

Appreciative Inquiry

Korte omschrijving van de methode

Mensen in organisaties besteden een flink deel van hun tijd aan het oplossen van problemen: situaties die niet verliepen zoals gepland, die beter hadden gekund of die simpelweg fout zijn gelopen; de omzet loopt achter, een klant is ontevreden of er zijn ongemotiveerde medewerkers. Het zijn allemaal voorbeelden van negatieve afwijkingen van een gewenste situatie. De overeenkomst in deze voorbeelden is dat aandacht wordt geschonken aan wat er niet werkt of aan datgene wat er niet goed gaat. Specialisten zijn bedreven in het repareren van dat wat kapot is, denk maar aan chirurgen, interim-managers en consultants. Maar er kleeft ook een nadeel aan deze analytische, oplossingsgerichte werkwijze: als zij te dominant wordt, verdrijft ze dromen, ambities en aspiraties naar de achtergrond.

Is men vooral bezig met het oplossen van problemen, dan levert men op den duur in op vitaliteit, flexibiliteit en creativiteit. Het gevolg is een futloze organisatie met weinig aandacht voor de sterkten, kwaliteiten en prestaties die mensen leveren en voor wat er wel of ook goed gaat. Dat zijn nu juist de dingen die medewerkers kunnen motiveren in hun werk en die hun trots en waarden weerspiegelen. Het kan een klant zijn die tevreden de deur uitloopt of een project dat samen tot een goed einde is gebracht. Appreciative Inquiry (AI) legt bewust de nadruk op deze invalshoek, op wat werkt, wat er goed gaat en waar mensen meer van willen, vanuit de gedachte dat wat je aandacht geeft, groeit.

In goed Nederlands vertaald, staat Appreciative Inquiry voor 'waarderend onderzoeken'. 'Waarderend' gaat over de focus die wordt gelegd: het positieve of het beste in mensen en situaties zien. Aandacht voor de potentie van groei en ontwikkeling in de toekomst. 'Onderzoeken' betekent hier het proces van leren door vragen stellen, verhalen vertellen en bestuderen vanuit een houding van 'niet weten', door werkelijk nieuwsgierig te zijn met een open en onbevengden blik. Zo ontstaan nieuwe kennis, ambities en acties die bijdragen aan gewenste veranderingen. Dat is de kracht van Appreciative Inquiry (AI).

Intervisie op waarderende wijze betekent dat men met elkaar op zoek gaat naar de kwaliteiten en sterkten in een situatie en/of persoon, en de kansen

Tijdsduur	2 uur
Groeps-grootte	5-8 personen
Benodigde middelen	Flip-over, stiften, plaatjes, post-its
Essentie van de methode	Generatief, waarderende blik; voor toekomstgerichte vragen
Extra voorbereiding	
Ervaring met faciliteren van intervisie	++
Kennis en ervaring met faciliteren van deze methode	++
Vereiste ervarenheid groep	+

en mogelijkheden bespreekt die er liggen. De situatie die wordt besproken wordt zo bewust herkadereerd naar wat er goed is gegaan en wat heeft gewerkt in plaats van de aandacht te richten op wat niet liep zoals verwacht of op het probleem dat mensen ervaren. Door herkadereerd onderkennen mensen hun 'problematische' kijk op een situatie beter, bezien ze de situatie meer vanuit een waarderend perspectief en onderzoeken ze de kansen en mogelijkheden die in de situatie besloten ligt.

Wat levert de methode Appreciative Inquiry op?

AI levert een positieve(re) kijk op situaties op, zet mensen in hun kracht, moedigt ze aan, enthousiasmeert ze om in actie te komen en de situatie te veranderen in overeenstemming met hun wensen, verlangens en ambities. Ze gaan zien dat hun kijk op de situatie die ze beschrijven gekleurd is en dat er alternatieven zijn.

Mensen krijgen (her)nieuw(d)e energie door te praten over onderwerpen die werkelijk belangrijk voor ze zijn en door hun aspiraties, verlangens en dromen tot uitdrukking te brengen. Uit deze wensen, aspiraties en ambities ontstaan nieuwe ideeën en acties en de motivatie om de gewenste veranderingen daadwerkelijk te realiseren.

Voor- en nadelen van de methode

VOORDEEL

- De AI-methode werkt 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 onvolmaaktheden en gebreken. Vanuit dit bevestigende perspectief gaat AI op zoek naar de kansen en mogelijkheden die bestaan voor groei en ontwikkeling. Zo creëert AI een sfeer die mensen de veiligheid en de ruimte geeft voor een productieve intervisie-bijeenkomst.

NADELEN

- Als de oplossing voor een vraagstuk al vaststaat en top-down wordt geïmplementeerd, is een AI-proces niet zinvol. AI is bedoeld om mensen te betrekken bij het onderzoeken van een vraagstuk, samen tot oplossingen te komen en de uitvoering daarvan ter hand te nemen.
- Als er sprake is van onderling wantrouwen en AI vanwege de positieve in-

steek gebruikt wordt om 'problemen' onbespreekbaar te houden, dan is AI niet de geschikte methode. AI stimuleert juist overleg over onderwerpen die van belang zijn.

Valkuilen

- Het is niet juist te veronderstellen dat waarderend onderzoeken betekent dat de deelnemers aardig tegen elkaar zijn, elkaar sparen en dat zaken dus onder tafel blijven. Integendeel, zij focussen op wat belangrijk is voor betrokkenen en onderzoeken dan wat werkt of heeft gewerkt. Het doel is nieuwe kennis op te doen en van daaruit nieuwe actie te genereren en dat heeft weinig te maken met aardig zijn.
- De facilitator en de casusinbrenger vervallen tijdens de stappen in een probleemanalyse, doordat de casusinbrenger 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.

Voorwaarden voor gebruik

De facilitator die een waarderende intervisie begeleidt moet ervaring hebben met waarderend onderzoeken. Dat betekent dat hij beschikt over de vaardigheid om vragen te stellen die de aandacht van de deelnemers richt op wat er heeft gewerkt in een situatie, welke sterkten en kwaliteiten uit het verhaal zichtbaar worden en waar zij kansen en mogelijkheden zien. Hij moet de verleiding weerstaan om mee te gaan in het probleemdenken van de casusinbrenger en van de deelnemers en in het willen analyseren van de situatie. Ook dient hij aandacht te hebben voor de sfeer waarin de bijeenkomst plaatsvindt. Deze is bij voorkeur positief, licht en open zodat de deelnemers nieuwsgierig worden en gestimuleerd worden om te onderzoeken.

GROEPSGROOTTE: Vijf tot acht personen.

TIJDSDUUR: Twee uur.

BENODIGDE MIDDELEN: Flip-over, stiften in verschillende kleuren, plaatjes, post-its.



Stappen

Het AI-proces bestaat uit vijf stappen en verloopt rond een zogenaamd kernthema. Dit kernthema geeft aan wat de casusinbrenger aan de orde wil stellen, wat hij wenst te onderzoeken. Stel dat 'respect' het kernthema vormt, dan genereert het AI-proces positieve ervaringen, kansen, mogelijkheden en acties rondom 'respect'. De vijf stappen zijn schematisch weergegeven in figuur 7. Stap 1 geschiedt voorafgaand aan de intervisie, de overige vier stappen maken onderdeel uit van de intervisiebijeenkomst.

FIGUUR 7 Verloop van het AI-proces (SD-proces) (bron: Masselink e.a., 2008)



STAP 1 Define: voorbereiding

In een voorgesprek bespreekt de facilitator de casus met de casusinbrenger en de keuze voor de methode.

De casusinbrenger benoemt het kernthema waarover de casus gaat en doet dat in positieve bewoordingen. Hij benoemt de situatie die hij inbrengt bijvoorbeeld niet als een probleem dat zich kenmerkt door achterdocht en wantrouwen, maar als een wens om vertrouwen en openheid te creëren.

De casusinbrenger bereidt de casus voor op een A4'tje en eindigt met het kernthema. Hij stuurt de casusbeschrijving met de gewenste intervisiemethode vooraf naar de deelnemers en facilitator.

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

De casusinbrenger zet zijn casus kort uiteen. Niet in probleemtermen, maar verwoord als een onderwerp om samen te onderzoeken. Dus niet: 'Ik wil dit conflict met mijn chef oplossen', maar: 'Hoe ga ik constructief om met tegengestelde belangen?' De deelnemers stellen verhelderende vragen. Zij luisteren heel goed, laten meningen en oordelen achterwege en vragen door naar wat er in de praktijk plaatsvond. Ze stellen bijvoorbeeld vragen als: 'Wat deed je, toen ...?' En: 'Welk effect had dat op anderen?'

Gedurende de uiteenzetting toetsen ze eventuele aannames of associaties die bij hen naar boven komen: 'Heb ik goed gehoord/begrepen, dat ...?' Of: 'Bedoel je daarmee te zeggen dat ...?'

Wanneer er geen vragen meer zijn, nodigt de facilitator de deelnemers uit om alle kwaliteiten en sterkten te benoemen die zij uit het verhaal hebben opgetekend, dus geen kritiek, fouten, analyses, et cetera. Zo vestigt hij de aandacht bewust op de positieve aspecten en herkadert de beschreven situatie. Hij vraagt de deelnemers te benoemen wat er goed is gegaan, wat heeft gewerkt en met welke resultaten en effecten. Hierdoor verandert de sfeer in het gesprek en ontstaat een plezierige en open sfeer die het onderzoeken vergemakkelijkt en de inbreng en creativiteit van de deelnemers vergroot. De deelnemers geven een voor een hun positieve feedback aan de casusinbrenger. Als iedereen aan de beurt is geweest, vat de casusinbrenger samen wat hem is opgevallen en wat hem in het bijzonder heeft aangesproken of verrast.

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

Centraal staat nu de verbeelding, met de focus op de toekomst. De deelnemers maken met elkaar een gewenst toekomstbeeld dat is gebaseerd op de sterkten, kwaliteiten, kansen en mogelijkheden uit stap 3. Belangrijk is dat dit toekomstbeeld gaat over de casus en de relatie met de casusinbrenger.

De facilitator start door de volgende vraag aan de groep te stellen: 'Stel je eens voor dat [casusinbrenger] alle sterkten, kwaliteiten, kansen en mogelijkheden die je hebt gezien of gehoord volledig zou benutten, welke realiteit zou dan mogelijk zijn?'

Met deze vraag nodigt hij de deelnemers uit te fantaseren over een andere, gewenste toekomst terwijl de casusinbrenger luistert. Hier geldt, hoe concreter en gedetailleerder hoe beter. Haalbaarheid is hier niet zozeer een criterium als wel de wenselijkheid. Deelnemers fantaseren erop los en schetsen wat zij in de ideale situatie voor zich zien. De facilitator helpt de deelnemers daarbij

door vragen te stellen, zoals: 'Als [casusinbrenger] deze kwaliteit volledig zou inzetten, hoe ziet de situatie er over drie maanden dan uit?' Of: 'Welke wens heb jij/hebben jullie voor de toekomst?' Of: 'Hoe ziet [thema] er dan uit?'

Suggestie

Als deelnemers het lastig vinden om zich een ideale of gewenste toekomst voor te stellen, kan de facilitator de deelnemers uitnodigen een moment voor zichzelf te nemen en in stilte na te denken over de vraag. Dat helpt vaak. Ook kan de facilitator de deelnemers helpen door een geleide oefening met hen te doen, waarin hij ze meeneemt in de toekomstvraag. Dit levert een waardevol moment van bezinning op, voordat de groep de wensen en ideeën gaat bespreken. In een geleide oefening neemt de facilitator de deelnemers mee in een oefening door deze voor te lezen. De deelnemers zijn stil, als ze willen kunnen ze hun ogen sluiten en luisteren naar het verhaal van de facilitator. Deze vraagt de deelnemers een opdracht of situatie te visualiseren en te kijken wat er gebeurt of naar boven komt. Na de geleide oefening, die meestal 5-10 minuten duurt, wisselen de deelnemers ervaringen uit.

Tijdens de brainstorm noteert de facilitator op een flip-overvel alle ideeën die worden genoemd. Als deze uitgeput raken en de verbeelding voldoende aan bod is geweest, vraagt hij de casusinbrenger om op de ideeën te reageren door aan te geven wat hem het meeste opvalt en welke ideeën hem aanspreken. Indien deze stap de casusinbrenger zelf nog op nieuwe ideeën heeft gebracht, geeft hij deze aan de groep terug.

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

In deze stap verleggen de deelnemers hun focus naar wat er nodig is om het gewenste toekomstbeeld te realiseren. Terwijl in de Dream-stap een uitdagend toekomstbeeld is geschetst, gaat het in de Design-stap om de vraag welke veranderingen noodzakelijk zijn om de droom waar te maken.

De deelnemers zetten hun dialoog voort en vragen zich af welke veranderingen de gewenste situatie het beste dichterbij brengen. De facilitator vraagt de deelnemers een overzicht te maken van de kleinste veranderingen met de grootste impact. Hoe provocatiever hoe beter. Met provocatief wordt bedoeld dat de veranderingen in de ogen van de deelnemers voldoende uitdagend zijn voor de casusinbrenger. De facilitator noteert alle veranderingen op een flip-overvel en de casusinbrenger luistert. Uit het overzicht kiezen de deelnemers de drie meest veelbelovende veranderingen en presenteren deze in de vorm

van een aanbeveling/advies aan de casusinbrenger. Deze reageert erop door aan te geven welke veranderingen hem aanspreken en welke hij als effectief inschat. Hij voegt daar eventuele eigen ideeën of voorkeuren aan toe.

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

In deze stap zet de casusinbrenger, de beweging om naar actie. Hij formuleert aan de hand van de besproken veranderingen zijn actievoornemens. Hij geeft aan welke veranderingen hij wil oppakken en benoemt per verandering concreet wat hij gaat doen. De overige deelnemers vullen hem aan met suggesties. Hij zet zijn voornemens uit in de tijd en geeft aan wat de eerste stappen zullen zijn. Als laatste benoemt hij wat hij daarvoor denkt nodig te hebben aan kennis, mensen en/of middelen.

STAP 6 *Inzichten deelnemers*

Iedere deelnemer schrijft voor zichzelf de eigen verkregen inzichten op en deelt deze. Wat heeft hij zelf geleerd van de behandeling van deze casus en de toepassing van deze methode? Dit kan gaan over de voorkeurstijl van denken en vragen stellen, over wat bevorderende of belemmerende vragen waren en wat hij heeft geleerd van de vragen van de andere deelnemers.

STAP 7 *Reflectie op intervisie*

De facilitator reflecteert met de casusinbrenger en de deelnemers op de intervisiebijeenkomst. De reflectie is gericht op:

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

De facilitator vraagt de deelnemers hoe zij deze intervisie hebben ervaren en wat die hen heeft opgeleverd.

Achtergrond

Appreciative Inquiry is midden jaren tachtig van de vorige eeuw in Amerika ontstaan als reactie op de tendens in grote ondernemingen en instellingen van toenemende bureaucratie, weinig waardering, nadruk op probleemoplossen en gebrek aan visie en sociaal geëngageerde ambities. Ook de blauwdrukachtige benadering van verandering, met zijn nadruk op top-down gerichte implementatie van vooraf bedachte ontwerpen door selecte gezelschappen, vormde de aanleiding voor het zoeken naar een alternatief.

David Cooperrider en Shuresh Srivastva worden gezien als de grondleggers van Appreciative Inquiry. Andere bekende namen die veel hebben bijgedragen zijn Ronald Fry en Dianne Whitney. Zij hebben de basis gelegd voor een methode die we als volgt kunnen omschrijven: het gemeenschappelijke zoekproces naar het 'beste' dat er is. Via de verhalen en ervaringen van mensen die, als deze dagelijkse realiteit zouden zijn, een impressie geven van wat mogelijk is in de toekomst en met de verlangens en aspiraties van dezelfde mensen als drijfveren om die toekomst te creëren.

De kern van Appreciative Inquiry bestaat uit een aantal principes en een proces dat uit vijf stappen bestaat. Het proces is in het voorgaande beschreven en weergegeven in figuur 7.

De principes worden hier kort weergegeven:

- Alles in een organisatie is veranderbaar en kan door mensen worden herschreven. Dit wordt het open boek of ook wel het poëtische principe genoemd.
- We creëren werkelijkheden met onze woorden. Vernieuwing wordt mogelijk als we nieuwe verhalen creëren door andere taal te hanteren. Dit is het sociaal-constructionistisch principe.
- Verandering begint met de eerste vraag die we stellen en is dus direct. We hoeven niet te wachten tot de fase van implementatie. Dit heet het simultaneiteitsprincipe.
- Onze verwachtingen bepalen onze toekomst. De sleutel tot verandering ligt in het bijstellen van onze verwachtingen. Dit heet het anticipatoire principe.
- Positiviteit is een keuze om een situatie in te kleuren en die keuze is aan ons. We kiezen daarentegen vaak voor een negatieve benadering; ook dat is een keuze. Dit heet het positieve principe.

Op zich zijn de vijf basisprincipes voldoende om Appreciative Inquiry in praktijk te brengen. Het AI-proces helpt om structuur aan het uitvoeringsproces te geven.

Appreciative Inquiry is gebaseerd op het stellen van goede vragen die de opmaat zijn voor een mooie dialoog. In AI zijn de vragen bevestigend en gericht op sterkten, kwaliteiten, kansen en mogelijkheden. Veelvoorkomende vragen zijn de volgende (voorbeelden):

- Kun je me vertellen over een hoogtepunt of bijzonder moment in jouw carrière/leven, iets waarop je bijzonder trots bent?

- Wat zijn de bijzondere kwaliteiten die jij inbrengt in jouw organisatie?
- Wat waardeer je in het bijzonder aan jezelf, je werk en organisatie?
- Denk terug aan het moment dat je besloot voor deze organisatie te gaan werken. Wat trok je erin aan?
- Wat motiveert je in het bijzonder in je werk?
- Stel je voor: we zijn een jaar verder en je hebt jouw wensen en ambities gerealiseerd. Hoe ziet je werk/je leven er nu uit?
- Wat zijn je drie grootste wensen voor de toekomst?

Waarderend onderzoeken wordt vaak geassocieerd met het ‘verbod’ om in te gaan op negatieve onderwerpen of problemen te bespreken. Dat verbod is er niet, ondanks het feit dat AI een positieve, niet problematiserende benadering nastreeft. AI besteedt weinig aandacht aan problemen, want wat je aandacht geeft heeft de neiging om te groeien. Het vertrekpunt van AI is de wens achter het probleem te onderzoeken. Bijvoorbeeld: als een organisatie last heeft van discriminatie (leeftijd, sekse, culturele achtergrond), dan kan oplossing van dat probleem een terechte wens zijn. AI gaat een stap verder en bevraagt de organisatie op de wens achter het oplossen van het probleem. Dan blijkt dat de organisatie graag gelijke kansen voor alle werknemers wil creëren, ongeacht geslacht, seksuele voorkeur, culturele achtergrond of andere kenmerken. Die wens vormt dan het vertrekpunt voor het veranderproces en niet het oorspronkelijke probleem.

AI wordt ook vaak geassocieerd met een houding van ‘aardig zijn’ tegen elkaar en confrontaties vermijden. Ook dat heeft een reden. Als mensen zich op hun gemak en veilig voelen, laten ze meer van zichzelf zien en groeit in het algemeen de kwaliteit van de interactie en communicatie. Omgekeerd, waar mensen zich onveilig voelen, daar houden ze zich gedeisd of schieten ze in de verdediging. Binnen de verbondenheid en veiligheid van een AI-proces vinden wel degelijk heel stevige gesprekken plaats maar altijd vanuit het respect voor de meningen en standpunten van de anderen. Confrontaties vinden wel degelijk plaats, maar op een andere wijze dan we gewend zijn. Deze gaan over de verschillen in wat mensen waarderen en veel minder over de mensen zelf en hun posities die ze te verdedigen hebben.

DEEL 4 METHODE 2

LITERATUUR

- Barrett, F., R. Fry, H. Wittockx, *Appreciative Inquiry, het basiswerk*, Scriptum, 2011, 9781576753569.
- Cooperrider, D., *Appreciative Inquiry Handbook*, Berrett-Koehler, 2003.
- Domburg, R. van, *Het waarderende oog*, 2008, Creatie Atelier.
- Ludema, J.D., D. Whitney, B.J. Mohr, T.J. Griffin, *The Appreciative Inquiry summit*, Berrett-Koehler, 2003.
- Masselink, R., J.C. de Jong, R. van den Nieuwenhof, A. van Iren e.a., *Waarderend organiseren*, Gelling Publishers, 2008.
- Masselink, R., J. Ijbema, *Waarderend werkboek*, Gelling Publishers, 2011.
- Masselink, R., *De waarderende dialoog*, *Nederlands tijdschrift voor coaching*, 2006.
- Whitney, D., A. Trosten-Bloom, *The power of Appreciative Inquiry*, Berrett-Koehler, 2003.
- Tjepkema, S., L. Verheijen, *Van kiem tot kracht – een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*, Bohn Stafleu van Loghum, 2009.

Voor meer informatie zie: www.praktijkintervisie.nl.

Appreciative Inquiry

Stap 1 **Define: voorbereiding**

Facilitator (F) bespreekt casus met de casusinbrenger (CI). CI benoemt het kernthema in positieve bewoordingen. CI stuurt de voorbereide casus met kernthema en methode naar de deelnemers (DN) en F.

Stap 2 **Discovery: 'het beste dat is'**

CI vertelt kort zijn casus en doel. DN stellen vragen zonder oordelen, toetsen of associaties. F vraagt DN om alle kwaliteiten en sterkten te benoemen die zij hebben gehoord. DN geven om beurten positieve feedback aan CI. Na afloop zegt CI wat hem is opgevallen.

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

DN maken samen gewenst toekomstbeeld uit informatie stap 2 over de casus en relatie naar CI. DN fantaseren over een andere, gewenste toekomst. CI luistert. DN schetsen ideale situatie. F noteert ideeën op flip-overvel. CI kiest wat opvalt. F vraagt groep wat nodig is om droombeeld waar te maken.

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

DN maken een overzicht van de kleinste provocatieve veranderingen met de grootste impact. F noteert op flip-overvel. CI luistert. DN kiezen de drie meest veelbelovende veranderingen en presenteren deze als advies aan CI. CI maakt keuze en voegt eigen ideeën of voorkeuren toe.

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

CI formuleert zijn actievoornemens wat hij wil oppakken en gaan doen. DN vullen aan met suggesties. CI benoemt welke kennis, mensen en/of middelen hij nodig heeft.

Stap 6 **Inzichten deelnemers**

DN schrijft voor zichzelf de eigen verkregen inzichten op en deelt deze.

Stap 7 **Reflectie op intervisie**

F vraagt aan de CI en DN hoe zij deze intervisie hebben ervaren.