

MATTHIJS STEENEVELD

*Waarderende werkvormen voor trainers,
teamcoaches en veranderaars*

APPRECIATIVE INQUIRY



Boom

MATTHIJS STEENEVELD

APPRECIATIVE INQUIRY

*Waarderende werkvormen
voor trainers, teamcoaches
en veranderaars*




Boom

INHOUDSOPGAVE

Introductie	9
1 Wat is appreciative inquiry?	13
Het ontstaan van appreciative inquiry	14
Positief? Generatief!	15
De principes en de 6V-cirkel	16
Positieve psychologie	18
Appreciative inquiry in de praktijk	22
2 De vijf principes	25
Het sociaal-constructionistische principe	25
Het poëtische principe	27
Het anticipatoire principe	28
Het simultaneiteitsprincipe	30
Het positieve principe	32
Van principes naar stappenplan	35
3 De 6V-cirkel	37
Nut en risico van een stappenplan	38
STAP 1 Verkennen	39
STAP 2 Vertellen	42
STAP 3 Verbeelden	45
STAP 4 Vormgeven	49
STAP 5 Verwezenlijken	53
STAP 6 Valueren	58
Wie hoort er bij welke stap?	61
4 Hoe gebruik je de werkvormen?	65
De basis: een standaard AI-traject	65
Werkvormen kiezen	66
Vanuit welke rol pas je AI toe?	66
Een kerngroep vormen	66
Jouw basishouding als AI-professional	68

5 Verkennen	73
WERKVORM 1: Waarderende vragen	74
WERKVORM 2: De ideale toekomst	76
WERKVORM 3: Interviews: op zoek naar leven	78
WERKVORM 4: Welk boek wil je lezen?	80
WERKVORM 5: Samen van probleem naar bevestigend thema	82
WERKVORM 6: Speeddates voor een thema	84
6 Vertellen	87
WERKVORM 7: Waarderende interviews	88
WERKVORM 8: Datamining: 1-2-4-allemaal	90
WERKVORM 9: Waarderende kennismakingsgesprekken	92
WERKVORM 10: Interview de stakeholders	94
WERKVORM 11: Verhalen uit beelden	96
WERKVORM 12: Creatief samenvoegen van interviews en verhalen	98
7 Verbeelden	101
WERKVORM 13: Maak een beeld van de gewenste toekomst	102
WERKVORM 14: Metafoor	104
WERKVORM 15: Provocatieve stelling schrijven	106
WERKVORM 16: Zoek de energie	108
WERKVORM 17: Verhaal uit de toekomst	110
WERKVORM 18: Op zoek naar gedeelde waarden	112
WERKVORM 19: Eigen beeld van de toekomst	114
8 Vormgeven	117
WERKVORM 20: Open Space Technology	118
WERKVORM 21: 15% solutions	120
WERKVORM 22: Op zoek naar goud	122
WERKVORM 23: '1-10-100'-iteraties	124
WERKVORM 24: Speel het plan	126
9 Verwezenlijken	129
WERKVORM 25: Feed forward	130
WERKVORM 26: Babystapjes	132
WERKVORM 27: Evoluerende werkprocessen	134
WERKVORM 28: Positief samenspannen	136
WERKVORM 29: Bouwen op je sterke kanten	138

10 Valueren	141
WERKVORM 30: Valuerende vragen	142
WERKVORM 31: Valuerende interviews	144
WERKVORM 32: Informatiemarkt	146
WERKVORM 33: Gezamenlijk leergesprek	148
WERKVORM 34: Complimentenronde	150
WERKVORM 35: Beeld van het succes	152
11 Extra werkvormen	155
WERKVORM 36: Een plek voor goede gesprekken	156
WERKVORM 37: Wall of Wonder	158
WERKVORM 38: Waarderende gesprekken om sterke kanten te ontdekken	160
WERKVORM 39: Waarderende coachgesprekken met medewerkers	164
HANDOUT 1: Wat is Appreciative Inquiry?	
Waarderend onderzoeken in het kort	166
HANDOUT 2: Interviewinstructie	168
12 Tot slot	171
Wat was voor jou van waarde?	171
Balans bewaren	171
En nu jij	172
Meer lezen	175
Over appreciative inquiry	175
Over positieve psychologie	176
Over van alles	177
Dankwoord	178
Noten	179



*'The answer is
in the room.'*

– ONBEKEND

INTRODUCTIE

Waarom is dit boek nodig? Mijn automatische neiging is om nu allerlei gebreken te noemen die met dit boek worden opgevuld: de huidige manieren van hiërarchisch organiseren werken niet meer. Top-down een grote verandering realiseren, lukt in de praktijk vaak niet. De wereld waarin we werken en leven, is te complex om te plannen en te controleren. De focus op wat er mis is, brengt ons in een negatieve spiraal van problemen analyseren en obstakels zien. Natuurlijk zit er in al die opmerkingen iets van waarheid, maar het is niet 'de' waarheid. Belangrijker: met zo'n introductie doe ik eigenlijk hetzelfde. Ik analyseer wat er mis is en zeg dat het anders moet.

Wat is dan de reden voor dit boek? Ik hoop dat dit boek een behoefte vervult. Het idee is ontstaan uit een eigen behoefte, maar ik vermoed dat die behoefte breder is. Die behoefte gaat over mensen die samen iets proberen te bereiken. Collega's in een team, buurtbewoners en de lokale politiek, verpleegkundigen en hun patiënten, adviseurs in een organisatie – overal werken mensen samen om iets voor elkaar te krijgen dat de moeite waard is. Volgens mij zijn daarbij de volgende zaken belangrijk:

- alle betrokkenen een constructieve stem geven;
- werken aan wat wel gewenst is, wat inspireert en energie geeft;
- waardering voor wat er al goed is (en tegelijk eerlijk kijken naar wat er niet goed is);
- gezamenlijk evolueren door doorlopende, kleine veranderingen waardoor je als individu en groep groeit.

Waarom zijn die behoeftes belangrijk? Voor mij komen die behoeftes samen in mijn beeld van de gewenste toekomst, om in appreciative inquiry-terminen te spreken. Mijn ideaal is dat ik mensen samen zie werken en leven, waarbij ze zich kunnen richten op dat waar ze energie van krijgen, waarbij ze elkaar versterken en ondersteunen en waarbij ze van de wereld een betere plek maken. Ik geloof dat daarvoor iedereen de ruimte verdient en nodig heeft om zijn eigen unieke steentje bij te dragen. Ik hoop dat dit boek handvatten geeft om dat in de praktijk te brengen en te beoefenen.

Dit boek richt zich vooral op mensen die 'iets' willen doen met het stem geven aan mensen. Als trainer, facilitator, adviseur. Maar ook als manager, teamleider of 'gewoon' teamlid die met zijn team aan de slag wil. Of je dat

nu doet als gemeente met de bewoners, als school met ouders en leerlingen of als bedrijf met medewerkers en klanten: de werkvormen in dit boek geven je handvatten voor waardevolle gesprekken.

Hoe zit dat met jou?

Als lezer heb je waarschijnlijk een reden waarom je dit boek openslaat. Wat is jouw wens, behoefte? En wat heb je al bereikt? Of je nu voor het eerst hoort van appreciative inquiry of jarenlange ervaring hebt: je leert altijd weer van ervaren en doen. Lees dit boek dus als een praktijkboek. Ga ermee aan de slag, probeer het uit met je collega's of familie. Vanuit de kunst van het nieuwsgierig zijn kun je altijd op zoek naar wat er nog meer te leren is. Verzamel waardevolle inzichten door te kijken naar wat er goed, nuttig, waardevol is voor mensen. Veel leesplezier én experimenteren gewenst!

Dit boek

Dit boek is bestemd voor mensen die met mensen werken. Appreciative inquiry wordt veel gebruikt in organisatieverandering en teamontwikkeling. Het is echter ook goed bruikbaar in bijvoorbeeld onderwijs, gemeenschappen, coaching. Waar je 'organisatie' leest, kun je natuurlijk ook 'groep' of 'gemeenschap' lezen.

Hoofdstuk 1 tot en met 3 geven een introductie van wat appreciative inquiry inhoudt. In hoofdstuk 1 leg ik de basis, achtergrond en toepassing in een notendop uit. Hoofdstuk 2 gaat over de vijf principes van AI. In hoofdstuk 3 leg ik de stappen uit die meestal gezet worden als je een AI-proces organiseert: de 6V-cirkel. Dit 'stappenplan' is ook de structuur waarin de verschillende werkvormen staan geordend.

Het volgende gedeelte bevat de werkvormen. In hoofdstuk 4 staan enkele handvatten hoe je aan de slag kunt met de verschillende werkvormen. De hoofdstukken 5 tot en met 10 bevatten de verschillende werkvormen per stap van de 6V-cirkel. Bij elke werkvorm vind je instructies, tips en suggesties. In hoofdstuk 11 vind je nog enkele werkvormen die bij meerdere fases van AI passen, of die goed 'los' inzetbaar zijn. Ook vind je hier enkele voorbeelden van hand-outs.

Ter afsluiting staan in hoofdstuk 12 enkele vragen en suggesties voor reflectie en ontwikkeling. Vervolgens vind je een lijst met leestips met een korte beschrijving van verschillende boeken. Tot slot mijn dankwoord en een uitgebreide notenlijst.

Dit boek is geen uitputtende uitleg van appreciative inquiry. Daar zijn al veel waardevolle boeken over geschreven (zie de leeslijst). Ook de werkvormen zijn niet uitputtend. Wat ik jou als lezer vooral wil meegeven met dit boek zijn concrete manieren om appreciative inquiry toe te passen in jouw praktijk. Ik geef verschillende werkvormen, zodat je kunt kiezen wat er geschikt is voor je doel en doelgroep. Om die werkvormen goed in te kunnen zetten, wil ik je een kader meegeven over appreciative inquiry, wat het kan doen en wat erbij komt kijken om op een waarderend onderzoekende manier te werken.

Uiteindelijk geldt Kurt Lewins uitspraak: *there is nothing as practical as a good theory*. Alle ideeën in dit boek en al jouw gedachten komen pas echt tot hun recht als je ermee aan de slag gaat. Ga experimenteren! En vraag jezelf en anderen geregeld af:

Wat is voor jou van waarde?



***‘Now ain’t that
interesting.’***

— JANE MAGRUDER WATKINS

1 WAT IS APPRECIATIVE INQUIRY?

Hoe kijk je naar jouw organisatie? Misschien zie je een organisatie als een machine. Soms loopt er iets niet helemaal lekker. Te hoge werkdruk, personeelstekort, ontevreden klanten, tegenvallende verkoopcijfers. Dan kun je op zoek naar de oorzaken van het probleem en dat vervolgens verhelpen. Als je band lek is, dan zoek je het gat en plak je de band.

Misschien zie je een organisatie meer als een complex iets, als een bord spaghetti. Natuurlijk hangt alles met elkaar samen. Als de leidinggevende zich anders gedraagt, dan reageren medewerkers daarop. Maar echt voorstellen wat precies het effect is, dat is lastig. Net zoals je niet kunt voorstellen hoe alle spaghetti op een bord gaat bewegen als je er een sliertje uit trekt.

Geen van beide metaforen is natuurlijk helemaal waar. Vaak zijn organisaties wel complexer dan veel modellen doen vermoeden. Dat betekent dus ook dat het meestal te simpel gesteld is om te werken volgens het principe probleemanalyse-oplossing. Een leuke band is simpel opgelost, maar hoe los je werkdruk op? Gewoon ‘meer handjes’? Appreciative inquiry biedt een waardevolle manier van werken die juist gebruikmaakt van de complexiteit van systemen en organisaties. Het biedt een vrij radicaal andere kijk op organiseren (in de brede zin van het woord: als mensen samen dingen doen, dan is er sprake van organiseren). Er wordt niet zozeer onderzocht wat er *mis* is en hoe dat zo is gekomen. De aandacht wordt vooral gericht op wat er *wel* gewenst is. En je probeert iedereen te betrekken die er belang bij heeft. De oplossing komt niet via een nauwgezet stappenplan, maar is iets wat groeit en ontwikkelt.

Appreciative inquiry – waarderend onderzoeken of afgekort AI – is oorspronkelijk ontwikkeld als een methode voor organisatieontwikkeling. Wat het is en hoe het werkt, is moeilijk in één zin te vatten. Soms wordt de nadruk gelegd op het waarderende: het is een methode waarbij vooral wordt gekeken naar wat er al goed gaat. Soms wordt vooral het ‘samen’ van AI benadrukt: het is een manier waarbij alle betrokkenen een stem krijgen. Ook de manier van gespreksvoering binnen AI wordt als belangrijk gezien – ook wel *diagnostische organisatieontwikkeling* genoemd. Weer anderen vinden AI simpelweg een manier om te onderzoeken hoe het gaat met een organisatie of gemeenschap. Alle beschrijvingen zijn waar, maar geen enkele beschrijving is dé definitie van AI.

Appreciative inquiry is het proces van *onderzoeken* wat er te *waarderen* is. Onderzoek betekent dat je met een open, nieuwsgierige blik kijkt en dat je alle betrokken partijen een stem geeft. Wat je waardeert, daar wil je meer van: de gewenste toekomst. Je onderzoekt niet werkstress, maar vitaliteit bij medewerkers. Waarderen gaat ook om de ervaringen die je onderzoekt: je richt je vaker op de successen dan op de mislukkingen.

Nu klinkt waarderend onderzoeken wellicht erg zwart-wit of zelfs naïef. Alsof we alleen maar kijken naar wat er al goed gaat! Dan leer je natuurlijk niets over fouten ... Gelukkig is het geen doel van AI om positief te zijn, hoewel positief zijn vaak heel krachtig blijkt. Appreciative inquiry draait allereerst om contact met iedere betrokkene. Dat betekent dat je ook erkenning moet geven aan alle problemen die betrokkenen ervaren. Erkenning betekent niet dat je iedereen gelijk geeft. Het betekent wel dat je verbinding maakt met diegene en begrip toont.

Het ontstaan van appreciative inquiry¹

Appreciative inquiry is begin jaren tachtig ontstaan uit het onderzoekswerk van (toenmalig promovendus) David Cooperrider en (minder bekend) zijn begeleider Suresh Srivastva. Een van de projecten waar Cooperrider aan werkt, is een organisatieanalyse van de Cleveland Clinic. De hoofdvraag? *Wat is er mis met de menselijke kant van de organisatie?* Terwijl hij deze vraag onderzoekt, is hij verbaasd over de positieve eigenschappen die hij tegenkomt. Cooperrider besluit het over een heel andere boeg te gooien en kiest ervoor om juist onderzoek te doen naar de factoren die leven, energie geven. Rond dezelfde tijd werkt Ken Gergen² aan het begrip 'generatief' (daarover straks meer).

In de loop der jaren krijgt het werk van Cooperrider en anderen steeds meer vorm als een methode voor organisatieverandering. AI is sinds het ontstaan verder ontwikkeld vanuit onderzoek en praktijk. Dit gebeurt bijvoorbeeld binnen onderzoeksinstellingen zoals Case Western Reserve University in Ohio en de Amerikaanse National Training Laboratories, maar ook wereldwijd bij ontwikkelingsorganisaties en bedrijfsleven.

Cooperrider³ beschrijft AI als volgt:

'Appreciative Inquiry is the cooperative, co-evolutionary search for the best in people, their organizations, and the world around them. It involves systematic discovery of what gives life to an organization or a community when it is most effective and most capable in economic, ecological, and human terms.'

Positief? Generatief!

Waarderend onderzoeken wordt logischerwijs doorgaans gezien als een positieve methode. Zo wordt het vaak in verband gebracht met de stroming die eind jaren negentig in de psychologie ontstaan is: de positieve psychologie. Sterker nog: veel mensen vinden AI zo interessant omdat het positief is. Het positieve is echter geen doel op zich. Het positieve helpt wel vaak om AI *generatief* te maken. En dat is wel een belangrijke kracht van AI. Generatief betekent dat er nieuwe ideeën en acties ontstaan.

Wat betekent dat dan precies, ‘nieuwe’ ideeën? Stel je voor dat je met familieleden een origineel verjaardagscadeau probeert te bedenken voor het jubileum van opa en oma. Dat kan een kabbelend gesprek worden waarin iedereen een paar opties noemt. Daar ontstaan niet per se nieuwe ideeën of acties, het wordt een opsomming van gebruikelijke stukjes en cadeaus. Een abc’tje, een fotoboek, een dagje dierentuin met de hele familie. Niks mis mee natuurlijk. Maar je herkent wellicht dat er soms opeens nieuwe, originele ideeën ontstaan. Vaak gaat dat gepaard met een voelbare energie. Iemand bedenkt zich dat opa en oma elkaar hebben ontmoet op Urk, iemand anders associeert daarop door hoe het zou zijn om opa weer eens te laten varen (hij was visser). Vervolgens bedenkt iemand dat hij een visser op Urk kent, en dat jullie misschien mee kunnen op een boottocht met een moderne vissersboot. Of dat nu een goed idee is of niet, er ontstaat opeens iets nieuws.

Gervase Bushe, een professor in leiderschap en organisatieontwikkeling en een belangrijke denker op het gebied van appreciative inquiry, geeft aan dat AI op meerdere manieren generatief kan zijn.⁴ Allereerst is het een zoektocht naar nieuwe ideeën en beelden die ons anders laten kijken naar de situatie. Het effect volgens Bushe is dat onze gezamenlijke aspiraties worden bevrijd en dat de manier waarop we tegen de werkelijkheid kijken verandert. Als dat lukt, kan AI ook generatief zijn door individueel én als groep spontane acties te stimuleren die naar de gewenste toekomst toe werken.

Een voorbeeld: een team dat te maken heeft met te hoge werkdruk, zoekt manieren om dit op te lossen. Eerst wordt gedacht over zaken als beschikbaar budget en fte’s, korter vergaderen en harder werken. Dan komt iemand met het idee dat niet al het werk belangrijk is. Wat zou er gebeuren als we alleen nog maar zouden doen wat er waardevol is? Dat – generatieve – idee zorgt ervoor dat er allerlei nieuwe ideeën en acties kunnen ontstaan. Teamleden gaan zelf nadenken over welke werkzaamheden echt waarde toevoegen. Misschien stoppen ze spontaan met zinloze verslagen en vergaderingen. Misschien stoppen ze juist meer tijd in het contact met de klant.

Uit het werk van Bushe blijkt dat de factor voor succes vooral ligt in dat generatieve. De positieve kant van AI alleen zorgt er nog niet voor dat AI een transformatie bewerkstelligt. De kunst is om mensen te betrekken en te stimuleren, zodat er een generatief waarderend onderzoek kan ontstaan.

De rest van dit hoofdstuk geeft aanknopingspunten die kunnen bijdragen aan generativiteit. De principes van AI geven een basis die verder gaat dan 'positief'. Ook vanuit de psychologie zijn inzichten beschikbaar, zoals intrinsieke motivatie en psychologische veiligheid. In de praktijk betekent het ook dat je ruimte laat voor een AI-interventie. Of je het nu als traject inzet of als een losse werkvorm – het effect is het sterkst als de aanpak generatief wordt.

De principes en de 6V-cirkel

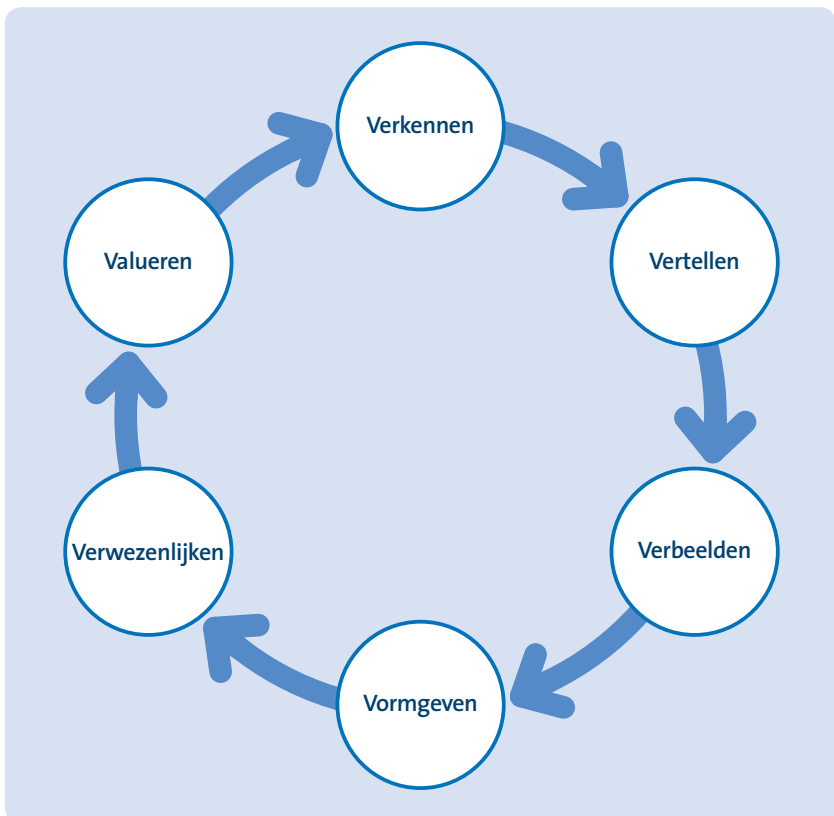
Appreciative inquiry is allereerst ontwikkeld als een set principes. Op basis van die principes is in de loop der jaren een 'stappenplan' ontstaan. Eerst ontstond de 4D-cirkel, tegenwoordig wordt vaak de 6V-cirkel gebruikt. Maar de kern blijft die set van principes. Die beschrijven waarom waarderend onderzoeken werkt zoals het werkt. In hoofdstuk 2 worden ze uitgebreid behandeld, hier een kort overzicht.

- Het ***sociaal-constructionistische principe*** zegt dat dé werkelijkheid niet bestaat. We 'maken' de werkelijkheid in relatie met anderen. Denken en actie volgt uit relaties en hoe we praten over de wereld. Stel je bijvoorbeeld een organisatie voor. Wat is een organisatie? Er is een gebouw, er zijn mensen die daar regelmatig binnenlopen, maar de organisatie is niet iets tastbaars. Het idee van alle medewerkers, klanten, eigenaren samen maakt de organisatie. Door hoe we erover praten, ontwikkelt het idee van de organisatie. Ons beeld van organisaties verandert als we erover praten. Hebben we het vooral over techreuzen die onze privacy verkopen? Of juist over een restaurant dat maaltijden maakt met goed voedsel dat anders zou worden weggegooid?⁵ Dat samen gemaakte beeld van de werkelijkheid beïnvloedt hoe we naar de wereld kijken en wat we doen.
- Het ***poëtische principe*** sluit hierbij aan. De woorden die we gebruiken om de situatie te beschrijven, hebben grote invloed. Praten we over een probleem of een uitdaging? Is het een catastrofe of een kans om onszelf opnieuw uit te vinden? Taal roept gevoel en interpretatie op en beïnvloedt hoe mensen ermee omgaan.
- Het ***anticipatoire principe*** stelt dat we continu werken naar ons beeld van de toekomst. Door een levendig en inspirerend toekomstbeeld te

schetsen, motiveren we tot positieve acties vandaag. Een positief toekomstbeeld 'trekt' je om ernaartoe te werken. Anders gezegd: wat je aandacht geeft, groeit.

- Het **simultaniteitsprincipe** houdt in dat als we iets onderzoeken, we tegelijkertijd een verandering veroorzaken. Door te vragen wat er mis is (of juist goed is), richten we de aandacht eenzijdig en sturen we wat er geleerd wordt. Als je je afvraagt wat er stom is aan je baan, zit je al snel met een chagrijnig gezicht. Als je bedenkt wat er leuk is, krijg je waarschijnlijk meer energie.
- Tot slot stelt het **positieve principe** dat voor duurzame verandering een positief gevoel en een sociale band nodig zijn. Waarderende, positieve vragen leiden als het goed is tot positieve emoties en tot positieve verandering.

Als je deze principes in de praktijk probeert te brengen, blijf je vaak dezelfde stappen te doorlopen. Die stappen worden in de 6V-cirkel gestructureerd (zie hoofdstuk 3).⁶



Figuur 1.1 De 6V-cirkel

- 1 **Verkennen** is de zoektocht naar de positieve vraag. Vaak is een probleem de aanleiding; in deze fase probeer je te ontdekken waar je juist meer van wilt. Dat wordt het *bevestigende thema*, de focus van het waarderend onderzoek.
- 2 In de fase **vertellen** gaan alle betrokkenen verhalen met elkaar delen over wanneer dat bevestigende thema al (een beetje) aanwezig was of is. Wanneer zijn we al succesvol geweest? Hoe werkte dat?
- 3 Met die positieve verhalen als basis ga je **verbeelden** hoe de gewenste toekomst er precies uitziet. Stel dat die verhalen niet de uitzondering maar de regel zijn, hoe ziet onze organisatie er dan uit?
- 4 Om van dat toekomstbeeld werkelijkheid te maken, ga je mogelijke acties **vormgeven**. Wat kunnen we doen om de gewenste toekomst dichterbij te brengen? Hier is veel ruimte voor experimenteren.
- 5 Stap 4 gaat dan ook hand in hand met de vervolgstap **verwezenlijken**. Je voert de plannen uit, past ze weer aan en probeert het opnieuw.
- 6 Tot slot ga je **valueren**. Niet evalueren of het wel of niet gelukt is, maar juist kijken wat er van waarde is geweest in het hele proces. Natuurlijk mag je kijken naar wat er niet goed ging. De focus ligt echter op wat we daarvan leren, hoe we zijn gegroeid en ook hoe we weer verder kunnen.

Appreciative inquiry en de 6V-cirkel zijn een cyclisch proces. Je kunt steeds weer opnieuw een waarderend onderzoek beginnen. Idealiter betrek je bij alle stappen zo veel mogelijk alle stakeholders: medewerkers, directie, maar ook klanten, burens, ondersteunende diensten, enzovoort.

Positieve psychologie

Appreciative inquiry als positieve, waarderende methode staat niet op zichzelf. In de jaren tachtig waarin AI is ontstaan, zijn ook andere benaderingen ontwikkeld. Oplossingsgerichte therapie is er hier een van. Deze aanpak heeft veel overeenkomsten met AI: de aandacht voor de positieve uitzondering, het zoeken naar wat er wel gewenst is en het gebruik van verbeelding. Eerder werkten bijvoorbeeld Abraham Maslow en Carl Rogers aan de humanistische psychologie. De humanistische psychologie ziet de mens als van nature goed en gericht op zelfverwezenlijking.

De afgelopen twintig jaar is de aandacht voor positieve benaderingen enorm toegenomen. Rond de eeuwwisseling begint de voorzitter van de Amerikaanse beroepsvereniging voor psychologen, Martin Seligman⁷, het veld van de positieve psychologie. Deze moet balans brengen in het veld. Seligman geeft aan dat er veel kennis is over wat er *mis* kan zijn in het menselijk leven, maar dat psychologen nog te weinig weten over wat maakt dat mensen *floreren*.

Deze stroming versterkt de verbinding tussen wetenschap en praktijk. Er wordt gezocht naar wat maakt dat mensen gelukkig zijn en kunnen opbloeien. Dat gaat verder dan zo veel mogelijk 'blij' zijn. Onderwerpen als veerkracht, zingeving, dankbaarheid en sterke kanten worden onderzocht en in de praktijk gebracht. Met het begin van de positieve psychologie komt er ook meer (wetenschappelijke) aandacht voor positieve benaderingen zoals appreciative inquiry. Daarnaast lijken wetenschappelijke inzichten de ideeën achter waardierend onderzoeken te ondersteunen.

Positieve emoties

Jarenlang was onduidelijk wat het nut was van positieve emoties. Negatieve emoties hebben duidelijk nut. Angst zorgt ervoor dat je je terugtrekt of extra hard je best doet. Boosheid maakt dat je voor jezelf opkomt. Zelfs verdriet heeft een doel: je geeft er een signaal mee af aan de mensen om je heen dat het niet goed met je gaat. Evolutionair psychologen kwamen bij positieve emoties echter niet veel verder dan dat het een soort groen lampje was, 'er is niks aan de hand'. Hooguit zorgen positieve emoties ervoor dat je makkelijker een partner vindt en zo meer kans maakt om je voort te planten.

Barbara Fredrickson⁸ nam geen genoegen met deze verklaring en heeft veel onderzoek gedaan naar positieve emoties. Haar conclusie: de *broaden and build theory*. Allereerst zorgen positieve emoties (zoals blijdschap, nieuwsgierigheid, dankbaarheid) ervoor dat mensen hun blik verbreden. Ze staan meer open voor nieuwe dingen. Je neemt makkelijker een nieuwe route naar huis. Je spreekt makkelijker een onbekende aan op een verjaardag of netwerkborrel. Doordat je allerlei nieuwe activiteiten onderneemt, bouw je aan je hulpbronnen. Je leert de weg beter kennen. Je doet nieuwe contacten op. Je ontwikkelt je sociale vaardigheden.

Die positieve emoties maken dat je makkelijker leert en groeit. Je lijkt ook makkelijker contact te leggen met andere mensen. Dat kan een verklaring zijn waarom de waarderende houding effectief is. Bijvoorbeeld door positieve ervaringen te delen in de fase vertellen: dat draagt bij aan het verbinden met iemand.

Intrinsieke motivatie

Waar mensen samenwerken, speelt motivatie vaak een rol. Wat wil de een, wat wil de ander? Wie bepaalt wat er moet gebeuren? En wat als iemand niet wil, maar wel moet? Moet het dan wel? Organisatieverandering en teamontwikkeling betekent ook 'mensen in beweging krijgen'. De zelfdeterminatietheorie, die is ontwikkeld door wetenschappers Deci en Ryan,⁹ is een overkoepelende theorie over menselijke motivatie en persoonlijkheid en richt zich op de interactie tussen extrinsieke krachten en intrinsieke motivaties en behoeftes.

De theorie stelt dat mensen van nature actief zijn en willen groeien, ontwikkelen. Daarvoor zijn wel sociale steun en hulpmiddelen nodig. Afhankelijk van de omgeving worden mensen gestimuleerd of geremd om zichzelf te ontwikkelen. De zelfdeterminatietheorie stelt dat mensen drie basale behoeftes hebben die moeten worden vervuld om intrinsiek gemotiveerd te zijn. Autonomie is het gevoel dat je zelf kunt bepalen hoe en wat je doet. De tweede behoefte, betrokkenheid, gaat over de verbinding met de mensen om je heen. Voel je je gezien en gesteund? Heb je waardevolle relaties? Competentie gaat over in hoeverre jouw vaardigheden passen bij wat er van je gevraagd wordt: word je voldoende maar niet te veel uitgedaagd? De (subjectieve) ervaring van autonomie, betrokkenheid en competentie bij andere mensen zorgen voor de meest wilskrachtige vorm van motivatie en inzet voor activiteiten. Dat zorgt voor betere prestaties, doorzettingsvermogen en creativiteit. Het vervullen van deze behoeftes is een noodzakelijke voorwaarde voor persoonlijke groei en welbevinden.

Appreciative inquiry hecht grote waarde aan het geven van een stem aan alle betrokken partijen. Dat geeft mensen inspraak en autonomie. Die autonomie ontstaat voor een groot deel door mensen in gesprek met elkaar te laten gaan. Er worden waarderende, positieve gesprekken door de hele organisatie of gemeenschap gevoerd. Dat heeft vaak als bijeffect dat de verbondenheid tussen mensen toeneemt. Daarnaast wordt elke betrokkene gevraagd om eigen plannen te maken en mee te denken. Idealiter doet dat een beroep op de competenties van mensen. Waarderend onderzoeken spreekt zo als het goed is de intrinsieke motivatie van de deelnemers aan.

De zelfdeterminatietheorie geeft ook aanknopingspunten voor hoe je AI in je organisatie of gemeenschap opzet. Een vorm waarin iedereen wel met elkaar mag praten, maar waar uiteindelijk geen ruimte of steun is voor eigen initiatief, mist de behoefte aan autonomie. Dan zijn mensen minder gemotiveerd. Een waarderende houding is een goed begin, maar zorg ook voor een langdurige vervulling van autonomie, betrokkenheid en competentie.

Psychologische veiligheid

Verbondenheid tussen mensen speelt ook een rol bij psychologische veiligheid. Amy Edmondson¹⁰ heeft jarenlang onderzoek gedaan naar wat maakt dat teams goed functioneren en zich goed ontwikkelen. Haar grote inzicht kwam bij een onderzoek naar medische fouten in ziekenhuisteam. Eerst leek het alsof teams die goed en open samenwerkten, meer fouten maakten. Toen Edmondson dit beter onderzocht, ontdekte ze iets belangrijks. Teams die open communiceren, goed samenwerken en waar fouten besproken kunnen worden, *rapporteren* meer fouten maar maken er minder. Bovendien zijn de fouten (en hun gevolgen) minder ernstig. Kort

gezegd: teams ervaren psychologische veiligheid als fouten, twijfels en risico's openlijk besproken kunnen worden, zonder dat teamleden daarop worden aangevallen.

Psychologische veiligheid is het gedeelde gevoel van de groepsleden dat ze *interpersoonlijke risico's* kunnen nemen. Voelen mensen zich veilig genoeg om een 'domme' vraag te stellen, om commentaar te geven op een voorstel van de baas of van een collega, of om toe te geven dat ze iets niet snappen en om hulp vragen? Dat zijn allemaal voorbeelden waarin iemand zich veilig moet voelen om zich kwetsbaar op te stellen. Edmondson heeft aangetoond dat dit gevoel van veiligheid cruciaal is om een cultuur van leren in een team te bewerkstelligen.

Psychologische veiligheid werkt net als vertrouwen: ze komt te voet en gaat te paard. Het is veel eenvoudiger om de veiligheid schade toe te brengen dan om haar weer op te bouwen. Hoe wordt in jouw team gereageerd op iemand die zich kwetsbaar opstelt? Wordt dat weggelachen, afgekapt of serieus genomen? Gedrag is hier belangrijker dan woorden. Als teamlid, leidinggevende of facilitator kun je gelukkig ook een steentje bijdragen aan de psychologische veiligheid. Het gaat er niet om dat je lagere eisen stelt voor prestaties of dat je alleen maar aardig bent. Wat je wel kunt doen, is zelf het goede voorbeeld geven. Vraag anderen om hulp en waardeer het als mensen je iets vragen. Omgekeerd, zorg dat anderen zich veilig voelen om bij jou hun twijfels te uiten of iets te vragen. Stellen collega's je vaak vragen? Zo nee, ga dan eens na of je misschien (onbedoeld) afwijzend reageert. Bijvoorbeeld door flauwe grappen te maken.

Appreciative inquiry heeft een bepaalde mate van psychologische veiligheid nodig. De gesprekken komen pas goed op gang als mensen het gevoel hebben dat ze echt hun zegje mogen doen. En iemand komt pas met een nieuw plan op de proppen als hij het idee heeft dat er ook naar geluisterd wordt. Zonder veiligheid is het moeilijk om dit proces op gang te helpen.

Tegelijkertijd versterkt waarderend onderzoek de psychologische veiligheid. Het stimuleert mensen om met elkaar in gesprek te gaan en naar elkaar te luisteren. De waarderende blik kan mensen aanmoedigen om hun zegje te doen, ook als dat tegen de stroom in gaat. Goede werkvormen kunnen van pas komen, maar het is minstens zo belangrijk om de goede sfeer te bewaken. Als de psychologische veiligheid in het gedrang komt, is het jouw taak als facilitator om deze te bewaken.

Een ander punt van aandacht is hoe het gaat na het waarderend onderzoek. De dag waarop met AI wordt gewerkt, is vaak energiek. Er ontstaan nieuwe ideeën, mensen voelen zich gehoord en gaan zelf aan de slag. Vervolgens heeft iedereen – in het bijzonder het management – de verantwoordelijkheid om dit door te zetten en aan te moedigen. Als jouw mooie idee op de teamdag nog enthousiast is ontvangen maar de weken erna

geen steun ontvangt, dan daalt je vertrouwen in de organisatie. Je voelt je minder gesteund en mogelijk minder veilig om je uit te spreken. Er wordt immers toch niets mee gedaan. De kunst is om na een interventie ook zorg te dragen voor de voortgang. Blijf ondersteuning bieden en ga na of men zich voldoende gesteund, gezien en gehoord voelt. Geef ruimte voor vragen, twijfels en kritiek, terwijl je zorgt dat mensen zich gewaardeerd voelen.

Appreciative inquiry in de praktijk

De principes, de wetenschappelijke onderbouwing vanuit de positieve psychologie en een stappenplan: uiteindelijk gaat het bij AI om de toepassing in de praktijk. Waarderend onderzoeken kan op allerlei manieren in de praktijk worden gebracht. Van een teamdag tot een organisatiebreed meerjarig verandertraject. Van coaching tot een *large scale intervention*. En van een geheel op AI gebaseerde aanpak tot een losse werkvorm.

Het effect van waarderend onderzoeken is vaak veelzijdig. In eerste instantie vallen vooral de concrete uitkomsten op. Door een onderzoek te richten op waar je meer van wilt, komen er best practices bovendien. Wanneer is het gewenste al wel aanwezig? Hoe krijg je dat voor elkaar? Wat kunnen we vaker doen om er meer van te krijgen? Zo levert AI concrete plannen en acties op. Deze opbrengsten zijn vaak prettig en eenvoudig. De wereld lijkt goed te plannen. We doorlopen enkele stappen, en op een bepaald moment houden we een brainstorm over wat we gaan doen. We kiezen de beste ideeën uit om te realiseren. Als dat lukt, dan hebben we een waardevolle stap gezet in de richting van ons doel. Dat is prachtig, natuurlijk. Maar er is meer.


Tegelijkertijd levert AI namelijk minder tastbare resultaten op. Die resultaten zijn moeilijk af te dwingen, en toch treden ze vaak op als je op een waarderende manier te werk gaat. Allereerst ontstaat er door AI meer contact tussen mensen. Niet zomaar contact, maar zoals Robbert Masselink, Wick van der Vaart en René Bouwen dat noemen: 'Appreciative & relational approach creates the conditions for a conversation about what we really want together.'¹¹ We komen in gesprek over wat we echt van waarde vinden, wat voor ons echt belangrijk is en waar we meer van willen. Los van gesprekken over de gewenste toekomst, zie je in de praktijk ook dat er verbinding ontstaat tussen mensen. Door de gesprekken met elkaar te voeren en door ervaringen te delen, zien mensen elkaar en voelen ze zich gezien. Dit versterkt de psychologische veiligheid en de betrokkenheid, die van invloed is op intrinsieke motivatie.

De bottom-upaanpak van AI zorgt voor meer eigenaarschap. Het verandertraject is niet meer alleen de verantwoordelijkheid van de directie.

Het is iets waar iedereen aan bijdraagt en waar iedereen bij betrokken wordt. Dat werkt twee kanten op. Enerzijds moet er ruimte gegeven worden aan de medewerkers om zich uit te spreken. Dat leidt ertoe dat ze meer hun verantwoordelijkheid willen nemen. Bij verandertrajecten is dit niet vanzelfsprekend. Vaak wordt de verandering uitgedacht door een selecte groep hogergeplaatsten, waarna het 'uitgerold' wordt naar de werkvloer. De betrokkenheid en het eigenaarschap zijn dan ver te zoeken. Als je AI goed uitvoert, wordt de werkvloer juist vroeg betrokken en bepalen zij minstens zoveel mee hoe de verandering eruit komt te zien als de hogergeplaatsten.

Een ander effect van waarderend onderzoeken kan zijn dat er een doorgaande, organische groei plaatsvindt. In plaats van een abrupte verandering waarbij op een bepaald moment een 'nieuwe manier' wordt ingevoerd, stimuleert de manier van werken bij AI doorgaans een meer geleidelijke verandering. Er ontstaan kleine ideeën, er worden wat experimenten uitgevoerd en kleine aanpassingen geïntroduceerd. Vervolgens kijken we wat er van waarde is geweest in die eerste veranderingen. En daarop wordt verder gebouwd. Aangezien de verandering van iedereen is, mag iedereen stukjes verandering bewerkstelligen. AI leidt niet per se tot een centraal omslagmoment. Het zorgt wel voor een continu proces van ontwikkeling.

Al deze wat ongrijpbare resultaten zijn in mijn ogen de sterke kanten van appreciative inquiry. Tegelijkertijd ontstaat daaromheen ook spanning. Hoe plaats je die ongrijpbare uitkomsten in je jaarplannen, schema's en targets? Soms zorgt het keurslijf van cijfers ervoor dat de niet-tastbare resultaten wegzakken. Omgekeerd kan AI leiden tot een afkeuring van alle plannen en schema's. Met allebei gaat iets van waarde verloren. Er is geen algemeen goed of fout. Ik denk dat het vooral belangrijk is om hier oog voor te houden. Wat is van waarde en hoe breng je het beste uit beide werelden naar boven? Het kennen van de basis van AI helpt daarbij: de onderliggende principes.



***‘Yes, any one of us
can change the world.
One conversation
at the time.’***

– MARGARET MEAD

6 VERTELLEN

Het waarderend onderzoek kan zich nu richten op het bevestigend thema dat in de verkenningsfase is ontstaan. Tijdens de fase van het vertellen gaan de deelnemers op zoek naar de (waargebeurde) verhalen waarin het thema al aanwezig is. Wat zijn de succeservaringen? Wanneer ervaren betrokkenen het thema al, al is het maar een beetje? Het ophalen van die ervaring brengt ook het gevoel weer terug. Het inspireert mensen in wat er mogelijk is. Het maakt dat er meer waardering wordt gevoeld en uitgesproken voor wat er goed is.

In deze fase ontstaan veel 'data' (gegevens), vaak in de vorm van verhalen. Vervolgens kunnen de betrokkenen op zoek naar wat er van waarde is in de gegevens: *datamining*. Zo kom je uiteindelijk uit op de positieve kern. Dat betekent niet dat er een simpele samenvatting gemaakt wordt. Het is veel belangrijker om te kijken welke inzichten echt waarde hebben, bijvoorbeeld omdat ze vernieuwend, krachtig, bruikbaar of inspirerend zijn.

Bedenk dat het niet per se gaat om de *uitkomsten* van de gesprekken, maar juist om het *voeren* van de gesprekken. Het kan heel logisch en overzichtelijk lijken om alle gesprekken te laten voeren door een selecte groep mensen die extra training krijgen. De ontwikkeling die je doorgaans hoopt te bereiken met appreciative inquiry, ontstaat echter juist in al die interacties tussen alle betrokkenen.

In deze stap wordt vooral vaak gebruikgemaakt van **WAARDERENDE INTERVIEWS** (werkvorm 7). Die zorgen er namelijk voor dat mensen met elkaar in gesprek gaan. Hier kun je echter ook mee variëren. Probeer er wel voor te zorgen dat zulke gesprekken tussen deelnemers plaatsvinden.

WERKVORM 7: WAARDERENDE INTERVIEWS

Waarderende interviews zijn misschien wel de bekendste toepassing van appreciative inquiry. Mensen interviewen elkaar in tweetallen met een waarderende blik. De kern is meestal een succesverhaal of dat wat energie geeft voor de geïnterviewde. Er ontstaan vaak prachtige gesprekken.

HET IDEE

Aan de hand van het bevestigend thema worden de deelnemers geïnstrueerd. Het interview begint met het bevestigend thema, waarom dat gekozen is en of dat voor de geïnterviewde ook past. Als het goed is, is de geïnterviewde betrokken geweest bij de keuze voor het thema: dan is dit natuurlijk minder noodzakelijk. De interviewers krijgen waarderende vragen mee die aansluiten bij het thema. In tien minuten per persoon zijn er vaak al mooie gesprekken te voeren. Nadat er heen en weer is geïnterviewd, kun je simpelweg ruimte laten om na te praten. Je kunt ook een vervolginstructie geven die zich richt op datamining (werkvorm 8).

Een waarderend interview kan door een speciaal geïnstrueerde interviewer worden afgenomen, maar veel vaker interviewen de betrokkenen elkaar in tweetallen. Dan is het vaak mooi om tweetallen te vormen die elkaar niet zo goed kennen. Zo krijg je eigenlijk weer *the whole system in a room* (of in een gesprek). Dat brengt nieuwe inzichten en verbinding. Er kan ook een kerngroep gevormd worden die de interviews afneemt. Zorg er dan wel voor dat er voldoende gesprekken kunnen ontstaan tussen/met alle betrokkenen. Anders wordt het waarderend onderzoek vooral een ding van de kerngroep.

WAT JE DOET

Zorg voor een heldere instructie en enkele toepasselijke vragen (liefst in overleg samengesteld). Als er een centrale aftrap is, kun je iedereen vragen om iemand op te zoeken die ze weinig spreken of niet goed kennen.

Meestal wordt er gebruikgemaakt van enkele waarderende ‘basisvragen’ voor het waarderend interview.³² Op zich kunnen alle vragen tot goede gesprekken leiden. Voor een korter gesprek is het wel verstandig om een keuze te maken uit de hoofdvragen. De eerste vraag, over een ervaring, zorgt bij vrijwel iedereen voor waardevolle gesprekken. Voor alle vragen geldt natuurlijk dat deelnemers verder kunnen doorvragen.

- Vertel een verhaal over een ervaring waarin het bevestigend thema ten volle aanwezig was. Vraag door: wie waren hierbij betrokken? Wat leerde je precies? Wat was de uitkomst? Wat was je eigen bijdrage? Welk gevoel overheerste? Welke voorwaarden waren belangrijk? En: waarom draait dit verhaal voor jou, wat is de kern van de zaak?
- Welke waarden zijn voor jou van belang bij het bevestigend thema? Op welke momenten zie je dat al terug? Waarom is dat voor jou van waarde?
- Wat geeft energie, inspiratie, leven als het gaat om het bevestigend thema? Wat raakt je? Welk gevoel geeft het je? Op welk moment ervaar je die energie? Wat gebeurt er dan?
- Welke wensen en verlangens heb je bij het bevestigend thema? Hoe zou het eruitzien als je wensen uitkomen? Wat wens je anderen toe? Waar hoop je op? Wanneer is dat al (een beetje) aanwezig?

WERKVORM 32: INFORMATIEMARKT

Deze werkvorm stimuleert deelnemers om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het delen van hun ervaringen en acties. In plaats van plenaire presentaties te organiseren (waar de energie snel wegzakt), kunnen mensen op een soort informatiemarkt rondsuffelen bij minipresentaties van alle betrokkenen. Dat is zeker bruikbaar als de betrokkenen in groepjes hebben gewerkt. Daarnaast stimuleert deze vorm van presenteren nieuwe gesprekken.

HET IDEE

Eerst maakt iedere subgroep een presentatie van hun ervaringen en inzichten. Elk groepje kijkt met een waarderende blik terug op wat ze hebben gedaan en bereikt. De vraag om een 'eindproduct' (de presentatie) kan de subgroep helpen om goed na te denken over wat het waarderend onderzoek hen heeft gebracht.

Breng daarna alle groepjes samen in een ruimte. Een groepslid blijft bij de eigen presentatie om te vertellen en vragen te beantwoorden. De andere groepsleden lopen rond over de informatiemarkt en kijken naar de andere presentaties. Zo worden de waardevolle inzichten steeds in kleine gezelschappen gedeeld met betrokkenen. Er is veel persoonlijke aandacht en vrijheid. Dat komt de energie en interactie vaak ten goede.

WAT JE DOET

Kijk of er logische subgroepen te vormen zijn, liefst drie tot acht mensen per groep. Als er vooral individueel of juist met iedereen is gewerkt, dan kunnen de groepen vrij willekeurig worden gevormd. Geef elk groepje de opdracht om aan hun presentatie te werken.

De vragen die je ze meegeeft, dragen bij aan het valuerende karakter van deze werkvorm, bijvoorbeeld:

- Wat hebben jullie gedaan?
- Wat was er waardevol? Voor ons persoonlijk, voor ons samen?
- Wat is jullie grootste succes?
- Wat ging er anders dan gehoopt/verwacht? Wat hebben jullie daarvan geleerd?
- Van welke ervaringen hebben jullie genoten?
- Wat willen jullie vasthouden? Waar willen jullie verder in groeien?
- Wat wordt jullie volgende stap?

Elke groep gaat allereerst in gesprek over deze vragen. Zo heeft elke deelnemer in een kleine groep de gelegenheid om hierover na te denken. Daarna maakt elke groep een presentatie, bijvoorbeeld door een poster te tekenen/schrijven. Het teamlid dat bij de presentatie blijft staan, kan natuurlijk een toelichting geven.

Als de groepen klaar zijn, is het tijd voor de markt. Deelnemers gaan op bezoek bij elkaars presentaties. Natuurlijk stellen ze vragen, maar ze delen ook hun eigen ervaringen. Gebruik dezelfde valuerende vragen als hiervoor of geef nieuwe vragen mee. Je kunt ook elke deelnemer post-its meegeven waarmee ze complimenten kunnen uitdelen voor wat ze waardevol, inspirerend of inzichtgevend vinden.

In principe is het delen van de presentaties voldoende als conclusie en valuatie. Je kunt ook verder gaan. Laat niet zonder meer elk groepje ook nog plenair presenteren, dat is dubbelop en wordt al snel saai. Kies er liever voor om presentaties op een andere manier te delen, bijvoorbeeld digitaal of door ze op een centrale plek te laten hangen. Of zorg voor een goed nagesprek waarbij de oude of nieuw gemengde groepjes hun ervaringen van de markt met elkaar delen.

WERKVORM 33: GEZAMENLIJK LEERGESPREK

Ons beeld van de werkelijkheid ontwikkelt zich in gesprek met elkaar. Om te leren van het waarderend onderzoek, is uitwisseling dus belangrijk. In een gezamenlijk leergesprek praten de betrokkenen over hun ervaringen, opgedane inzichten en dromen voor de toekomst. Dat is een volgende stap in het waarderend onderzoek.

HET IDEE

De basis van deze werkvorm is dat alle deelnemers met elkaar in gesprek gaan, eventueel in kleine groepen. In die gesprekken wordt met waarderende blik gekeken naar de opbrengsten van het waarderend onderzoek in de ruime zin van het woord. De kunst is om een open, nieuwsgierige en waarderende sfeer te creëren. Dat zorgt voor een goede sfeer en motivatie om door te gaan. Het zorgt er ook voor dat er kritiek gedeeld kan worden. Valueren betekent niet dat je geen oog hebt voor problemen. Het betekent wel dat je ook daarvan probeert te leren.

WAT JE DOET

Je kunt ervoor kiezen om de eerdere stappen meer of minder in herinnering te brengen. Door het bevestigend thema te herhalen of flip-overvelen op te hangen, focus je het leergesprek meer op het onderwerp van het waarderend onderzoek. Als je dat juist niet doet, heb je een bredere, open blik op alles wat er de afgelopen tijd is gebeurd.

Meestal is een groep van drie tot zes mensen ideaal voor goede gesprekken; meerdere groepen kun je later weer samenvoegen. Elke groep wijst een gespreksleider aan; hij zorgt voor de waarderende houding, dat iedereen aan bod komt en dat belangrijke inzichten worden bijgehouden.

Elke groep krijgt de opdracht om te valueren: kijk met een waarderende blik naar wat er is bereikt, gebeurd, gegroeid de afgelopen tijd. Je kunt de vragen hierna gebruiken (zie ook werkvorm 30: **VALUERENDE VRAGEN**). Maak bijvoorbeeld kaartjes met een vraag per kaart. Elk groepje kan steeds een kaart pakken met een nieuwe vraag om te bespreken.

- Wat heeft het je gebracht?
- Wat vond je waardevol?
- Heb je bereikt wat je wilde bereiken? Hoe is je dat gelukt?
- Is er een andere vraag of wens ontstaan?
- Wat heb je gemist?
- Wat kunnen we nog meer doen of anders doen?
- Welke ervaring is je bijgebleven? Vertel daar eens wat meer over.

Geef de deelnemers de volgende instructies mee. De gespreksleider let hier extra op, maar het is ieders verantwoordelijkheid:

- Let op je energie: is het gesprek de moeite waard, geeft het je energie? Zo niet, wat heb je nodig om (weer) energie te vinden? Vraag bijvoorbeeld wat er nog meer is; dan krijg je een nieuw onderwerp boven tafel. Of vraag waar mensen op hopen, waar ze behoefte aan hebben. Zo ga je van klagen naar bouwen.
- Let erop dat iedereen de ruimte krijgt. Ieders mening telt, want we willen het samen doen. Vraag aan mensen die weinig zeggen wat hun ervaringen zijn en vraag mensen om naar elkaar te luisteren.
- Er is niet één waarheid, niemand heeft meer gelijk dan de ander. Als het voor iemand waar is, dan is het voor diegene waar. Vraag liever naar hoe je daar samen van kunt leren, wat je samen kunt doen om te groeien. Waar liggen de gezamenlijke dromen, sterke kanten en successen?

De gespreksleider of de hele groep kan de inzichten bijhouden op post-its of een flip-overvel. Eventueel kun je dit structureren, dat maakt het samenvoegen eenvoudiger. Een mogelijke structuur is: wat willen we behouden – waar willen we meer van – wat willen we anders/minder, en hoe dan?

Appreciative inquiry (waarderend onderzoeken) is een krachtige manier om groepen, teams en organisaties zélf hun verandering en ontwikkeling te laten vormgeven. Alle betrokkenen onderzoeken samen wat er te waarderen is. Wat zijn de successen? Wat is de gewenste toekomst? En wat werkt al in de goede richting?

Dit boek biedt concrete manieren om appreciative inquiry toe te passen in jouw praktijk. Het presenteert een scala aan werkvormen om appreciative inquiry toe te passen in teams en organisaties. Voor elke stap van het proces zijn er verschillende interventies en manieren om aan de slag te gaan, van creatieve vormen tot waarderende gesprekken. Daarnaast geeft het boek de basis van appreciative inquiry: de onderliggende principes en de 6V-cirkel.

Dit boek is bestemd voor mensen die met mensen werken. Het biedt trainers, coaches en veranderaars praktische werkvormen om op een constructieve, waarderende manier mensen te helpen in hun ontwikkeling en verandering.

ISBN: 978 90 2442 8762
NUR: 808



9 789024 428762



Matthijs Steeneveld is organisatiepsycholoog, trainer en adviseur. Hij werkt op basis van positieve psychologie, appreciative inquiry, sterke kanten, psychologisch kapitaal en mindfulness. Naast het begeleiden van verandertrajecten in teams en organisaties leidt hij professionals op. Ook is hij een veelgevraagd spreker. Hij heeft meerdere boeken over positieve psychologie geschreven en is redactielid van het *Tijdschrift Positieve Psychologie*.
www.msteeneveld.nl

coachlink.nl
boomuitgeversamsterdam.nl