

Appreciative Inquiry

"Appreciative Inquiry (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 één, aan honderden en 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."

DAVID COOPERRIDER, *Case Western Reserve University, Ohio.*

Korte omschrijving van de methode

Appreciative Inquiry is een 'bril' om naar organisaties en mensen te kijken, namelijk op een positief waarderende manier, op zoek naar kansen en mogelijkheden in plaats van naar problemen en onmogelijkheden. Ook is het een praktische methode voor persoonlijke en organisatorische verandering.

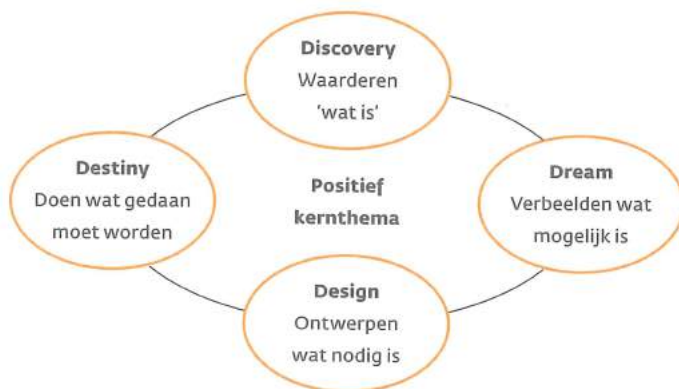
In goed Nederlands vertaald heet het 'Waarderend Onderzoeken'. Waarderend betekent het positieve of het beste in mensen en situaties zien, de bestaande situatie volledig aanvaarden, aandacht besteden aan de aspecten die voor mensen van werkelijke betekenis zijn en de mogelijkheden verkennen hoe je deze kunt laten groeien. Onderzoeken gaat over leren vanuit een houding van 'niet weten'. Door werkelijk nieuwsgierig te zijn, onderzoekend en met een open en onbevangen blik, kan een individu, team of organisatie iets nieuws leren.

Het AI-proces verloopt langs vier generieke stappen, die samen bekendstaan als de 4D-cyclus (zie figuur 4). Deze vier stappen worden doorlopen rondom een zogenaamd kernthema. Dit kernthema geeft aan wat we precies aan de orde willen hebben, wat we wensen te onderzoeken. De 4D-cyclus wijkt af van de geëigende probleemaanpak, omdat deze zich niet richt op de analyse

Tijdsduur	2 uur
Groeps-grootte	2 tot 10
Middelen	Flip-over, stiften, plaatjes, post-its en andere kleur-materialen
Groeps-proces	
Casus (Inbrenger)	
Methode (proces)	
Mate van structuur	
Ervaring facilitator	
Scholing gewenst	
Ervarenheid groep	

van de situatie, maar op de generatieve actie die nodig is om de bestaande situatie op een positieve manier in beweging te brengen. De deelnemers aan een AI-intervisie helpen niet zozeer mee om de situatie helder te krijgen, als wel de casusinbenger te helpen zijn wensen boven tafel te krijgen en dan ideeën te verzinnen om deze te gaan realiseren. De casusinbrenger wordt als het ware uitgenodigd zijn eigen actierepertoire onder de loep te nemen, zich af te vragen wat hij nodig heeft om in beweging te komen en ideeën te genereren om dat te gaan doen.

FIGUUR 4 4D-cyclus Appreciative Inquiry



Voor- en nadelen van de methode

VOORDELEN zijn:

- de AI-methode vertrekt vanuit een waarderende benadering van 'wat is' en 'wat mogelijk is'. Mensen en organisaties worden in hun kracht en kwaliteit bevestigd in plaats van in hun onvolkomenheden en gebreken. Vanuit dit bevestigende perspectief gaat AI op zoek naar de kansen en mogelijkheden die bestaan voor verdere groei en ontwikkeling. Zo creëert AI een atmosfeer die mensen de veiligheid en de ruimte verschaft om een persoonlijke of gezamenlijke intervisiebijeenkomst in te gaan. AI kan zo snel verrassende resultaten opleveren;
- de AI-methode is flexibel qua toepassing. AI kan op veel verschillende manieren worden gebruikt en in verschillende situaties worden toegepast. Bijvoorbeeld in een coachingsituatie (één-op-één), in leergroepen (bijvoorbeeld intervisie), op organisatieniveau (bij organisatieverandering), of in het maatschappelijke krachtenveld (bijvoorbeeld voor wijkontwikkeling).

NADELEN zijn:

- als de oplossing voor een probleem vaststaat en deze topdown wordt geïmplementeerd, dan is een AI-proces onnodig. AI is bedoeld om mensen te betrekken bij het onderzoeken van een vraagstuk, samen tot oplossingen te komen en de uitvoering ter hand te nemen;
- als er sprake is van onderling wantrouwen en AI vanwege haar positieve insteek gebruikt wordt om 'problemen' onbespreekbaar te houden, dan is AI niet de geschikte methode. AI stimuleert juist betekenisvolle dialogen over onderwerpen die van belang zijn.

Valkuilen

- De facilitator en/of de casusinbrenger vervalt tijdens de stappen in een probleemanalyse, doordat hij of zij de stap niet weet te maken van probleem naar wens, of omdat de negatieve aspecten van de situatie de boventoon blijven voeren.
- De casusinbrenger kan niets positiefs bedenken en vervalt in het benoemen van problemen, fouten et cetera. Het is dan de taak van de facilitator en de deelnemers om de kwaliteiten, sterkten en positieve resultaten uit de casus te benoemen.
- De perceptie dat de echte zaken niet besproken mogen worden tijdens interview.

Voorwaarden voor gebruik

De vier AI-stappen moeten goed worden voorbereid, zodat de aanleiding en doelstelling duidelijk zijn, het kernthema bekend is en de afzonderlijke stappen gepland en uitgewerkt worden naar activiteiten en met betrokkenheid van de juiste mensen.

Men moet de tijd en het geduld nemen om een goede dialoog met elkaar te willen voeren. De veranderingen moeten gewenst en gewild zijn en betrokkenen dienen bereid te zijn zich in te zetten voor het goed doorlopen van het AI-proces.

De casusinbrenger moet het als waardevol ervaren om anderen te betrekken en feedback te vragen van medewerkers om zo tot de beste oplossing te komen.

De facilitator dient er in de voorbereidingen voor te zorgen dat:

- er een concrete beschrijving van de casus is, in de vorm van een probleem of een kernthema;
- het kernthema of de achterliggende probleemsituatie is doorgesproken met de casusinbrenger;
- hij de AI-methode kort en bondig kan uitleggen aan de deelnemers.



GROEPSGROOTTE: twee tot tien personen.



TIJDSDUUR: twee uur. In principe kunnen alle stappen in circa twee uur worden doorlopen, mits goed voorbereid door de facilitator.



MIDDELEN: flip-over, stiften, plaatjes, post-its en andere kleurmateriaal voor elk van de stappen.

Stappen

STAP 1 *Treffen van voorbereidingen*

De casusinbrenger bespreekt met de facilitator de situatie en benoemt het kernthema waarover de casus gaat in positieve bewoordingen. Hij geeft aan wat zijn ambitie is, dat wil zeggen wat hij wenst te bereiken of te leren. De facilitator helpt hem een vertaalslag te maken van een gepercipieerd vraagstuk naar een kernthema, ofwel zijn streefsituatie.

STAP 2 *Discovery: 'het beste dat er is'*

De casusinbrenger brengt het thema waarover hij het wil hebben in en geeft aan wat hij wil leren of welk inzicht hij wil verwerven. Aan de hand van een individuele casus licht de casusinbrenger zijn motivatie toe. De facilitator helpt hem de casus zo volledig mogelijk te vertellen door te vragen naar wat er gebeurde, wat betrokkenen deden of zeiden en hoe de casusinbrenger zich voelde. Wanneer de casusinbrenger zijn verhaal heeft verteld, krijgen anderen de kans om te reageren. Zij doen dit door de kwaliteiten te benoemen van de casusinbrenger die zij uit het verhaal kunnen opmaken. Ze geven geen analyse, wijzen niet op fouten of onvolkomenheden, maar bevestigen de casusinbrenger in de acties die hij heeft gedaan.

STAP 3 *Dream: 'het beste dat mogelijk is'*

De deelnemers maken met elkaar een wenselijk en haalbaar toekomstbeeld dat geënt is op de casussituatie. Wat is de wenselijke uitkomst, als de situ-

atie zich morgen opnieuw zou voordoen en deze geheel naar wens zou verlopen? Wat gebeurt er dan, wat doet en zegt de casusinbrenger en met welke gewenste resultaten? De individuele wensbeelden worden met elkaar besproken, totdat er een gemeenschappelijk beeld ontstaat waarin de deelnemers zich kunnen vinden. Aspecten van de wenselijke situatie worden puntsgewijs opgesomd. Ten slotte wordt aan de casusinbrenger gevraagd of hij zich kan vinden in het geschetste wensbeeld.

STAP 4 *Design: 'ontwerpen wat nodig is'*

De dialoog wordt doorgezet en de deelnemers aan de intervisiebijeenkomst ontwikkelen in deze fase één of een aantal provocatieve stellingen. Deze stellingen geven kernachtig de gewenste veranderingen of voorwaarden aan die noodzakelijk zijn om het wensbeeld uit stap 3 waar te maken. Dit gebeurt via een brainstorm, waarbij de deelnemers spontaan stellingen noemen en de facilitator deze noteert. Na de brainstorm passeren de stellingen één-voor-één de revue en bespreken de deelnemers welke de belangrijkste zijn (drie tot vijf stellingen). Deze worden in de vorm van korte, kernachtige 'veranderingen' benoemd.

STAP 5 *Destiny: 'doen wat gedaan moet worden'*

De casusinbrenger formuleert aan de hand van de provocatieve stellingen zijn actievoornemens. Wat gaat hij doen om de gewenste veranderingen in gang te zetten? Ook geeft hij aan wat de intervisie hem aan inzichten heeft opgeleverd. De andere deelnemers vullen deze voornemens aan met adviezen en geven positieve feedback aan de casusinbrenger over wat zij hebben zien gebeuren tijdens de intervisie en wat zij zelf hebben opgestoken. De facilitator rondt de intervisie af.

STAP 6 *Evaluatie van de intervisiebijeenkomst*

De facilitator evalueert de intervisiebijeenkomst met de casusinbrenger en de deelnemers. De evaluatie is gericht op:

- de resultaten van de behandeling van de casus;
- de casus als leersituatie en het succes van de toegepaste methode.

Achtergrond

De 4D-cyclus van AI

De 4D-cyclus van AI bestaat uit vier stappen en wordt doorlopen rondom een zogenaamd kernthema. Dit kernthema geeft aan wat de casusinbrenger pre-

cies aan de orde wil stellen, wat hij wenst te onderzoeken. Stel, dat 'respect' het positieve kernthema vormt, dan genereert de 4D-cyclus positieve ervaringen en actie rondom 'respect'.

Opzet en verloop van de Discoverystap: 'het beste dat is'

De Discoverystap kent voor intervisie de volgende onderverdeling:

- identificeer het kernthema;
- voer met elkaar een positief waarderend gesprek, of waarderende gesprekken, over dit kernthema;
- creëer betekenis uit de verhalen.

De kerntaak in de Discoverystap is het verhaal van de casusinbrenger naar boven te halen vanuit een waarderende insteek. Je onderzoekt samen wat er goed ging, welke bijdrage(n) de casusinbrenger en anderen hebben geleverd en wat belangrijk is om te onderzoeken. Bijvoorbeeld in het geval van een teamconflict wordt samen onderzocht wat de casusinbrenger waardeert in de bestaande situatie, in de teamleden en in de prestaties die het team tot op dat moment heeft geboekt. Hierdoor verlegt hij zijn aandacht naar wat er allemaal wel goed is aan de situatie, wat hij belangrijk vindt om te realiseren en om de ontstane situatie volledig te accepteren. Er wordt samen gezocht naar dat wat leven geeft aan het team in plaats van de aandacht volledig te richten op het team als het probleem. Andere intervisiedeelneemers kunnen daar hun eigen positieve ervaringen aan toevoegen, zodat uitwisseling van kennis over en weer kan plaatsvinden met daarin mogelijke handreikingen voor de casusinbrenger.

Discovery, onderdeel 1: identificeer het kernthema

Voorafgaand aan de intervisie wordt aan de casusinbrenger gevraagd om na te denken over zijn kernthema. Dat kan ook in de intervisiebijeenkomst ter plekke worden onderzocht en het doel van de intervisie zijn: wat is het onderwerp dat hij wenst te onderzoeken? Het kernthema voldoet aan de volgende criteria:

- het wordt in bevestigende zin geformuleerd. Dus niet: oplossen van een conflictsituatie met opdrachtgever X, maar wel: een duurzame werkrelatie met opdrachtgever X;
- de casusinbrenger wordt gedreven door een oprechte interesse en nieuwsgierigheid, met andere woorden hij wenst het thema echt te onderzoeken om erover te leren;
- het kernthema is gewenst en gewild;

- het kernthema is consistent met de ontwikkelingsrichting van de casusinbrenger;
- degene die het kernthema kiest, is ook degene die een stem heeft in de toekomstige realisatie van de wens achter het kernthema.

Als het kernthema is vastgesteld, kunnen de deelnemers aan de intervisie beginnen met de volgende stap.

Discovery, onderdeel 2: voer een positief waarderend gesprek

Aan de hand van waarderende vragen bespreken de deelnemers aan de intervisiebijeenkomst het kernthema. Dat kan plenair gebeuren, maar ook in subgroepen van twee of meer deelnemers. De vragen zijn op een bevestigende manier gesteld. Probeer woorden als 'niet', 'nooit', of 'onvoldoende' te vermijden. Deze zetten de deelnemers op een spoor van 'tekorten', terwijl het gaat om de piekervaringen uit het verleden. De vragen die de facilitator stelt, of die de deelnemers aan elkaar stellen, nodigen de gesprekspartners uit tot het vertellen van hun eigen verhalen. Het vragenprotocol kent een bepaalde opbouw die loopt van persoonlijk naar algemeen (organisatie/groep) en van verleden naar heden en toekomst. De vragen kunnen worden onderverdeeld in drie blokken:

- 1 vragen die een aantal essentiële positieve, succesvolle ervaringen rond het kernthema in beeld brengen. Deze ervaringen zijn gebaseerd op de persoonlijke ervaringen van de casusinbrenger of van de intervisiedeelneemers met de betreffende situatie. Een typische vraag is: "Kun je mij vertellen over een persoonlijke piekervaring over (kernthema)?"
- 2 vragen die ingaan op de persoonlijke bijdrage(n) – de waarden – die de casusinbrenger heeft geleverd aan de succesvolle ervaring(en) uit blok één. Een typische vraag hier is: "Wat is jouw bijdrage aan het succes geweest (refereer aan de piekervaring)?"
- 3 vragen die ingaan op de wensen en aspiraties van de casusinbrenger voor de toekomst van zichzelf, die van de beschreven situatie of die van de organisatie of zijn team. Een typische vraag is: "Welke wensen heb je voor de toekomst?"

Het waarderende gesprek (of gesprekken) vormt het hart van de Discoveryfase. Niet alleen omdat de positieve verhalen via zo'n gesprek worden verzameld, maar omdat in het gesprek 'het beste dat is' wordt gewaardeerd. Ze genereren enthousiasme en energie, weten aanvankelijke weerstanden te overwinnen, geven een duidelijk signaal aan de mensen af dat er ook veel

goed gaat en dat hun stem van belang is. Kortom, waarderende gesprekken beïnvloeden op een positieve manier de interne relaties en conversaties in een organisatie door er nieuwe, positieve verhalen aan toe te voegen en te laten zien dat conversaties prikkelend en energiegevend kunnen zijn. Daarom voeren bij voorkeur de deelnemers aan de intervisiebijeenkomst met elkaar de gesprekken, of plenair met de casusinbrenger.

Het is de uitdaging van de facilitator er een plezierig gesprek op gelijkwaardig niveau van te maken. Aan het begin van een gesprek legt de casusinbrenger iets uit over de situatie, maar niet te uitgebreid. De deelnemers stellen hun vragen en iedereen krijgt de taak om heel goed te luisteren, eigen verhalen achterwege te laten en door te vragen om rijkheid aan het verhaal van de ander toe te voegen. De deelnemers faciliteren als het ware het gesprek met de casusinbrenger. Gedurende dat gesprek luisteren zij naar thema's die naar voren komen en bespreken of toetsen deze bij de casusinbrenger: "Heb ik goed gehoord/begrepen, dat ..?" Het is niet per se noodzakelijk dat de deelnemers alle vragen afwikkelen. Het kan zeer waardevol zijn om op één onderwerp door te gaan, als blijkt dat dit voor de casusinbrenger belangrijk is. Van de facilitator en de deelnemers wordt enig inschattingsvermogen en een zekere flexibiliteit verwacht om dergelijke keuzen te maken tijdens het gesprek.

Voor een waarderend gesprek gelden, kort samengevat, de volgende aandachtspunten:

- maak er een plezierig gesprek van, het is niet echt een interview;
- start het gesprek vanuit de aanname van gezondheid en vitaliteit;
- wees bereid je als vragensteller empathisch te verbinden met je gesprekspartner en toon je oprecht geïnteresseerd;
- reageer op de negatieve opmerkingen in de verhalen door uit te stellen, te luisteren en bij te sturen;
- start met de individuele verhalen;
- generaliseer de factoren die leven geven aan de beschreven situatie;
- luister tussen de regels door en zoek naar thema's in de verhalen.

Discovery, onderdeel 3: creëer betekenis uit de verhalen

Zoals al eerder is aangegeven, creëren de deelnemers zelf mede betekenis door de persoonlijke *highlights* uit het gesprek te halen. Dat gebeurt door na afloop van het waarderende gesprek vragen te beantwoorden. Voorbeelden van vragen zijn:

- wat was voor jou de meest waardeerende quote in het gesprek?
- wat was het meest pakkende verhaal dat je hebt gehoord? Kun je details beschrijven? Wat heeft dat verhaal met jou gedaan?
- wat was het meest vitale moment in het gesprek voor jou als luisteraar?
- kwam er in het gesprek een 'gouden moment of idee' naar boven? Zo ja, beschrijf dan wat je ervan leert en wat we ermee kunnen doen.
- welke drie thema's zijn jou het meest bijgebleven?
- welke kleine stappen in de richting van positieve verandering kwamen uit het gesprek naar boven?
- welke brede stappen of wegen naar positieve verandering kwamen uit het gesprek naar boven?

Opzet en verloop van de Dreamstap: 'het beste dat mogelijk is'

De waardeerende gesprekken met positieve verhalen en de verlangens en wensen voor de toekomst hebben als het goed is een schat aan informatie opgeleverd voor de volgende fase: de Dreamstap. Deze stap heeft tot doel bestaande patronen, werkwijzen en denkbeelden te doorbreken door een gewenste toekomst te verbeelden. Dit is de fase waarin de deelnemers aan de intervisiebijeenkomst de mogelijkheden en potenties bespreken en zichtbaar maken.

De Droomfase is praktisch en generatief, omdat het uitgaat van een haalbaar toekomstbeeld, maar wel een die het potentieel van de bestaande situatie uitrekt en verwijdt. De Dreamstap vraagt de deelnemers om groot te denken, buiten de bestaande kaders te treden en hun verbeelding te gebruiken. Op basis van het materiaal uit de waardeerende gesprekken worden de deelnemers uitgedaagd de meest inspirerende toekomst te schetsen. Dat gebeurt door de deelnemers een denkbeeldige sprong in de tijd te laten maken: "Stel dat het 2012 is, je wordt wakker en wat je wenste met betrekking tot het kernthema is werkelijkheid geworden. Kun je mij vertellen, of schetsen wat je dan ziet? Wat gebeurt er en door wie, met welke resultaten en effecten en wat is het meest opvallende dat is veranderd?"

Uit de verhalen uit de vorige fase en de succesfactoren dromen de deelnemers hun stoutste dromen. Hoe innovatiever en creatiever de deelnemers durven zijn, hoe aantrekkelijker en uitdagender de toekomst wordt verbeeld. De uitdaging aan de facilitator van de bijeenkomst is de creativiteit van de deelnemers te prikkelen door een verscheidenheid aan werkvormen, zoals muziek, voordrachten, schilderen et cetera, in te zetten. De toekomstvraag kan verbaal worden gesteld en besproken, ook kunnen hier andere werkvormen worden

toegepast. Bijvoorbeeld, door de deelnemers aan de intervisiebijeenkomst te vragen een beeld te maken van de toekomst of deze te beschrijven door middel van een metafoor. Ook kan de deelnemers hier worden gevraagd naar hun wensenlijsten voor de toekomst. Het staat de facilitator vrij om hier een werkvorm te kiezen die past bij de onderhanden situatie.

Opzet en verloop van de Designstap: 'ontwerpen wat nodig is'

In deze stap van de 4D-cyclus wordt de focus verlegd naar wat er nodig is om het gewenste toekomstbeeld te realiseren. Terwijl in de Dreamstap een appellerend toekomstbeeld is geschetst, gaat het in de Designstap om de vraag welke veranderingen noodzakelijk zijn om de droom waar te maken. Zowel in de Dream- als de Designstap ontwikkelen deelnemers collectief positieve beelden over de toekomstige situatie. Maar de toekomstbeelden van de Designstap zijn meer toegespitst op de benodigde competenties, middelen en andere voorwaarden om de gewenste situatie waar te maken.

De deelnemers aan de intervisiebijeenkomst ontwikkelen in de Designstap één of een aantal provocatieve stellingen. Dit zijn stellingen die kort en duidelijk aangeven hoe het verschil tussen 'het beste dat is' (Discoverystap) en 'dat wat mogelijk is' (Dreamstap) kan worden overbrugd. Provocatieve stellingen worden in de tegenwoordige tijd geformuleerd en herdefiniëren het beeld dat de casusinbrenger van de situatie heeft. Zij formuleren de gewenste toekomstsituatie waarin de volledige potentie van de situatie reeds tot haar recht is gekomen. Daarmee geven de stellingen richting en betekenis aan het dagelijkse handelen en bieden zij een actieperspectief op de toekomst. Provocatieve stellingen vertalen de thema's uit de Dreamstap naar de voorwaarden die gecreëerd moeten worden om ze waar te maken. Bijvoorbeeld, als open en eerlijke communicatie een aspect van de droom is, dan kan deze worden vertaald naar de volgende voorwaarden:

- goede communicatiesystemen: weten de mensen waar de informatie beschikbaar is en hoe ze deze kunnen bereiken?
- goede communicatieprocessen: hebben mensen inspraak in belangrijke onderwerpen en bij besluitvorming?
- goede informatievoorziening: is deze voor iedereen toegankelijk?

Enkele grondregels voor het maken van een provocatieve stelling zijn:

- een goede provocatieve stelling blijft binnen het kernthema van de 4D-cyclus en geeft deze op inspirerende, uitdagende en uitnodigende wijze weer;

- een aantrekkelijke provocatieve stelling is geworteld in de beste verhalen die men eerder heeft gedeeld. De herkenbaarheid ervan wordt vergroot door in taal en beeld dicht bij de enthousiasmerende ervaringen te blijven;
- de provocatieve stelling moet in de tegenwoordige tijd gesteld worden en moet inspirerend en uitdagend zijn. Voorzichtige formuleringen als 'misschien zullen we' of 'in de toekomst trachten we' moeten zoveel mogelijk worden vermeden;
- de droom noch de provocatieve stellingen mogen neigen naar luchtfietserij. Daarom dient in de Designstap goed te worden gekeken naar de haalbaarheid van de wensen. Dat kan door op zoek te gaan naar voorbeelden of studies die de haalbaarheid kunnen bevestigen;
- een provocatieve stelling is een uitspraak die de bestaande situatie oprekt en onder spanning zet. Het gaat om een sprongsgewijze verandering die nodig is. Een stelling die uitgaat van 'meer van hetzelfde' volstaat hier dan ook niet.

Opzet en verloop van de Destinyntap: 'doen wat gedaan moet worden'

De Destinyntap is de fase waarin de intervisiegroep onderzoekt welke actiestappen nodig en haalbaar zijn. Door middel van brainstorming produceren de deelnemers ideeën en mogelijkheden en daarna worden de meest waardevolle ideeën geselecteerd. Daarbij geldt de regel 'kwaliteit voor kwantiteit'. Het gaat niet om veel, maar om goede acties in gang te zetten. Bijvoorbeeld, welke acties hebben draagvlak? En wie kan eigenaar worden van een actie? Op deze wijze wordt een set acties geselecteerd met een duidelijke hefboom en goede verankering bij een toekomstige eigenaar. Het is een improviserende zoektocht naar het beste wat er leeft binnen de groep deelnemers. Er zijn thema's en ingrediënten, maar het spel ontstaat ter plekke en men laat zich leiden door elkaar en door de resultaten die worden geboekt. Er is geen recept, het gaat om plezier en *flow*. Hét recept voor resultaat wordt dan ook in deze fase niet gegeven. Er wordt in dit deel van de cyclus georganiseerd rond het momentum voor actie en innovatie, dat zeer groot is en dat de deelnemers direct betreft bij de co-creatie van de toekomst.

LITERATUUR

- Cooperrider, D., *Appreciative Inquiry Handbook*, Berrett-Koehler, 2003, ISBN 9781576754931.
 J.D. Ludema, D. Whitney, B.J. Mohr, T.J. Griffin, *The Appreciative Inquiry summit*, Berrett-Koehler, 2003, ISBN 978576752487.

Masselink, R., J.C. de Jong, R. Van den Nieuwenhof, A. Van Iren e.a., *Waarderend Organiseren*, Gelling Publishers, 2008, ISBN 9789078440260.
Whitney, D., A. Trosten-Bloom, *The power of Appreciative Inquiry*, Berrett-Koehler, 2003, ISBN 9781576752265.

Voor meer informatie zie: www.praktijkboekinterview.nl

Appreciative Inquiry

Stap 1 Treffen van voorbereidingen

Casusinbrenger (CI) bespreekt met Facilitator (F) de casus en benoemt het kernthema in positieve bewoordingen. CI geeft aan wat hij wenst te bereiken/ te leren: zijn ambitie. F helpt hem een vertaalslag te maken van gepercipieerd vraagstuk naar kernthema of streefsituatie.

Stap 2 Discovery: 'het beste dat er is'

CI noemt het thema en het doel. Via een casus licht CI zijn motivatie toe. F helpt hem door te vragen naar wat er gebeurde, wat betrokkenen deden of zeiden en hoe CI zich voelde. De deelnemers (DN) reageren door kwaliteiten van CI te noemen, die zijn op te maken uit het verhaal. Ze geven geen analyse en wijzen niet op fouten, maar bevestigen CI in gedane acties.

Stap 3 Dream: 'het beste dat mogelijk is'

DN maken met elkaar een wenselijk en haalbaar toekomstbeeld, geënt op de casussituatie. Wat is de wenselijke uitkomst, als de situatie zich morgen opnieuw zou voordoen en deze geheel naar wens zou verlopen? Individuele wensbeelden van DN worden met elkaar besproken tot een gemeenschappelijk beeld ontstaat. Aspecten van de wenselijke situatie worden puntsgewijs opgesomd. CI wordt gevraagd of hij zich kan vinden in het geschetste wensbeeld.

Stap 4 Design: 'ontwerpen wat nodig is'

DN ontwikkelen één of een aantal provocatieve stellingen. Stellingen geven kernachtig de gewenste veranderingen of voorwaarden aan die noodzakelijk zijn om het wensbeeld uit stap 3 waar te maken. Dit gebeurt met een brainstorm, waarbij de DN spontaan stellingen noemen die F noteert. Ze kiezen de drie tot vijf belangrijkste en deze worden in korte, kernachtige veranderstellingen benoemd.

Stap 5 Destiny: 'doen wat gedaan moet worden'

CI formuleert via de provocatieve stellingen zijn actievoornemens: wat gaat hij doen om de gewenste veranderingen in gang te zetten? Dit geeft de opbrengst weer. DN vullen voornemens aan met adviezen en geven positieve feedback aan CI over wat zij hebben zien gebeuren tijdens de intervisie en wat zij zelf hebben opgestoken. F rondt de intervisie af.

Stap 6 Evaluatie van de intervisiebijeenkomst

De facilitator (F) evalueert de intervisiebijeenkomst met de CI en de DN.