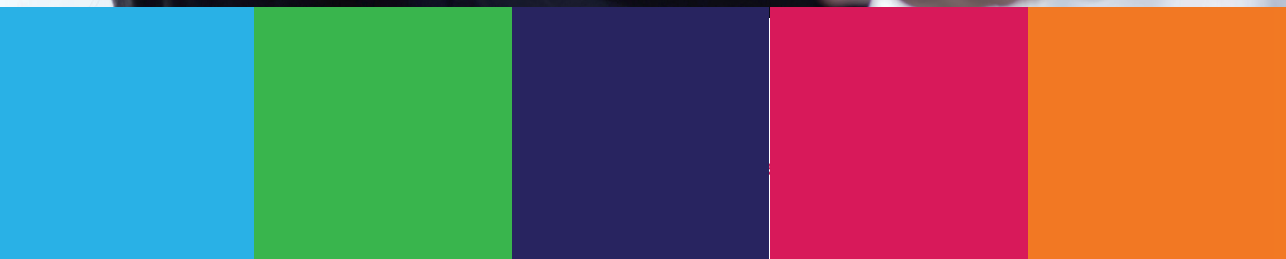


 professioneel begeleiden.nl

Special

Appreciative
Inquiry



Robbert Masselink is organisatieadviseur, onderzoeker en facilitator. Hij begeleidt bestuurders en managers bij ontwikkelingsvragen op het snijvlak van strategie, organisatie en verandering. Hij is een veelgevraagd spreker over Appreciative Inquiry, heeft diverse publicaties op zijn naam staan en coacht en traint mensen in het gebruik van de methode. Informatie: keynoteconsultancy.nl

Leiden en organiseren vanuit ambitie, kracht en verbinding

Appreciative Inquiry

Inleiding

Appreciative Inquiry (AI) is een zienswijze en methode voor een andere manier van leiden, veranderen en ontwikkelen van menselijk en organisatiepotentieel. Hoe vaak richt een leider of manager zijn aandacht op wat iemand goed doet, op de kwaliteiten en talenten van zijn medewerkers en op wat er werkt in haar afdeling of organisatie? Of dat een organisatie haar strategische ambitie collectief vormgeeft, die breed gedragen wordt en succesvolle realisatie tot resultaat? Niet heel vaak (Clegg & Walsh, 2004)

De praktijk in de meeste bedrijven is echter anders. Managers besteden veel tijd aan het oplossen van problemen. Als ik in mijn trainingen managers vraag naar hun tijdbesteding, dan gaat zo'n 50–80% daarvan op aan problemen oplossen. Aan zaken als strategieontwikkeling, planning en relaties met klanten onderhouden komen ze onvoldoende toe. Ook geven mensen elkaar tijdens het werk te weinig positieve feedback. Professor Marcial de Losada (2005) deed onderzoek naar de prestaties van teams. Hij keek in het bijzonder naar de verhouding tussen het aantal positieve en negatieve ervaringen van teamleden. In 'high

performance' teams is die verhouding 6 positieve ervaringen op elke negatieve ervaring. De meeste teams scoren slechter, van 1:1 tot zes negatieve ervaringen tegenover elke positieve. Hoe komt het dat we zo weinig oog voor positieve feedback hebben? In een positieve cultuur ervaren medewerkers meer plezier in hun werk, doen ze beter hun best en leveren ze betere prestaties (Kinjerski & Skrypnek, 2008).

AI is een uitstekend instrument om meer waardering in organisaties te krijgen. Ze helpt gemeenschappelijke ambities ontwikkelen die door mensen worden gedragen. Ook stimuleert ze mensen om in te stappen in ontwikkeling en verandering en bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuwe kennis en activiteiten. Op het eerste gezicht lijkt de methode zacht of wollig, maar iedereen die er serieus mee heeft gewerkt weet dat ze harde resultaten oplevert, vernieuwing in gang zet, cruciale conversaties helpt voeren en mensen committeert aan keuzes. AI gaat heikle onderwerpen niet uit de weg maar creëert de ruimte en de openheid, zodat ze door mensen ingebracht kunnen worden. Deze special gaat dieper in op de filosofie en de methode van AI. De toepassingsmogelijkheden

worden belicht, er wordt ingegaan op de voor- en nadelen ervan en er wordt een AI-casus uit de praktijk behandeld. Kortom, het wordt duidelijk hoe verandering, leren en ontwikkeling langs de weg van waardierend onderzoek gestalte krijgt.

2. Wat is Appreciative Inquiry?

2.1 Een definitie van AI

David Cooperrider, grondlegger van de methode, definieert Appreciative Inquiry (hierna afgekort als AI) als volgt:

'AI is de kunst en kunde om vragen te stellen over het potentieel van een organisatie met de bedoeling deze volledig tot zijn recht te laten komen. In essentie mobiliseert AI zelfonderzoek door de "onvoorwaardelijk positieve vraag" te stellen aan honderden, soms wel duizenden mensen. De opgave van een AI-proces is snelheid aan de verbeelding, innovatie en verandering te geven. AI geeft ruimte aan ontdekken, aan dromen en waarmaken in plaats van aan ontkennen, kritiek geven en negativiteit. Op een fundamenteel niveau zoekt AI naar een constructieve verbinding tussen een groep mensen en het grote geheel waarover zij praten in de vorm van capaciteiten, prestaties, kennis, innovaties, wensdromen, mogelijkheden, waarden, piekmomenten en toekomstbeelden die mensen nastreven en wenselijk achten.' (Cooperrider, 1995)

Deze definitie laat twee opvattingen van AI zien, namelijk AI als zienswijze en AI als methode.

2.1.1 AI als zienswijze

AI als zienswijze nodigt mensen uit om anders te kijken naar samen ondernemen, organiseren, veranderen en vernieuwen. Ze vraagt expliciet aandacht voor wat er werkt in een organisatie, voor successen, resultaten en prestaties en voor de kwaliteiten, sterkten en talenten van mensen. Met deze zienswijze neemt ze bewust afstand van een probleemgerichte kijk op mensen en organisaties, dat de nadruk legt op problemen, fouten,

gebreken, negatieve afwijkingen, schaarste, bedreigingen, zwaktes en op alles wat ontbreekt. Deze waarderende kijk is bewust en komt met aanzienlijke implicaties voor het intermenselijke functioneren in organisaties.

2.1.2 AI als methode van actieonderzoek

AI is ook een methode van actieonderzoek die groepen en teams helpt hun ambities te verwezenlijken. Dat doet ze door op gestructureerde wijze intenties en ambities te vertalen naar initiatieven en acties die resultaat opleveren. De methode is een prestatie- en een leercyclus ineens, waarin groepen en teams hun activiteiten afstemmen op hun doelen en leren over hun samenwerking in de praktijk. Zo ontstaat een effectieve combinatie van presteren en leren tijdens het dagelijkse werk van medewerkers.

De zienswijze van AI is samengevat in vijf basisprincipes en de methode bestaat uit een proces met vijf fasen. Deze worden verderop besproken.

2.2 Historie van AI

David Cooperrider is, samen met zijn co-promotor Suresh Srivastva, de grondlegger van AI. Hij is momenteel professor Organizational Behavior aan de Weatherhead School of Management van Case Western Reserve University. Tevens is hij oprichter en voorzitter van het Fowler Center for Sustainable Value aan dezelfde universiteit. In 2010 wordt hij de Peter Drucker Distinguished Fellow bij de Drucker School of Management voor zijn bijdrage aan het denken over management. David Cooperrider heeft ruim twintig boeken en meer dan vijftig artikelen op zijn naam staan.

Hij doet als PhD-student begin jaren tachtig onderzoek in een ziekenhuis, de Cleveland Clinic in Ohio, naar wat er schort aan de samenwerking. Bij het verzamelen van de data wordt hij verrast door de positieve samenwerking, het egalitaire klimaat en de hoeveelheid innovaties die er plaatsvinden.

Hij besluit in overleg met Srivastva om zijn aandacht volledig te richten op de factoren die deze organisatie zo succesvol maken. Het ziekenhuis wordt daarmee de eerste organisatie die bewust onderzoek laat doen naar positieve factoren in plaats van naar problemen.

De term “Appreciative Inquiry” wordt voor het eerst genoemd als voetnoot in een rapport van Cooperrider en Srivastva gericht aan de Raad van Toezicht van de Cleveland Clinic (e.g. Bouwen, 2004; Appreciative Inquiry Commons, 2006). Het rapport is voor Cooperrider de aanleiding om zijn dissertatie volledig aan dit onderwerp te wijden.

In 1982 publiceert Kenneth Gergen ‘Toward Transformation of Social Knowledge’, een wetenschappelijke publicatie die grote indruk op Cooperrider maakt. Het beïnvloedt zijn denken enorm en leidt ertoe dat hij AI gaat zien als een theorie met de potentie om de leidende aannames van een cultuur ter discussie te stellen, om fundamentele vragen te stellen over het moderne (organisatorische) leven, om wat als vanzelfsprekend wordt aangenomen opnieuw te overwegen en zo nieuwe alternatieven te ontwikkelen voor sociale actie.

In 1986 promoveert Cooperrider op zijn dissertatie “Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation.” Wat begon als onderzoek naar de ontwikkeling van generatieve theorievorming mondde uit in een strategie van organisatieverandering. In zijn dissertatie legt hij de basis voor AI door de principes en de logica ervan te beschrijven.

In 1987 publiceren Cooperrider en Srivastva de eerste officiële publicatie over AI: “Appreciative Inquiry in Organizational Life”. Het is de eerste keer dat de term verschijnt in een professioneel vakblad. De publicatie wordt beschouwd als een klassiek artikel en als de start van het succes van AI. Hun pleidooi voor een focus op waardecreatie, aspiraties en ambities heeft in de afgelopen vijf-

entwintig jaar geleid tot een golf aan AI-projecten wereldwijd. De veelheid aan projecten en ervaringen hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van Appreciative Inquiry tot de volwassen en volwaardige methode van verandering die het nu is. Ook vandaag de dag is AI nog lang niet uit-ontwikkeld en groeit de kennis erover nog steeds.

2.3 Het mensbeeld van AI

AI ziet mensen als individuen die voortdurend betekenis geven aan de wereld om hen heen. Dat doen ze door waarde toe te kennen aan gebeurtenissen, mensen, objecten, gedachten, gevoelens en emoties. Voor organisaties is het de uitdaging om de enorme verscheidenheid aan betekenisstromen te richten op de bedrijfsdoelstellingen, op elkaar af te stemmen en trachten deze gemeenschappelijk te maken. AI is bij uitstek geschikt om mensen met elkaar over onderwerpen in gesprek te brengen om zo tot gemeenschappelijke betekenissen en acties te komen.

Volgens AI zijn mensen vanuit zichzelf gemotiveerd. Veel organisaties vervangen deze intrinsieke motivatie door een vorm van externe sturing en controle. Vervolgens is het management verbaasd dat mensen niet meer eigen initiatief laten zien en introduceren ze concepten als zelfsturing en empowerment om ze opnieuw te motiveren. Ze spannen zo het paard achter de wagen.

Naast een aangeboren motivatie beschikken mensen over unieke eigenschappen, kwaliteiten en talenten die ze voor hun werk inzetten of hun werkgever onthouden. Werkgevers kunnen mensen namelijk niet dwingen hun talenten in te zetten, ze kunnen wel de condities hiervoor scheppen. AI helpt daarbij en doet een appèl op de intrinsieke motivatie, talenten en kwaliteiten van mensen door zingeving, voldoening, trots en het leveren van een zinvolle bijdrage centraal te stellen. De beelden die mensen van zichzelf hebben, de kwaliteiten, talenten en vaardigheden waarover

ze beschikken zijn plooibaar en veranderen in de tijd. Mensen zijn volgens AI nooit 'af' en volkomen bepaald. De werkende mens uit de jaren vijftig van de vorige eeuw is bijvoorbeeld een totaal andere werknemer dan die van vandaag de dag. Hetzelfde geldt voor organisaties en organisatievormen, deze zijn ook nooit 'af'. Deze plooibaarheid biedt ongekende mogelijkheden om onszelf, en onze organisaties, steeds opnieuw uit te vinden en te verbeteren. In de sociale realiteit ligt niets voor eeuwig vast. We kunnen probleemsituaties als armoede, honger en milieuvervuiling onderzoeken, verbeteren en naar een hoger plan tillen. Dit potentieel aan mogelijkheden brengt verantwoordelijkheden met zich mee en het besef dat de ongewenste situaties die we ervaren, in het klein en groot, mede het resultaat zijn van onze huidige manieren van denken en handelen.

2.4 Uitgangspunten van AI

In correct Nederlands vertaald staat AI voor Waarderend Onderzoeken. Mensen onderzoeken daarbij samen op waarderende wijze een thema of onderwerp dat belangrijk voor ze is. Ze onderzoeken met name alles dat leven geeft aan dat thema of onderwerp wanneer het op z'n best is, vitaal, levend en bloeiend. Ze reikt mensen een aanpak en een structuur aan die collectieve ambities en aspiraties helpt verwezenlijken in de vorm van nieuwe kennis en nieuwe manieren van werken. Sociale innovatie is het doel van AI. De aanname van AI is dat waardering en verbeelding bijdragen aan het ontwikkelen van kennis die leidt tot vernieuwing onderneming en/of samenleving.

Het waarden in AI is geen doel op zich, maar middel tot het creëren van een hoge kwaliteit van communicatie en samenwerking als voorwaarden voor vernieuwing. Ze spreekt het enorme potentieel aan emoties, ideeën, motivaties en ervaringen van mensen aan door veiligheid te creëren, openheid en nieuwsgierigheid naar elkaar toe te stimuleren en wederzijds leren te bevorderen. Ze

versterkt zo gevoelens van vertrouwen, hoop en optimisme, vergroot de wederzijdse interesse in elkaar en daarmee de kans op succes en resultaat.

AI als zienswijze onderscheidt vijf basisprincipes, die haar theoretische grondslag vormen. Het eerste principe is dat we voortdurend betekenis geven aan de wereld in en om ons heen in de vorm van taal in de brede zin van de betekenis. Het tweede principe is dat onderzoeken en veranderen gelijktijdig plaatsvinden in plaats van volgtijdelijk. Het derde principe is dat organisaties meer zijn dan rationeel-economische systemen. Het zijn óók menselijke creaties die het resultaat zijn van persoonlijke drijfveren, ambities en intuïtief. Het vierde principe is dat onze gemeenschappelijke denkkraft, verbeelding en het vermogen deze aan te spreken de belangrijkste bronnen vormen voor verandering. De vijfde en laatste aanname is dat een positieve blik net zo geldig is als een negatieve. We gaan hieronder wat dieper op elk van de principes in en geven ze een naam.

1. Het sociaal-constructionistische principe: woorden creëren werkelijkheden

Het eerste principe is een taalkundige benadering van mensen, organisaties en verandering. Ze spoort ons aan om deze niet voor gegeven aan te nemen, maar als sociale constructen of bouwsels die in de dagelijkse interacties en conversaties tussen mensen worden gemaakt en in stand gehouden. Het zijn geen dingen die los van of buiten ons kunnen bestaan. Volgens AI bestaat een objectieve werkelijkheid dan ook niet of is deze in ieder geval niet als zodanig kenbaar. We maken voortdurend, veelal onbewust, keuzes in wat we waarnemen, interpreteren en vertellen door bepaalde aspecten te benadrukken, andere weg te laten en zo betekenis te creëren. We zien de wereld zoals we die beschrijven. Waar we overeenstemming met elkaar over bereiken wordt de sociale realiteit, tijdelijk en lokaal, die steeds opnieuw ter discussie kan worden gesteld en dus nooit vastligt.

Implicaties van dit principe zijn dat we kunnen stoppen met te zoeken naar dé werkelijkheid of waarheid, we fabriceren immers een (inter-)subjectieve werkelijkheid. Consequentie hiervan is dat AI de aandacht vestigt op het slaan van bruggen, op het verbinden van de enorme verscheidenheid aan werkelijkheden of realiteiten en te trachten deze gemeenschappelijk te maken. Een andere implicatie van dit principe is dat ze ons gevoeliger maakt voor taal en voor de verhalen die we elkaar over onszelf en het organisatorische leven vertellen. Want verhalen verschaffen inzicht in wat belangrijk is en niet, wiens belangen behartigd worden of onderbelicht blijven en waar nieuwe verhalen aandacht voor vragen. Het bedenken en stellen van vragen is binnen AI een belangrijke vaardigheid om het geheel aan verhalen dat bestaat naar boven te halen.

2. Het simultaneiteitsprincipe: onderzoeken en veranderen vallen samen

AI wordt ook wel de kunst van het vragenstellen genoemd. Een goede vraag stelt de werkelijkheidsbeleving van de ander, of van anderen, ter discussie en is dus nooit zonder implicaties. Waarderende vragen stimuleren het gezamenlijk onderzoeken van een situatie of gebeurtenis, geven energie aan een gesprek en halen naar boven wat mensen belangrijk vinden. Vragenstellen biedt mensen de gelegenheid om op gebeurtenissen, situaties of ontwikkelingen te reflecteren en zich er dan anders toe te gaan verhouden. Zo worden vragen interventies in de denkpatronen van mensen over wat ze voor waar aannemen die, als ze veranderen, aanleiding geven tot ander gedrag en nieuwe acties.

3. Het poëtische principe: Organisaties zien als menselijke creaties in-de-maak

Voor AI zijn verhalen de belangrijkste dragers van betekenis in organisaties. De verhalen die het vaakst worden verteld nestelen zich als werkelijkheden en waarheden in netwerken van mensen en worden op een gegeven moment voor waar aangenomen. Maar ze liggen nooit vast en worden voortdurend

herschreven. De toekomst en het verleden van een organisatie liggen dus nooit vast, ze wisselen met het veranderen van de verhalen die erover worden verteld. Nieuwe verhalen zijn als het ware interventies in de heersende opvattingen over wat 'waar' is en kunnen leiden tot bijstellingen en herinterpretaties van histories en van toekomstverwachtingen. Een organisatie is in dat opzicht nooit af en is in zekere zin een open boek dat met nieuwe verhalen gevuld kan worden en waarvan de geschreven hoofdstukken herschreven kunnen worden. Dit principe biedt mensen een enorme vrijheid om te onderzoeken, niets ligt immers vast ook al denken ze van wel.

4. Het anticipatoire principe: Positieve beelden genereren positieve acties

AI maakt dankbaar gebruik van metaforen voor het verbeelden van de toekomst. De 'gedroomde' toekomst doet een sterk appèl op de verlangens en aspiraties van mensen voor de toekomst, ongeacht of deze in hun beleving direct haalbaar zijn of niet. Toekomstbeelden beïnvloeden in sterke mate het bestaande gedrag als ze hoopgevend, inspirerend en enthousiasmerend zijn. Die beïnvloeding geldt overigens ook voor negatieve beeldvorming. Zo worden verwachtingen en verlangens van mensen belangrijke drijfveren voor acties en veranderingen in het hier-en-nu.

Organisaties bestaan bij de gratie van een toekomstperspectief. Vaak is dat perspectief onuitgesproken, wordt het niet gedeeld en is het een extrapolatie van de bestaande situatie. Het genereert in de regel weinig enthousiasme en betrokkenheid bij mensen, zeker als ze zich baseert op de problemen die nu worden ervaren. Ook successen worden vaak doorgetrokken naar de toekomst en belemmeren zo organisaties om te veranderen. Aanstekelijke toekomstbeelden kunnen dan een belangrijke energiebron en motivatie zijn om juist dan nieuwe initiatieven te ontplooiën en acties te initiëren die leiden tot vernieuwing. Hoe krachtiger de toekomstbeelden, hoe meer ze een appèl doen op vernieuwing en het

doorbreken van bestaande opvattingen en patronen.

5. Het positieve principe: Een bewuste keuze maken voor wat werkt

Objectieve situaties bestaan niet, ze worden ingekleurd door wat mensen belangrijk vinden en wat niet. Ze verhouden zich door hun waarden, normen en opvattingen altijd op een specifieke manier tot situaties en dat biedt tegelijkertijd ruimte voor verandering. Want je kunt ze inwisselen voor andere. Met andere woorden, een positieve bril is net zo geldig als een negatieve bril en levert andere en vaak betere resultaten op. Door een andere bril op te zetten gaan mensen zich anders verhouden tot situaties en dat geeft aanleiding tot andere reacties en ander, effectiever, gedrag. AI laat mensen bewust door een waarderende bril kijken en richt hun aandacht op wat werkt, wat ze waarderen en belangrijk vinden. AI versterkt het 'immuunsysteem' van mensen en organisaties, zet ze in hun kracht en vergoot hun vermogen om passende actie te ondernemen door nadruk te leggen op zingeving en positieve emoties en ervaringen.

De vijf principes samen maken Appreciative Inquiry tot een krachtig instrument. Ze bieden managers en veranderaars de mogelijkheid om anders aan te kijken tegen verandering en samenwerking en op een andere manier aan te sturen en organiseren. De principes zijn hier afzonderlijk beschreven maar dienen te worden gezien als één geheel. Hoe ze in praktijk worden gebracht komt in de beschrijving van de methode aan bod.

2.5 Visie achter de methodiek

AI is in de kern een generatieve actietheorie, één die vernieuwing nastreeft. Ze wil bijdragen aan sociale innovatie, aan een betere toekomst voor de generaties die na ons komen door middel van duurzame en sociale waardecreatie. Met 'waardierend' bedoelen we dat het onderzoek zich richt op factoren die bijdragen aan het realiseren van een ambitie, streven of ideaal. Door over deze factoren te leren hopen or-

ganisaties hun ambities en idealen beter te bereiken. AI-onderzoek is generatief als het denken van mensen over een thema of onderwerp verandert en hen aanzet tot vernieuwende initiatieven en acties. Want het zijn vaak de basale aannames van mensen over hoe de wereld in elkaar zit, die hen beperken in hun mogelijkheden en weerhouden om te veranderen. AI nodigt mensen uit om deze aannames onder de loep te nemen, erover te leren en ze in te wisselen voor betere.

Een illustratie van deze visie is het initiatief BAWB. In 2002 start de Weatherhead School of Management, onderdeel van Case Western Reserve University, het initiatief 'Business as an Agent of World Benefit' (zie: Fowler Center for Business as an Agent of World Benefit). David Cooperrider is een van de drijvende krachten achter dit initiatief. De idee erachter is simpel: ondernemingen wereldwijd kunnen een enorme bijdrage leveren aan globale vraagstukken als watervoorziening, milieuvuiling, welvaartsverdeling van welvaart. In 2004 wordt Cooperrider door Kofi Annan, de toenmalige secretaris-generaal van de VN, gevraagd om de grootste bijeenkomst te leiden met de VN en meer dan duizend ceo's van bedrijven over het thema 'Global Citizenship'. Het appel van Kofi Annan is duidelijk: "Laten we een bewuste keuze maken om de kracht van markten te koppelen aan die van universele idealen voor het welzijn van toekomstige generaties en de behoeften van achtergestelden." De eerste conferentie is een groot succes en er volgt een tweede drie jaar later. Tussen de beide conferenties in vindt er een explosie van initiatieven plaats en vandaag de dag zijn er meer dan vierduizend bedrijven aangesloten op het initiatief van de VN.

3. AI in de dagelijkse praktijk

3.1 Introductie van het AI-model

De methode van Appreciative Inquiry wordt geïllustreerd aan de hand van het 5D-model. Het model omvat de fasen die onderdeel uitmaken van het proces van waardierend actieonderzoek. Iedere fase is op te vatten als een interventie die iets toevoegt aan het totale proces. Doel van het actieonderzoek is om een voornemen of intentie van een persoon of een groep mensen om te zetten naar initiatieven en acties die bijdragen aan het realiseren van de (collectieve) ambitie.

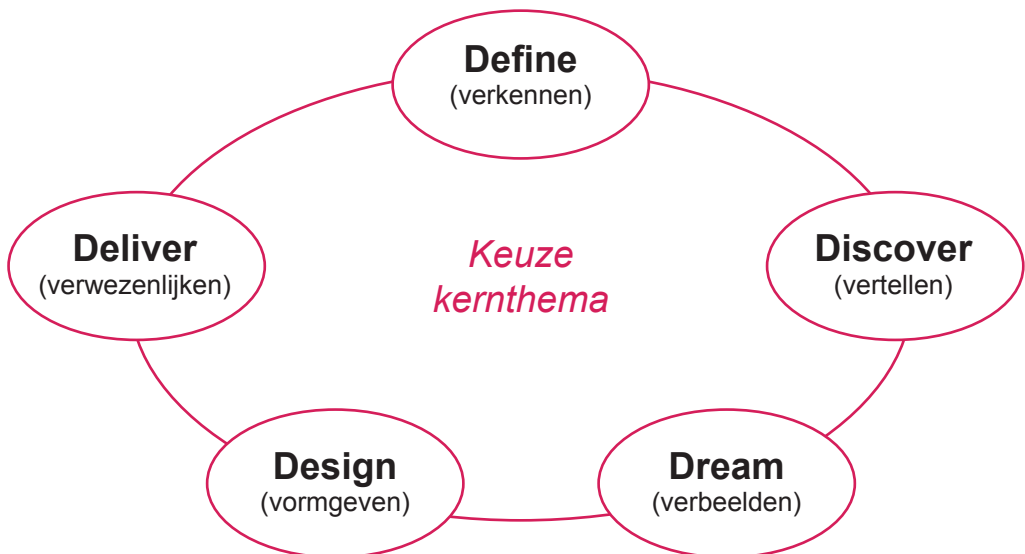
De stappen in het 5D-model zijn de volgende:

- **Define:** dit is de voorbereidende stap in het onderzoeksproces waarin wordt vastgesteld wat je wilt onderzoeken, met wie en op welke wijze het proces wordt vormgegeven;
- **Discover:** mensen onderzoeken en identificeren met elkaar wat er werkt of heeft gewerkt in het verleden en wat ze waarderen aan het kernthema, hun organisatie en/of hun werk;
- **Dream:** mensen verbeelden de toekomst die

ze wensen of voor zich zien als een wenkend perspectief dat ze wensen te realiseren;

- **Design:** De implicaties van de droom worden zichtbaar in de keuzes en beslissingen die mensen nemen over veranderingen die nodig zijn om de droom te realiseren;
- **Deliver:** mensen ontwikkelen voornemens en ideeën en ontplooiën activiteiten en initiatieven die leiden tot veranderingen en resultaten.

Dit 5D-proces is een algemeen model dat in veel verschillende situaties wordt gebruikt. Bijvoorbeeld in een één-op-één gesprek tussen een leidinggevende en een medewerker. Of in een collectief visie- of veranderingsproces met veel en verschillende mensen en partijen. Maar ook in een leersituatie waarin mensen één of meerdere keren bijeenkomen om met elkaar een thema of onderwerp te onderzoeken. Je kunt het model in principe overall toepassen om samen met een ander of met anderen activiteiten te ontplooiën om een gemeen-



Schema: 5V-proces van Appreciative Inquiry

schappelijke ambitie te realiseren. De duur van een 5D-proces varieert van een uur (een gesprek) tot pakweg een jaar of nog langer en is afhankelijk van het onderwerp, de ambitie, het aantal deelnemers en de context.

3.2 Vijf interventies

Elk van de vijf D-fasen, iedere onderzoekstap, is in feite een specifieke interventie in de denk- en actiepatronen van de organisatie over het thema. Het stelt ter discussie wat voor vanzelfsprekend wordt aangenomen en onderzoekt de mogelijkheden om denkbeelden, opvattingen en acties bij te stellen. We gaan hieronder wat dieper op elk van de interventies in.

Interventie 1 - Define: bewegen van probleem naar perspectief

De Define-fase zet een probleembeschrijving van een ongewenste situatie om in een positief geformuleerde ambitie. Vrijwel ieder AI-proces vertrekt vanuit een manifest en urgent gevoeld probleem door één of meerdere mensen in een organisatie. Het probleem is de aanleiding voor het opstarten van het AI-proces maar niet het uitgangspunt. Dat is de wens of de drijfveer die eronder zit. De Define-fase maakt deze zichtbaar en verwoordt het in een positief kernthema. Dat kernthema dient relevant en belangrijk te zijn voor de mensen die het onderzoeksproces willen en kunnen dragen. De lakmoesproef is of zij het kernthema adopteren en omarmen. Is dat niet het geval, dan moet verder worden gezocht naar het kernthema of de formulering ervan, totdat het commitment wel wordt gegeven. Lukt dat niet, dan is dat een reden om het proces hier te stoppen.

Voorbeeld

Enkele jaren geleden begeleidde ik onderzoek naar het toekomstperspectief van hoog-opgeleide medewerkers in het bank- en verzekeringswezen. Het beeld dat zij van de situatie gaven was 'de medewerker in een gouden kooi'. In de focusgroepgesprekken waren ook ex-bankmedewerkers uitgenodigd. Zij hadden wel de stap naar buiten gezet en ervoeren vrijheid om nieuwe dingen te doen. Het beeld dat zij tegenover het beeld van de gouden kooi plaatsten was dat van 'de bank als springplank naar vrijheid' die hun werkgever ze had geboden. Het stimuleerde ze om de stap naar buiten te zetten. Het reikte de 'achterblijvers' een ander perspectief aan, dat ze nieuwe mogelijkheden voor initiatief en actie bood. Het vinden van dat andere perspectief is de kern van de interventie in de eerste stap.

De uitkomst van deze fase is een aanstekelijk kernthema dat mensen nieuwsgierig maakt en aanspoort om mee te doen aan het onderzoeksproces. Ze levert daarnaast een doordacht ontwerp op dat een waarborg is voor een zorgvuldig verloop van het AI-proces in de volgende fasen.

Interventie 2 - Discovery: Herkaderen van het heden en het verleden

Mensen gaan in deze fase met elkaar in gesprek over het kernthema uit de vorige fase. Ze delen verhalen met elkaar over hun persoonlijke, meest waardevolle of positieve ervaringen met het thema. Dat levert een schat aan kennis op over de factoren die bijdragen aan het kernthema op haar best, over wat mensen belangrijk vinden en de kansen en mogelijkheden die zij zien voor de toekomst. Hierdoor gaan mensen zich anders tot het kernthema verhouden, ze praten met elkaar op positieve wijze over het onderwerp en wisselen

hun denkbeelden en opvattingen op een open manier met elkaar uit.

Als de gesprekken functie- of afdelingsoverstijgend plaatsvinden, dan is er kans op kruisbestuiving tussen functies, teams en afdelingen dat nieuwe ideeën kan opleveren, leren mogelijk maakt, het wederzijds begrip tussen (groepen) mensen vergroot en verbondenheid schept. De geanimeerde gesprekken die over het kernthema plaatsvinden zijn middel en doel tegelijk, namelijk om kennis over het kernthema te verzamelen én om de onderlinge verbondenheid op het thema en met elkaar te vergroten.

Voorbeeld

Ik begeleidde een adviesbureau, waarin de adviseurs met elkaar onderzochten wat het betekent om maatwerk aan hun klanten te leveren. Hieronder staan enkele vragen die ze hebben gebruikt in de waarderende interviews met elkaar:

1. Wat waardeer je in het bijzonder aan dit bureau, aan het werk dat je doet en de bijdrage die jij levert aan het geheel?
2. Wat maakt ons bureau uniek en onderscheidend en zonder dat tot een wezenlijk ander bedrijf?
3. Wat vind jij de grootste sterkte van het maatwerk dat wij momenteel aan onze klanten leveren?
4. Welke waarde creëren wij met ons maatwerk voor klanten? Wat is daarvan het bewijs?
5. Stel je voor, we zijn 3 jaar verder. We hebben met ons maatwerk een nieuwe standaard in de markt gezet. We hebben de concurrentie op afstand gezet en klanten weten de waarde die we leveren erg te waarderen. Hoe zien ons bureau en onze dienstverlening er uit?

Het delen van waardevolle en succesvolle verhalen met elkaar heeft een aantal wezenlijke functies. Ze scheppen psychologische veiligheid, versterken verbindingen tussen mensen en laten zien dat iedere organisatie al over het vermogen beschikt om succesvol samen te werken aan het thema en aan verandering en vernieuwing. De conversaties die plaatsvinden creëren een positieve ervaring in het hier-en-nu en dragen bij aan het wederzijdse vertrouwen. Ze sporen mensen aan om samen te zoeken naar kansen en mogelijkheden voor de toekomst die in latere fasen worden omgezet in betekenisvolle veranderingen.

Als mensen ervaren dat ze met elkaar zonder voorbehoud of restricties over een onderwerp kunnen praten, dan genereert dat energie en verantwoordelijkheid voor het zetten van vervolgstappen. Naast hoogtepunten mogen in de verhalen ook de persoonlijke worstelingen, tegenslagen en belemmeringen aan bod komen. Het gaat immers om met elkaar te delen wat van waarde is en dat is niet voorbehouden aan louter positieve verhalen. Deze uitwisseling van kennis, ervaringen en beleving creëert verbondenheid, waardering, acceptatie en momentum voor verandering.

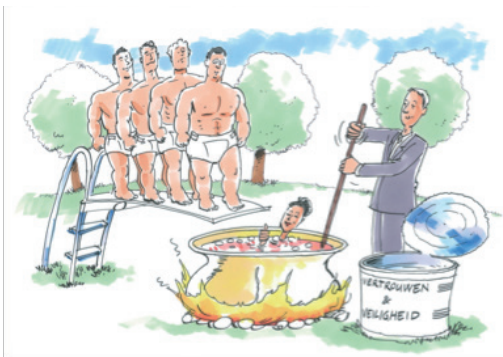
Interventie 3 - Verbeelden: Een wenkend toekomstperspectief schetsen

Deze stap doet een interventie in het verwachtingspatroon van mensen over het kernthema in de toekomst. Vaak is dat een extrapolatie van de huidige situatie naar de toekomst toe dat meer van hetzelfde oplevert. De herwaardering in de vorige fase biedt ze kansen en mogelijkheden om dat verwachtingspatroon los te laten en in te wisselen voor toekomstbeelden die hun ambities, verlangens en aspiraties weerspiegelen. Ze laten het bewijs van hun creativiteit en vindingrijkheid zien door alternatieve scenario's voor de toekomst te ontwikkelen die nieuwe en voorheen ongekende mogelijkheden aanreiken.

Deze fase is de meest creatieve in het proces, één die mensen uitnodigt om groot te dromen, maar wel met een stevige verankering in het kernthema en in de persoonlijke ervaringen uit de vorige fasen. Toekomstbeelden worden niet gehinderd door gedachten over haalbaarheid in de dagelijkse praktijk, dat komt later in het proces aan bod. De toekomstbeelden doen een appèl op mensen om hun invloedssfeer te onderzoeken en verruimen. Er is sprake van een wisselwerking tussen wat ze wensen en denken te kunnen realiseren. Door de basis van zelfvertrouwen die in de vorige fase is gelegd durven mensen groter te dromen en hun cirkel van invloed te verruimen. De kans groeit dat zij in latere fasen de daad werkelijk bij het woord voegen en gemotiveerd hun dromen realiseren.

Interventie 4 - Design: Veranderingen ontwerpen

In deze stap staat de vraag centraal wat de droom of het toekomstperspectief nodig heeft om werkelijkheid te worden. Het doel van deze interventie is de optimale condities te scheppen voor succesvolle realisatie van de visie. Deze condities zijn in feite doorbraken of veranderingen in het functioneren van de organisatie die concreet beschrijven hoe de gewenste situatie er op onderdelen uitziet. Elk onderdeel wordt in kaart gebracht, beschreven en ontworpen.



Illustratie: Vertrouwen en veiligheid in een team

De vraag wat nodig is, is een check op de feitelijke effectiviteit van de organisatie in relatie tot het kernthema. Ze stimuleert een dialoog over organisatorische vanzelfsprekendheden ("zo doen we dat hier") en over de behoeften en wensen van medewerkers en andere stakeholders aan verandering en vernieuwing. Het gesprek levert ontwerpbeschrijvingen op van zogenaamde 'high impact'-aspecten, die moeten zorgen voor de gewenste veranderingen. De uitkomsten van deze fase zijn heldere en gecommitteerde keuzes voor veranderingen, die de visie een belangrijke stap dichterbij brengen.

Voorbeeld

Een beschrijving van klantgerichtheid, zoals een interne IT-afdeling dat voor zich ziet: 'Onze IT-afdeling neemt deel aan de strategische sessies van onze interne klanten en wordt beschouwd als een volwaardige business partner. Onze IT-adviseurs geven hun klanten gevraagd en ongevraagd advies over IT-gerelateerde onderwerpen. We denken mee met onze klanten voor het versterken van hun business. Op dit partnerschap zijn we onderscheidend en worden we gewaardeerd. We houden presentaties over onze visie op interne klantrelaties binnen en buiten de organisatie en publiceren hierover.'

Interventie 5 - Verwezenlijken: Ambities omzetten in initiatieven en acties

Deze stap spreekt de wil en de energie van mensen aan om een bijdrage te leveren aan het resultaat. Het doet een appèl op hun intrinsieke motivaties om met ideeën en initiatieven te komen en daarop acties te ondernemen. Niet omdat het moet maar omdat ze het zelf willen. Kern van de interventie is dat hier het psychologische contract tussen de organisatie en de medewerkers wordt gesloten. Mensen geven hun commitment aan

de veranderingen en het management toont zijn commitment door tijd, geld en andere middelen beschikbaar te stellen.

De aanpak in deze fase is een improvisationele, die mensen vrij baan geeft om op lerende en experimentele wijze resultaten te boeken. Want op voorhand staat niet vast dat wat is bedacht ook in de praktijk gaat werken. Management en medewerkers geven met elkaar gestalte aan dit proces door middel van experimenteren, evalueren en bijsturen. Concrete resultaten genereren het bewijs van de veranderingen die plaatsvinden en zijn een signaal en een aanmoediging aan allen om in te stappen als dat nog niet eerder is gebeurd.

De bovenstaande interventies worden in de AI-methode doorlopen in de volgorde zoals hierboven staat beschreven. Iedere interventie kan ook afzonderlijk worden ingezet. Stel dat een gesprek of vergadering niet verloopt zoals je wil dat het loopt, dan kun je één of meerdere interventies uit het 5D-model ter plekke inzetten. Je hoeft niets uit te leggen over de methode, je demonstreert het door vragen te stellen. Afhankelijk van het effect, kun je besluiten om andere interventies in te brengen. Voor een uitgebreide beschrijving van de AI-methode: zie het Waarderend Werkboek.

3.2 De werkzaamheid van de AI-methode

3.2.1 Bewust waarden

AI bevat verschillende werkzame elementen. Allereerst is dat de waarderende insteek. Mensen richten het onderzoek bewust op wat er werkt in een situatie in plaats van op wat er niet werkt of wat er fout gaat. Dat heeft twee redenen. Ze leren het best van de plekken of situaties waar de ambitie al zichtbaar is of het onderzoeksthema functioneert. De verhalen over wat er werkt in de organisatie, over de kwaliteiten, creativiteit en sterkten die ze inzetten en de successen die ze boeken, zetten mensen in hun kracht, vergroten hun zelfvertrouwen en stimuleren ze om na te denken over de vraag waar

ze meer van willen en hoe dat kan worden gerealiseerd. Zo ontstaat een positieve spiraal die energie geeft en die enthousiasmerend werkt. Daarbij komt dat AI bijdraagt aan een grotere verbondenheid met elkaar en aan waardering en respect voor elkaars ervaringen, opvattingen en ideeën.

3.2.2 Onderzoekend veranderen

Het tweede werkzame element is de onderzoekende benadering. Door aandachtig met elkaar een thema te onderzoeken kan er nieuwe kennis ontstaan. Deze komt in de vorm van nieuwe inzichten, denkbeelden, opvattingen, ideeën, kansen en mogelijkheden. Door vragen te stellen stimuleert AI (zelf-)onderzoek en verandering. Een goede vraag nodigt uit tot reflectie waarvan de antwoorden bijdragen aan het bijstellen van eigen of collectieve opvattingen, meningen en standpunten. Dat vaarwel om een open, onbevangen houding en de nieuwsgierigheid van mensen om zich te willen verdiepen in het onderwerp. Door dat samen te doen worden kunnen nieuwe denkbeelden en inzichten gemeenschappelijk worden en blijven ze niet voorbehouden aan een bepaald echelon, specialisme of aan een specifieke functie in de organisatie.

3.2.3 Brede participatie

Het derde werkzame element is de deelname van (groepen) mensen die belang hebben bij of die belangstelling hebben voor het kernthema. Alle lagen uit de organisatie, of alle schakels in de keten, worden in het proces vertegenwoordigd. Zo'n brede vertegenwoordiging geeft snelheid aan de verandering en creëert betrokkenheid bij de ideeën die ontwikkeld worden en de beslissingen die worden genomen. Het kernthema wordt vanuit meerdere invalshoeken belicht als naast het management en de medewerkers ook andere stakeholders worden uitgenodigd, zoals klanten, leverancier, financiers en samenwerkingspartners. AI noemt dit het principe van 'bringing the whole system in the room'.

3.2.4 Storytelling

Verhalen zijn de dragers van betekenis, waarden en gebeurtenissen en zeer belangrijk in het leven van een organisatie. Ze zijn aansprekend en doen een appel op het hoofd en het hart van de mensen. Door verhalen krijgen menselijke aspecten als emoties, relaties, gevoel en beleving een plek op de werkvloer en in de bestuurskamers. Ze geven zin en duiden wat mensen in een organisatie belangrijk vinden en wat niet. Er bestaan vele verschillende verhalen in organisaties, zoals de verhalen die altijd worden verteld, verhalen die niet bij iedereen bekend zijn, verhalen die niet verteld (mogen) worden, gehoord worden of de verhalen die niet verteld kunnen worden. AI richt zich bewust op de verhalen die leven aan de organisatie geven, die gaan over sterkten, prestaties en kwaliteiten en over kansen en mogelijkheden. Ze zetten mensen in hun kracht, vergroten hun zelfvertrouwen, versterken onderlinge relaties en stimuleren het nemen van verantwoordelijkheid voor verandering.

3.2.5 Praktisch veranderen

AI is vooral praktisch. De onderzoekende gesprekken monden vrijwel altijd uit in concrete acties en initiatieven die door mensen zelf worden opgepakt. Met een focus op kleine stapjes die op korte termijn tastbare resultaten laten zien, het liefst op veel en verschillende plekken in de organisatie of keten. Het maken van uitgebreide plannen en doorlopen van uitgebreide besluitvormingsronden hoeft dan ook niet, al hoewel AI deze mogelijkheid niet uitsluit. Mensen stemmen met hun voeten, wat inhoudt dat ze verantwoordelijkheid nemen voor wat belangrijk voor ze is.

Misschien is wel het meest opvallende aspect van AI dat het bij gebruik leidt tot de verzuchting van velen hoe prettig het is om langs deze weg te veranderen. Even weg van de problemen en de dingen die niet goed gaan en met elkaar aan de slag om de onderwerpen en resultaten te realiseren die

er werkelijk toe doen. Het wordt vooral ervaren als een energie-gevend proces dat zin geeft, betekenisvol is en dat verder gaat dan de vaak eenzijdige en ook saaie discussies over nut en efficiëntie.

3.3 Voor wie is AI bedoeld?

In principe kan iedereen die iets wenst te veranderen en dat samen met anderen wil doen de methode gebruiken. En dat gebeurt ook in de praktijk. De methode wordt gebruikt door managers, projectleiders, coaches, procesbegeleiders, predikanten, therapeuten, auditors, consultants, trainers, counselors, artsen, onderzoekers, verpleegkundigen, bestuurders, leiders, docenten, ambtenaren en politici. En waarschijnlijk nog in veel meer functies. Het type vraagstuk verschilt enorm, maar er is wel een aantal criteria dat als een rode draad door de toepassingen heenloopt:

- De wil en de bereidheid om op participatieve wijze met elkaar een resultaat of effect te bereiken;
- Waarbij de inbreng en inzet van meerdere mensen of groepen noodzakelijk is om dat voor elkaar te krijgen;
- En deelnemers aan het proces belang of belangstelling hebben voor de uitkomsten van dat proces;
- Met als uitgangspunt dat de uitkomsten van dat proces een verbetering opleveren van de bestaande situatie.

AI kan voor elk onderwerp worden gebruikt. Het is bij uitstek geschikt voor vraagstukken die complex of meervoudig van aard zijn en waarop een eenduidig antwoord niet gemakkelijk valt te geven. De uitkomst van het AI-proces is het resultaat van een 'uit-onderhandeling' van belangen en perspectieven van de betrokken partijen in de vorm van een gemeenschappelijk vormgegeven ambitie, een veranderopgave en van acties. In situaties waar een ambitie niet gemeenschappelijk hoeft te worden gemaakt maar aan anderen eenvoudigweg kan worden opgelegd, is de toepassing van AI min-

der geschikt. Denk bijvoorbeeld aan het vervangen van een technisch systeem of het ontwikkelen van operationele procedures. In onderstaande tabel wordt een aantal veelvoorkomende werkvormen opgesomd.

3.4 Ervaringen met het toepassen van AI

3.4.1 Aandachtspunten

AI als actieonderzoeksmethode heeft tot doel om intenties om te zetten in concrete resultaten en dat op waarderende wijze te doen. Een waarderende houding vergroot de nieuwsgierigheid en belangstelling naar elkaar, waardoor het onderzoek waarschijnlijk gemakkelijker verloopt en meer resultaat oplevert. Dat waarderen is geen doel op zich en een AI-proces dat alleen waarderend is en niet intensief iets bestudeert is geen Appreciative Inquiry.

AI wil vooral generatief zijn en zo bijdragen aan wezenlijke vernieuwing van het denken en handelen en van de resultaten die een organisatie boekt. Er is sprake van generativiteit als beperkende patronen worden doorbroken en er tijdens het proces

nieuwe energie en dynamiek ontstaan. Voorkennis van deze patronen is nodig om er gericht op te kunnen interveniëren. Dat vraagt om diagnose in de Define-fase van de belemmerende en beperkende patronen in het denken en de interacties van de mensen met elkaar.

Een succesvol AI-proces vraagt om zorgvuldig opdrachtgeverschap. Het is belangrijk dat de opdrachtgever geëngageerd is aan het proces en aan de uitkomsten ervan. Tevens dient hij de mensen, ruimte en middelen te verschaffen die nodig zijn voor een effectief proces. De opdrachtgever moet zich kunnen vinden in de waarden en principes van AI en deze willen uitdragen. Misschien is het wel het meest wezenlijke dat de opdrachtgever transparant is in zijn of haar agenda-setting en de bereidheid toont om zijn of haar eigen oplossing los te laten ten gunste van de uitkomsten van het AI-proces. De opdrachtgever dient in wezen achter de egalitaire, participatieve aanpak van AI te staan.

De fasen in het AI-proces doen een lineair proces vermoeden, maar in werkelijkheid is AI verre van

Tabel: *Werkvormen van Appreciative Inquiry*

Situatie	Werkvorm
<ul style="list-style-type: none"> In een één-op-één relatie of in kleine groepen leren van elkaar of samen kennis over een thema ontwikkelen 	<ul style="list-style-type: none"> Coaching, intervisie, leergroepen
<ul style="list-style-type: none"> Mensen op één locatie verzamelen voor één of meerdere dagen om het 5D-proces in zijn geheel te doorlopen 	<ul style="list-style-type: none"> Werkconferentie, large scale interventie, summit
<ul style="list-style-type: none"> Het 5D-proces wordt uitgesmeerd over meerdere bijeenkomsten in de tijd, omdat mensen niet op één moment bijeen kunnen komen 	<ul style="list-style-type: none"> AI-sessies, tafeldialogen
<ul style="list-style-type: none"> Informeel en informeel gespreksituaties, zoals functioneringsgesprekken, vergaderingen en informele momenten 	<ul style="list-style-type: none"> Waarderende gesprekken

dat. Onderzoeken is een avontuur waarbij op voorhand niet bekend is wat je zult tegenkomen en, wanneer geconfronteerd met onverwachte uitkomsten, het proces verandert op basis van voortschrijdende resultaten en inzichten. Dat wil niet zeggen dat het AI-proces niet planbaar is. Integendeel, het AI-proces is gestructureerd. Je kunt alleen niet voorspellen wat er tijdens de fasen gebeurt en wat de uitkomsten ervan zijn. Dat maakt het proces spannend, dynamisch en zeer iteratief. Het vraagt van de begeleider(s) van het proces om de nodige vaardigheden.

3.4.2 Valkuilen van de methode

Er is een aantal valkuilen om op te letten bij het toepassen van de methode. De eerste is dat de geformuleerde ambitie, het positieve kernthema, te dicht op het oorspronkelijke probleem zit. Bijvoorbeeld, een bedrijf heeft last van een groot klantenverloop en de haast vanzelfsprekende ambitie is om het omgekeerde te bewerkstelligen, namelijk klantenretentie of –groei. Het bedrijf loopt door deze omdraaiing de kans te blijven hangen in het probleem. Wat het moet doen is de onderliggende ambitie(s) naar boven halen en dat vereist goed voorwerk in de Define-fase van het proces.

Een tweede valkuil is dat bij het verzamelen van succesverhalen te zeer wordt gefocust op de positieve verhalen en dat deze andere, ook waardevolle, verhalen uitdrijven. De nadruk op positiviteit kan door mensen als repressief worden ervaren en dat kan nooit de bedoeling van AI zijn. Het beste verhaal van iemand over een onderwerp kan op zich een nare of vervelende ervaring zijn, maar wel één van grote persoonlijke betekenis of met zeer waardevolle kennis. Het doet het proces en de mensen tekort als de mate van positiviteit leidend wordt voor de inhoud en het verloop van het AI-proces. Dit wordt ook wel de schaduwzijde van AI genoemd.

Een derde valkuil is een gebrekkige voorbereiding. Op zich is AI met haar principes en methode niet moeilijk toe te passen. Daarmee kan AI wel de indruk wekken dat je het zomaar even kunt doen. Zoals bij iedere interventie is het belangrijk om te weten wat je doet en waarom je iets doet. Daarom vraagt AI steeds om een goede voorbereiding door je goed te verdiepen in de specifieke situatie, zodat je bent voorbereid op wat je kunt tegenkomen tijdens het AI-proces.

Een vierde, en laatste, valkuil is om niet tijdig na te denken over het vervolg van het AI-proces. Vanaf het moment van voorbereiding is het goed om rekening te houden met de uitkomsten van het AI-proces en na te denken over hoe ze worden opgepakt, door wie en hoe het waarderend proces wordt gecontinueerd. Dat roept de vraag op welke competenties nodig zijn, die in de vorm van training of coaching kunnen worden overgedragen aan de organisatie.

3.4.3 Contra-indicaties voor gebruik

Als de opdrachtgever niet achter het gedachtegoed van AI staat, zich er niet in kan vinden, dan wordt het lastig om een AI-proces succesvol te doorlopen. Ook als de opdrachtgever AI wil inzetten als een instrument om een voorgebakken oplossing geaccepteerd te krijgen, dan is deze methode niet geschikt en kan ze zelfs contra-productief werken. Verder werkt AI minder goed tot niet, als er sprake is van onderling wantrouwen, een sfeer van competitie onder de deelnemers aan het proces. Dan moet er eerst iets anders gebeuren in de onderlinge verhoudingen, voordat je met AI van start gaat. Bij grote statusverschillen tussen de aangesloten partijen wordt het lastig om een open onderzoekend proces te krijgen, omdat deelnemers zich niet veilig voelen of omdat er sprake is van strategisch, calculerend gedrag. Ook in dat geval is eerst voorbereidend werk nodig.

3.4.4 Voor- en nadelen op een rij

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none">• Bevestigt mensen in hun sterkten en kwaliteiten• Creëert mede-eigenaarschap voor de oplossing(en) die ontwikkeld worden	<ul style="list-style-type: none">• Geen top-down instrument om oplossingen te implementeren• Het is een behoorlijk tijdsintensieve methode
<ul style="list-style-type: none">• Participatieve aanpak die partijen insluit en onderdeel maakt van het proces• Leidt tot concrete acties en resultaten door de praktische opzet van de methode	<ul style="list-style-type: none">• Inhoudelijke uitkomsten staan van tevoren niet vast• Bij veel conflicten, onenigheden of strijd minder toepasbaar om een thema goed te onderzoeken

3.4.5 Competenties van een AI-facilitator

De facilitator die een waarderend onderzoek begeleidt moet ervaring hebben met het toepassen van de theoretische principes en de methode in de praktijk. Zijn gedrag dient congruent te zijn met deze principes, zodat hij een voorbeeld is voor anderen en deze stimuleert om de principes zelf in praktijk te brengen. Een typische houding van een AI-facilitator is om tijdens de AI-bijeenkomsten ontspannen te zijn en het proces te faciliteren in plaats van te regisseren: 'Hang loose'. Daarbij hoort dan wel een hele goede voorbereiding: 'Plan tight'.

Een AI-facilitator dient te beschikken over de vaardigheid om vragen te stellen die de aandacht van de deelnemers richt op wat (er heeft gewerkt, op sterkten, kwaliteiten en successen en op kansen en mogelijkheden voor de toekomst. Hij moet de verleiding kunnen weerstaan om mee te gaan in het probleemdenken van deelnemers en de situatie of het kernthema te willen analyseren. Ook dient hij aandacht te hebben voor de sfeer waarin het AI-proces plaatsvindt. Deze is bij voorkeur positief, licht en open zodat de deelnemers nieuwsgierig worden en gestimuleerd worden om te gaan onderzoeken. De facilitator ondersteunt de deelnemers in hun proces, maar neemt het

niet over. Hij is in staat op basis van een goede inschatting van de specifieke situatie een passend ontwerp te maken en uit te voeren. Daarbij past een zorgvuldige en transparante communicatie naar de deelnemers toe en aandacht voor de vele logistieke zaken die met het proces samenhangen.

4. Casus: Naar nieuw elan en een vitale cultuur

4.1 Uit een diep dal omhoog

Deze casus gaat over een eenheid van een 100.000+-gemeente dat uit een diep dal omhoog is geklommen. Stond de eenheid enkele jaren geleden nog onder financiële curatele, de nieuw aangetreden eenheidsmanager stelde in korte tijd orde op zaken. Met de bedrijfsvoering weer aan kant wachtte haar direct de volgende uitdaging: Hoe het zelfvertrouwen van de medewerkers te vergroten na deze vervelende periode? Want het moreel bleek stevig aangetast. Haar oplossing was om samen met de medewerkers nieuw toekomstperspectief voor de eenheid te scheppen. Ze zegt hierover: "We wisten niet meer wat onze richting was. Waar mikten we op, wat was de stip op de horizon? Zo ontstond het idee om een toekomstvisie op te stellen. Met als ambitie om weer een robuuste, goed draaiende eenheid te worden die in vergelijking met andere gemeenten op landelijk niveau goed scoort. Dat was ook een persoonlijke

ambitie van me, de lat goed hoog leggen. Toen we dat plan deelden met de directie, zei die:” Kun je die visie niet samen met de medewerkers ontwikkelen en dat op een waarderende manier doen? Onze ondernemingsraad lijkt dat een goede manier om de medewerkers te betrekken en draagvlak te creëren. Ik vond het een hele mooie kans om het visie-traject op deze manier aan te pakken.” En zo startte het visie-traject met behulp van de waarderende aanpak.

4.2 Het belang van waarderende vragen

Van meet af aan was het belangrijk om de aandacht van de mensen te richten op wat ze wilden voor de toekomst in plaats van te focussen op de problemen, zoals de gelatenheid bij sommige medewerkers en het gebrek aan perspectief dat zij ervoeren. We stelden als waarderende onderzoekers bewust vragen over wanneer het goed ging met de organisatie en hoe dat kwam. Ook stelden we tijdens meerdere visie-bijeenkomsten vragen aan de deelnemers als: “Wat vindt u de kracht van deze eenheid? En “Waar is in uw beleving deze eenheid op zijn best?” Een samenwerkingspartner, een directeur van een welzijnsorganisatie, antwoordde op een vraag: “Ik heb sinds ongeveer 15 jaar contacten over en weer met de eenheid. Het grootste compliment dat ik ze wil geven is de snelheid waarmee vragen van onze kant door ze worden opgepakt. Er wordt altijd snel gereageerd, zodat ik nooit lang hoeft te wachten op antwoord. Ze regelen iets terstond. Als ik bijvoorbeeld een cliënt aan de balie heb en er blijkt iets niet te kloppen, dan ondernemen ze direct actie. Dat verdient een groot compliment.”

4.3 Positieve feedback

De medewerkers hoorden deze, en andere, verhalen over de eenheid aan. Want ook zij waren deelnemers aan de visie-bijeenkomsten, naast cliënten, wethouders, collega-ambtenaren en samenwerkingspartners. Een van die medewerkers reageerde als volgt: “Ik vond de verhalen

inspirerend en aansprekend. Vooral om te lezen hoe enthousiast mensen vertellen over hun werk. Dan komt er bij jezelf ook van alles los. Je gaat automatisch zelf denken in bredere kaders en komt door de verhalen van een ander zelf weer een stapje verder.” En een cliënt van de eenheid vertelde over het visie-traject: “Ik heb een goed gevoel overgehouden aan de visie-bijeenkomsten waarbij ook de partners uit de stad en cliënten waren uitgenodigd. Op zich was daar alle ruimte om meningen en ideeën uit te wisselen. Ik waardeer het dat ik daar ook zelf mijn zegje heb mogen doen. Je voelt je als burger serieus genomen en krijgt het gevoel mee te tellen in het geheel. Van mij had de inbreng van burgers overigens ook nog wel wat groter mogen zijn.”

4.4 Evaluatie van het traject

Het visietraject is door twee afzonderlijke masterstudenten onderzocht, die enkele belangrijke conclusies trokken. Een van hen zei: “De waarderende aanpak heeft een aantoonbare invloed gehad op de emotionele en algemene bereidheid van medewerkers om te veranderen.” Uit de andere studie kwam het volgende naar voren over de aanpak en het verloop van het visietraject: “De input van externe partners wordt als heel erg waardevol ervaren en als een pluspunt van het traject beschouwd. Door het toepassen van de waarderende aanpak is de intentie van een deel van de medewerkers aangewakkerd om de organisatiecultuur te verbeteren.”

Er waren ook kanttekeningen. Zoals de borging van het waarderend gedachtegoed. Medewerkers gaven aan dat voor een duurzaam effect blijvende aandacht hiervoor nodig is. Op de vraag of de waarderende aanpak al voldoende is geborgd, antwoordt de eenheidsmanager: “Nee, wat mij betreft is het een aanpak die je moet onderhouden. Ik merk het zelf, de neiging om terug te vallen in oude patronen, in niet zo waarderend zijn. Als het ingewikkeld wordt, de tijd dringt, er een besluit

moet komen, dan vind ik het lastig om waarderend te blijven. Dus je moet elkaar daar voortdurend op blijven aanspreken. Zorgen dat we nieuwsgierig blijven naar elkaar en ons oordeel blijven uitstellen. We willen dat het komende jaar verankeren in ons opleidingsplan.”

4.5 Het belang van borging

De onderzoekers/begeleiders zijn parallel aan de visieontwikkeling een opleidingstraject gestart voor het management en de medewerkers om op een andere manier met elkaar te communiceren, meer waarderend. In dat traject zijn ook de interne medewerkers opgeleid in waarderende gesprekstechniek en is een aantal interne coaches opgeleid om mensen en groepen te begeleiden in Appreciative Inquiry. Zo werd de kennis en kunde geborgd om zelfstandig verder te kunnen gaan met de methode na het vertrek van de externe begeleiders.

4.6 Resultaten

Al met al heeft de aanpak van Appreciative Inquiry veel meer opgeleverd dan de eenheidsmanager op voorhand had kunnen bedenken. De toekomstvisie is er gekomen, met heldere doelstellingen en gedragen door een groot deel van de medewerkers. Ze wordt nu uitgevoerd en gerealiseerd. Maar er is ook nieuw elan in de organisatie gekomen. Mensen praten gemakkelijker met elkaar en over de team- en afdelingsgrenzen heen. Ze voelen zich meer dan voorheen betrokken bij de veranderingen en ontwikkelingen waarmee de eenheid nog steeds te maken heeft. Meepraten is nu een vanzelfsprekend onderdeel van de cultuur geworden. En het opleidingstraject heeft de leidinggevenden en de medewerkers nieuwe competenties gebracht op het vlak van waarderend onderzoeken, leidinggeven en gespreksvoering.

5. Afsluitende opmerkingen

5.1 Vaste voet aan de grond in Nederland

Startte AI ruim tien jaar geleden aan een aarzende opmars in Nederland, inmiddels is ze in veel

organisaties niet meer weg te denken. Op diverse HBO- en WO-opleidingen is AI een vast onderdeel geworden en wordt er veel onderzoek naar de methode gedaan. Een belangrijke reden voor het succes van AI is de fundamenteel relationele benadering van verandering en innovatie, die het ontwikkelen van gemeenschappelijke betekenis en acties centraal stelt. In onze hedendaagse netwerkmaatschappij gaat het niet langer alleen om wat een individu of een select gezelschap vindt of uitdenkt. Het gaat er ook om hoe zo'n idee, ambitie of wens zich nestelt in netwerken van mensen, partijen en organisaties. Pas als het daar geaccepteerd wordt, dan kan het vaste voet aan de grond krijgen en succesvol worden. AI heeft als sterkte dat het mede-eigenaarschap voor ideeën en initiatieven creëert en lidmaatschap in de vorm van deelname mogelijk maakt. Dat verklaart in hoge mate haar succes.

5.2 Waarde-creatie centraal

Een andere reden voor het succes van AI is dat mensen zich vandaag de dag gemakkelijker dan voorheen verbinden aan meerdere organisaties en initiatieven tegelijk. Hun drijfveren verschuiven van een eenzijdige behoefte aan inkomenszekerheid naar de wens om waarde te creëren en een bijdrage te leveren aan een groter geheel. Daarbij past een inherent waarderende benadering die mensen en hun talenten, drijfveren en bijdragen erkent en honoreert. Mensen willen zich niet langer verbinden aan organisaties waar het ontbreekt aan ambities, die een sterke probleemgerichte focus kennen en een 'blame'-cultuur waar het menselijke werkklimaat onder de maat is. Vooral de jongere generaties kiezen voor een fundamenteel andere werkomgeving, zij gaan niet meer alleen voor een carrière of het 'grote geld' werken bij een werkgever die niet het welzijn en de professionele ontwikkeling van zijn mensen centraal heeft staan. AI past als zienswijze uitstekend bij deze maatschappelijke ontwikkeling.

5.3 Geschied voor lastige onderwerpen

Een waarschuwing is ook op zijn plaats. Appreciative Inquiry mag niet verworden tot de methode van het toedekken van moeilijke onderwerpen en conversaties door er een waarderende saus overheen te schenken. Die kans is aanwezig als de nadruk komt te liggen op het vertellen van louter positieve verhalen en ervaringen en de negatieve verhalen onder tafel dreigen te verdwijnen. Er zit veel waarde en kracht in de minder positieve verhalen die in organisaties leven en ook deze horen thuis in een waarderend onderzoek. Want alles dat van waarde is, maakt onderdeel uit van Appreciative Inquiry en daarop past eigenlijk geen etiket van positief of negatief. Het is aan de eigenaar van een verhaal of ervaring om deze te delen en in te brengen en de keuze om dat te doen zegt eigenlijk al genoeg. Dit is een ontwikkelingspunt voor de toekomst, aangezien de nadruk op het louter positieve groot is.

5.4 Perspectief voor de toekomst

De komende jaren zal de ontwikkeling van AI doorgaan en het aantal toepassingen verder groeien. Dat is mede dankzij het feit dat AI niet alleen staat in haar pleidooi voor een meer waarderende opvatting van organiseren, veranderen en samenwerken. We zien de laatste tien jaar dat het vakgebied van de positieve psychologie sterk groeit. Op veel faculteiten in Nederland kun je vandaag de dag in deze richting afstuderen. Er wordt veel onderzoek gedaan naar de effecten van waardering, respect en positiviteit op het individuele welzijn van mensen in fysieke, psychologische en ook spirituele zin. Andere methoden zoals oplossingsgericht werken en dialogische organisatieontwikkeling worden steeds vaker gebruikt en helpen ook om de populariteit en bekendheid van AI te vergroten. Nieuwe kennis op het gebied van neurologie, geluk, complexiteit, netwerktheorie en andere gebieden zal ook de komende jaren bijdragen aan de verdere ontwikkeling van deze fascinerende methode.

6. Waar kan ik meer informatie vinden?

6.1 Basisliteratuur

De onderstaande boeken en artikelen zijn goede ingangen om meer te weten te komen over Appreciative Inquiry.

6.1.1 Literatuur Engelstalig

- Cooperrider D.L. (1986). Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation. University Microfilms.
- Gergen, K. (1994). Toward transformation in social knowledge. Second edition. Sage Publications Ltd.
- Whitney, D. L. & Cooperrider D. (2012). Appreciative Inquiry: A positive revolution in change.
- Watkins J. M. & Mohr B. & Kelly R. (2011) Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination.
- Whitney, D. (2010). The power of Appreciative Inquiry, A practical guide to positive change.
- Whitney, D. & Cooperrider D. L. (2008). Appreciative Inquiry Handbook: For leaders of change.
- Ludema J. & Whitney D. & Mohr B. & Griffin T. (2003). The Appreciative Inquiry Summit, A practitioner's guide for leading large-group change.

6.1.2 Literatuur Nederlandstalig

- Masselink R. & Jong J. De (2013). Handboek Appreciative Inquiry. Gelling Publishing.
- Barrett F. & Fry R. & Wittockx H. (2012). Appreciative Inquiry: Het basiswerk,
- Masselink R. & IJbema J. (2011). Het Waarderend Werkboek. G. Publishing.
- Domburg, R. Van (2008). Het waarderend oog. Creatie Atelier.

6.2 Referenties

- Clegg, C. and Walsh, S. (2004a) 'Change Management: Time for a Change!' European

Journal of Work and Organizational Psychology 13(2): 217.

- Cooperrider D. L. & Srivastva S. (1987). Appreciative Inquiry in organizational life. Research in Organizational Change and Development 1, 129-169.
- Cooperrider D. L. (1990). Positive image, positive action. In Cooperrider D. L. & Srivastva S. Appreciative Management and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooperrider D.L., Barrett F, Srivastva S., Social construction and Appreciative Inquiry: a journey in organizational theory. Management and Organization: Relational alternatives to Individualism. Brookfield (VS): Avebury, 1995.
- Frederickson B.F. & Losada M.F., Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. American Psychologist, October 2005
- Kinjerski V, Skrypnik B.J. 2008. The promise of spirit at work: increasing job satisfaction and organizational commitment and reducing turnover and absenteeism in long term care. J

Gerontol Nurs 34: 17–27

- Zandee D. & Vermaak H. (2012). Designing Appreciative Inquiry as Generative Process of Organizational Change: Stretching the Practice of this Dialogic Approach. Paper presented at the Biannual Conference on Organizational Discourse, Amsterdam.

6.3 Websites

- The Appreciative Inquiry Commons: de Amerikaanse website over AI (<https://appreciativeinquiry.case.edu>)
- Business as Agents of World Benefit. De inzet van AI als CSR-instrument (<https://weatherhead.case.edu/centers/fowler>)
- AI en Burgerschap: Hoe samen wijk- en buurtontwikkeling vormgeven? (www.imaginechicago.com)
- De AI Practitioner is een tijdschrift over AI dat viermaal per jaar uitkomt (www.aipractitioner.com)
- Nederlandstalige website over AI (www.appreciative-inquiry.nl)