

# Positief **veranderen**

## *Van theorie tot praktijk met Appreciative Inquiry*

Door: Arjan van Vembde – augustus 2012

***Appreciative inquiry is een methode waarmee mensen elkaar helpen om vaker succesvol te zijn. In plaats van minimaliseren van wat niet goed gaat, streeft deze methode naar het maximaliseren van wat wél goed gaat. In dit artikel wordt een overzicht gegeven van de achtergrond, de theoretische principes en de praktische toepassing van Appreciative Inquiry bij organisatieontwikkeling.***

### Oorsprong

Appreciative Inquiry is als methodiek in veranderprocessen geïntroduceerd door *David Cooperrider* eind jaren '80. Appreciative Inquiry wordt vaak afgekort tot 'AI', en wordt in het nederlands vertaald met 'Waarderend onderzoeken', of 'Waarderend organiseren'.

In het gedachtegoed komen verschillende denkstromen samen. Een eerste is de constatering dat de traditionele planmatige aanpak van veranderprocessen onvoldoende effectief is en onvoldoende aansluit bij de werkelijkheid zoals we die in organisaties ervaren. Vooral de procesmatige scheiding tussen strategische planning en operationele implementatie blijkt geen duurzame aanpak. Naar aanleiding hiervan ontstond interesse in een integrale benadering waarin denken en doen samen op gaan.

Ten tweede is er de erkenning van de invloed van psychologie in organisaties. Niet processen, maar mensen en hun interacties kwamen midden jaren '90 centraal te staan in het denken over organisaties. Mensen maken de organisatie, en hoe zij denken is dan ook een wezenlijke factor in het functioneren van de organisatie.

Ten slotte is Appreciative Inquiry geworteld in de ontwikkeling van de zogenaamde 'positieve psychologie'. Positieve psychologie is een stroming die zeer uitgesproken zoekt naar de positieve kant van de zaak en het negatieve even links laat liggen. Het idee is dat in het positieve veel constructieve, activerende kracht verborgen zit in tegenstelling tot het negatieve dat eerder een destructieve en verlamende werking heeft.

In dit artikel worden deze theoretische principes verder toegelicht en worden handvatten aangereikt om ze in de dagelijkse praktijk toe te passen.



## De kern van Appreciative Inquiry

De traditionele aanpak bij veranderprocessen is vaak dat er een aanleiding is, dan volgt een onderzoek, analyse van gegevens, advies en ten slotte volgt de implementatie. Moderne inzichten onder andere uit het systeemdenken zeggen echter dat die fases niet zo los staan van elkaar als vaak gedacht. Het inzicht is dat de werkelijkheid zoals we die ervaren gekleurd wordt door onze focus. Mooi gezegd: "*alles dat aandacht krijgt gaat leven*". Dit betekent dat al zodra onderwerpen besproken worden, zodra het eerste onderzoek is begonnen, de verandering is begonnen. Dit inzicht legt een veel grotere verantwoordelijkheid bij de onderzoeksfase: het onderzoek is niet onschuldig, maar heeft invloed op wat er gebeurt.

Het tweede inzicht heeft te maken met waar we onze aandacht op richten. Vaak zijn we vooral getraind om oog te hebben voor negatieve afwijkingen van wat we normaal vinden. We willen weten wat de bottlenecks of de remmende factoren zijn. Het gesprek gaat bijvoorbeeld over de te lage klanttevredenheid, te hoge uistroom van medewerkers, voortijdig schoolverlaters, enzovoort. Dit heeft echter tot gevolg dat we ons bewuster worden van die negatieve afwijkingen, maar niet perse leren hoe het dan wel zou moeten...

Appreciative Inquiry benadert hetzelfde vraagstuk daarom van de andere kant. De aandacht voor het negatieve wordt even uitgesteld en de focus wordt gelegd op de positieve uitschieters. Waar geven klanten complimenten, welke medewerkers lukte het wel om een mooie loopbaan op te bouwen, welke leerlingen maken hun school wel af? Appreciative Inquiry zoomt in op de condities waarbinnen deze successen konden ontstaan en vervolgens op hoe die condities vergroot, versterkt en verspreid kunnen worden, zodat de successen vaker kunnen voorkomen. Door voort te bouwen op wat al is bereikt en van daaruit verder te dromen, ontstaan er begrijpelijke visies en concrete acties.



Kortweg, in plaats van het negatieve deel te verminderen, probeer je met een waarderende aanpak het positieve deel te vergroten.

## Achterliggende principes

Het gedachtegoed van waarderen onderzoeken stoelt op 5 principes die het midden houden tussen psychologische wetenschap en een filosofische zienswijze. Hieronder worden de principes nader toegelicht. Na de theoretische onderbouwing volgt de praktische methode en hoe die toegepast kan worden in organisaties.

### 1. Het constructionistische principe

*"Perceptie beïnvloed onze waarneming."* De werkelijkheid zoals wij die ervaren, is een gedachte-werkelijkheid. Onze ervaring ontstaat door de indrukken die onze ogen en oren opvangen en die gekleurd worden door ons denken over die indrukken. Opvoeding, cultuur, verwachtingen en aandacht zijn als filters die bepaalde informatie versterken, verzwakken of aanvullen. Onze perceptie van de wereld is daarmee een constructie die voor ieder mens verschillend is, omdat ieder mens zijn indrukken anders filtert. Dit inzicht betekent ook dat onze ervaring van de werkelijkheid kan veranderen, niet doordat de werkelijkheid verandert, maar doordat de manier waarop we over de werkelijkheid denken verandert. De hoeveelheid water in een glas is nog steeds 50%, maar door het glas 'anders' te bekijken, kan onze ervaring wezenlijk anders zijn. De werkelijkheid is hetzelfde, maar het construct in ons hoofd dat onze ervaring kleurt, is anders.

## 2. Het simultaneiteitsprincipe

*“Alles wat aandacht krijgt, groeit.”* Zodra we over iets nadenken, groeit ons bewustzijn van het onderwerp. Daarbij werkt ons brein als een soort vliegwiel dat, eenmaal op gang gebracht, de neiging heeft om door te gaan. Dit impliceert dat zodra we gaan nadenken over wat er (niet) goed gaat, we ons daar niet alleen bewuster van worden, maar zelfs creatief worden in het zoeken naar meer argumenten en voorbeelden. Door onze aandacht ergens op te richten, wordt onze ervaring van de werkelijkheid direct beïnvloedt. Dit betekent dat de verandering niet begint bij de implementatie, maar bij de eerste vraag die gesteld wordt en die onze aandacht richt op een vraagstuk. De vraag die we stellen, en hoe we haar stellen, bepaalt wat we zullen vinden: onderzoek en verandering zijn onderling verbonden en lopen simultaan op.

## 3. Het poëtische principe

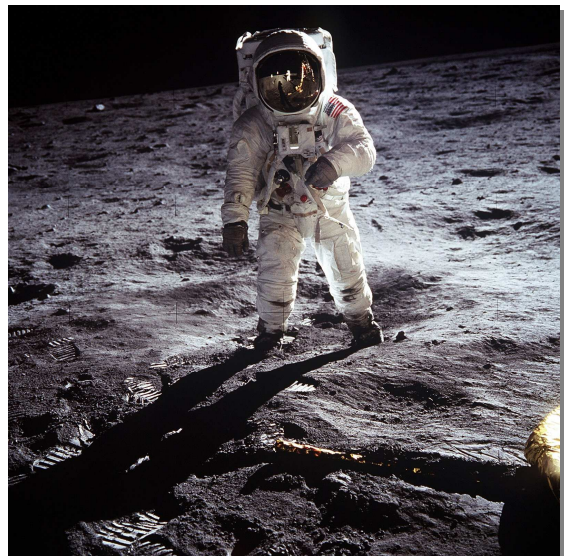
*“Verhalen vormen de organisatie.”* Organisaties zijn als een geschiedenisboek vol ervaringsverhalen waarin elke dag een bladzijde wordt bijgeschreven. Alle medewerkers en andere stakeholders van de organisatie schrijven mee aan die verhalen en zodoende schrijven we met elkaar het Grote Verhaal van de organisatie. Het Poëtisch principe stelt nu dat alle betrokkenen in feite ‘co auteur’ zijn van het verhaal van de organisatie, en dus ook invloed hebben op dat verhaal! Soms is die invloed groot, soms is hij klein, maar met je eigen woorden en gedrag heb je invloed op hoe de organisatie zich ontwikkelt. Iedereen heeft invloed, maar het is ieders eigen keuze in welke richting je die invloed inzet... Het poëtische principe verwijst naar de kracht van verhalen boven feiten. In een verandertraject gaat het dan ook eerder om het boven halen en richten van de verhalen dan van de feiten.

## 4. Het anticipatoire principe

*“Verwachtingen kleuren onze waarneming.”* Alles wat door mensen gemaakt is, was ooit slechts een idee, een fantasie. Alle creatie begint met verbeelding die anticipeert op een werkelijkheid die nog moet komen. Hoe meer je daarbij gelooft in je verbeelding, hoe krachtiger haar creatieve kracht. “Als je gelooft dat het niet kan, zou je zomaar gelijk kunnen krijgen...” Maar gelukkig geldt dat ook andersom! Samen de toekomst verbeelden alsof die toekomst al hier en nu is, werk als een magneet die vooruit trekt. De verbeelding verandert het perspectief en laat inzien wat mogelijk is ver voorbij de huidige werkelijkheid.

## 5. Het positieve principe

*“Een positieve vraag genereert positieve energie.”* Positieve energie is net zo besmettelijk als negatieve energie. Denk bijvoorbeeld maar eens aan die ene collega tijdens het werkoverleg! De positieve of negatieve energie straalt uit voorbij zijn eigen onderwerp. Appreciative Inquiry gaat uit van de vrije wil van de deelnemers en in de regel houden mensen zich vooral bezig met dingen die voor hen constructief zijn. Daarom, hoe positiever de gestelde vraag, hoe positiever de antwoorden die gevonden worden, hoe positiever de sfeer en bereidheid om te participeren en hoe duurzamer het veranderingsproces zal zijn.



## De toepassing van Appreciative Inquiry: het 5D model

Het begeleiden van een positief veranderproces zit vooral in het toepassen van de theoretische principes. Die theorie is als een bril waardoor elk veranderproces in een ander daglicht komt te staan. Appreciative Inquiry is echter vooral bekend geworden met een praktische methode. In het zogenaamde 5D model wordt aan de hand van vijf fases een verandering wordt gefaciliteert, voor één persoon, voor een team of voor een hele organisatie. De methode met de vijf fases is een toepassing maar vele andere toepassingen zijn denkbaar als je de theorie eigen hebt gemaakt. Een risico schuilt in het toepassen van de methode zonder voldoende aarding in de theorie. Dan blijft een lege huls over die net als zovele methodes gedoemd is tot teleurstelling te leiden.

De vijf fase van het 5D model zijn:

1. Define: definieer het kernthema<sup>1</sup>
2. Discover: vertel over wat goed gaat
3. Dream: verbeeld de gewenste toekomst
4. Design: wat maakt het mogelijk?
5. Deliver: drijf op de energie

Wanneer de vijf fases worden doorlopen wordt het proces doorgaans door één of meerdere facilitators begeleidt afhankelijk van de groepsgrootte. Er wordt gewerkt met werksessies per fase waarin de deelnemers elkaar interviewen. Tijdens zo'n werksessie introduceert de procesbegeleider het onderwerp en blikt terug op de vorige sessie. Een gebruikelijke werkvorm is dat de deelnemers elkaar 30 minuten tot een uur interviewen in tweetallen. Daarna worden groepen van zes gevormd waarin de deelnemers namens elkaar verhalen delen en op zoek gaan naar de rode draden. Daarna worden plenair de rode draden gedeeld en worden eventueel al acties uitgezet.

Het uitleggen van de achterliggende theorie aan de deelnemers is meestal niet persé nodig, maar de deelnemers moeten wel goed geïnstrueerd worden over hoe zij de gesprekken insteken. Hieronder worden de vijf fases toegelicht met concrete tips voor de begeleider van een Appreciative Inquiry proces.

### 1. Define – Definieer het kernthema

In de eerste stap definieer je samen met de opdrachtgever of de direct betrokkenen het kernthema waarmee je aan de slag gaat. Dit thema is richtinggevend voor de volgende stappen en is het dan ook waard om goed bij stil te staan. Ervaring leert dat het definiëren van een kernthema aansluitend bij het positieve principe geen simpele opgave is. Het vergt veel doorvragen en slim nadenken. Als uit deze fase komt dat er eigenlijk geen oprechte 'zoekvraag' is, of als de uitkomst al vaststaat, moet de conclusie zijn dat AI wellicht minder geschikt is als aanpak.

Het kernthema is richtinggevend en wijst dus ook al naar wat je wilt realiseren. Het thema begint vaak met de woorden "Wij willen...."

Karakteristieken van het "positieve kernthema" zoals Robbert Masselink ze beschrijft in zijn boek *Het Waarderend Werkboek*:

1. Definieer het kernthema in 'bevestigende zin', dus niet "het grote verloop van personeel een halt toeroepen" of de "slechte communicatie verbeteren" maar "een magneet voor talent zijn" of "elkaar vinden"

---

<sup>1</sup> In de literatuur over Appreciative Inquiry wordt vaak gesproken over vier stappen en wordt de Definefase als losstaand gepresenteerd. Ik voel er meer voor om deze fase als onlosmakelijk onderdeel te zien en ga daarom uit van vijf fases.

2. Het kernthema is gewenst en gewild in vele lagen van de organisatie
3. Het kernthema is consistent met de ontwikkelingsrichting en strategie van de organisatie
4. Degenen die het kernthema kiezen zijn ook degenen die een belangrijke stem hebben in de realisatie.

**Aandachtspunten Definiefase:** Het definiëren van het kernthema hoeft je niet met alle betrokkenen te doorlopen. Waar het om gaat is te komen tot een kernthema waar alle betrokkenen zich in kunnen vinden. Meestal doe je deze fase samen met de opdrachtgever en mogelijk 2 of 3 betrokkenen om een brede blik te waarborgen. Vaak zul je uitkomen op een kernthema in de trant van “Wij willen vaker succesvol zijn met ...”, of “Wij willen onze kracht inzetten om ....”. Gebruik je creativiteit bij het formuleren van een kernthema, hoe inspirerender het is, hoe beter.

- *Centrale interviewvraag: “Wat zou je willen?”*



## 2. Discover – Vertel over wat goed gaat

In de tweede stap blik je terug op het verleden. In plaats van een focus op wat er niet goed ging, interviewen de deelnemers hierbij elkaar op de lichtpuntjes, de zogenaamde positieve afwijkingen van wat normaal is. In elke organisatie gaan dingen goed, kleine dingen misschien, maar ze zijn er altijd. Het zijn lichtpuntjes van succes die als “lichtend” voorbeeld kunnen dienen. Natuurlijk zijn er altijd ook wel zaken die minder goed gaan en waar frustraties over bestaan, echter in een waarderend traject ontken je niet het bestaan van dat negatieve, maar laat je het even rusten. In dit traject krijgt het even geen aandacht.

In de discoverfase is vooral het succesVERHAAL belangrijk, want meer nog dan feiten kleuren Verhalen onze ervaring (denk aan het constructionistische principe). Maar pas op, het gaat om het verhaal van de ander. De mening van degene die interviewt doet er hier eigenlijk niet toe. Tijdens het interview stelt de interviewer wel vragen, maar dit zijn niet zozeer vragen om zijn eigen nieuwsgierigheid te bevredigen, maar eerder vragen om de ander te helpen zijn verhaal te vertellen.

In deze tweede stap wordt veel positieve energie ontsloten die latent aanwezig was. Belangrijk hierbij is om in het interview steeds de verbinding te zoeken met hoe degene die het verhaal vertelt persoonlijk betrokken én verantwoordelijk was voor het succes. Het inzicht dat iedereen invloed heeft op het succes van het geheel, maakt ook dat je verantwoordelijk bent voor dat succes. Dat gevoel van verantwoordelijkheid én van de mogelijkheid tot beïnvloeden is een wezenlijke voorwaarde voor actie in de laatste fase. (denk aan het poëtische principe dat zegt dat iedereen invloed heeft).

**Aandachtspunten Discoverfase:** In de Discoverfase gaat het om de positieve verhalen van de verteller. In de praktijk zie je vaak dat mensen ‘afdrijven’ en gaan praten over wat er lastig was en wat er allemaal niet lukte. De interviewer mag dan met zachte hand iemand weer terug brengen op het pad van positieve ervaringen. De uitdaging hierbij is ook om voorbij de oppervlakte te komen en geen genoegen te nemen met algemeenheden. Dat een project succesvol was door voldoende ‘urgentiebesef’ is niet voldoende. Waarom was dat besef er, hoe kon het ontstaan, wat deed het met mensen, wat deed het met jou? Zoek naar hoe iemand verschil maakte en blijf er alert op dat de



vragen die gesteld worden gericht zijn op het ondersteunen van de ander in het vertellen van zijn verhaal, en niet op het bevredigen van de eigen nieuwsgierigheid of mening

- *Centrale interviewvraag: "Wat ging er goed en waardoor kon het zo goed gaan?"*

### 3. Dream – Verbeeld de gewenste toekomst

Waar in de Discoverfase terug werd gekeken naar wat er goed ging, blik je in de Dream fase vooruit: waar zou je in de toekomst meer van willen zien? Welke lichtpuntjes uit het verleden zijn het waard om na te streven voor de toekomst? Aansluitend bij het anticipatoire principe heeft het verbeelden van de gewenste toekomst een sterk magnetisch karakter. Daarbij geldt dat hoe concreter het beeld, hoe meer mensen zich erdoor voelen aangesproken. Kijk de speech van Martin Luther King maar eens terug op Youtube: één van de dingen die zijn verhaal zo aansprekend maken is dat hij een heel concreet beeld schetst van wat zijn droom is.

Het woord "droom" kan hierbij misschien wat misleidend zijn omdat het hier niet gaat om vage of onrealistische wensbeelden. Als het goed is bouwt de droom voort op de verhalen die in de Discoverfase naar voren zijn gekomen. Daarmee zijn de dromen per definitie 'geworteld' in de realiteit!



**Aandachtspunten Dreamfase:** In deze fase bouw je door op de punten die naar voren kwamen in de Discoverfase. De uitdaging hierbij is om tegelijk in verbinding te blijven met de succesvolle (en dus realistische) voorbeelden uit het verleden, alsook om open te blijven staan voor innovatie en creativiteit. De beide valkuilen die hierbij horen zijn dat je of teveel binnen de gebaande paden blijft, of dat de ideeën onrealistisch worden. De droomfase is geen hemelfietsen waarin je vanalles bedenkt wat er nu nog niet is. Als het goed is, is wat je bedenkt gegrond in wat al bewezen is haalbaar te zijn.

- *Centrale interviewvraag: "Waar zou je meer van willen en hoe ziet dat er dan precies uit?"*

### 4. Design – Wat maakt het mogelijk?

In de designfase onderzoek je samen welke factoren het succes in het verleden mogelijk maakten, en welke condities nu georganiseerd moeten worden om het succes vaker mogelijk te maken. Een belangrijke gedachte hierbij gaat over het denken in hefboomen. De dingen die gebeuren staan niet op zichzelf, maar zijn onderdeel van een groter geheel. En in die context spelen factoren een rol die wind in de rug, of juist tegenwind geven. Verrassend vaak zijn het kleine factoren die een opvallend grote rol spelen, wanneer het je nu lukt om die kleine factoren te beïnvloeden kan je met relatief weinig moeite een groot effect bereiken.

Cirkels van invloed zijn een veel besproken onderwerp in deze fase. Uiteindelijk is Appreciative Inquiry erop gericht om mensen te helpen in beweging te komen zodat zij en de organisatie als geheel vaker succesvol zijn. In feite gaat het dus om de vraag: hoe kan jij bijdragen aan toekomstig succes? De stelling van Appreciative Inquiry is namelijk dat iedereen invloed heeft op het succes, omdat iedereen meeschrijft aan het verhaal van de organisatie (Poëtisch principe).

**Aandachtspunten Designfase:** Het zijn vaak de kleine dingen die het verschil maken. In de Designfase is het dan ook de kunst om die kleine dingen niet over het hoofd te zien. De Designfase is misschien wel de zwaarste fase omdat je nu samen heel scherp analyseert en strategisch nadenkt over alle factoren die van invloed zijn. Ook nu is het weer belangrijk om realistisch te blijven: goed communiceren is makkelijker gezegd dan gedaan. Dus is de vraag waarom je deze keer wél goed zal

communiceren? Wat is daarvoor nodig, en waarom zou dat allemaal deze keer wel voorhanden zijn? En als het niet voor handen is, hoe organiseer je het dan?

- *Centrale interviewvraag: "Wat zou het succes vaker mogelijk maken?"*

## 5. Deliver – Drijf op de energie

In de laatste fase komen de eindjes samen: er is onderzocht waar we met elkaar meer van willen zien, wat dat mogelijk maakt en welke rol iemand als individu daarin speelt. In deze fase laat je de energie stromen en gaan mensen aan de slag om hun bijdrage te leveren aan het gewenste toekomstbeeld.

Het ontsluiten van de energie en het geven van ruimte om een bijdrage te leveren heeft iets van het laten 'bloeien van duizend bloemen'. Dat dit niet alle kanten op gaat is geborgd in de eerste Definfase waarin een duidelijk kader is gedefinieerd waarbinnen verder gezocht is. Het kader borgt dat gewerkt wordt naar een doel dat gewenste is in de hele organisatie, op vele niveaus.

Ook heeft deze fase iets van een organisch proces. Sommige mensen zeggen wel dat een organisch proces hetzelfde is als 'loslaten'. Maar dat is niet het hele verhaal. Een bloem groeit organisch, maar feitelijk niet vanzelf. Een bloem heeft zonlicht, water en vruchtbare aarde nodig. En dat geldt ook voor organisaties. Zonlicht kan hierbij staan voor een helder doel, water voor aandacht en vruchtbare aarde voor voldoende faciliteiten in tijd en geld. Zonder die randvoorwaarden kan geen bloem en ook geen organisch proces tot bloei komen....



Overigens begint de implementatie en het veranderproces niet pas in de deliverfase. Appreciative Inquiry ontsluit al vanaf de eerste fase constructieve energie en het is niet ongebruikelijk dat deelnemers in fase 2 of 3 al 'aan de gang' willen omdat hen dan al helder is wat er gedaan moet worden om een stap verder te komen (het simultaneiteitsprincipe in actie).

**Aandachtspunten Deliverfase:** In de Deliverfase worden mensen geholpen om hun dromen te realiseren. Aan de ene kant help je elkaar om realistisch te blijven en geen luchtkastelen te bouwen, aan de andere kant moedig je aan om voorbij de gebaande paden te komen en idealen na te streven. Verbind mensen met soortgelijke ideeën, daag uit om concreter te worden en ten slotte kan je soms helpen om de context, vaak op managementniveau, zo te organiseren dat die het organische groeiproces wind in de rug geeft, bijvoorbeeld met heldere doelen, aandacht voor mensen en voldoende facilitaire middelen.

- *Centrale interviewvraag: "Wat voor rol zou jij kunnen spelen?"*

*Tot besluit, Appreciative Inquiry is niet eenvoudig. AI vereist oefening en een continue alerte geest om een gesprek waardierend in te steken. Plezierig is wel dat AI eigenlijk in elk gesprek te oefenen valt: op het werk, met vrienden en thuis! Wil je meer lezen over AI dan zijn op internet vele artikelen te vinden. Ook kunnen wij het boek [Het waardierend oog](#), van Van Domburg aanraden als introductie en het [Waardierend werkboek](#) van Robbert Masselink voor wie zich wil verdiepen met werkmethoden. Ten slotte is de Adviesgroep Amsterdam als concern-eigen adviesbureau natuurlijk ook graag bereid tot het delen van onze kennis op dit gebied.*