

Appreciative Inquiry: Veranderen met energie

De richting waarin een groep mensen of een organisatie zich ontwikkelt, wordt bepaald door de vragen die men zichzelf stelt. Een team dat zichzelf afvraagt: 'Waarom gaat de samenwerking in project Y zo stroef? En wat doen we daaraan?' ontdekt andere dingen dan een team dat kijkt naar: 'Wanneer waren we eigenlijk op ons best? En hoe krijgen we daar meer van?' Er ontstaat ook een heel andere energie tijdens het gesprek. Het stellen van krachtige vragen die energie geven en verandering in gang zetten raakt de kern van AI als veranderperspectief. In dit artikel willen we verkennen hoe dat werkt.

door Joeri Kabalt & Saskia Tjepkema

1 Veel verander- en ontwikkeltrajecten beginnen bij een probleem. Logisch: je komt in actie op het moment dat het niet werkt zoals je wilt. De klantgerichtheid van een organisatie laat te wensen over... Er is ruzie in het team... Iemand wil eigenlijk graag assertiever zijn... We zoeken dan vervolgens de oplossing ook vaak in het wegwerken van datgene wat (nog) niet 'op orde' of 'naar wens' is. En de verbeteracties zijn gekoppeld aan die gebieden waar de prestatie achterblijft.

Reflex: het probleem als vertrekpunt

Zeker waar er een duidelijk aanwijsbare oorzaak is, die weg te nemen valt, werkt die klassieke probleemanalytische insteek prima. Als er heel concreet iets mis is, bijvoorbeeld met de klanttevredenheid, kun je door te onderzoeken waarom klanten wegblijven, waar hun onvrede zit, en daar vervolgens actie op te ondernemen, verbeteringen realiseren in die klanttevredenheid.

Maar die manier van werken heeft zijn grens. Iedereen die een organisatie-verandering heeft meegemaakt kent dat fenomeen: je voelt dan dat er 'ergens' een probleem met de klantgerichtheid is, en ook jij doet mee in de brainstorm om te kijken hoe je dat kunt oplossen, en werkt aan verbeterplannen. Maar je voelt het ook knagen: raken we hiermee echt de kern? Zetten we een blijvende groeistap? Gaan we de benoemde verbeteracties nou ook echt *doen*? En soms strijkt het hele proces mensen zelfs tegen de haren in. Als de klanten van jouw team wel redelijk tevreden zijn bijvoorbeeld, en je liever

De focus van Appreciative Inquiry is generatief: je werkt toe naar een proces dat energie genereert.



aan andere dingen zou werken... Of als het telkens dezelfde teams zijn die minder presteren en waar dus de aandacht naar uitgaat. Terwijl de plekken waar het goed gaat minder aandacht krijgen.

Niet in alle gevallen zit de sleutel tot groei bij het probleem en vaker dan we denken helpt het helemaal niet om een kloof tussen 'waar je staat' en 'waar je zou moeten staan' centraal te stellen. Soms ga je door de analyse van knelpunten en problemen alleen maar beter snappen *waarom* de dingen niet werken zoals je wilt. Maar brengt dat inzicht je nog niet dichterbij een oplossing. Bij wat je kunt doen om het tij te keren.

Ander vertrekpunt: what gives life?

Appreciative Inquiry is een ontwikkel-aanpak waarbij je een ander vertrekpunt kiest. Niet datgene wat ontbreekt, of wat fout gaat is uitgangspunt, maar datgene wat energie geeft aan een systeem, 'what gives life', zoals grondlegger David Cooperrider het zo mooi verwoordt. Dat wat je in huis hebt (dat wat werkt, energie, talenten...) en waar je naar toe wilt (je positieve doel, je ambitie en drive...).

De focus van Appreciative Inquiry is *generatief*: je werkt toe naar een proces dat energie losmaakt in een groep; ideeën voor vernieuwing en bijbehorende acties. Belangrijk kenmerk is dat de verbeterplannen uit de groep zelf komen, en niet van buiten.

Sociaal Constructionisme

Appreciative Inquiry is eind jaren '80 ontwikkeld door David Cooperrider en zijn collega's van de Case Western Reserve University. Zij werden mede geïnspireerd door het werk van Ken Gergen over het Sociaal Constructionisme: het idee dat er niet één onbetwistbare waarheid is, maar dat mensen onderling de werkelijkheid als het ware creëren door hoe we zaken waarnemen, betekenis geven en benoemen. Daarom wordt er in AI zoveel nadruk gelegd op de lokale context en op het verhaal dat mensen zelf willen vertellen. Taal, interactie, mindset en dialoog zijn essentiële elementen in het sociale proces van betekenisgeving. De gevleugelde AI uitspraak 'words create worlds' komt daar bijvoorbeeld uit voort. Door onze manier van praten te veranderen, verandert onze manier van kijken en dus verandert ook de werkelijkheid al. Hetzelfde principe ligt onder de gedachte dat de vragen die wij stellen essentieel zijn voor de richting waar wij naartoe gaan. Die bepalen wat we zien en benoemen met elkaar.

Wat is Appreciative Inquiry nou eigenlijk?

Appreciative Inquiry kan in het Nederlands vertaald worden als 'Waarderend Onderzoek'. De combinatie van het 'waarderende' en 'onderzoekende' maakt Appreciative Inquiry zo waardevol.

De combinatie van het 'waarderende' en 'onderzoekende' maakt Appreciative Inquiry zo waardevol.

Waarderend betekent niet hetzelfde als 'positief'. Waarderen betekent zien en werken met 'dat wat er is'. Ook 'negatieve' aspecten van de organisatie of het leven krijgen dan een plaats. De kracht zit hem erin om deze vervolgens om te draaien. Hoe zou je willen dat het er *wel* uitziet? Waar wil je graag meer van zien? Wanneer was de laatste keer dat het probleem er *niet* was? Werken met dat wat er is betekent ook dat je kijkt waar de gewenste situatie in het klein al aanwezig is en dat je vanuit die al aanwezige kiemen verder gaat bouwen.

Bij waarderen hoort ook het denken in mogelijkheden en het aansluiten bij juist die punten waar mensen energie van

krijgen. Het denken in wat er (wel) kan, het voorstellen van een gewenste situatie en het delen van successen geeft mensen energie en motiveert om in beweging te komen in de richting van de gewenste situatie - welke dat ook is.

Het *onderzoekende* heeft vooral te maken met het continu stellen van vragen, oprechte nieuwsgierigheid hebben naar de ander en het uitstellen van je oordeel. Als onderzoeker of adviseur, maar ook als deelnemer in een AI proces. Door samen te onderzoeken wat er al werkt in jouw leven, de organisatie of de wijk, komt er iets in beweging. Onderzoek is dan tegelijkertijd een interventie.

Waarderend betekent niet hetzelfde als 'positief'. Waarderen betekent zien en werken met 'dat wat er is'.

Het onderzoekende karakter van AI betekent ook dat niemand de waarheid in pacht heeft. Er mogen meerdere verhalen naast elkaar bestaan. En niemand neemt de rol van 'expert' op zich. De mensen om wie het draait worden dan ook uitgenodigd om zelf een actieve rol te nemen in het vormgeven van de toekomst van hun werk, organisatie of wijk. Het is dus een sterk co-creërende aanpak. Waarbij je je erop richt de kennis in de groep te gebruiken en allemaal te leren over wat je kan doen om een positieve bijdrage te leveren.

Het is dus vooral een kwestie van *samen* onderzoeken. In AI processen breng je mensen bij elkaar om ervaringen uit te wisselen, samen nieuwe beelden te ontwikkelen over de toekomst en plannen te maken. Die uitwisseling is heel belangrijk: 'de actie zit in de interactie'.

Onderzoekend betekent ook 'improviserend' en experimenterend. In tegenstelling tot planmatige veranderingen werk je niet in een aantal stappen van A naar B. Bij AI hoort

een iteratief proces van stappen zetten, reflecteren en onderzoeken en opnieuw een volgende stap ontwerpen. 'De brug bouwen terwijl je erover loopt', noemt Robert Quinn dat.

Hoe ziet een AI traject eruit?

Appreciative Inquiry is niet zozeer een 'aanpak' of 'methode' voor verandering, maar vooral een *perspectief*. Geen twee AI trajecten zijn hetzelfde. De kracht van AI zit hem er nou juist in dat je aansluit bij de specifieke context en situatie.

Een veel gebruikte kapstok om AI interventies te ontwerpen is de '4-D cycle' (zie kader op pagina 5). Daarmee begin je met het formuleren van je 'affirmative topic': het positieve doel, de vraag die je centraal wilt stellen. Vervolgens doe je een onderzoek naar momenten waarop dat er al was (Discovery), denk je vooruit naar hoe het zou kunnen zijn (Dream), waarna je weer naar het heden gaat en kijkt: wat vraagt nu aandacht? Wat kunnen we, lerend van momenten waar het al lukt, nu doen om richting die gewenste toekomst te komen (Design). Waarna je concrete plannen maakt over eerste stappen (Destiny).

Dit is geen stappenplan wat je altijd zonder meer kan of hoeft toe te passen. In sommige AI trajecten werken mensen helemaal niet met die cycle of richten zij zich vooral op een of twee van de 'D's'.

Het 'onderzoekende' heeft vooral te maken met het continu stellen van vragen, oprechte nieuwsgierigheid hebben naar de ander en het uitstellen van je oordeel.

De 4-D Cycle

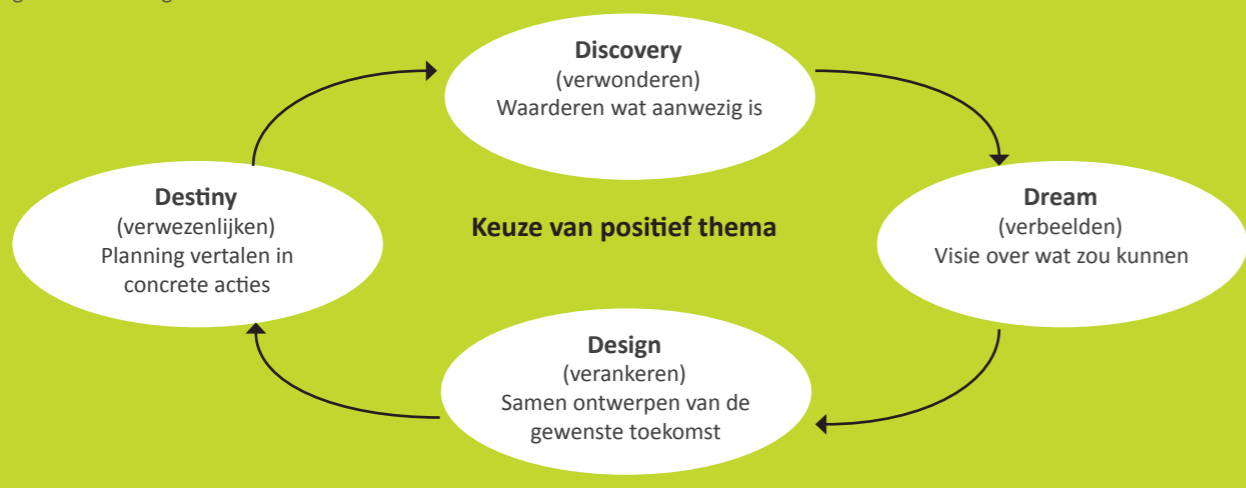
Als het centrale thema (affirmative topic) vaststaat, kan het onderzoek en de dialoog beginnen. Cooperrider ontwikkelde een proces van vier fasen, de vier D's: Discover, Dream, Design en Destiny. In het Nederlands mooi vertaald als vier V's: Verwonderen, Verbeelden, Vormgeven en Verwerklijken.

1. Verwonderen (Discovery): zoeken naar de positieve kern: wat zijn onze beste ervaringen rond dit onderzoeksthema tot nu toe? Het naar boven halen van wat mogelijk is... Mensen gaan hier in gesprek rondom eigen ervaringen, delen voorbeelden en succesverhalen en halen zo het 'DNA voor succes' naar boven, oftewel de bouwstenen voor succes. Door de gesprekken over wat er al lukt ontstaat een gedeeld en gevoeld begrip van waar de organisatie (of het team) echt toe in staat is. En versterkt het zelfvertrouwen: we kunnen dit!

2. Verbeelden (Dream): wat is de toekomst die we wensen? Het verbeelden van wat zou kunnen zijn. Het stilstaan bij successen leidt bijna automatisch tot nadenken over de toekomst: hoe kunnen we hier meer mee? Wat is er allemaal mogelijk? En hoe zouden we het echt graag willen? Mensen delen deze toekomstdromen, verbeelden ze op een manier die ze echt tot leven doet komen.. Door collages, filmpjes, verhalen te maken en die aan elkaar te presenteren.

3. Vormgeven (Design): voorstellen: waar wil je binnen nu en een bepaalde periode staan? Hoe ziet het er dan uit? Om focus te creëren is de volgende stap het formuleren van een ambitie. Cooperrider bedacht hiervoor de mooie term: provocatieve propositie. Deelnemers formuleren helder en aansprekend een concreet toekomstbeeld over een vastgestelde periode, gebaseerd op hun droom. Als je droom ... is, waar wil je dan over ... staan? De provocatieve propositie is geformuleerd in het heden, dan heeft hij de meeste 'trekkracht' en is spannend en haalbaar tegelijk. De laatste jaren worden ook steeds vaker design thinking technieken benut in deze fase.

4. Verwerklijken (Destiny): welke concrete acties en projecten zetten we op? Waar beginnen we? Hoe betrekken we anderen? De laatste stap is vervolgens het verzinnen van acties en projecten om de geformuleerde ambitie waar te maken: wat staat ons nu te doen? En wie hebben we daarvoor nodig? Mensen formuleren concrete activiteiten en experimenten en gaan aan de slag.



Het meest klassieke voorbeeld van een AI traject is een 'summit'. Je haalt gedurende een of twee dagen een zo groot aantal mensen bij elkaar, vanuit verschillende invalshoeken (klanten, medewerkers, financiële experts... 'getting the whole system in the room' noemen we dat). En met die groep voer je langs de stappen van de 4D cycle, een waarderend onderzoek uit dat uitmondt in ideeën en plannen voor actie, die de betrokkenen vervolgens zelf gaan nemen.

Maar er zijn heel veel verschillende en andere vormen mogelijk, waarbij je waarderend-onderzoekend beweging brengt.

Appreciative Inquiry is niet zozeer een 'aanpak' of methode voor verandering, maar vooral een perspectief.

Vier voorbeelden van Appreciative Inquiry

Omdat elk AI traject er weer anders uitziet, helpt het vooral om naar een paar voorbeelden te kijken om een beeld te krijgen van hoe een AI proces eruit kan zien. Hieronder delen we een aantal voorbeelden uit onze eigen ervaring.

Individuele coaching

Herman, een manager met een technische achtergrond, wilde zich graag bekwamen in het coachen van zijn mensen. Maar dat voelde onwennig: 'kan ik dat wel? Ik ben niet zo goed in de 'zachte' dingen...'. Bij de start van de coaching zijn we gaan zoeken naar momenten waarop hij anderen een stap vooruit had geholpen in hun leerproces.

Er kwamen voorbeelden naar boven uit zijn werk, maar ook van zijn kinderen en een vriend die hij tijdens een lastig scheidingsproces had bijgestaan. Door die voorbeelden heel precies te analyseren ontstond een beeld van coaching door Herman: hoe doet hij dat? Wat is zijn stijl en coachaanpak. En ook werd helder welke kwaliteiten en aanpakken hij inzette - zo

bleek hij bijvoorbeeld erg goed in het schetsen van patronen in gedrag en die zonder oordeel teruggeven. Waardoor de ander ineens zag waarom iets vastliep en zelf plannen begon te maken.

Met die inzichten ontwierpen we een 'experiment': een aanpak om een gesprek met een bepaalde collega aan te gaan. Herman koppelde terug via mail hoe het was gegaan, wat het effect was, en hoe hij erop terugkeek. In de coaching daarop verdiepten we dat onderzoek, keken wat nog niet lukte en hoe hij dat zou kunnen aanpakken en ontwierpen een volgend experiment. Die cyclus herhaalden we een aantal keren tot Herman zich genoeg op zijn gemak voelde in zijn coachrol om er zelf verder mee te gaan.

Een team

Een team van hogeschooldocenten was volledig vastgelopen in de samenwerking. Een rondje interviews langs alle betrokkenen leverde een diffuus beeld op: iedereen had allerlei verklaringen voor waarom het niet werkte. Maar die verklaringen waren ook allemaal anders... Het was lastig een patroon of een oorzaak te vinden voor de problemen. Maar het was ook helder dat er wel een wens leefde tot samenwerking. Iedereen was betrokken en gefrustreerd.

Daarom besloten we de aandacht te richten op de laatste keer dat er wel een positieve samenwerking was. Dat voorbeeld bleek lastig te vinden... uiteindelijk herinnerde iemand zich het team-uitje. Dat kreeg bijval: iedereen herinnerde zich dat als positief, vooral de manier waarop het tot stand kwam. Iedereen droeg bij en het was in no-time georganiseerd. Het gesprek was ineens heel geanimeerd. En met die positieve herinnering nam het zelfvertrouwen toe: we kunnen het wel...

Ook ontstond er een idee: 'we moeten ons misschien minder druk maken om elkaar maar beter kijken wat eenieder toe kan voegen en taken gaan verdelen.' Net zoals in het team-uitje. Er volgde een serie overleggen en sessies waarin er serieus gekeken werd naar talenten en drijfveren in het team en de taakverdeling. Waardoor het werkplezier zichtbaar toenam

en de onderlinge relaties versterkten. De negatieve cirkel was doorbroken.

Een fabriek

Uit een medewerkersenquête in een fabriek kwam het beeld naar boven van een foutencultuur. Daarnaast waren medewerkers ontevreden over de kansen om zichzelf te ontwikkelen. Hieraan wilde men iets doen. Twee van onze collega's besloten de aanpak over een andere boeg te gooien door niet de problemen, maar 'plezier in het werk' als thema te nemen. Dat is immers waar het de directie en de medewerkers om te doen was.

De mensen om wie het draait worden dan ook uitgenodigd om zelf een actieve rol te nemen in het vormgeven van de toekomst van hun werk, organisatie of wijk.

7

Een kerngroep startte met een waarderend onderzoek naar 'plezier in het werk'. Om medewerkers direct te betrekken bij verbeteringen in het werk en er tegelijkertijd achter te komen wat er al goed ging. In een groot aantal interviews verkenden ze vragen als: 'Wat geeft vandaag plezier in het werk?' En 'Hoe zou het eruit zien als het steeds zo zou zijn...?' Ook aan de orde kwam wat een eerste stap in die richting zou kunnen zijn. En vooral: waar de werknemer zelf aan zou willen werken. Waar zit energie?

De kerngroep deelde de onderzoeks-resultaten in workshops met anderen én men vulde ze ter plekke aan met de aanwezigen. De belangrijkste opbrengsten daarvan waren concrete thema's waaraan mensen zelf wilden werken.

Deze zijn door leidinggevendenden van de afdeling vertaald in zes heldere opdrachten. De ster werd gekozen als metafoor: elke

straal is een thema; in het centrum staat de verbindende vraag: hoe werken we goed samen? Teamleiders kozen een thema en nodigden medewerkers uit die ook op dat gebied energie voelden om dat thema verder uit te werken. Zo bundelde men de energie.

Het resultaat was een hele serie aan kleinere en grote verbeteracties. Maar ook een boost aan de relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers – die zich door het hele proces al veel meer betrokken voelden.

Curaçao

Curaçao is in 2010 een autonoom land geworden binnen het Koninkrijk. Een bijzondere gebeurtenis... al vinden veel mensen op het eiland dat de mentaliteit van de Curaçaoënaars moet veranderen voordat hier de vruchten van geplukt kunnen worden. Over de eilandbewoners wordt gezegd dat zij een gebrek aan zelfvertrouwen, identiteit en interesse en vertrouwen in de toekomst van hun land hadden.

Met een waarderend onderzoekende benadering, probeerden we een ander soort gesprek over de toekomst van het eiland te voeren. Een gesprek over wat er wél goed ging op het eiland, dingen waar mensen op het eiland trots op zijn en acties die mensen zelf op wilden pakken.

Vijftig Curaçaoëse jongeren stapten in op het project, volgden een training 'Waarderend Interviewen' en hielden elk waarderende interviews met vijf mede-inwoners van Curaçao; variërend van oud minister-president tot opa. Zij stelden hen vragen als: 'Wat is je mooiste herinnering aan Curaçao..?', 'Wat zou je zelf willen veranderen aan het eiland..?' en 'Hoe zou je willen dat Curaçao er over een generatie uitziet?'

De jonge interviewers kwamen bij elkaar om te delen wat zij hadden gehoord en geleerd in de gesprekken. Ze waren met name verbaasd over al de mooie verhalen en voorbeelden die ze gehoord hadden: 'Normaal hoor je alleen maar negatieve verhalen, maar we kunnen onszelf en elkaar dus wél waarderen...'

Opvallend genoeg was hun eigen beeld van het eiland en haar inwoners veranderd door de gesprekken. Ze waren trots geworden op het eiland... waren erachter gekomen dat de bevolking veel meer 'een' was dan gedacht, en... ze raakten geïnspireerd om zélf iets te doen voor Curaçao.

Tenslotte

Vier voorbeelden van hoe veranderen eruit kan zien als je een AI insteek neemt. Hopelijk geeft het een beeld... en maakt het vooral nieuwsgierig om zelf eens met AI aan de slag te gaan!

Meer lezen?

- Tjepkema, S. & L. Verheijen (2009). Van Kiem tot Kracht.
- Masselink, R., De Jong, J. e.a. (2008). Waarderend Organiseren.
- Barrett, F., Fry, R. & Wittrockx, H. (2011). Appreciative Inquiry: Het Basiswerk.
- www.lerendoorwaarden.nl



Joeri Kabalt is als adviseur en onderzoeker verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Zij organiseerde een Waarderend Onderzoek over de toekomst van Curaçao en werkt sindsdien graag met Appreciative Inquiry.



Saskia Tjepkema is als coach en adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Ze werkt met een waarderend-onderzoekende insteek in individuele- team- en organisatiecoaching.



Sanne Kabalt maakt fotoprojecten en –installaties die psychologische thema's zichtbaar en voelbaar maken. Zij onderzoekt emoties; hoe je emoties in fotografie kunt zien en hoe je ze als fotograaf kunt inzetten. Sanne's werk is pas af als er een interactie met de kijker ontstaat. www.sannekabalt.com

8