

Alles wat aandacht krijgt groeit

Appreciative Inquiry:
verbinding - beweging -
groei - bloei

*Wat is
Appreciative
Inquiry?*

DOOR KIM DE GROOT, JEANNETTE SCHONEWILLE EN ANNET VAN DE WETERING



Alles wat
aandacht
krijgt groeit

‘AI is de kunst en kunde om vragen te stellen over het potentieel van een organisatie met de bedoeling deze volledig tot zijn recht te laten komen’.

David Cooperrider, grondlegger Appreciative Inquiry

In het eerste AI Magazine mag een artikel over het ontstaan van Appreciative Inquiry (AI) en een nadere omschrijving over wat AI inhoudt niet ontbreken. Evenals een toelichting op de filosofie, de vijf uitgangspunten die aan AI ten grondslag liggen. We starten met de ontstaansgeschiedenis van AI.

Het ontstaan van Appreciative Inquiry

AI bestaat sinds midden jaren tachtig toen David Cooperrider onderzoek deed aan de Weatherhead School of Management van de Case Western University in Cleveland, Ohio. Samen met Dr. Suresh Srivastva deed Cooperrider onderzoek binnen de Cleveland Clinic. Een deel van het onderzoek werd uitgevoerd vanuit het paradigma *problem solving*; welke problemen zijn er, wat gaat verkeerd en wat zijn de oorzaken. Het andere deel van het onderzoek richtte zich juist op de succesfactoren; wat gaat goed, wat heeft bijgedragen aan de effectiviteit en het succes van de kliniek? Het onderzoek naar de succesfactoren bleek tot hun verrassing een veel beter resultaat op te leveren dan het onderzoek naar de oorzaken van problemen. De positieve verhalen over

wat medewerkers motiveerde en wat wel werkte in het ziekenhuis bleken ervoor te zorgen dat medewerkers de vaak negatieve beelden over hun werk en werkplek anders gingen bekijken. Medewerkers gingen hun verhalen met elkaar delen. De inhoud van de onderlinge gesprekken werd daarvoor anders. Men ging praten over successen, kwaliteiten en prestaties, in plaats van over problemen, mislukking en fouten. Met deze inzichten werd het onderzoek naar de positieve, waarderende manier van organisatieonderzoek en organisatieverandering voortgezet.

Dit was het begin van een aantal vernieuwende aannames over menselijk organiseren en veranderen, die uiteindelijk aan de basis staan van de benadering en methode van Appreciative Inquiry. Inmiddels wordt AI wereldwijd toegepast. Een voorbeeld hiervan is een leiderschapsconferentie bij de Verenigde Naties. Kofi Annan gebruikte in zijn rol als secretaris generaal bij de Verenigde Naties in juni 2004 AI als een methode voor een leiderschapsconferentie. Hij schreef een aanbeveling over de methode van AI aan het team van de Case Western Reserve University's Weatherhead School of

Management: *"I would like to commend you more particularly for your methodology of Appreciative Inquiry and to thank you for introducing it to the United Nations. Without this, it would have been very difficult, perhaps even impossible, to constructively engage so many leaders of business, civil society, and government."*

Wat is Appreciative Inquiry?

Appreciative Inquiry (AI) kan letterlijk omschreven worden als 'waardierend onderzoeken'. Het woord 'waardierend' gaat in essentie om het waarderen van het beste in de mensen, de organisatie en de wereld daarom heen. Het beste vormt het vertrekpunt voor de verbetering, groei en bloei van mens en organisatie. Bij 'onderzoeken' gaat het om het innemen van een positie van 'niet weten', het loslaten van oordelen en eerder waargenomen zaken om zo open te kunnen staan voor nieuwe kennis en ervaringen. AI is zowel toe te passen als benadering en als veranderingsmethode.

AI is een benadering die op een positieve opbouwende wijze kijkt naar mensen, organisatie en situaties. Een positieve grondhouding helpt organisaties zich om te vormen tot (werk)gemeenschappen waarin onderlinge waardering, veranderingsgezindheid, leervermogen en samenwerking hand in hand gaan.

AI is tevens een veranderingsmethode die uitgaat van de kracht die in mens en organisaties aanwezig is. De methode bestaat uit het gezamenlijk onderzoeken van de momenten waarop de organisatie op haar best was. Een systematische verkenningstocht naar factoren die een afdeling of organisatie eerder succesvol lieten functioneren. Wat precies zorgde voor de groei en de bloei? Waarop kon men eerder trots zijn? Wat brengt leven voort? Hierin verschilt AI van de meer traditionele veranderingsinterventies die zich richten op problemen, zwakten en tekorten van een organisatie. De stappen van de AI methode (5 V methode) lichten we nader toe op pagina 9.

De verkenningstocht zélf slingert de verandering aan. Onderzoeken en veranderen vinden gelijktijdig plaats. Op het moment dat er gekozen wordt om gezamenlijk te onderzoeken, reageert de organisatie direct op het onderzoeksproces. Hierdoor werkt AI tevens als interventie en werkt men direct aan de gewenste ontwikkeling.

De vijf uitgangspunten van Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry is gebaseerd op vijf uitgangspunten, te weten: het sociaal constructionistische principe, het poëtische principe, het simultaneiteitsprincipe, het anticiperende principe en het positiviteitsprincipe.

1. Het sociaal constructionistische principe

'We do not see things as they are, we see them as we are'.

Anais Nin

Het sociaal constructionisme veronderstelt dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat. Wij construeren onze realiteit in relatie met anderen door de lens van onze overtuigingen, tradities en normen. Al onze waarnemingen van de werkelijkheid zijn gekleurd door onze eigen beelden, ervaringen, overtuigingen, relaties en cultuur. We construeren ons eigen begrip van wie wij en anderen zijn, en deze constructies worden onze werkelijkheid. Ons begrip is niet 'de waarheid' over wat er gebeurt, het is slechts één versie van de waarheid. Wij zijn dus nooit een echte, neutrale observerer. Het artikel 'Construeren wij een wereld van problemen of liever van mogelijkheden?' op pagina 26 in dit AI Magazine gaat nader in op dit principe.

2. Het poëtische principe

'If you focus on problems, you find more problems, if you focus on successes, you find more successes'.

Mac Odell

Het poëtische principe veronderstelt dat een verhaal of werkelijkheid voor meerdere interpretaties vatbaar is. Verhalen krijgen door verteld te worden steeds weer een nieuwe betekenis. Hierbij zijn verleden, heden of toekomst eindeloze bronnen van leren, inspiratie of interpretatie en ze staan niet vast. Neem bijvoorbeeld een gedicht. Een gedicht is open en voor meerdere interpretaties vatbaar. Wij kunnen vinden wat we willen van het gedicht (een persoon of situatie): goed of slecht, mooi en lelijk.

Het poëtisch principe hanteert het idee dat alles onze eigen creatie is. Dat wat we kiezen om onze focus op te richten, creëert onze werkelijkheid. Hoe meer aandacht we geven aan iets, des te meer het een onderdeel van onze ervaring wordt.

3. Het simultaneiteitsprincipe

'All questions are leading questions'.

Michael Hoyt

Het simultaneiteitsprincipe veronderstelt dat het stellen van een vraag de eerste stap is naar de verandering. De verandering in ons begrip, geloof en beelden begint al op moment dat we onszelf en de wereld onderzoeken door vragen te stellen. Onderzoeken is interveniëren. Er zijn geen 'neutrale' vragen. Elke vraag en elk onderzoek neemt ons mee in een bepaalde richting. Als we continue dezelfde vragen stellen vanuit hetzelfde perspectief, continueren we het creëren van dezelfde wereld.

De eerste vraag die we stellen in een situatie beïnvloedt welke betekenis eraan wordt gegeven, de beelden die we construeren, de acties die we nemen en veranderingen die daarop volgen. De vragen zijn het voorportaal van de antwoorden die we zullen vinden en van de verhalen die de organisatie over zichzelf en haar toekomst vertelt. Het gaat er niet om de juiste vraag te vinden, maar om een vraag te vinden die ons leidt naar de juiste richting.

4. Het anticiperende principe

'If you want to build a ship, don't drum up the people to gather wood, divide the work, and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea'.

Antoine de Saint Exupery

Het anticiperende principe veronderstelt dat beelden die we in onze gedachten over de toekomst creëren, onze huidige acties leiden en onze toekomst vormen. De toekomst is een werkelijkheid die gecreëerd wordt door onze huidige beelden van wat we denken hoe die toekomst eruit zou (moeten) zien. Onze overtuigingen en aannames over wat acceptabel, mogelijk, wenselijk en betekenisvol is, beïnvloeden de beelden die we creëren. We kunnen onze toekomst wijzigen door het creëren van nieuwe, inspirerende beelden van wat we willen. Daarbij dienen we kleine veranderingen in het heden te maken die verbonden zijn met de nieuwe beelden van de toekomst.

De besluiten die we nemen en de acties die we uitvoeren worden tevens beïnvloed door onze beelden en verwachtingen

over de toekomst. Hoe krachtiger het toekomstbeeld is, hoe groter de kans dat dit ook in acties gerealiseerd wordt. Het cognitieve, beschrijvende beeld (hoe het eruit ziet) en de emotionele, ethische en spirituele aspecten (hoe het voelt, wat het voor ons betekent) vormen tezamen de kracht van het toekomstbeeld.

5. Het positiviteitsprincipe

'When we seek to discover the best in others, we somehow bring out the best in ourselves'.

William Arthur Ward

Het positiviteitsprincipe veronderstelt dat positieve emoties essentieel zijn voor groei en optimaal functioneren. Het creëert energie en stelt belangrijke bronnen beschikbaar voor fysieke en mentale gezondheid, op korte en lange termijn. Momenten van verandering vereisen grote hoeveelheden van positieve affecties en sociale verbondenheid. Gevoelens zoals hoop, plezier, inspiratie, betrokkenheid en kameraadschap geven een prikkel van een zekere urgentie en gedeelde vreugde in het creëren van een gezamenlijke betekenis.

Professor Barbara Fredrickson van de Universiteit van Michigan heeft onderzoek gedaan naar de dynamiek van *'Human Flourishing'*. Ze toont aan dat positieve emoties niet simpelweg plezierige ervaringen zijn, maar een belangrijke rol spelen in het optimaal functioneren van mensen. Positiviteit opent ons. Positieve emoties verbreden het denken en bouwen fysieke, sociale, intellectuele en psychische bronnen die persoonlijke kracht, veerkracht en welzijn ontwikkelen. Het dialooggesprek met Heartmath gecertificeerd coach Renzia de Koning – AIM pagina 37 – gaat nader in op dit principe.

Wat brengt Appreciative Inquiry?

Door te focussen op het beste in onszelf, anderen, organisaties en de omgeving worden groei en bloei vermenigvuldigd. Problemen worden niet ontkennd, maar op een andere wijze benadert en gezien. AI draagt bij aan betrokkenheid, verbindingen en enthousiasme om een gewenste verandering daadwerkelijk te realiseren, doordat dialoog en het gezamenlijk delen van (eigen) positieve ervaringen uit het verleden en heden centraal staan. Het stellen van de positieve vraag genereert energie en haalt het beste in mensen en organisaties naar boven. Zowel mens als organisatie worden

geraakt in hun 'zijn'. Zo draagt AI bij aan verbinding, beweging, groei en bloei.

KIM DE GROOT, JEANNETTE SCHONEWILLE en ANNET VAN DE WETERING zijn als consultant werkzaam bij het organisatieadviesbureau TNO Management Consultants.

Literatuur:

- R. Masselink en R. van den Nieuwenhof, Appreciative Inquiry, In: Waarderend Organiseren, *Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering*, R. Masselink, R. van den Nieuwenhof, J.C. de Jong en A. van Iren, Gelling Publishing, Nieuwkerk aan den IJssel, 2008, 6 - 15
- Kelm, J.B., 2005, *Appreciative Living, the principles of Appreciative Living in Personal Life*. Venet Publishers
- Whitney, D, Trosten-Bloom, A, 2^e editie 2010, *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. Berrett-Koehler Publishers



Hoe werkt Appreciative Inquiry?

Hieronder gaan we verder in op het proces waarin AI in een organisatie kan worden toegepast. De vijf uitgangspunten zijn in een praktische methode uitgewerkt bestaande uit de 5 V's, te weten: verwoorden, verdiepen, verbeelden, vormgeven en verwezenlijken.

1. Verwoorden: *Waar wil je 'meer van'.*

In deze fase wordt het onderwerp geformuleerd. Voor de keuze van het onderwerp is het belangrijk dat dit positief is geformuleerd, dat iedereen wat met het onderwerp heeft en dat het onderwerp leidt naar waar men heen wil.

Resultaat: definitie van het gewenste onderwerp wat ontwikkeld en vormgegeven gaat worden.

2. Verdiepen: *'Men gaat op zoek naar 'het beste dat er is'.* Het belangrijkste doel in deze fase is het ontdekken en

behouden van de aspecten die deelnemers over het onderwerp ervaren. Door middel van interviews beschrijven deelnemers positieve verhalen over de succesmomenten en beste ervaringen over het gekozen onderwerp. De geïnterviewden kunnen zo nieuwe inzichten over het onderwerp, elkaar en de organisatie verkrijgen. Iedereen die betrokken is bij het onderwerp participeert aan het proces. De verhalen worden geanalyseerd op thema's en patronen.

Resultaat: uit interviews is de rode draad afgeleid van de ervaringen en inzichten van geïnterviewden over het verleden, heden en toekomst van de organisatie. Het delen van de positieve ervaringen creëert energie bij de participanten waardoor vertrouwen ontstaat om de verandering aan te gaan.

3. Verbeelden: *Men stelt zich voor 'wat zou kunnen zijn'.*

In deze fase worden de ervaringen en inzichten vanuit het verdiepen constructief gebruikt. Met deze kennis over het verleden en heden wordt de toekomst gevisualiseerd. Deze visie is prikkelend en positief geformuleerd. Tevens is de visie verwoord alsof deze reeds gerealiseerd is.

Resultaat: een uitdagende visie waarin de toekomst wordt verwoord.

4. Vormgeven: *Men gaat in dialoog over 'wat er zou moeten zijn'.*

In deze fase wordt gekeken hoe de visie gerealiseerd kan worden. Bepaald wordt welke organisatorische en relationele elementen nodig zijn.

Resultaat: een analyse van succesbepalende organisatorische en relationele elementen voor het realiseren van de visie.

5. Verwezenlijken: *Vaststellen en invoeren van 'wat er zal zijn'.*

In deze fase wordt de realisatie van de visie verder vormgegeven. Bepaald wordt hoe men het gaat aanpakken. Volgens worden de acties uitgevoerd. Vernieuwend is, dat bij het werken aan acties niet zozeer gekeken wordt naar bij wiens functie de actie past, maar naar wie gepassioneerd is om de desbetreffende actie vorm te geven.

Resultaat: een plan van aanpak dat tot stand is gekomen op basis van dialoog en dat wordt uitgevoerd op basis van ieders kracht.