

Veranderen met appreciative inquiry



INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK

Robbert Masselink
Jeannette de Haan
Nathalie Hugenholtz
Marco van Rossum
Robert Paul Schwippert

WAARDEREND ACTIEONDERZOEK IN DE PRAKTIJK

Boom

‘Appreciative inquiry gaat uit van kansen en mogelijkheden en neemt dat wat zich reeds aandient als vertrekpunt van verandering. Als bestuurder van grote en complexe organisaties en onderzoeker heb ik ervaren dat waarderend onderzoeken, het denken vanuit oplossingen, snel tot zeer goede resultaten leidt. Niet alleen heb ik als bestuurder in crisisperiodes en ingrijpende veranderingen dankbaar gebruikgemaakt van deze aanpak, ook heb ik verschillende hbo- en wo-studenten mogen begeleiden bij deze manier van denken en onderzoek doen. De resultaten, met name de toepasbaarheid, zijn verbluffend. Ik gun iedere manager, professional of veranderaar deze methode. Om die reden heb ik een bijdrage geleverd aan dit boek. Problemen oplossen en veranderen gaat met minder moeite, een betekenisvol resultaat boeken en met een glimlach op je gezicht.’

– Prof. dr. Gabriël G. Anthonio, bijzonder hoogleraar in *Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen en partner bij de Galan Groep in Baarn*

‘Als je altijd bezig bent met problemen oplossen, blijf je brandjes blussen. We hebben mensen nodig die positieve vlammetjes herkennen en die met hart en ziel aanwakken. Met dit prachtige boek als gids.’

– Arend Ardon, co-founder *The Change Studio* en auteur van o.a. *Traag Versnellen*

‘In een dynamische wereld met snelle veranderingen en digitale innovaties komen er steeds complexere (verander)vragen op organisaties af. Het samen onderzoeken met stakeholders van die vragen, het formuleren van antwoorden hierop en de omzetting daarvan in actie zijn kritische succesfactoren voor succesvolle verandering. Dit boek geeft een uitstekend, op de realiteit gebaseerd inzicht in hoe dit te bewerkstelligen. Een aanrader!’

– Wilbert van Beek, directeur *De Ictivity Groep*

‘Het boek stelt veranderen met en door mensen centraal. Op een praktische manier wordt inzichtelijk gemaakt hoe de kunst van het vragen stellen, het waarderen van verschillen en het constructief combineren van diverse gezichtspunten niet alleen leiden tot een verhoogde motivatie en meer werkplezier, maar vooral ook tot betere resultaten. Dit maakt *Veranderen met appreciative inquiry* voor leiders in organisaties bij uitstek relevant.’

– Ruben Beens, algemeen directeur *BP Nederland/Retail Operations Director*

‘Een gedeelde ambitie realiseren die een organisatie kwalificeert voor de toekomst is een ware ontdekkingstocht. De auteurs laten in *Veranderen met appreciative inquiry* zien hoe je zo’n ontdekkingstocht in dialoog met betrokken stakeholders vormgeeft. Dat maakt dit boek tot een must-read voor leiders die een effectieve aanpak zoeken om hun veranderambities samen met hun mensen waar te maken!’

– Wiebe de Boer, founder *ilionx*

‘In large-scale complex organizations, change inevitably becomes continuous. Using appreciative inquiry to help facilitate change can help to unlock some of the traditional barriers experienced in big change projects, because the people involved become responsible for shaping their own change initiatives. The book makes a comprehensive study of appreciative inquiry as an approach to engage people in change as well as providing reflective questions to consider how to be able to apply it in your own context.’

– Brian Chapman, HR Director *Paints EMEA, AkzoNobel*

‘Appreciative inquiry (AI) is well-positioned as a method for transformational changes to help in dealing with local and global challenges we all are facing. This well-crafted and extensive book serves as a highly useful resource for those who seek practical guidance in discovering “what is life-giving” in any context and to leverage that to pursue positive changes

toward a preferred future state. However, *Veranderen met appreciative inquiry* is more than just that. By linking AI to other topic areas like critical inquiry, generativity, the power of inquiry, as well as the relational aspects of appreciative inquiry, it captures the expanding territory and cutting edge terrain in the thinking about, and practice of, appreciative inquiry. Not only does it offer all the ingredients for the “doing” of AI, such as the design of a multi-stakeholder change approach, it is a primer for those wishing to “be” AI as a pathway to a flourishing life in these complex times.’

– *Ron Fry, professor of Organizational Behavior, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University*

‘Appreciative inquiry heeft als veranderfilosofie de potentie om “positief” bij te dragen aan de ingrijpende en disruptieve veranderdynamieken waar we nu als samenleving mee worden geconfronteerd. In de eerste hoofdstukken van dit boek verrijken de auteurs deze veranderfilosofie met de taal van de zogeheten complexe responsieve procesbenadering. Een taal waar ik zelf zeer gecharmeerd van ben. Het toepassen ervan kan ons leren om op een “complexere” manier met elkaar en onszelf om te gaan en de complexe dynamieken die we vandaag de dag ervaren op een minder reductionistische manier het hoofd te bieden. In die zin is appreciative inquiry meer dan een veranderfilosofie. Het helpt ons om te leren om met elkaar om te gaan vanuit een positie van autonomie-in-verbondenheid.’

– *Prof. dr. Thijs Homan, hoogleraar (em.) Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland*

‘Met dit nieuwe boek zet Robbert Masselink veel meer neer dan zomaar de opvolging van het *Waarderend Werkboek*. Voor u ligt een boek dat grondig is herzien en aangepast aan de huidige stand van zaken omtrent appreciative inquiry. Er is een aantal nieuwe facetten – als voorbeeld de relatie met onderzoek – opgenomen dat appreciative inquiry in een inspirerend toekomstperspectief plaatst. Voeg daarbij de bijdragen van ruim twintig beoefenaren en ervaringsdeskundigen en u heeft een prachtige bron met inspirerende, direct inzetbare kennis en ervaring. Dit boek is daarmee veel meer geworden dan een werkboek. Het kan direct ingezet worden door iedereen die de hedendaagse uitdagingen vanuit een waarderende, waardegedreven houding en met engagement succesvol wil aanpakken. Het is daarnaast vooral een praktisch “doe-boek” gebleven!’

– *Joep C. de Jong, lecturer en coach, verbonden aan het David L. Cooperrider Center, Champlain College*

‘Wat opvalt, mede met dank aan dit boek, is hoe goed onderbouwd zowel de theorie als de praktijk van appreciative inquiry is geworden. Veel organisaties en veranderaars (waaronder ikzelf) hebben al positieve ervaringen opgedaan met AI. *Veranderen met appreciative inquiry* zal geheid ook de rest van de organisaties en professionals overhalen om met deze waarderende en krachtige aanpak aan de slag te gaan!’

– *Benny Leijdsman, head of Learning & Development (R&D sector) ASML*

‘De sleutel voor succesvolle veranderingen in een organisatie ligt in de meervoudige interacties tussen de verschillende actoren ter plaatse: als zij met elkaar praten over hun visies op de toekomst en deze kunnen plaatsen in andere contexten, enthousiasmeren zij elkaar samen verantwoording te nemen voor een verandering. Dit boek is een echt geschenk, waarin theorie en praktijk van Waarderend Onderzoeken (appreciative inquiry) op een zeer gedetailleerde en direct bruikbare manier zijn geïnte-

greerd. Ik verwacht dat de lezer, ongeacht zijn/haar eerdere ervaring met de waarderende ideeën en processen van onderzoek, er steeds weer naar zal willen verwijzen. Het boek zal een rijke partner zijn voor iedereen die zich met appreciative inquiry bezighoudt. Vanuit dit samenspel kunnen we anticiperen op een andere wereld.'

– *Alexander Maas (EUR/Rotterdam School of Management, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Rotterdam/Arnhem)*

'Als macht en dwang niet meer werken en top-down implementeren ook niet langer succes garandeert, hoe dan wel? Robbert Masselink en de andere auteurs laten in *Veranderen met appreciative inquiry* zien hoe het anders kan. Leuker, inclusiever en effectiever! De caleidoscoop aan internationale ervaringen met deze op potentie gerichte verandermethode en de brede toepasbaarheid ervan in organisaties, groepen en als individuele levensstijl komt mooi tot haar recht in deze hernieuwde uitgave.'

– *Marcel van Marrewijk, decaan SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde*

'Het eerste werkboek reikte me al vele leuke en inspirerende werkvormen aan. Deze genereren direct energie, enthousiasme en maken dat mensen zich betrokken voelen. De opvolger ervan, dit nieuwe boek, leest als een inspirerende gids over de geschiedenis van AI, de mindset, de methode en de diverse werkvormen die je kunt inzetten om waarderende krachten te bundelen en dito uitkomsten te realiseren. Het inspireert me opnieuw om de wereld op een manier te benaderen die me helpt te groeien en beter te worden als coach, adviseur en begeleider van veranderprocessen. Dit boek is een must-read voor iedereen die geïnteresseerd is in organisaties, (persoonlijk) leiderschap en in hoe je positieve verandering in de eigen organisatie of groep kunt bewerkstelligen.'

– *Hilde te Riet, firmant bij het Zuiderlicht*

'Dit herschreven werkboek vind ik van grote waarde. Ervaringen vanuit afgelopen jaren hebben nieuwe wijsheden en perspectieven opgeleverd die hun plek hebben gekregen in deze tweede editie. Het is waardevol om in deze kennis te mogen delen. Ik vind het van een grote waarde dat ethiek een expliciete plek heeft gekregen. Aandacht voor wat veranderen met mensen doet en dit meenemen in het onderzoek. Niet uitsluiten, maar insluiten! Hiermee verduurzamen we verandering. Waarderend onderzoeken is voor mij een waardevolle wijze van organiseren omdat het de focus richt op het lonkend perspectief en het collectief.'

– *Barbara van Sprew, programmamanager Leiderschapsprogramma Parnassia Groep*

'Eens in de zoveel tijd verschijnt er zo'n boek waarnaar je als organisatie-professional uitkijkt. Optimistisch, maar niet naïef. Handzaam zonder de boel plat te slaan. Onderzoekend én stellend. *Veranderen met appreciative inquiry* is zo'n boek. Appreciative inquiry staat in een stevige traditie, maar blijft zich ontwikkelen. Dit boek levert een prachtige bijdrage aan die ontwikkeling. Een must-read voor iedereen die meer wil weten over waardevol onderzoek, maar vooral voor hen die er echt mee aan de slag willen.'

– *Jacco van Uden, lector Change Management aan De Haagse Hogeschool*

Veranderen met appreciative inquiry

Robbert Masselink
Jeannette de Haan
Nathalie Hugenholtz
Marco van Rossum
Robert Paul Schwippert

WAARDEREND ACTIEONDERZOEK IN DE PRAKTIJK

Boom

Voorwoord

Eind september 2001 was ik aanwezig bij het eerste internationale appreciative inquiry-congres in Baltimore. Die grote bijeenkomst was – zo kort na 9/11 – allesbehalve vanzelfsprekend. In de Verenigde Staten heerste een gevoel van nationale rouw, velen waren in shock en vliegen was eigenlijk nog te spannend. Ik werkte destijds in Cleveland, onder begeleiding van Suresh Srivastva, aan mijn proefschrift en was daar ondergedompeld in het onderwijzen en faciliteren van de waarderende aanpak. De 9/11-aanslagen brachten mij echt aan het twijfelen. Was ik niet vreselijk naïef om in zo'n gewelddadige wereld een waarderend perspectief te omarmen? Toch heb ik toen, net als de andere congresgangers, voor appreciative inquiry gekozen en ons gezamenlijk commitment gaf troost, houvast en nieuwe richting.

Bijna 20 jaar later, midden in de Covid-19 crisis, heb ik de eer om een voorwoord voor deze compleet vernieuwde en fraaie editie van het werkboek te schrijven. En weer klinkt dan de vraag naar het waarom van appreciative inquiry in een context die ongekend, onstabiel en onzeker is. Zelf noemen de auteurs de coronapandemie, naast andere complexe mondiale vraagstukken, als belangrijke motivatie voor hun werk. Maar ze willen de daarvoor benodigde verandering benaderen met aandacht voor de menselijke maat en met oog voor de relationele en ethische aspecten. Volgens hen kan appreciative inquiry juist dan een waardevolle bijdrage leveren aan transformationeel veranderen. Ook David Cooperrider en Ron Fry, grondleggers van appreciative inquiry, roepen in een recent artikel (Cooperrider & Fry, 2020) over de pandemie

op om ook tijdens deze tragedie te zoeken naar wat leven geeft, betekenisvol is en het beste in onze menselijkheid belicht. Op deze wijze kunnen we volgens hen een *beter* 'nieuw normaal' creëren. Ik onderschrijf hun belofte van appreciative inquiry, maar zet daar wel de nodige kanttekeningen bij. Waarderend veranderen kan niet betekenen dat we ons lichtvoetig eenzijdig richten op wat werkt en vrolijk stemt. Als we oprecht alles wat er is waarderen, dan hebben we ook oog voor de pijn, het ongemak, de misstanden en obstakels die we tegenkomen. We kijken niet weg van conflict of van verschillen in macht, middelen en belang. Juist in hectische tijden moet waarderend veranderen volgens mij aandachtig gebeuren. Even vluchtig met elkaar de 4D-cyclus doorlopen levert weinig op en verspeelt slechts kostbare energie. Goed gefaciliteerde waarderende ontmoeting daarentegen, kan helpen om elkaar te hervinden in wat kostbaar is en aandacht verdient.

De auteurs hebben dit boek vanuit die aandachtige benadering geschreven. Hun werk getuigt van ambachtelijke zorgvuldigheid. Ze doen daarmee volledig recht aan het potentieel van appreciative inquiry als methode voor onderzoekend veranderen – kritisch waarderend, verbindend en generatief. Het boek is bedoeld voor een brede groep veranderaars die gelijkgestemd zijn in hun commitment om op waarderende wijze bij te dragen aan constructieve verandering in organisaties en samenleving. Voor hen wil ik in dit voorwoord een paar elementen belichten die mij in de rijkdom van het boek in het bijzonder aanspreken.

Een focus op ‘inquiry’

Het wordt weleens vergeten dat appreciative inquiry oorspronkelijk bedoeld is als actieonderzoek met de generatieve capaciteit om kennis te ontwikkelen voor sociale innovatie. In dat geval krijgt ‘appreciative’ alle aandacht in wat men een positieve veranderaanpak noemt. Maar het woord ‘inquiry’ nodigt nadrukkelijk uit om het waarderend veranderen vooral met een onderzoekende houding te benaderen (Zandee & Cooperrider, 2008). Ik ben daarom blij dat in het boek een duidelijke link wordt gelegd met actieonderzoek en dat de auteurs hernieuwde aandacht vragen voor het samen onderzoeken als grondslag voor verandering. In actieonderzoek is het gebruikelijk om veranderingsgerichte kennis te ontwikkelen die respectievelijk relevant is voor *mij*, voor *ons* en voor *anderen* (Coghlan & Shani, 2018). Deze drievoudige onderzoekende praktijk is in het boek heel mooi terug te vinden. Net als in de vorige editie vormt de beschrijving van het 4D-proces, in deel 3, de kern van het boek. Hier vindt de lezer praktische handvatten voor hoe betrokkenen al veranderend tot innovatieve kennis (voor ons) kunnen komen. Lukt het (voor mij) om de beoogde verandering te bejegenen vanuit nieuwsgierigheid en verwondering voor wat er speelt? In nieuwe hoofdstukken van deel 1 beschrijft het boek een dergelijke houding voor de facilitator en andere betrokkenen. Appreciative inquiry als actieonderzoek is zowel praktisch gericht als wetenschappelijk onderbouwd. In het nieuwe boek wordt derhalve ook (voor anderen) uitleg gegeven van onderliggende sociaal-constructionistische principes en concepten als generativiteit. Al pendelend tussen theorie en praktijk in uitleg en voorbeelden lukt het de auteurs om het ‘denken over’ en ‘doen van’ appreciative inquiry zorgvuldig met elkaar te verbinden.

Veranderen als relationele praktijk

Appreciative inquiry is naast een onderzoekende, vooral ook een relationele praktijk. Dat blijkt alleen al uit hoe dit boek is geschreven door een grote groep samenwerkende auteurs. Die beschrijven appreciative inquiry als veranderen met oog voor de complexe interacties in netwerken van actoren. De multi-actor samenwerking om de Covid-19-crisis te hanteren, is daarvan een helder voorbeeld. Hoe kunnen we in een dergelijk krachtenveld tot onderling afgestemd gezamenlijk nieuw handelen komen? In een van de inleidende hoofdstukken wijzen de auteurs op het belang van gedeelde betekenisvorming voor transformatie en hoe waarderende gesprekken daarin een rol kunnen spelen. Uitgangspunt daarbij is dat vernieuwende kennis niet zozeer tussen de oren zit, maar vooral tussen de neuzen ontstaat.¹ Veranderen doen we daarom *met* betrokkenen in een participatief, inclusief proces. Het boek getuigt hiervan in de voorgestelde aanpak en in de praktijkverhalen. In een nieuw hoofdstuk wordt beschreven hoe in de eerste verkenning tussen begeleider en opdrachtgever de contouren van het samen veranderen als relationele praktijk reeds zichtbaar worden.

Verankering in het dagelijkse werk

Vanaf 1995 gingen David Cooperrider en collega’s vanuit Cleveland appreciative inquiry steeds vaker vormgeven als een groot-schalige, meerdaagse ‘summit’ waarvoor vertegenwoordigers van ‘het hele systeem’ werden uitgenodigd om de 4D-cyclus te door-

¹ Ik paraphraseer hier een vaak geciteerde uitspraak van emeritus hoogleraar André Wierdsma.

lopen. De achterliggende gedachte daarbij was dat verandering via grote groepen sneller, breder gedragen en innovatiever zou zijn. Deze summitaanpak werd ook in Europa populair. Wie dergelijke bijeenkomsten heeft meegemaakt en begeleid, kent de energie en verbondenheid die ter plekke ontstaan. Maar wellicht ook de twijfels van wat daarna, terug in de dagelijkse praktijk, met het gemobiliseerde enthousiasme en vernuft gebeurt. Hoe werkbaar is dergelijk grootschalig veranderen in de hectiek van deze tijd? Zelf bespeur ik een kentering in appreciative inquiry van groots en wonderbaar, naar klein en precies in het dagelijkse werk. Voor het waarderen veranderen van werkpraktijken in bestaande teams of micro-systemen (zoals rond patiënten), geeft het boek veel houvast. Er wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan dagelijkse gesprekken en waarderen coachen. Wanneer we appreciative inquiry verankeren in het dagelijkse werk, kunnen we nog steeds groot dromen. Maar veranderen doen we vervolgens klein en vooral slim in cycli van experimenteren en leren zoals deze ook vanuit actieonderzoek worden ondersteund.

Oog voor de kracht en macht van taal

Een veelgebruikt gezegde in appreciative inquiry is dat *'words create worlds'*. Hiermee wordt bedoeld dat onze woorden de sociale werkelijkheid niet weerspiegelen, maar creëren. Er wordt daarom, ook in het boek, veel aandacht besteed aan taal – aan vocabulaire, vragen en verhalen – en aan dialoog als sleutel voor verandering. Gesprekken voor de creatie van nieuwe gedeelde betekenis, ontsluiten de mogelijkheid om vervolgens tot anders handelen te komen. Maar wie zit er aan tafel bij betekenisvormende gesprekken, naar wie wordt dan geluisterd en welke marginale stemmen

worden niet of nauwelijks gehoord? Taal kan zowel in- als uitsluiten. De nieuwe Covid-19 termen – zoals 'vitale beroepen' en 'fysieke distantie' – maken dat pijnlijk concreet. Wanneer we de vernieuwende kracht van taal omarmen, moeten we dus ook kritisch stilstaan bij haar macht. Het verheugt mij dan ook dat de auteurs in het laatste hoofdstuk van het boek een 'kritische' blik als belangrijke ontwikkelingsrichting noemen voor waarderen, onderzoekend veranderen.

Ik beveel dit werkboek – ook als praktijkboek en studieboek – van harte aan. Niet alleen in de verwachting dat het de lezer zal ondersteunen bij waarderende veranderpraktijken, maar zeker ook omdat ik denk dat vanuit die lokale praktijken appreciative inquiry ook zelf weer zal worden vernieuwd. En zo bewegen we dan samen stapsgewijs en in goed gezelschap in de richting van een gewenste, duurzame toekomst. Zeker in tijden van transformatie, vind ik dat een hoopvol perspectief.

Danielle P. Zandee
 Hoogleraar Duurzame Organisatieontwikkeling
 Nyenrode Business Universiteit

Inhoudsopgave

| | | | |
|----------------|---|----|--|
| 1 | Inleiding | | |
| 1.1 | Veranderen met appreciative inquiry | 16 | |
| 1.2 | Wat is er nieuw in het boek? | 16 | |
| 1.3 | Motivatie voor een vernieuwd boek | 17 | |
| 1.4 | Voor wie is het boek bestemd? | 18 | |
| 1.5 | Structuur en opzet van het boek | 20 | |
| 1.6 | Afsluitend | 21 | |
| | | 23 | |
| BIJLAGE | Het ‘Bildungs-potentieel’ van appreciative inquiry | | |
| | | 24 | |
| | | | DEEL 1 KENNISMAKEN MET APPRECIATIVE INQUIRY |
| 2 | Introductie van appreciative inquiry | | 30 |
| | Doelstelling | | 30 |
| 2.1 | Inleiding | | 30 |
| 2.2 | Anders omgaan met veranderen en vernieuwen | | 31 |
| 2.3 | Onderzoeken als methode van veranderen | | 35 |
| 2.4 | Actieonderzoek: Onderzoeken met en vanuit de praktijk | | 38 |
| 2.5 | Het belang van taal bij verandering | | 39 |
| 2.6 | Een andere visie op veranderen | | 40 |
| 2.7 | Wanneer pas je appreciative inquiry toe? | | 41 |
| 2.8 | De principes van appreciative inquiry | | 43 |
| 2.8.1 | <i>Het sociaal-constructionistische principe</i> | | 43 |
| 2.8.2 | <i>Het poëtische principe</i> | | 44 |
| 2.8.3 | <i>Het simultaneiteitsprincipe</i> | | 44 |
| 2.8.4 | <i>Het anticipatoire principe</i> | | 45 |
| 2.8.5 | <i>Het positieve principe</i> | | 45 |
| 2.9 | De aanpak van appreciative inquiry: Het 4D-model | | 46 |
| 2.9.1 | <i>Discover – Vertellen</i> | | 46 |
| 2.9.2 | <i>Dream – Verbeelden</i> | | 47 |
| 2.9.3 | <i>Design – Vormgeven</i> | | 47 |
| 2.9.4 | <i>Deliver – Vernieuwen</i> | | 48 |
| 2.10 | Afsluitend | | 48 |
| | Reflectievragen | | 48 |

| | | | | | |
|----------------|---|-----------|----------|--|-----------|
| 3 | Waarderen en onderzoeken als grondslagen voor verandering | 49 | 4 | Waarderend faciliteren van verandering | 70 |
| | Doelstelling | 49 | | Doelstelling | 70 |
| 3.1 | Naar een andere visie op communicatie | 49 | 4.1 | Inleiding | 70 |
| 3.1.1 | <i>Communicatie als informatieoverdracht</i> | 49 | 4.2 | Wat is faciliteren? | 71 |
| 3.1.2 | <i>Communicatie als een proces van betekeniscreatie</i> | 51 | 4.3 | Funcities en rollen | 72 |
| 3.1.3 | <i>Oog krijgen voor gezamenlijke betekeniscreatie</i> | 53 | 4.3.1 | <i>Drie kernfuncties van faciliteren</i> | 72 |
| 3.2 | Dagelijkse gesprekken in organisaties | 54 | 4.3.2 | <i>Vier mogelijke rollen van een facilitator</i> | 73 |
| 3.3 | Het voeren van waarderende gesprekken | 56 | 4.4 | De waarderende onderzoekende facilitator | 76 |
| 3.3.1 | <i>Een vragende, onderzoekende houding</i> | 57 | 4.4.1 | <i>Een waarderende houding</i> | 77 |
| 3.3.2 | <i>Waarderende vragen die richting geven</i> | 57 | 4.4.2 | <i>Een onderzoekende instelling</i> | 80 |
| 3.3.3 | <i>Focus op ervaringsgerichte verhalen</i> | 58 | 4.5 | De facilitator: buitenstaander of deelnemer? | 81 |
| 3.3.4 | <i>Responsieve communicatie</i> | 60 | 4.6 | Afsluitend | 82 |
| 3.3.5 | <i>Transformatief potentieel</i> | 61 | | Reflectievragen | 83 |
| 3.4 | Stromen van conversaties beïnvloeden | 61 | | | |
| 3.5 | Afsluitend | 62 | | | |
| | Reflectievragen | 63 | | | |
| BIJLAGE | Waarderend onderzoeken als houding: wat we kunnen leren van de kunsten | 64 | | | |

DEEL 2 VOORBEREIDINGEN TREFFEN

| | | | | | |
|----------|--|-----------|---------|--|-----|
| 5 | De samenwerking vormgeven | 86 | 6.3 | Een startbijeenkomst organiseren | 113 |
| | Doelstelling | 86 | 6.4 | Het begeleiden van groepen en bijeenkomsten | 116 |
| 5.1 | Een start maken met verandering | 86 | 6.5 | Afsluitend | 118 |
| 5.2 | Het begin van verandering: onbehagen of verlangen | 87 | | Reflectievragen | 118 |
| 5.3 | Waarderend luisteren naar verhalen | 89 | | | |
| 5.4 | Hoeveel vertel je over appreciative inquiry? | 92 | BIJLAGE | Overzicht van facilitaire zaken | 119 |
| 5.5 | Zicht krijgen op de politieke context van je onderzoek | 94 | BIJLAGE | Een kort waarderend onderzoek voor een startbijeenkomst | 123 |
| 5.6 | Naar heldere afspraken met de opdrachtgever | 95 | | | |
| 5.7 | Afsluitend | 96 | | | |
| | Reflectievragen | 96 | | | |

| | | |
|---------|--|----|
| BIJLAGE | Checklist vragen over de politieke context van een veranderingsproces | 97 |
|---------|--|----|

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6 | Een onderzoeksopzet maken | 99 |
| | Doelstelling | 99 |
| 6.1 | Richtinggevende keuzes maken voor het onderzoek | 99 |
| 6.1.1 | <i>Het tijdpad</i> | 99 |
| 6.1.2 | <i>Selectie van de deelnemers</i> | 100 |
| 6.1.3 | <i>Keuze van het onderzoeksthema</i> | 101 |
| 6.2 | De organisatie van het onderzoeksproces | 108 |
| 6.2.1 | <i>Sturing en uitvoering van het onderzoek</i> | 108 |
| 6.2.2 | <i>Structurering van het onderzoek</i> | 110 |
| 6.2.3 | <i>Locatiekeuze en faciliteiten</i> | 111 |
| 6.2.4 | <i>Organisatorische ondersteuning</i> | 112 |

DEEL 3 ONDERZOEKEN EN VERANDEREN

| | | | | | |
|----------|--|------------|----------|--|------------|
| 7 | Discoverfase: Onderzoeken van verhalen | 128 | 8 | Dreamfase: De toekomst verbeelden | 162 |
| | Doelstelling | 128 | | Doelstelling | 162 |
| 7.1 | Inleiding | 128 | 8.1 | Dromen: What's in a name? | 162 |
| 7.2 | Op zoek naar verhalen die het verschil maken | 129 | 8.2 | Een dynamische opvatting van tijd | 163 |
| 7.2.1 | <i>De kracht van waarderende verhalen</i> | 130 | 8.3 | Slim gebruikmaken van de selffulfilling prophecy | 164 |
| 7.2.2 | <i>Verhalen die beweging creëren</i> | 131 | 8.4 | Stap 1: Wensen en verwachtingen inventariseren | 165 |
| 7.3 | Vorbereidingen treffen voor de Discoverfase | 132 | 8.5 | Stap 2: Dromen ontwikkelen | 168 |
| 7.3.1 | <i>Beschikbare tijd voor de Discoverfase</i> | 132 | 8.6 | Stap 3: Op creatieve wijze het toekomstbeeld presenteren | 170 |
| 7.3.2 | <i>Een onderzoeksopzet maken</i> | 132 | 8.7 | Stap 4: Toetsen van de richting van de collectieve ambitie | 171 |
| 7.3.3 | <i>Manieren om verhalen te verzamelen</i> | 134 | 8.8 | Uitkomsten en impact | 172 |
| 7.3.4 | <i>Ontwikkelen van waarderende vragen</i> | 136 | | Reflectievragen | 173 |
| 7.3.5 | <i>Een vragenlijst opstellen</i> | 143 | | | |
| 7.4 | Het voeren van waarderende gesprekken | 148 | BIJLAGE | De Discover- en Dreamfase zichtbaar en bespreekbaar maken met terugspeeltheater | 174 |
| 7.4.1 | <i>De kunst van het doorvragen</i> | 149 | BIJLAGE | Hoe beelddenken het AI-proces katalyseert | 177 |
| 7.4.2 | <i>Wanneer het gesprek een 'verkeerde' kant uitgaat</i> | 149 | | | |
| 7.5 | Betekenis creëren uit de waarderende gesprekken | 150 | 9 | Designfase: Veranderingen zichtbaar maken en vergroten | 182 |
| 7.5.1 | <i>Het bundelen en verspreiden van interviewverslagen</i> | 151 | | Doelstelling | 182 |
| 7.5.2 | <i>Het bespreken van verhalen in een groepsbijeenkomst</i> | 151 | 9.1 | Design: Bewegen naar het toekomstbeeld | 182 |
| 7.5.3 | <i>Samen betekenis geven aan het geheel van verhalen</i> | 153 | 9.2 | Creatieve spanning creëren en productief maken | 184 |
| 7.6 | Uitkomsten en impact | 155 | 9.3 | Vorbereidingen treffen voor deze fase | 185 |
| | Reflectievragen | 155 | 9.4 | Stap 1: Ontwerpthema's kiezen | 186 |
| BIJLAGE | Verslaglegging van een interview | 156 | | | |
| BIJLAGE | Het wonder van een Wall of Wonder | 157 | | | |

| | | |
|-----|---|-----|
| 9.5 | Stap 2: Conditie, kansen en mogelijkheden identificeren | 187 |
| 9.6 | Stap 3: Provocatieve voorstellen ontwikkelen | 190 |
| 9.7 | Stap 4: Kiezen voor verandering | 193 |
| 9.8 | Uitkomsten en impact Reflectievragen | 195 |

BIJLAGE Oefening: Doe je mee? Halen en brengen 196

| | | |
|-----------|---|-----|
| 10 | Deliverfase: Experimenteren kun je leren | 199 |
| | Doelstelling | 199 |
| 10.1 | Experimenteren in plaats van implementeren | 200 |
| 10.2 | Vorbereidingen treffen | 200 |
| 10.2.1 | <i>Bijeenkomsten in de Deliverfase</i> | 200 |
| 10.2.2 | <i>Informatievoorziening</i> | 201 |
| 10.2.3 | <i>Rol van de opdrachtgever</i> | 202 |
| 10.3 | Stap 1: De uitkomsten doorspreken | 203 |
| 10.4 | Stap 2: Ideeën en initiatieven formuleren voor actie | 203 |
| 10.5 | Stap 3: Robuuste actieplannen maken | 204 |
| 10.6 | Stap 4: Een tijdlijn maken van initiatieven en acties | 206 |
| 10.7 | Stap 5: Aan de slag in de praktijk | 207 |
| 10.8 | Stap 6: Verantwoording afleggen | 210 |
| 10.9 | Uitkomsten en impact Reflectievragen | 210 |

DEEL 4 PRAKTIJKTOEPASSINGEN

| | | |
|-----------|--|-----|
| 11 | Waarderende gespreksvoering in de praktijk | 214 |
| 11.1 | Inleiding | 214 |
| 11.2 | Waarderend Coachen. Een zoektocht naar hoopvolle verhalen | 215 |
| 11.3 | Loopbaancoaching voor millennials | 218 |
| 11.4 | Groepsleren uit eigen ervaringen | 222 |
| 11.5 | De waarde van conflict | 225 |
| 11.6 | Conflicten bespreken in waarderende conversaties | 229 |
| 12 | Storytelling | 234 |
| 12.1 | Inleiding | 234 |
| 12.2 | Storytelling | 236 |
| 12.3 | De ander verrast. Uitbraak uit een denkpatroon | 242 |
| 12.4 | Het gaat om de verhalen, Annie! | 246 |
| 12.5 | Appreciative inquiry in de kerk: waarderende gemeenteopbouw! | 249 |
| 12.6 | De talking stick-methode. Waarderende aandacht voor elkaar | 253 |

| | | | |
|---|------------|--|------------|
| 13 Samen richting geven | 258 | 15 Een fascinerend toekomstperspectief | 302 |
| 13.1 Inleiding | 258 | 15.1 Doelstelling | 302 |
| 13.2 Ambtenaren werken succesvol samen met inwoners | 259 | 15.2 Appreciative inquiry als relationele praktijk | 303 |
| 13.3 Generativiteit kun je niet afdwingen, maar wel stimuleren | 262 | 15.2.1 <i>Relationeel veranderen als dagelijkse praktijk</i> | 304 |
| 13.4 Van silomanagement naar post-siloleiderschap | 268 | 15.2.2 <i>Stimuleren van inclusiviteit en deelname</i> | 305 |
| 13.5 Talentwaarderend werken met Klimaatvragen | 274 | 15.2.3 <i>Inhoud, proces en relatie zijn met elkaar verweven</i> | 306 |
| | | 15.2.4 <i>Relationeel veranderen als vervolgstap?</i> | 306 |
| | | 15.2.5 <i>Samenvattend</i> | 307 |
| 14 Maatwerktoepassingen van appreciative inquiry | 278 | 15.3 Kritisch waarderend onderzoeken | 307 |
| 14.1 Inleiding | 278 | 15.3.1 <i>Onderzoeken vanuit vertrouwen en veiligheid</i> | 308 |
| 14.2 Waardegericht werken aan welbevinden op school | 279 | 15.3.2 <i>Twee opvattingen van waarden</i> | 309 |
| 14.3 Met de CliftonStrengths talentwaarderend (samen)werken | 281 | 15.3.3 <i>Mensen uitnodigen om verhalen te vertellen</i> | 310 |
| 14.4 Waarderend leidinggeven | 286 | 15.3.4 <i>Op zoek naar waardevolle verhalen</i> | 311 |
| 14.5 Een open mind brengt nieuwe mogelijkheden ... | 292 | 15.3.5 <i>Afsluitend</i> | 314 |
| 14.6 Maak de sprong! Waarderende kwaliteitszorg bij de HAN University of Applied Sciences | 294 | 15.4 Oog krijgen voor generativiteit | 314 |
| | | 15.4.1 <i>Wat is generativiteit?</i> | 314 |
| | | 15.4.2 <i>Naar een transformatie in denken en doen</i> | 315 |
| | | 15.4.3 <i>Voorwaarden scheppen voor generatieve verandering</i> | 316 |
| | | 15.5 Afsluitend | 322 |
| | | Epiloog | 323 |
| | | Over de auteurs | 325 |
| | | Literatuur | 331 |

HOOFDSTUK 1

Inleiding

‘De ware ontwikkelingsreis is geen speurtocht naar nieuwe landschappen, maar waarnemen met nieuwe ogen.’

– MARCEL PROUST

1.1 Veranderen met appreciative inquiry

Het veranderkundige vak is in de afgelopen tien jaar volwassen geworden. Benaderingen en scholen worden in de praktijk door elkaar heen gebruikt in multidisciplinaire settings waar bedrijfskundigen, economen, ingenieurs, psychologen, sociologen en antropologen een plek aan de tafel hebben ingenomen en ieder hun steentje bijdragen. De toenemende betrokkenheid van deze disciplines laat zien dat veranderaars vandaag de dag van vele markten thuis moeten zijn, omdat traditionele scheidslijnen tussen planvorming en uitvoering, probleemanalyse en experimenteren, rationele en irrationele aspecten, en mens- versus resultaatgericht veranderen aan het verdwijnen zijn. Daarbij komt dat veel veranderingen in toenemende mate plaatsvinden in een politieke context waarin projecten met elkaar concurreren om aandacht, capaciteit en middelen, en waarin het onderwerp van de verandering zelf vorm moet worden gegeven in een krachtenveld van stakeholders, ieder met hun eigen perspectieven en belangen. Het heeft het vak van veranderen, vernieuwen en ontwikkelen uitdagender, boeiender en veelomvattender gemaakt. Wie vandaag

de dag een veranderopdracht aanneemt, intern of extern, dient om te kunnen gaan met deze veelkleurigheid, wetende dat het resultaat ervan niet langer op voorhand vaststaat, maar uitkomst is van een complex interactieproces.

Een veranderkundige aanpak die zich baseert op deze complexe interactie vanuit een netwerkperspectief met verschillende spelers is appreciative inquiry (AI). Het is een waarderende benadering van actieonderzoek, die eind jaren tachtig van de vorige eeuw uit de Verenigde Staten is komen overwaaien naar Europa. De waarderende aanpak heeft na zo'n dertig jaar stevig voet aan de grond gekregen. In eerste instantie streek het neer in België, waar een jonge groep enthousiaste beoefenaren van de universiteiten van Diepenbeek en Leuven (Consultancy in groepen en organisaties, oftewel Cigo) appreciative inquiry succesvol in praktijk brachten. Hun initiatief vond navolging in landen als Nederland, Denemarken, Frankrijk en Engeland, waar de op actieonderzoek gebaseerde methode snel aan populariteit won. Deze veranderkundige aanpak is vandaag de dag niet meer weg te denken, door het veelvoudige gebruik ervan in zeer verschillende sectoren en disciplines en de uitgebreide toepassing in vakgebieden zoals strategie, auditing, governance, coaching en team- en organisatieontwikkeling. Dit is mede te danken aan het onderwijs en de opleidings- en trainingsbranche, waar AI onderdeel is geworden van veel bedrijfsmatige, veranderkundige en begeleidingsgerichte opleidingen.

1.2 Wat is er nieuw in het boek?

Het boek dat voor je ligt, is de volledig hernieuwde uitgave van *Het waardierend werkboek* (2010). Het heeft in de afgelopen tien jaar voorzien in een groeiende behoefte aan informatie over het toepassen van appreciative inquiry in de praktijk. Robbert Masselink en Jelmer IJbema schreven het boek destijds als aanvulling op het in 2007 verschenen boek *Waardierend organiseren*, dat meer een theorie- dan een werkboek was. Van de laatste verscheen in 2013 de tweede druk, met de nieuwe titel *Handboek appreciative inquiry*.

Wat is er aan het boek veranderd en wat is erbij gekomen? *Veranderen met appreciative inquiry* is meer dan alleen een geactualiseerde uitgave. Het is een volledig nieuw boek geworden, dat de veranderaar op diverse niveaus aangrijpingspunten biedt om met appreciative inquiry aan de slag te gaan:

- Het is nog steeds het ‘werkboek’ dat het was, dat gedetailleerd en op de praktijk gericht de werkwijze van appreciative inquiry illustreert. De diverse oefeningen en gespreksvormen zijn direct toepasbaar in de dagelijkse praktijk van alledag.
- Het is nog praktischer geworden. Het belicht uitgebreider dan voorheen de praktijk door de toevoeging van ruim twintig bijdragen van beoefenaren en ervaringsdeskundigen uit het veld. Van diverse thema’s, zoals ‘storytelling’, worden uiteenlopende toepassingen van appreciative inquiry in de praktijk beschreven.
- Het is uitgebreid met theorie en achtergronden. In deze nieuwe uitgave wordt appreciative inquiry beschreven als een waarderende methode van actieonderzoek. We hebben aan de vier

oorspronkelijke fasen van het onderzoeksproces van appreciative inquiry actuele kennis toegevoegd. De fasen worden, waar mogelijk, nog duidelijker dan in de eerste druk uitgelegd, met meer en nieuwe voorbeelden. Waar bruikbaar zijn korte verdiepende theoretische kaders toegevoegd.

- Theorie en praktijk zijn beter met elkaar geïntegreerd: we beschrijven niet alleen wat je moet doen, maar bieden ook toelichting en verdieping over wat je aan het doen bent en waarom je dat doet. Het boek is daarmee ook geschikt als studieboek voor opleidingen in actieonderzoek, coaching en begeleidingskunde.
- Het boek nodigt uit tot een reflectieve kijk op veranderen. Centraal daarin staat het zoeken naar en creëren van betekenis over wat je ervaart of hebt ervaren. Het heeft zijn grondslag in het sociaal constructionisme en legt daarmee nadruk op het belang van gemeenschappelijke idee- en beeldvorming. Deze denkwijze stimuleert een relationele, participatieve opvatting en aanpak van veranderen.
- Het is een ethisch boek. Veranderen is mensenwerk en dat betekent dat wat veranderen met mensen doet een wezenlijk onderdeel is van onderzoek. De opvatting dat verandering vanzelfsprekend ‘goed’ is wisselen we in voor de opvatting dat het ‘goede’ gecreëerd moet worden en zichtbaar moet worden gemaakt in het veranderingsproces. Door in het onderzoek aandacht te geven aan ethische dilemma’s die optreden bij verandering, willen we met de beschreven methode en aanpak bewust bijdragen aan het duurzaam presteren van organisaties en het welbevinden van medewerkers.

Concreet betekent het dat naast de uitbreidingen van de bestaande tekst, de volgende nieuwe onderdelen aan het boek zijn toegevoegd:

- Een geactualiseerde vorm van de theoretische uitleg van appreciative inquiry met kennis die oorspronkelijk was opgenomen in het eerder verschenen *Handboek appreciative inquiry*.
- Een hoofdstuk (3) dat ingaat op de werkzaamheid van appreciative inquiry en een brug slaat tussen de conceptuele beschrijving (de principes en de stappen) en de uitvoering ervan in de praktijk. In het hoofdstuk wordt uitgelegd hoe appreciative inquiry werkt in de communicatie tussen mensen en wat de kenmerken zijn van een waardierend gesprek in vergelijking met veel dagelijkse conversaties die in organisaties plaatsvinden.
- Een nieuw hoofdstuk (4) over de waarderende onderzoekende facilitator. Het is speciaal bestemd voor begeleiders van een AI-traject.
- Het boek besteedt ruim aandacht aan de verschillende facetten van de voorbereiding van het onderzoek. In hoofdstuk 5 wordt stilgestaan bij het vormgeven van de samenwerking met de opdrachtgever. De inhoudelijke voorbereiding van het eigenlijke onderzoek, waar concrete keuzes worden gemaakt over het uit te voeren actieonderzoek, komt in hoofdstuk 6 aan bod.
- Er is een nieuw hoofdstuk (15) in het boek opgenomen dat ingaat op drie ontwikkelingsgebieden van appreciative inquiry: generativiteit, het relationele aspect van AI en waardierend kritisch veranderen. Met deze aandachtsgebieden nemen we een voorschot op een toekomstige ontwikkeling van AI, door aandacht aan deze drie onderwerpen te geven.

- Twintig externe auteurs brengen unieke, praktische kennis en ervaring in over diverse toepassingen van appreciative inquiry in uiteenlopende gebieden.

1.3 Motivatie voor een vernieuwd boek

Bovenstaande aanpassingen laten zien dat het vakgebied van appreciative inquiry de afgelopen jaren niet heeft stilgestaan en dat er inhoudelijk voldoende aanleiding was om het boek te herschrijven. Ook de wereld is in dezelfde periode veranderd. Een aantal ontwikkelingen is van invloed geweest op de beslissing om een hernieuwde uitgave van het waardierend werkboek te publiceren:

- 1 De vele mondiale ontwikkelingen van dit moment, zoals de klimaatopgave, het migratievraagstuk, de coronapandemie, de overconsumptie en de enorme milieuvervuiling, roepen fundamentele bezinningsvragen op bij individuele burgers, bedrijven en instituties over hun instelling, bijdrage en focus. Vragen die niet langer gaan over de opdracht om zich aan te passen aan deze externe ontwikkelingen – wat eigenlijk alleen maar meer van hetzelfde zou zijn, namelijk ‘slim’ anticiperen – maar over hun bereidheid tot het herzien van hun primaire oriëntatie. Al is oorspronkelijk ontwikkeld voor het realiseren van dergelijke transformatieel veranderingen op micro- en macroniveau, en kan aan de beantwoording van dit soort vragen een waardevolle bijdrage leveren.
- 2 Het aantal toepassingsmogelijkheden van AI is explosief gegroeid en dit boek laat daarvan diverse voorbeelden zien. De verbinding met de nog jonge discipline van de positieve psy-

chologie is sterker geworden, wat onder meer tot uiting komt in het toenemende aantal combinaties waarin appreciative inquiry wordt toegepast, zoals bij talentontwikkeling en onderwerpen als veerkracht en vitaliteit. Naast deze groei in aandacht voor en kennis over de positieve kanten van AI is er meer belangstelling gekomen voor hoe gedegen onderzoek, of goedgeorganiseerde dialogen, tussen een grote variëteit aan stakeholders kan bijdragen aan werkelijk vernieuwende uitkomsten. De kennis die hierover in de afgelopen jaren beschikbaar is gekomen, is van invloed op het gebruik, de toepassingsmogelijkheden en de acceptatiegraad van AI.

- 3 Organisaties zijn in de afgelopen tien jaar ingrijpend veranderd. Ze zijn 'platter', informeler en kortcyclischer gaan functioneren in antwoord op de enorme toename aan externe dynamiek, die van organisaties vraagt dat ze wendbaar en adaptief opereren. Dat heeft onder andere geleid tot uitbesteding van bedrijfsfuncties en flexibilisering van het personeelsbestand, en tot nieuwe financierings- en governancestructuren. Paradoxaalwijs worden organisaties 'vluchtiger' qua bedrijfsfuncties en tegelijkertijd steviger, meer solide, in hun identiteit en langetermijnonoriëntatie, door een *purpose*, corporate identity en businessstrategie te kiezen. Die combinatie van een langetermijnperspectief en wendbaarheid op de korte termijn vraagt om methoden van organisatieverandering en -ontwikkeling die snel resultaten opleveren die in lijn liggen met de langetermijnontwikkeling van de onderneming. Appreciative inquiry speelt in op deze behoefte om snel en pragmatisch te veranderen, maar wel op basis van een waardegerichte langetermijnstrategie.

We zien dat de ontwikkeling van appreciative inquiry zich weerspiegelt in deze trends en vice versa. De fundamentele vragen waarvoor vrijwel alle ondernemingen zich gesteld zien, vallen niet langer te beantwoorden met oplossingsgerichte benaderingen, simpelweg omdat eenvoudige antwoorden niet voorhanden zijn. Daarom is AI als onderzoeksgerichte methode van verandering bij uitstek geschikt om met deze open vragen aan de slag te gaan en werkenderwijs tot nieuwe openingen, kansen en mogelijkheden te komen.

Een actiegerichte focus alleen, waarbij wordt ingezet op het optimaliseren van de inzet van personeel, technologie en systemen, is niet meer voldoende. Een heroriëntatie vraagt om een ander organisatiekompas, dat komt in de vorm van een transformatie in het denken. Daarvoor is het nodig dat bedrijven reflectiecapaciteit en -vermogen ontwikkelen, om zichzelf existentiële vragen te kunnen stellen, en de antwoorden daarop daadwerkelijk een nieuwe toekomst inluiden die beter dan voorheen aansluit op de intussen veranderde wereld. Appreciative inquiry is als zienswijze en aanpak uitermate geschikt om in deze behoefte te voorzien en leiders de tools aan te reiken om het gesprek met hun mensen en met andere stakeholders aan te gaan. We hopen dat dit nieuwe boek in deze en andere behoeften voorziet om op een reflectieve, onderzoekende wijze vorm te geven aan verandering.

1.4 Voor wie is het boek bestemd?

Het boek is geschreven voor veranderaars, coaches, adviseurs, opleiders, studenten, managers en leidinggevendenden die op onderzoekende en waarderende wijze willen vormgeven aan vernieuwing en verandering in organisaties en in de samenleving. Professionals die beseffen dat veranderen altijd mensenwerk is dat dóór in plaats van vóór mensen geschiedt. Zin in veranderen maak je namelijk samen!

Het boek is geschreven vanuit onze eigen opvattingen over appreciative inquiry en onze jarenlange ervaring daarmee in de praktijk. Iedereen die geïnteresseerd is in de waarderende benadering zal in dit nieuwe boek wel iets van zijn gading vinden, en waarschijnlijk meer dan dat. Voor een deel van deze doelgroepen denken wij dat het boek van extra toegevoegde waarde zal zijn:

- Bedrijven en organisaties. Het boek reikt managers en teamleden een praktische tool aan om binnen het eigen bedrijf of de organisatie zelf met verandering aan de slag te gaan. Een goede onderzoeksvraag volstaat, bijvoorbeeld als een directeur met zijn managementteam aan de slag wil met een thema als sustainability, rentmeesterschap, good governance, inclusiviteit of diversiteit. Het boek biedt management- en andere teams de helpende hand om een verandering te verwezenlijken. Hoe zet je de veranderaanpak of een onderzoek op, welke randvoorwaarden moet je hierbij in acht nemen? Hoe zorg je dat er een brede vertegenwoordiging van betrokkenen (aan het onderzoek) deelneemt, met wie deel je de uitkomsten en hoe zet je de volgende stap? Het overzicht van de te nemen stappen voor de

inrichting en de uitvoering van verandering geeft bedrijven en organisaties houvast om een onderzoeksvraag om te zetten in een tastbare verandering.

- Professionele begeleiders van verandering. Zij krijgen met dit boek een pragmatische veranderaanpak voor individuele, organisatorische en maatschappelijke verandering aangereikt, als waardevol alternatief voor lineaire en deficit-georiënteerde veranderaanpakken. Daarbij is voor deze doelgroep het achterliggende paradigma interessant, dat kennis en tools aanreikt om beweging in groepen en netwerken te krijgen door ze te (re)vitaliseren langs de weg van betekenisgeving en het creëren van een collectieve identiteit.
- Onderwijs. In het hoger beroepsonderwijs is er de laatste jaren groeiende aandacht voor de methode van actieonderzoek. De methode houdt kort gezegd in dat studenten via systematisch onderzoek van (of in) de praktijk leren wat er werkt en wat er nodig is. Deze aanpak staat ook in dit boek centraal, en in het bijzonder de specifieke variant van waarderend actieonderzoek. De koppeling tussen theorie, methode en praktijk maakt het voor studenten en docenten interessant als studieboek. Het voorziet studenten van praktische kennis en theoretische achtergronden om in de praktijk met actieonderzoek aan de slag te gaan. Voor docenten draagt het bij aan theorievorming over het veranderkundige vakgebied, door een ontwikkelingsperspectief op AI te schetsen.

1.5 Structuur en opzet van het boek

Het boek is verdeeld in vier delen, die elk ingaan op specifieke aspecten van appreciative inquiry. Er is gekozen voor een opbouw waarbij in het eerste deel een theoretische basis over AI als veranderkundige aanpak wordt gelegd. Het tweede deel is een overgangsdeel tussen de theorie van AI en de uitvoering van waarderend actieonderzoek, waarin we ingaan op een aantal voorbereidingen en voorwaarden. In deel 3 komt het eigenlijke onderzoek aan bod. Het sluit af met een vierde deel waarin uiteenlopende voorbeelden van praktijktoepassingen zijn opgenomen.

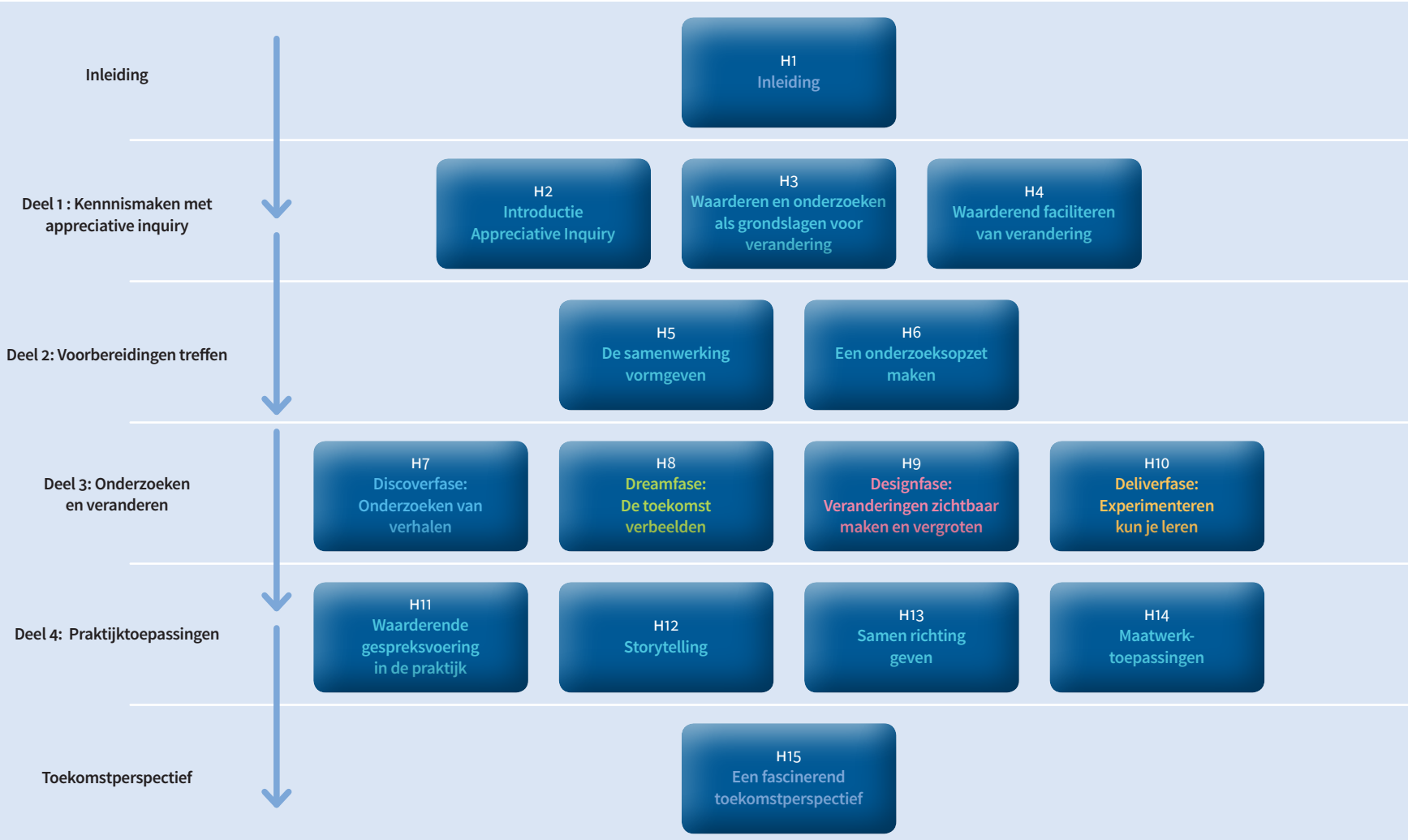
In het eerste deel (hoofdstukken 2, 3 en 4) worden fundamentele bouwstenen beschreven van het waarderend actieonderzoek. In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd wat appreciative inquiry is en hoe het is ontstaan. De onderliggende principes worden besproken, alsmede de processtappen die doorlopen worden wanneer AI in de praktijk wordt toegepast. Hoofdstuk 3 belicht verandering als een narratief proces en gaat in op de werking en de elementen van waarderende gespreksvoering. Het laat zien waarin AI afwijkt van andere aanpakken van verandering en waaraan het zijn werkzaamheid ontleent. Hoofdstuk 4 zoomt in op de rol van de facilitator. Wat vraagt de waarderende aanpak van een facilitator en wat is belangrijk om te weten en te doen als je je als zodanig wilt profileren? Met deze hoofdstukken wordt het fundament voor waarderend actieonderzoek gelegd.

Deel 2 (hoofdstuk 5 en 6) gaat over het treffen van voorbereidingen voordat je met het eigenlijke onderzoek aan de slag gaat.

In hoofdstuk 5 kijken we naar de context van de verandering en maken we een begin met het vormgeven van de samenwerking tussen de facilitator en zijn opdrachtgever. Door samen te kijken naar de aanleiding voor de verandering en de verhalen die erover de ronde doen in de organisatie, en door de contouren van de aanpak te verkennen, kan worden vastgesteld of er een goede basis is voor samenwerking. In hoofdstuk 6 gaan we in op de eigenlijke opzet van het onderzoek. Hier wordt een start gemaakt met het definiëren van het onderwerp van onderzoek, het kiezen van een tijdhorizon, het ontwerpen van het onderzoeksproces en het opzetten van een organisatiestructuur. Wanneer alle praktische voorbereidingen zijn getroffen, kan het inhoudelijke onderzoeksproces beginnen.

Deel 3 gaat over de uitvoering van het actieonderzoek zelf en omvat de te doorlopen processtappen van het 4D-proces. In elk van de hoofdstukken 7, 8, 9 en 10 wordt aandacht besteed aan een van de processtappen, te weten Discover, Dream, Design en Deliver. Elk hoofdstuk gaat in op de specifieke stappen van de desbetreffende fase, die vergezeld gaan van oefeningen, reflecties, illustraties en voorbeelden. Met het volgen van de in deze hoofdstukken beschreven stappen wordt het onderzoeksproces van appreciative inquiry ingevuld. Door de praktische insteek kan de lezer direct de vertaalslag maken naar zijn eigen werkzaamheden of onderzoek.

Deel 4 (hoofdstuk 11-14) geeft een overzicht van de uiteenlopende toepassingsgebieden van appreciative inquiry. Gastauteurs vertellen hoe zij AI in de praktijk vormgeven. Het gaat hier om uit-



Figuur 1.1 Opzet en structuur van het boek

eenlopende toepassingen van waarderend onderzoek op diverse terreinen en naar verschillende onderwerpen, zoals onder andere het samengaan van twee kerkgemeenschappen, het verwijderen van silo's bij de doorontwikkeling van een commercieel bedrijf en het vormgeven van de organisatie-identiteit in een groot concern. Je vindt een aantal van deze toepassingen ook elders in het boek.

Het boek sluit in hoofdstuk 15 af met een blik op de toekomst. Hier komen drie aspecten naar voren die wij een plaats willen geven in de doorontwikkeling van appreciative inquiry, de toepassing ervan in de praktijk en in de ontwikkeling van het veranderkundig denken in het algemeen. Te weten: relationele aspecten van AI, kritisch waarderend onderzoeken en generativiteit.

Afhankelijk van je kennis van en ervaring met appreciative inquiry, hoef je het boek niet van kaft tot kaft te lezen. We raden lezers voor wie AI nieuw is aan om met deel 1 te beginnen. Ken je de theorie of heb je ervaring met AI opgedaan, dan kun je direct met deel 2, 3 of 4 aan de slag. Voor de 'ervaren' lezers zijn de hoofdstukken 3 en 4 interessant, evenals de praktijktoepassingen die door het boek heen, en in het bijzonder deel 4, worden beschreven. Ook de praktische verdieping in hoofdstuk 15 is voor hen interessant.

In met name de theoretische hoofdstukken (deel 2 en 3) hebben we achterin reflectievragen opgenomen om de inhoud ervan te laten bezinken en te spiegelen op je eigen ervaringen met en opvattingen van veranderen en appreciative inquiry.

1.6 Afsluitend

Dit totaal vernieuwde waarderende werkboek kan weer enkele jaren mee, en wie weet opnieuw een heel decennium. Wij hopen dat je net zo veel plezier gaat beleven aan het lezen en het gebruiken van dit boek als wij hebben beleefd aan het schrijven ervan, en vooral dat je er in je werk veel aan gaat hebben.

BIJLAGE

Het 'Bildungs-potentieel' van appreciative inquiry

Door Thijs Homan

Dit eerste hoofdstuk verschaft je een goed overzicht van wat dit boek voor je in petto heeft. Het begint met een gedegen toelichting van de theoretische uitgangspunten en gaat verder met tal van praktische aanwijzingen, werkwijzen en concrete suggesties. Maar ja, daarmee is het eigenlijk toch ook wel weer een typisch adviseurs-voor-adviseurs-boek. Reeds ingewijde organisatie-adviseurs brengen aan andere (aspirant) adviseurs (en anderen) een bepaalde veranderfilosofie en -aanpak voor het voetlicht. En daarbij wordt duidelijk gemaakt hoe goed, mooi en effectief deze veranderfilosofie is. Tegelijkertijd is dit boek wat mij betreft toch heel anders dan anders. Volgens mij staat het namelijk voor iets véel groters en belangrijkers.

Een van de fasen van de *appreciative inquiry*-veranderfilosofie betreft de *Dreamfase*. De deelnemers gaan hierbij op zoek naar een nieuw, lonkend toekomstperspectief. In deze bijlage zou ik op zoek willen gaan naar het lonkende toekomstperspectief voor *appreciative inquiry*-zélf. Ik denk namelijk dat deze veranderfilosofie de potentie heeft om 'positief' bij te dragen aan de ingrijpende en disruptieve veranderdynamieken waar we nu als samenleving mee worden geconfronteerd. De auteurs refereren er zelf ook aan in dit hoofdstuk, maar ik wil er hier wat dieper op ingaan.

Als dit boek wordt gepubliceerd, is het coronavirus wederom bezig met een forse opmars. Precies deze ontwikkeling blijkt voor veel auteurs een trigger te zijn om met allerlei maatschappijkritische publicaties te komen. Wat mij in veel van deze publicaties opvalt, is dat er heel vergelijkbare redeneerwijzen worden gehanteerd. Als eerste wordt de pandemie hierbij namelijk opgevat als een symptoom van een hele verzameling veel grotere en dieperliggende problemen. Formuleringen die in dit verband worden gebruikt zijn: 'het corona-virus legt bloot...'; 'het virus maakt duidelijk dat...'; 'Covid19 toont aan dat...'. In de meeste gevallen volgen er dan opsommingen van tal van maatschappelijke problemen (scheve inkomensverdeling, arbeidsproductiviteitsstijging die niet hand in hand gaat met loonstijging, doorgeslagen marktdenken, ongelijkheid en discriminatie, te weinig geld voor publieke diensten, macht van bedrijfsleven en aandeelhouders, klimaatproblematiek). De volgende stap is dat er beweerd wordt dat al deze problemen te herleiden zijn tot één centrale, allesoverheersende boosdoener: het neoliberale denken en de daaruit voortvloeiende inrichting van de maatschappij (beperkte rol van de overheid, ruim baan voor markten en bedrijfsleven). Voorts wordt dan gewezen op de hoeksteen van het neoliberale denken: de vrije, autonome mens. Als ieder individu nou maar kan doen wat hijzelf belangrijk vindt (zonder anderen schade te berokkenen) dan resulteert dat (via markten, etc.) als vanzelf ('onzichtbare

hand') in een rechtvaardige maatschappij (iedereen heeft gelijke kansen) en economische en financiële groei en ontwikkeling. De rol van de overheid hierbij is om het economische en maatschappelijke speelveld te bewaken, te zorgen voor eerlijke concurrentie, duidelijke gedragsregels en dergelijke. Voor de rest moet de overheid haar handen thuishouden en de economisch-maatschappelijke ontwikkeling overlaten aan het vrije spel der individuele krachten.

Het resultaat – zo schetsen veel van deze auteurs – is een samenleving waar het individualisme veel te ver is doorgeschooten (korte lontjes, dikke-ikken, asociaal gedrag); iedereen zich het schompes moet werken om het hoofd boven water te houden (of juist buiten de boot valt en langdurig werkeloos wordt); mensen gereduceerd worden tot *resources* en getallen; er sprake is van een continue genadeloze concurrentieslag, waarin de meesten ten onder gaan en slechts enkelen als absolute winnaars uit de bus komen en we met z'n allen onze planeet zo uitputten dat we (volgens sommigen) nog maar 15-20 jaar hebben om het tij te keren (soms letterlijk). Hoezo rechtvaardige samenleving?

Uiteraard is dit een zwart-wit weergave van deze publicaties. Maar steeds komt deze rode draad weer terug: 1. Corona -> 2. allerlei problemen -> 3. neoliberalisme en daar binnen individualisme als kernoorzaak. Wat er vervolgens gebeurt is eigenlijk niet heel verrassend. De manier waarop je een probleem formuleert, zegt in mijn ervaring namelijk vaak al iets over de oplossingsrichting waarmee je komt. Ook wat deze thematiek betreft meen ik een dergelijke beweging te ontwaren. De oplossingsrichting die veel auteurs namelijk voorstellen is (wederom zwart-wit weergegeven)

dat we nu als de wiedeweerga over moeten stappen op een nieuw maatschappelijk model, omdat het neoliberale model inmiddels heeft afgedaan (aan het 'kantelen' is of al sterk aan waarde heeft ingeboet). Het neoliberale model kan dus bij het oud vuil. En daarvoor in de plaats moet er dan een ander model komen. En dit alternatieve model draait precies om het tegenovergestelde van het neoliberale gedachtegoed. Veel gebezigde termen in dit verband zijn namelijk: samenwerking, gemeenschapszin, integraal, *commons*, coöperaties, verbinding, mensgericht, inclusief, holistisch en meervoudige (niet alleen financieel-economische) waardecreeatie. Dit alles dus als tegenwicht tegen het individualistische van het neoliberale gedachtegoed.

Maar als ik mijn gedachten hierover laat gaan, dan lijkt er met dit alternatieve model eigenlijk op een dieper niveau sprake te zijn van 'meer van hetzelfde'. Laat me dit toelichten.

Tot mijn genoegen wordt appreciative inquiry in de eerste hoofdstukken van dit boek van een theoretische ondergrond voorzien middels de taal van de zogeheten complexe responsieve procesbenadering. Zelf ben ik zeer gecharmeerd van deze taal. Een van de kernelementen hiervan is dat globale maatschappelijke (organisationele, team-)patronen en processen niet het resultaat zijn van unidirectioneel ontwerp of vormgeving, maar van oneindig veel dagelijkse interacties tussen oneindig veel mensen. Een aardig citaatje van Weick is in dit verband: '*organizations are talked into existence*'. 'Globale' patronen ontstaan in talloos vele 'lokale' interacties, waarbij die globale patronen niet worden nagestreefd of gemanaged maar 'emmeren' – zoals dat dan zo mooi heet.

De diepgaande implicatie hiervan is dat wij allemaal en zonder uitzondering alleen maar ‘lokaal’ bezig zijn. Zelfs in het allerhoogste managementteam hebben we geen objectief overzicht over het geheel. Maar praten we dat overzicht bij elkaar in de gesprekken die we daar met elkaar over hebben. Wat we als mensen dus doen is, dat we steeds al interacterend met elkaar bezig zijn om modellen te maken over (betekenis te geven aan) de complexe dynamieken waar we zelf onderdeel van uitmaken. Daarbij is elk model (elke mening, visie, analyse, paradigma) per definitie een reducerend verhaal, dat verteld wordt door die mensen die in hun onderlinge gesprekken op dat model en die thema's zijn uitgekomen. Welk model dan ook: het zijn altijd versimpelingen van de complexe dynamieken en processen die ze modelmatig proberen te ‘vangen’. Het haalt bepaalde facetten die de betrokkenen van belang achten naar voren en verdoezelt tegelijkertijd tal van andere factoren.

Zowel het (neoliberale) individualistische model als het (wat ik maar even noem) gemeenschapszinmodel leiden volgens mij allebei aan ditzelfde euvel. In elk van deze twee modellen wordt namelijk één dimensie van de complexe werkelijkheid sterk naar voren gehaald, waarmee tegelijkertijd allerlei andere dimensies uit het zicht verdwijnen. Bij de een is dat het individualistische; bij de ander is dat de nadruk op gemeenschapszin, collectiviteit en inclusiviteit.

Het is echter maar de vraag of het inwisselen van het ene reductionistische model door een ander reductionistisch model ons gaat helpen bij de complexe, onoverzichtelijke en onvoorspel-

bare processen en dynamieken die we op dit moment ervaren. In beide gevallen wordt complexiteit namelijk onderdrukt (hetgeen trouwens op zichzelf ook weer een reducerende uitspraak is. Maar dit terzijde). Dit steeds weer willen reduceren is een tendens die vooral samenhangt met de behoefte aan eenvoud, overzicht, actiehandvatten, beheersbaarheid en sterke leiders in het geval dat je angstig bent, onzekerheid ervaart en niet meer goed weet hoe het verder moet. Een ervaring die ons in deze tijd waarschijnlijk niet vreemd zal zijn.

Natuurlijk, vermoedelijk is dit allemaal veel te kort door de bocht geredeneerd. Ook bedoel ik dit niet als kritiek op de belangrijke ‘post-corona-publicaties’ waar ik het hierboven had. Integendeel. Op zich is het zeer goed en wenselijk dat er tegengeluiden en tegenwichten komen ten opzichte van het dominante en oerverdovende neoliberale concept wat we onszelf de laatste dertig jaar alsmat weer opnieuw inpeperen en inmiddels fors hebben geïnternaliseerd. Tegelijkertijd zou ik toch een stapje verder willen gaan dan alleen deze eerste twee dialectische fasen van these (individualiteit) en antithese (gemeenschapszin). Complexiteit hanteren door de ene reductie te vervangen door een andere reductie; ik heb daar namelijk zo mijn twijfels over.

In dit verband ben ik zeer geïnspireerd geraakt door het boek *Niet alleen ons brein*, van de psychiater en psychotherapeut Jaap Wijkstra. Wijkstra toont overtuigend aan dat een volgende stap niet een 180 graden ommeswaai van individualiteit naar gemeenschapszin zou moeten zijn, maar iets wat hij ‘autonomie-in-verbondenheid’ noemt. Waarbij het gaat om een nieuwe *synthese* van deze twee

tegenpolen. En waarbij hij bovendien aantoont dat deze synthese minder reductionistisch is dan de twee oorspronkelijke polariteiten.

Maar nu komt het. Het centrale pleidooi van Wijkstra is dat wij als mensen in de manieren waarop we nu functioneren, bij lange na nog niet klaar zijn om die autonomie-in-verbondenheid te praktiseren. Juist, zo schetst hij, kenmerken de manieren waarop we met anderen en met onszelf omgaan zich door eenzijdigheid, de overtuiging van ons eigen gelijk, het anderen als mindere of minderwaardig zien, het 'comfortabel' leven in een eigen bubbel waarin je altijd gelijk hebt en waarbij de ander al snel een 'gekkie' of een 'tokkie' is. Wijkstra pleit daarom voor een – wat hij noemt – 'proces van psychoalfabetisering', waarbij we met elkaar moeten leren omgaan vanuit een non-directieve, respectvolle en luisterende houding naar (let wel) zowel onszelf als de ander. Niet dus òf ik òf de ander, maar respectvol, ontvankelijk en non-directief zowel naar mezelf als naar de ander.

We kunnen dus wel roepen dat we om moeten schakelen van een te grote focus op het individu naar gemeenschapszin, maar daar zijn we – Wijkstra volgend – dus eigenlijk nog helemaal niet klaar voor. Bij lange na niet zelfs. Het is voor ons (en zeker ook voor mijzelf) namelijk buitengewoon moeilijk, confronterend en ingewikkeld om het vooroordeel en de behoefte aan controle en beheersing los te laten en op een niet-reductionistische manier met elkaar en met onszelf om te gaan. En dat al helemaal in tijden die juist veel onzekerheid, angst en gevoelens van onbeheersbaarheid triggeren.

Inmiddels zal je nu waarschijnlijk al lang denken: 'leuk, maar waartoe dit alles?' Komt ie: als je dit boek over waarderend actie-onderzoek leest, zal je kunnen ontdekken dat de *appreciative inquiry*-veranderfilosofie ons zeer veel zou kunnen helpen in het leren van het met elkaar omgaan vanuit die positie van autonomie-in-gebondenheid. Veel van de adviezen en werkwijzen die Wijkstra aanreikt, stemmen namelijk bijna letterlijk overeen met de uitgangspunten en methoden van AI.

Terugkerend naar het lonkende perspectief voor waarderend actie-onderzoek-zelf. Ik denk dat deze gespreksvorm (wat het volgens mij vooral is) een enorm *Bildungs-potentieel* in zich herbergt. Het toepassen ervan kan ons namelijk leren om op een 'complexere' manier met elkaar en onszelf om te gaan. Dit kan ons equiperen om de complexe dynamieken die we vandaag-de-dag ervaren op een minder reductionistische manier het hoofd te bieden.

Ik wens de beoefenaars van deze veranderfilosofie daarom veel wijsheid toe (sla a.u.b. niet door in een ideologisering of 'vertherapeutisering' van je veranderfilosofie) en wil ze tegelijkertijd een belangwekkende 'meta-opdracht' meegeven; een opdracht die vele malen verder gaat dan 'sec' organisatieverandering of teamontwikkeling. Namelijk het hercomplexiseren van de manieren waarop we op dit moment aan het omgaan zijn met de fundamentele uitdagingen die op ons afkomen; en de manieren waarop we omgaan met onszelf, onze medemensen en onze planeet.

DEEL 1

Kennismaken met appreciative inquiry

HOOFDSTUK 2

Introductie van appreciative inquiry

*'Inquiry is more important than answers,
for it is the questions we ask and the way in
which we ask them that defines us.'*

– JOHN PAUL CAPONIGRO

Doelstelling

Dit hoofdstuk introduceert appreciative inquiry als een veranderkundige aanpak en beschrijft de kenmerken en voordelen van een onderzoekende aanpak van veranderen. Het legt uit wat appreciative inquiry is, geeft een beknopt historisch overzicht ervan en gaat in op de basiscomponenten: de principes en het procesmodel. Na afloop kent de lezer de basis van appreciative inquiry en heeft hij een beeld van de kenmerken van deze veranderkundige aanpak.

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk leggen we uit wat appreciative inquiry is, geven we een stukje historie over het ontstaan ervan en maken we een begin met de vertaling van de theorie naar de praktijk. We schetsen een kader voor het toepassen van appreciative inquiry en geven aan in welke situaties en bij welke veranderingen de aanpak passend of minder passend is. Daarna introduceren we de principes en het procesmodel van appreciative inquiry.

Als je 'appreciative inquiry' naar het Nederlands wilt vertalen, dan lijkt 'waardierend onderzoeken' of 'waardierend actieonderzoek' het meest geschikt. We gebruiken in het boek naast de oorspronkelijke benaming voornamelijk de laatste term, om aan te geven dat appreciative inquiry een methode van actieonderzoek is.

Kijken we in het woordenboek, dan vinden we voor de beide woorden de volgende betekenissen:

- Appreciative:
 - waarden, waardering, de waarde bepalen van iets;
 - een gevoel of uitdrukking van bewondering, goedkeuring of dankbaarheid;
 - een oordeel of evaluatie, in het bijzonder een positieve;
 - een fijnzinnig gevoel, in het bijzonder voor esthetische waarden.

- Inquiry:
 - een verzoek om informatie;
 - het proces van vragen stellen;
 - onderzoek dat gericht is op het ontdekken van feiten over iets wat heeft plaatsgevonden.

Uit deze betekenissen komt een beeld naar voren van appreciative inquiry als een onderzoeksproces waarin vragen over onderwerpen en gebeurtenissen worden gesteld die kennis en inzicht opleveren. De vragen die vanuit AI gesteld worden, maken zichtbaar wat mensen belangrijk vinden en wat ze aan een situatie of thema waarderen. Dat levert een aanpak voor veranderen, vernieuwen en ontwikkelen op die:

- waardegedreven is, door systematisch vragen te stellen over wat mensen belangrijk vinden;
- onderzoekend van aard is, gericht op de persoonlijke interpretaties van mensen van gebeurtenissen en onderwerpen;
- verbindend is, door mensen te laten ontdekken wat ze gemeen hebben met elkaar;
- actiegericht is, opdat nieuwe kennis leidt tot zichtbare verandering in de praktijk.

Dit proces is voor veel mensen op zich niet nieuw, en waarschijnlijk hebben velen een dergelijke werkwijze al eens in praktijk gebracht. AI biedt een goede onderbouwing voor deze aanpak en reikt mensen handvatten aan om er systematisch mee aan de slag te gaan. De aanpak is generiek en toepasbaar op veel verschillende situaties, en niet voorbehouden aan een specifiek onderwerp of werkgebied. Voorbeelden van terreinen waarop AI wordt

gebruikt, zijn organisatieontwikkeling en -verandering, cultuurverandering, innovatie en vernieuwing, coaching en intervisie, governance, auditing, kwaliteitsmanagement, strategieontwikkeling, leiderschap, buurtopbouwwerk, onderwijs, ontwikkelingswerk, kerk en samenleving, en gezondheid - om er maar enkele te noemen, want de lijst is veel langer. Door het hele boek heen, en in het bijzonder in deel 4, vind je deze verscheidenheid aan toepassingen terug.

AI bestaat ruwweg uit twee onderdelen: de principes en een procesaanpak. De principes verschaffen je een set praktijkregels die hun effectiviteit in de praktijk ruimschoots hebben bewezen. De procesaanpak voegt daar een systematisch proces aan toe, met fasen die elk een specifieke actiedialoog in gang zetten en gezamenlijk de verandering vormgeven. We introduceren in dit hoofdstuk de principes en de aanpak, maar eerst diepen we de specifieke kijk op veranderen van appreciative inquiry nog wat verder uit.

2.2 Anders omgaan met veranderen en vernieuwen

Er wordt vaak beweerd dat veel veranderingen in organisaties niet de resultaten opleveren die ze beogen. Schattingen uit diverse wetenschappelijke onderzoeken door de jaren heen noemen verschillende percentages van veranderingsprojecten die slechts gedeeltelijk, of niet, slagen. Zelfs al zou het maar in een fractie van deze gevallen daadwerkelijk fout gaan, dan nog roept het de vraag op of het mogelijk is om tot betere methoden van veranderen, vernieuwen of ontwikkelen te komen.

Precies deze vraag stelden twee Amerikaanse onderzoekers-wetenschappers zichzelf ruim vijfendertig jaar geleden. David Cooperrider en Suresh Srivastva constateerden midden jaren tachtig dat jaren van actieonderzoek en *organizational development* niet wezenlijk beter functionerende organisaties hadden opgeleverd. Integendeel, veel organisaties in die tijd waren groter en bureaucratischer geworden, onder meer door conglomeratvorming, fusies en overnames. Zij namen de handschoen op en ontwikkelden een andere theorie over veranderen, die later bekend zou worden onder de naam appreciative inquiry.

Een historisch overzicht van markante gebeurtenissen in de ontwikkeling van appreciative inquiry

De ontwikkeling van AI begon rond 1980. Figuur 2.1 geeft een beknopt overzicht van de ontwikkeling en markante gebeurtenissen in de historie van appreciative inquiry.

Om anders te kunnen omgaan met verandering in organisaties is het nodig stil te staan bij de vraag hoe mensen over verandering denken en wat hun aannames daarbij zijn. Dat is precies wat Cooperrider en Srivastva deden. Zij kwamen uit op een aantal dominante opvattingen over organiseren en veranderen, namelijk dat:

- organisaties vaak vergeleken worden met mechanismen (uurwerken) of organismen (bomen), die door een goed ontwerp en afstemming van de onderdelen op elkaar een optimale staat van functioneren kunnen bereiken;
- organisaties streven naar stabiliteit en orde en dat verandering wordt gezien als een proces van het tijdelijk destabiliseren van die orde om tot een hoger niveau van effectiviteit te komen;

- mensen vaak wars zijn van verandering en evenals organisaties de voorkeur geven aan stabiliteit, gewoonte en zekerheid;
- veranderen een proces is van problemen oplossen, van het signaleren van een verschil (een gat) tussen een gewenste en een werkelijke situatie, dat de oorzaken van problemen wegneemt en organisaties helpt om het door hen gekozen pad te vervolgen;
- organisaties basale structuren met onderliggende ordeningen kennen, die vastliggen en door experts zichtbaar kunnen worden gemaakt om te worden veranderd;
- deze experts een waardevrije, objectieve houding aannemen om problemen feitelijk te duiden, de beste oplossing of remedie te kiezen en een voorspelbaar resultaat te garanderen.

Zijn promotieonderzoek leverde David Cooperrider echter een fundamenteel andere kijk op organiseren en veranderen op. Deze andere kijk vind je terug in appreciative inquiry, dat zich onderscheidt van de bovenstaande dominante opvatting door te stellen dat:

- organisaties nooit af zijn, maar voortdurend in de maak, waarbij er geen sprake kan zijn van een permanente orde of stabiliteit, hooguit van een tijdelijke;
- organisaties vormgegeven worden door de dagelijkse voorneemens, motieven, acties en verhalen van (groepen) mensen, die leiden tot beleid, regels, structuren en systemen als stabiliserende factoren;
- veranderen, vernieuwen en ontwikkelen processen zijn van het onderzoeken van deze stabiliserende factoren, met de bedoeling om tot nieuwe, beter werkzame beelden, opvattingen en

- 
- The image features a vertical timeline on the left side, with horizontal lines extending to the right. The background is a light blue color with faint, stylized silhouettes of people and a clock face. The timeline lists significant events in the field of appreciative inquiry from 1980 to 2020.
- 1980 David Cooperrider start zijn promotieonderzoek naar de 'life giving factors' van een organisatie
 - 1982 Kenneth Gergen publiceert het boek *Toward Transformation of Social Knowledge* (met grote invloed op Cooperriders onderzoek)
 - 1984 Eerste presentatie over appreciative inquiry door het NTL Instituut
 - 1986 David Cooperrider promoveert op appreciative inquiry
 - 1986 Publicatie van de eerste casus over appreciative inquiry
 - 1987 De eerste wetenschappelijke publicatie over appreciative inquiry: *Appreciative Inquiry in Organizational Life*
 - 1990 Ontwikkeling van het 4D-model
 - 1990 Oprichting van het TAOS Instituut waar appreciative inquiry en het sociaal constructionisme centraal komen te staan
 - 1990 Publicatie van het boek *Appreciative Management and Leadership*
 - 1992 Start van 'Imagine Chicago', een meerjarig wijkontwikkelingsprogramma gebaseerd op appreciative inquiry
 - 1994 Start van het appreciative inquiry professional development programma van het NTL Instituut
 - 1995 David Cooperrider wordt gekozen als President van de Academy of Management, divisie Organizational Development
 - 1995 De start van GEM, het Global Excellence voor Management-project
 - 1998 Start van het tijdschrift *AI Practitioner* door Anne Radford
 - 2001 Eerste Internationale AI-conferentie in Baltimore, Maryland
 - 2001 Publicatie van het standaardwerk *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* door Morhr en Watkins
 - 2004 AI Summit toegepast op een Internationale conferentie van de Verenigde Naties
 - 2004 Tweede Internationale AI-conferentie in Miami, Florida
 - 2007 Derde Internationale AI-conferentie in Orlando, Florida
 - 2007 Publicatie van het boek *Waarderend organiseren*
 - 2009 Vierde Internationale AI-conferentie in Kathmandu, Nepal
 - 2010 Publicatie van het *Waarderend werkboek*
 - 2012 Vijfde Internationale AI-conferentie in Gent, België
 - 2013 Publicatie van het standaardwerk voor de Spaanstalige wereld *Indagacion Apreciativa* door Cooperrider en Subirana
 - 2013 Publicatie van het *Handboek Appreciative Inquiry*
 - 2014 Oprichting van het David L. Cooperrider Center voor AI aan Champlain College
 - 2015 Zesde Internationale AI-conferentie in Johannesburg, Zuid-Afrika
 - 2016 Publicatie *AI Practitioner: 30 jaar AI*, onder redactie van Wick van der Vaart en Robbert Masselink
 - 2017 Global Forum, een praktische AI design studio georganiseerd vanuit Flourishing Enterprises, Case Western Reserve University
 - 2018 Eerste Positive Education Network Conference in Dallas, Texas
 - 2019 Achtste Internationale AI-conferentie in Nice, Frankrijk
 - 2020 Herstart AI Europe met een focus op intergenerational AI work
 - 2020 Publicatie van het boek *Veranderen met appreciative inquiry*

Figuur 2.1 Tijdlijn van appreciative inquiry 1980-2020

overtuigingen van mensen te komen over organiseren, samenwerken en veranderen;

- het veranderen van een fysieke realiteit voorafgegaan wordt door het veranderen van de mindsets van mensen, hun conversaties met elkaar en de verhalen die ze over zichzelf en de organisatie vertellen;
- aan die verandering een collectieve visie op de toekomst ten grondslag ligt, als een wenkend perspectief en met een hogere waarde als ideaal;
- medewerkers in een organisatie de co-onderzoekers van hun eigen praktijk kunnen zijn, als betrokken deelnemers sturend binnen het veranderingsproces en zelf mede object van de verandering.

Deze andere opvatting laat zien dat veranderen, vernieuwen en ontwikkelen in de kern vooral mensenwerk is. Mensen geven met elkaar vorm en inhoud aan verandering door samen te werken, zich te engageren en naar overeenstemming te streven over visies, resultaten en werkwijze. Hoe ze (met elkaar) praten over de verandering, wat ze doen en niet doen, en hoe ze de impact van de verandering inschatten is van invloed op de uitkomsten van een veranderingsproces. Met het centraal stellen van participatie en betrokkenheid van (groepen) mensen bij verandering onderscheidt appreciative inquiry zich van andere, meer planmatige methoden van veranderen. Al wordt daarom ook wel een relationele of participatieve aanpak van veranderen genoemd.

Een relationele aanpak kijkt niet alleen naar de technisch-ratio-nale aspecten van verandering, gericht op analyse, oplossingen en uitkomsten, maar besteedt ook aandacht aan de kwaliteit van het

proces op weg naar deze oplossingen en uitkomsten. Dat levert enkele aandachtspunten op:

- onderzoeken als methode van veranderen;
- het belang van waarden bij verandering;
- onderzoeken met en vanuit de praktijk;
- het belang van taal bij verandering.

VERSCHILLENDE PARADIGMA'S

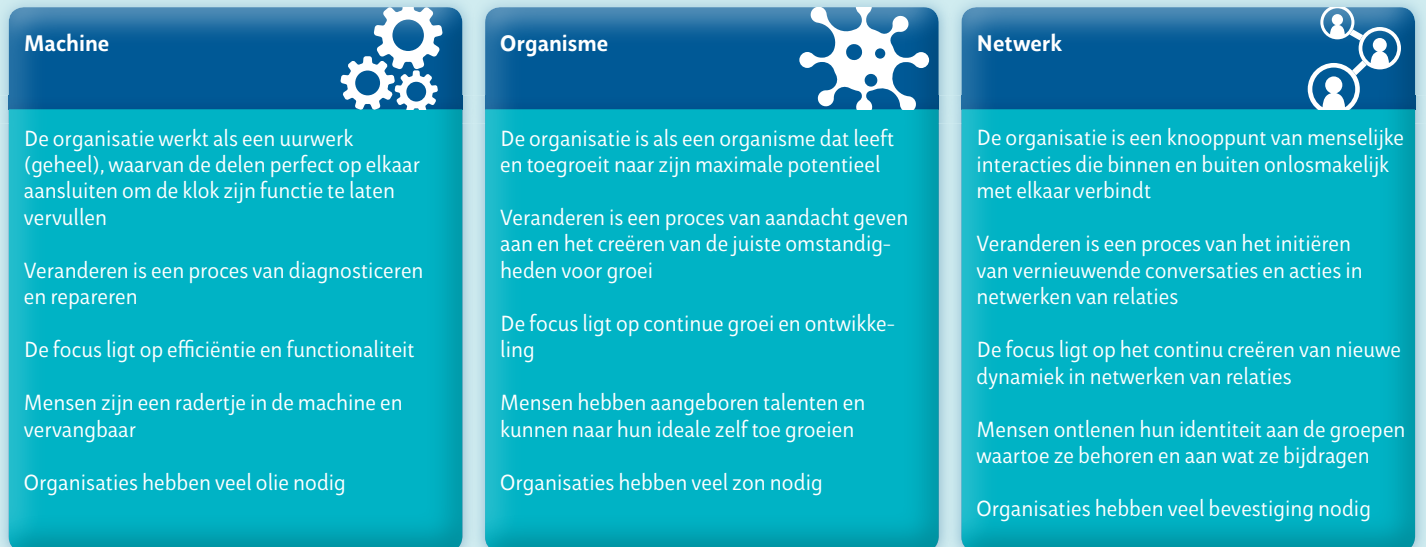
Mensen houden er verschillende paradigma's, wereld- en mensbeelden op na. Deze bevatten basale aannames over hoe de wereld in elkaar steekt, die leidend zijn voor hoe mensen handelen. Paradigma's worden veelal niet bewust gekozen, maar zijn onderdeel van de sociaal-culturele omstandigheden waarin mensen opgroeien en leven. In de loop van de tijd verandert de kijk van een samenleving, en daarmee van haar inwoners, op de wereld, en dan spreken we van een paradigmaverandering. Het is voor veel mensen lastig om rationeel voor een ander paradigma te kiezen, omdat het paradigma is als het water waarin de vis zwemt. Deze spreekwoordelijke vis is zich in de regel niet bewust van het water waarin hij zwemt. Wel kunnen mensen zich bewust worden van paradigma's en paradigmaverschuivingen en kiezen hoe ze zich tot de wereld om hen heen willen verhouden.

Je vindt paradigma's onder andere terug in de metaforen die mensen gebruiken om bijvoorbeeld te duiden wat organisaties zijn en hoe ze werken. Metaforen maken het complexe karakter van organisaties begrijpelijk(er) voor mensen, door een ander

voorwerp of verschijnsel als verklaring te gebruiken. In figuur 2.2 geven we drie veelgebruikte metaforen van organisaties weer: de organisatie als machine, als organisme en als netwerk. Ze zijn relevant, omdat appreciative inquiry deze metaforen gebruikt om de eigen zienswijze te verduidelijken, de organisatie als organisme en netwerk, en zich te distantiëren van het beeld van de organisatie als machine.

2.3 Onderzoeken als methode van veranderen

Appreciative inquiry bewerkstelligt verandering door onderzoek te doen in de praktijk en te kijken naar de effecten die het teweegbrengt. De uitkomsten daarvan leveren een volgende interventie op, die opnieuw effecten sorteert en waarvan de gevolgen geëvalueerd kunnen worden, enzovoort. Zo kan een continu proces van onderzoeken, experimentele actie en reflectie ontstaan.



Figuur 2.2 Metaforen van organisaties