairfood spreekt bedrijven aan op de manier waarop zij producten produceren en verhandelen. 'We belonen bedrijven die het goed doen in plaats van dat we bedrijven die het fout doen afstraffen. En dit werkt!'"

"Intern wordt AI breed gebruikt. Bij evaluaties en beoordelingen en bij het oplossen van allerlei problemen. Het zit echt in de cultuur. En nee, we zijn geen softe club. Elke medewerker heeft harde targets. Fairfood leeft van subsidies en die krijg je tegenwoordig niet zomaar. Als targets niet worden behaald, dan moet je soms zelfs de subsidie terugbetalen. En daarom zijn 'problemen' voor Fairfood net zo groot als voor het bedrijfsleven. Maar dat houdt ons scherp en zorgt ervoor dat we professioneel moeten werken. En professioneel werken doe je onder andere door problemen structureel op te lossen. De intrinsieke motivatie om met AI te werken is groot en daarom wordt AI binnen Fairfood nog steeds gebruikt, terwijl de laatste sessie alweer lang geleden is."

### **Werkt het ook voor andere organisaties?**

Iedere keer opnieuw zijn we blij verrast om te zien hoe mensen met de AI benadering meteen vanaf de eerste stap, het waarderen van wat er is, enthousiast in beweging komen. Veranderen gaat haast vanzelf. Bij de rijksoverheid, in de gezondheidszorg, in de ict branche, om maar een paar voorbeelden te noemen, is het ook effectief gebleken. Een voorwaarde is wel dat mensen met elkaar de dialoog aan willen gaan en willen investeren in elkaar, zichzelf en hun organisatie.

**Frank van der Linde, directeur Fairfood**  
**e-mail: frank.vanderlinde@fairfood.org**

**Cora Reijerse, directeur All About Change**  
**e-mail: cora.reijerse@allaboutchange.nl**