



Leren kijken met Appreciative Inquiry

Saskia Tjepkema, Luc Verheijen en Joeri Kabalt, *Waarderend veranderen - Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*, Boom Uitgevers, 192 blz., ISBN 978 94 6220 101 9.

De werkelijkheid heeft meerdere kanten. Daarvan is er niet één per definitie of absoluut waar. Tot op zekere hoogte is het de vraag: welk beeld kies je? Appreciative Inquiry is een organisatieveranderingsfilosofie waarmee je kijkt aan de hand van het 'waarderend-onderzoekend perspectief'.

'Appreciative eye'

In de kern is Appreciative Inquiry (AI) een manier van kijken, maar ook heeft het een methodische kant. Beide aspecten – inclusief de wetenschappelijke basis – worden door Saskia Tjepkema, Luc Verheijen en Joeri Kabalt verhelderd in *Waarderend veranderen - Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. AI blijkt niet (zoals vaak wordt gezegd) een naïef optimisme waarin je kijkt met een roze bril naar alleen wat goed gaat en energie geeft. Als we kijken met een 'appreciative eye', dan kijken we naar onszelf en de wereld op zo'n manier dat we de positieve krachten gaan opmerken die al aanwezig zijn en die we vervolgens benutten in de ontwikkeling naar een toekomst die we samen wensen. Met AI kun je je oog trainen om het potentieel in situaties en mensen te zien.

Dat blijkt ook uit de zes interviews met mensen die voor AI kozen om de organisatie te veranderen. Zo vindt Herman Nijns (CEO Randstad België) dat AI past bij de identiteit van de organisatie en die tegelijk versterkt. Edwin Schelling (als CEO verantwoordelijk voor Thermal Engineering en Senior Aerospace Bosman) spreekt mensen aan op hun kracht en nodigt ze uit om vanuit die kracht invloed uit te oefenen – 'AI is niet te leren, AI is het leren'. En Wieke Leonhard (adviseur Cor-

porate Learning, gemeente Amsterdam) ziet haar organisatie als een groep mensen die van betekenis wil zijn en ideeën heeft over reële stedelijke vraagstukken.

Positieve, hoopvolle beelden en gesprekken hierover creëren energie en mobiliseren tot actie. Onderzoek naar positieve emoties toont telkens weer aan hoe versterkend deze zijn voor persoonlijke capaciteiten, voor het aangaan van verbindingen en voor het in beweging komen. 'Positive image, positive action.'

Taal geeft richting, net als vragen

Bij een waarderend onderzoek moeten vragen als een hefboom werken voor het veranderproces en ruimte scheppen voor nieuw denken. De basisvraag (het kernthema) is altijd een onvoorwaardelijk positieve vraag, die niet alleen het hoofd, maar ook iets diepers raakt. Wanneer zijn we op ons best en wat draagt daaraan bij? Wat is het DNA van ons team (organisatie) waardoor we in staat zijn tot groei en ontwikkeling? Hoe kunnen we dit in de toekomst nog meer inzetten? Het idee is dat je bouwt aan verandering door te zorgen dat mensen *samen* tot goede vragen

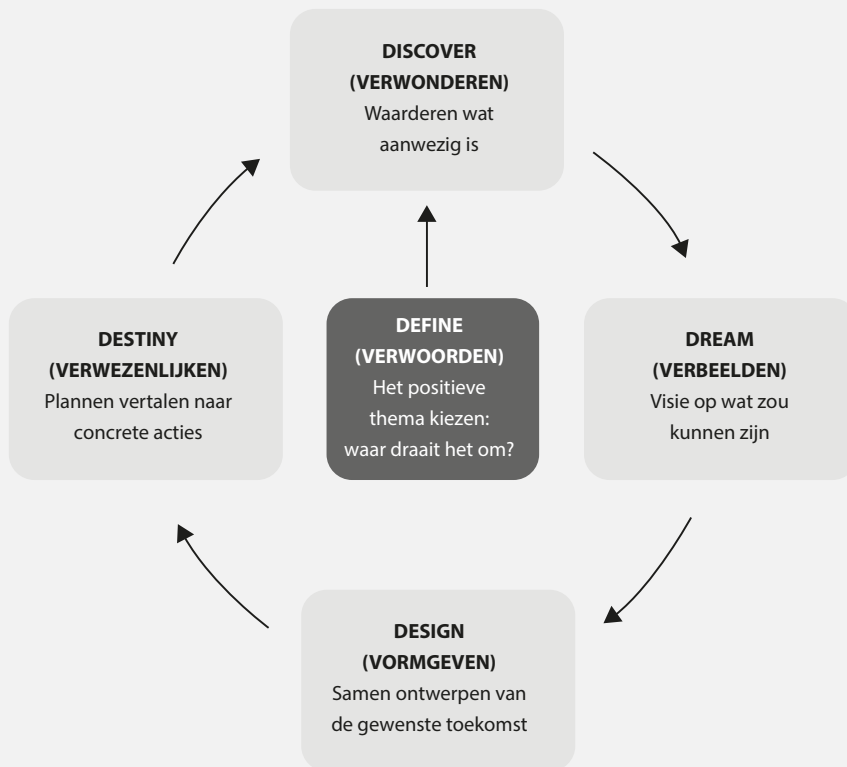
en 'generatieve gesprekken' komen, waaruit nieuwe initiatieven ontstaan. 'De actie zit in de interactie' is een geveleugelde AI-uitspraak.

Een andere is *words create worlds*. Met onze taal creëren we onze realiteit. Er is niet één universele werkelijkheid waarin we leven. We maken haar samen; door onze manier van praten te veranderen, verandert onze manier van kijken en dus verandert daarmee ook 'onze' werkelijkheid. Onze vragen bepalen wat we zien en wat we met elkaar benoemen. De sociale realiteit is 'voortdurend in de maak' terwijl we praten en zoeken met elkaar. Onderzoeken is dus ook steeds mee bouwen aan wat gecreëerd wordt.

Appreciative Inquiry (letterlijk 'waarderend onderzoek') is een veranderingsfilosofie met als vertrekpunt de gedachte dat een systeem zich positief ontwikkelt zodra mensen gezamenlijk gaan onderzoeken wat werkende oplossingen zijn. In het licht daarvan verkennen ze manieren om successen uit te bouwen en sterktes te benutten. Er ontstaan dan andere antwoorden en ideeën en ook een andere energie tussen mensen dan bij analyse van een probleem waarom iets niet werkt. Dit zien we terug in de vele praktijkvoorbeelden die in het boek worden aangevoerd en in de *5D-cyclus*, een veel gebruikte kapstok om AI-interventies te ontwerpen: Define, Discover, Dream, Design, Destiny.

Define: het kiezen van het positieve thema

Je begint met het formuleren van het thema. Essentieel is dat dit 'affirmative topic' een wen-



kend perspectief is. Niet passend bij AI is een veranderdoel als '10% minder klachten over de ontvangst'. Bij AI is het namelijk belangrijk dat je het ervaren probleem zo kunt herkadere dat de *mogelijkheden* zichtbaar worden. Een positief doel is bijvoorbeeld 'een positieve welkomstervaring voor alle klanten'. Dus: als het je lukt dat de klachten afnemen, wat zie je dan? Wat gaat er dan anders? Hoe ziet dat er dan uit? Op deze manier het onderwerp afdastend, ga je gaandeweg iets opmerken van wat er *achter* het probleem ligt aan ambities en visie. En zo kom je tot nieuwe invalshoeken.

Discover: op zoek naar waar het (al) werkt

Nu gaat het om de vraag: wat zijn onze beste ervaringen rond dit thema tot nu toe? Als de teamleden gaan vertellen over wat er al goed gaat (waar ze energie van kregen: dat smaakt naar meer!), ontstaat een gevoel van waar het team of de organisatie echt toe in staat is. En dat versterkt het zelfvertrouwen: we kunnen dit! Let wel: dit moet veel verder gaan dan best practices. Betrokkenen moeten zich uitgenodigd voelen met persoonlijke belevenissen te komen, die uit te wisselen en gezamenlijk te onderzoeken. Het gaat niet om die negen keer dat het mislukte, maar die

ene keer dat het zo verliep zoals we graag willen dat het altijd gaat. Zet de schijnwerper op die ervaringen en probeer ervan te leren.

Dream: welke toekomst wensen we?

Het voorgaande leidt automatisch tot nadenken over de toekomst. Hoe zouden we het echt graag willen? Doel is om beelden te genereren (het maken van collages, filmpjes, posters, verhalen, een toneelact of een brief schrijven) van wat er allemaal mogelijk is. De kracht van deze producten van de menselijk-

Organisaties zijn niet erg ingericht op onderzoeken, meer op handelen op basis van wat je weet. Mensen gaan zich daarvoor gedragen.

ke verbeelding is dat ze *gemaakt* worden. Het materialiseren van de verbeelding is een belangrijke stap in het omzetten van onze intenties in actie ('*Positive image, positive action*'). Het gaat dus om de *ervaring* die het maken van die producten met zich meebrengt. Dit is een vorm van ervaringsleren, alleen dan niet van een vroegere ervaring, maar van iets wat 'voor je ligt'. Dat is een we-

Appreciative Inquiry vraagt een onderlinge betrokkenheid die in onze wereld van verwetenschappelijking en verzakelijking van het organisatieleven zo makkelijk op de achtergrond raakt.

zenlijk punt bij vraagstukken waarvoor we oplossingen moeten bedenken voordat ze gebeuren. Vanuit die beelden kun je een brug leggen met het heden: welke acties of initiatieven zullen ons gaan ondersteunen?

Design: bepalen van een eerstvolgende bestemming

Om de ambitie nog scherper te stellen, wordt nu het toekomstbeeld geconcretiseerd. Als je droom ... is, waar sta je dan over x maanden? Indien deze 'provocatieve propositie' geformuleerd is in de tegenwoordige tijd ('het is nu januari en ik ga') heeft deze de meeste trekkracht en is zij spannend en haalbaar tegelijk. Bedoeling is dat mensen écht instappen en concrete stappen zetten richting toekomstbeelden. Voelen ze zich betrokken en eigenaar? In de vorige fasen werden vertrouwen en moed opgebouwd, die hard nodig zijn in de Design-fase. Geef je over, probeer iets gewoon uit en fröbel wat. Welke organisatie-elementen moeten we aanpakken?

Destiny: aan de slag

De laatste stap is dat we nu met concrete acties komen die ruimte moeten schappen om onze ambitie te realiseren. Wat werkt, wat zetten we door, hoe gaan we verder? Vaak vinden leidinggevendenden dit het spannendste stuk. Ze verlaten de comfortzone van leiderschap; er ontstaat spanning door gebrek aan controle over het resultaat. Het ergste is als de organisatie de ideeën van de deelnemers ziet als niet meer dan aanbevelingen.

De cyclus begint daarmee weer van voor af aan, waaruit ook blijkt dat AI een improviserend karakter heeft. Elke actie lokt nieuwe reflectie uit, waarna je weer nieuwe aanpakken ontdekt, die je uitprobeert enzovoort.

Samenvatting: Paul D. Barneveld