

# Veranderen met appreciative inquiry



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 waardierend 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. Cooperri-der 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 waarderend 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.<sup>1</sup> 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
- 1.2 Wat is er nieuw in het boek?
- 1.3 Motivatie voor een vernieuwd boek
- 1.4 Voor wie is het boek bestemd?
- 1.5 Structuur en opzet van het boek
- 1.6 Afsluitend

## BIJLAGE Het 'Bildungs-potentieel' van appreciative inquiry

	<b>DEEL 1 KENNISMAKEN MET APPRECIATIVE INQUIRY</b>		
16		16	
17	<b>2 Introductie van appreciative inquiry</b>	17	30
18	Doelstelling	18	30
20	2.1 Inleiding	20	30
21	2.2 Anders omgaan met veranderen en vernieuwen	21	31
23	2.3 Onderzoeken als methode van veranderen	23	35
	2.4 Actieonderzoek: Onderzoeken met en vanuit de praktijk		38
24	2.5 Het belang van taal bij verandering	24	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

<b>3</b>	<b>Waarderen en onderzoeken als grondslagen voor verandering</b>	<b>49</b>	<b>4</b>	<b>Waarderend faciliteren van verandering</b>	<b>70</b>
	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			
<b>BIJLAGE</b>	<b>Waarderend onderzoeken als houding: wat we kunnen leren van de kunsten</b>	<b>64</b>			

**DEEL 2 VOORBEREIDINGEN TREFFEN**

<b>5</b>	<b>De samenwerking vormgeven</b>	<b>86</b>	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	<b>Overzicht van facilitaire zaken</b>	119
5.5	Zicht krijgen op de politieke context van je onderzoek	94	BIJLAGE	<b>Een kort waarderend onderzoek voor een startbijeenkomst</b>	123
5.6	Naar heldere afspraken met de opdrachtgever	95			
5.7	Afsluitend	96			
	Reflectievragen	96			

BIJLAGE	<b>Checklist vragen over de politieke context van een veranderingsproces</b>	97
---------	--	----

<b>6</b>	<b>Een onderzoeksopzet maken</b>	<b>99</b>
	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>Structureren 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**

<b>7</b>	<b>Discoverfase: Onderzoeken van verhalen</b>	<b>128</b>	<b>8</b>	<b>Dreamfase: De toekomst verbeelden</b>	<b>162</b>
	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	<b>BIJLAGE</b>	<b>De Discover- en Dreamfase zichtbaar en bespreekbaar maken met terugspeeltheater</b>	<b>174</b>
7.4.1	<i>De kunst van het doorvragen</i>	149	<b>BIJLAGE</b>	<b>Hoe beelddenken het AI-proces katalyseert</b>	<b>177</b>
7.4.2	<i>Wanneer het gesprek een 'verkeerde' kant uitgaat</i>	149			
7.5	Betekenis creëren uit de waarderende gesprekken	150	<b>9</b>	<b>Designfase: Veranderingen zichtbaar maken en vergroten</b>	<b>182</b>
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
<b>BIJLAGE</b>	<b>Verslaglegging van een interview</b>	<b>156</b>			
<b>BIJLAGE</b>	<b>Het wonder van een Wall of Wonder</b>	<b>157</b>			

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

<b>10</b>	<b>Deliverfase: Experimenteren kun je leren</b>	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	211

## DEEL 4 PRAKTIJKTOEPASSINGEN

<b>11</b>	<b>Waarderende gespreksvoering in de praktijk</b>	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
<b>12</b>	<b>Storytelling</b>	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

<b>13 Samen richting geven</b>	<b>258</b>	<b>15 Een fascinerend toekomstperspectief</b>	<b>302</b>
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
<b>14 Maatwerktoepassingen van appreciative inquiry</b>	<b>278</b>	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
		<b>Epiloog</b>	<b>323</b>
		<b>Over de auteurs</b>	<b>325</b>
		<b>Literatuur</b>	<b>331</b>

## 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 *Waarderend 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 waarderend 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 waarderend 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 waarderend 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 langetermijnnoriëntatie, 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.

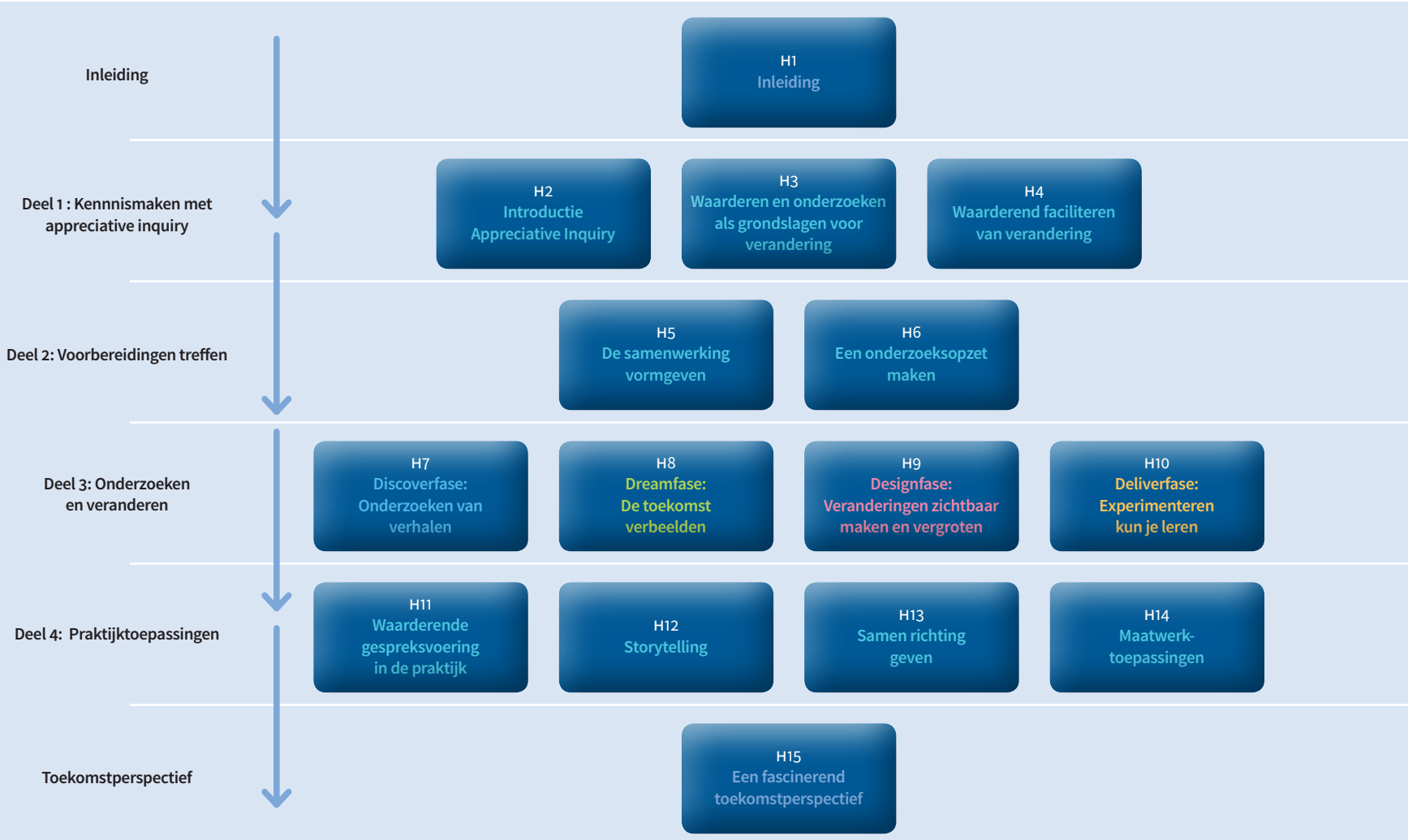
In het eerste deel (hoofdstukken 2, 3 en 4) worden fundamentele bouwstenen beschreven van het waarderend actieonderzoek. In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd wat appreciative inquiry is en hoe het is ontstaan. De onderliggende principes worden besproken, alsmede de processtappen die doorlopen worden wanneer 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 *Dream*fase. 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*-zêlf. 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 doorgeschoten (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) waardecreatie. 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 (organisationale, 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 'emergeert' – 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 hetzelfde 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 oorverdovende neoliberale concept wat we onszelf de laatste dertig jaar alsmaar 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 ommezwai 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 vijftig 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.

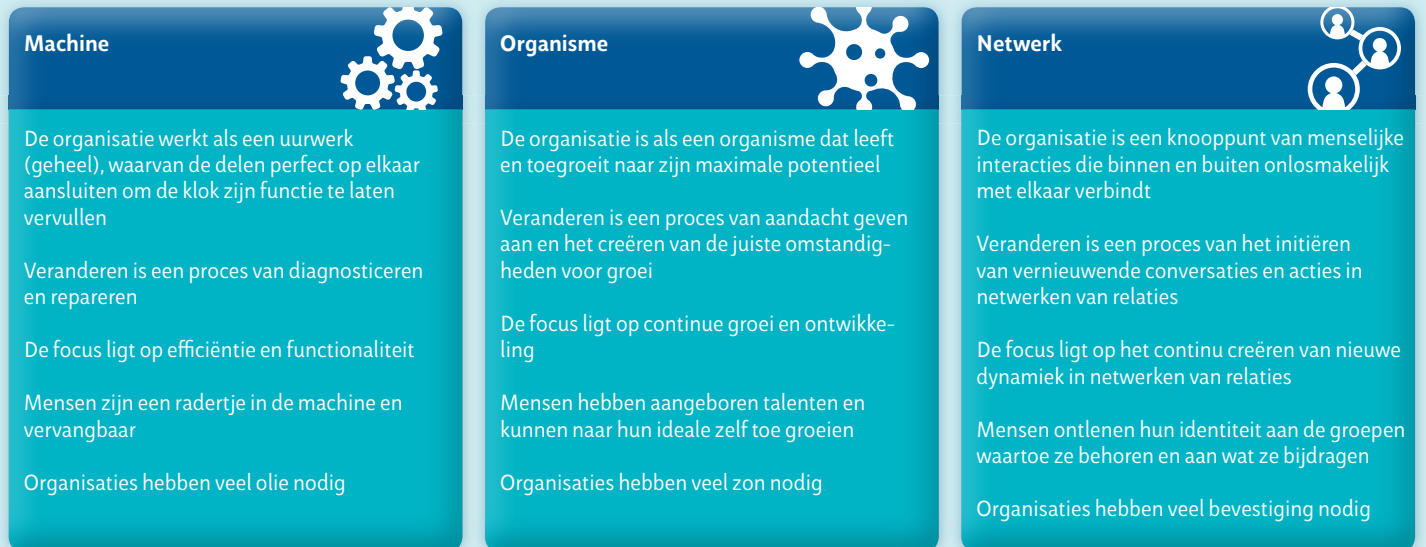
Je vindt paradigma's onder andere terug in de metaforen die mensen gebruiken om bijvoorbeeld te duiden wat organisaties zijn en hoe ze werken. Metaforen maken het complexe karakter van organisaties begrijpelijk(er) voor mensen, door een ander



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

DEEL 3

# Onderzoeken en veranderen

## HOOFDSTUK 7

# Discoverfase: Onderzoeken van verhalen

*'De eerste en meest eenvoudige emotie die we ontdekken in de menselijke geest, is nieuwsgierigheid.'*

– EDMUND BURKE

### Doelstelling

Dit hoofdstuk maakt je bekend met de eerste fase van waarderend actieonderzoek, Discover, beschrijft wat er in deze fase gebeurt en welke stappen je als waarderende facilitator zet in de voorbereiding en uitvoering van deze fase. Het is de fase waarin mensen verhalen delen over het onderzoeksthema met elkaar. Verhalen uit de praktijk die gaan over de persoonlijke beleving en ervaring die mensen hebben met het onderwerp van onderzoek. Vooral de waarderende ervaringen tellen, verhalen over wat werkt en heeft gewerkt, over bijzondere leervervingen en prestaties waar mensen trots op zijn. Ze bevatten de ingrediënten voor gesprekken tussen mensen over groei, ontwikkelen, veranderen en vernieuwen. Niet zomaar gesprekken, maar gesprekken die ertoe doen, omdat ze gaan over wat mensen belangrijk vinden in hun werk en leven. Het doel van de eerste fase van waarderend actieonderzoek is om de verscheidenheid aan kwaliteiten, sterkten, prestaties en verworvenheden die er zijn in de verhalen van mensen naar boven te halen, te waarderen en op waarde te schatten. Ze vormen de stabiele basis voor het verdere verloop van het onderzoeksproces.



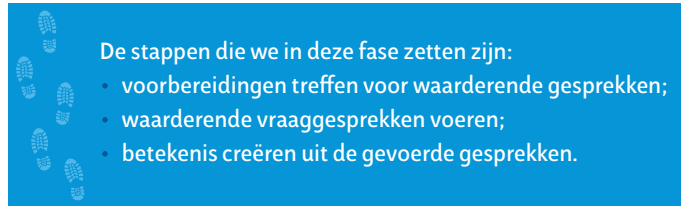
Figuur 7.1 4D-model Discoverfase

### 7.1 Inleiding

De Discoverfase is de eerste inhoudelijke fase van waarderend actieonderzoek. In die eerste fase staat het delen van verhalen over het onderzoeksthema centraal. In dit hoofdstuk gaan we in op het belang van deze vertelfase, wat er precies gebeurt in het proces van verhalen vertellen en op de manier waarop je de eerste fase van het onderzoek vormgeeft.

We beginnen het hoofdstuk met een uitleg over het belang van verhalen vertellen, dat laat zien dat appreciative inquiry een eigen visie op veranderen, vernieuwen en ontwikkelen kent. Vervolgens

behandelen we de stappen die je doorloopt om dit deel van het onderzoek vorm te geven. We ronden het hoofdstuk af met een overzicht van de uitkomsten van deze fase en een vooruitblik op de volgende.



*Figuur 7.2 Stappen in de Discoverfase*

Appreciative inquiry hanteert een visie op veranderen die uitgaat van de gedachte dat aan fysieke of materiële verandering een verandering in conversaties voorafgaat. Mensen brengen hun ideeën, intenties en ambities onder de aandacht van anderen door erover te praten, ze bij hen in de week te leggen, ze met hen te toetsen of door ze simpelweg aan anderen op te leggen. Verandering krijgt zo haar beslag in de dagelijkse gesprekken tussen mensen, en dat is een reden waarom appreciative inquiry veel aandacht geeft aan de kwaliteit van de gesprekken en de verhalen die uitgewisseld worden.

Verhalen van mensen veranderen naarmate zijzelf en de wereld om hen heen veranderen. Dat is in de regel een geleidelijk proces, en meestal hebben mensen er geen erg in dat de verhalen die ze vandaag vertellen andere verhalen zijn dan die van pakweg een jaar geleden. Verhalen veranderen soms abrupt, bijvoorbeeld omdat zich een ingrijpende gebeurtenis voordoet waaraan men-

sen nieuwe woorden moeten zien te geven. Na zo'n gebeurtenis klopt het oude verhaal niet meer, maar ook is er nog geen nieuw verhaal voorhanden. Het kost tijd voordat zich een nieuw, coherent verhaal heeft gevormd waarin de gebeurtenis een plek heeft gekregen.

Dat proces werkt ook andersom. Verhalen passen zich niet alleen geleidelijk aan een veranderende realiteit aan, mensen passen ook hun kijk op de realiteit aan door verhalen die ze van anderen horen en nog niet kennen. Appreciative inquiry beoogt mensen te laten kennismaken met andere realiteiten dan die van henzelf, door te vragen naar verhalen. Daardoor realiseren mensen zich dat er meerdere versies van de realiteit bestaan en dat ze daarin keuzes maken. Hun werkelijkheden kunnen gaan schuiven wanneer ze worden geconfronteerd met nieuwe of afwijkende verhalen. Met dat proces gaan we in de Discoverfase aan de slag.

## 7.2 Op zoek naar verhalen die het verschil maken

Je staat er waarschijnlijk niet bij stil, maar wat mensen misschien wel het meeste doen, is elkaar en zichzelf verhalen vertellen. De hele dag door. Verhalen over wie ze zijn, over wat ze belangrijk vinden, hoe ze zich voelen, over wat ze zien en horen, wat gebeurtenissen met ze doen, waarmee ze bezig zijn, wat ze prettig of onprettig vinden, wat er om hen heen gebeurt en ga zo maar door. Een groot deel van deze verhalen gaat over verandering. Want meestal liggen er aan de verhalen die mensen elkaar vertellen wensen, verlangens of onvrede ten grondslag, ingrediënten die maken dat ze iets aan de bestaande situatie willen veranderen.

Dat kan over henzelf of anderen gaan, over objecten, constructen (denk aan organisaties), gebeurtenissen en situaties die in onze dagelijkse levens een rol spelen. Het kan ook gaan over veelomvattender onderwerpen waarop we vaak maar weinig invloed hebben. Denk bijvoorbeeld aan thema's als het klimaat, migratie, de stikstofproblematiek, racisme enzovoort. Datgene waar mensen het meeste over praten heeft meestal hun aandacht, en zo maken de verhalen die ze vertellen zichtbaar wat ze belangrijk en onbelangrijk vinden. Kortom, verhalen laten zien wie we zijn.

Appreciative inquiry gebruikt de kracht van verhalen vertellen door aandacht te vragen voor een specifieke categorie verhalen. Namelijk de verhalen die mensen bevestigen, die hun sterkten, talenten en kwaliteiten laten zien en hun zelfvertrouwen geven, verhalen die respect en trots uitstralen en die de vertellers erkennen in wie ze zijn. Ook verhalen die laten zien welke mensen, dingen, situaties, objecten, symbolen en gebeurtenissen waardevol voor iemand zijn. En verhalen over momenten, situaties en gebeurtenissen waar iets voor iemand werkte, waar iets lukte of goed ging. Het benadrukken van deze verhalen gebeurt met een reden. Ze plaatsen mensen en hun ervaringen op de voorgrond, en niet de organisatie, het probleem of de verandering. Het zijn verhalen die bijdragen aan de verbondenheid met elkaar en de betrokkenheid van mensen op het onderzoeksthema. In de ervaringsverhalen over het onderzoeksthema is de kennis aanwezig, ervaringskennis, om tot verbetering of vernieuwing te komen. In deze onderzoeksfase laten we zien hoe je mensen stimuleert om deze verhalen met elkaar uit te wisselen en het gesprek erover met elkaar aan te gaan.

### 7.2.1 De kracht van waarderende verhalen

Hoe vaak delen mensen in jouw organisatie het soort waarderende verhalen dat we hierboven hebben beschreven met elkaar? Verhalen die mensen bevestigen, die gaan over krachten, kwaliteiten en mogelijkheden van mensen en organisaties, en die gericht zijn op wat werkt. Als jouw organisatie is zoals het merendeel van de organisaties in Nederland, dan gebeurt dat waarschijnlijk weinig. Want veel verhalen in organisaties gaan over problemen, incidenten, tekorten, gebreken en mankementen die opgelost of verholpen moeten worden. Het zijn vaak verhalen over gemis, tekort en falen waar mensen op den duur moedeloos van worden. Want wat je aandacht geeft groeit! De hele dag praten over gebreken en fouten levert een reparatiecultuur op die mensen vervreemdt van de zin van hun werk.

Met appreciative inquiry trachten we die status quo te verbreken, al is het maar voor een moment, door mensen te stimuleren om met waarderende verhalen te komen die vertellen wat hen beweegt en motiveert, waar ze trots op zijn, welke kwaliteiten en talenten ze hebben ingezet en waar ze meer van willen zien. Het adagium is: hoe meer verhalen, hoe beter! Een golf van waarderende verhalen zet een beweging in een organisatie in gang die van zichzelf al transformerend kan zijn. Daarom worden in deze fase van het proces zo veel mogelijk mensen gestimuleerd om waarderende verhalen te delen met elkaar, als een bewuste interventie in de status quo.

## ALLEEN MAAR POSITIEVE VERHALEN?

Appreciative inquiry wordt vaak geassocieerd met positieve verhalen. Deels heeft dat te maken met de verbinding die vaak wordt gemaakt met de positieve psychologie. De grondleggers van appreciative inquiry, David Cooperrider en Suresh Srivastva, hebben oorspronkelijk weinig nadruk op het positieve gelegd. Voor hen gaat *appreciation* over waardering, die enerzijds gegeven wordt door degene die naar een verhaal luistert en anderzijds door de verhalenverteller in zijn verhaal wordt gelegd. De begrippen ‘positief’ en ‘negatief’ zijn hierop eigenlijk niet van toepassing en kunnen zelfs als beperkend worden ervaren wanneer hiermee de suggestie wordt gewekt dat we alleen maar positieve verhalen met elkaar delen. In paragraaf 15.3 diepen we dit thema verder uit door een kritische component aan het proces van waarderend actieonderzoek toe te voegen.

### 7.2.2 Verhalen die beweging creëren

Veel verhalen in het dagelijks leven gaan over dezelfde onderwerpen en bevatten min of meer dezelfde boodschappen. We herhalen de verhalen die we vertellen, omdat ze bij ons passen en vertrouwd zijn. Maar als je goed luistert, dan verschillen verhalen ook van elkaar. Want we vertellen ze nooit precies hetzelfde als de vorige keer, maar steeds een beetje anders. Iedereen drukt zich op zijn eigen, unieke wijze uit en past zijn verhalen aan de situatie en het publiek aan. De verhalenverteller gebruikt net even andere woorden, varieert zijn intonatie of legt de nadruk op een ander deel van het verhaal. Daarom verschuiven verhalen van mensen in

de loop van de tijd - verschuivingen die hun veranderde kijk op de wereld weerspiegelen.

Waarderende verhalen hebben het vermogen om mensen te raken, dat wil zeggen emotioneel of gevoelsmatig te bewegen. In het verhaal waarin de persoonlijke beleving van een ander zichtbaar wordt, herkennen we niet alleen wat we met elkaar gemeen hebben, maar ook waarin we van elkaar verschillen. De wederzijdse erkenning van verschil, wat mensen onderscheidt of uniek maakt, is een belangrijke bron van verandering. Het heeft het vermogen om het wederzijdse respect en de verbinding in de relatie te vergroten, waardoor nieuwe mogelijkheden ontstaan die voorheen onhaalbaar leken. De confrontatie met ‘het andere’ van de ander kan een sluimerend verlangen in mensen wakker maken dat verandering in gang zet, zonder dat ze dat voorzien of op voorhand gewild hadden.

De kracht van de waarderende verhalen die we in deze fase opzoeken, zit hem dus niet alleen in praktische kennis om situaties of prestaties te verbeteren. Met de zoektocht naar dergelijke verhalen willen we de kwaliteit van onderlinge relaties bevorderen, tussen mensen, teams en organisaties, wat de samenwerking aan de verandering in de dagelijkse praktijk ten goede komt. Een goede relationele kwaliteit van samenwerken is een doel op zich, omdat wederzijdse verbondenheid en betrokkenheid in positieve zin bijdragen aan het welbevinden en het functioneren van mensen. Dat is een belangrijke motivatie om het arsenaal aan waarderende verhalen in een organisatie aan te boren, en dat is wat we in deze fase van het onderzoeksproces doen.

In de volgende paragrafen werken we deze eerste fase van het onderzoeksproces verder uit.

### 7.3 Voorbereidingen treffen voor de Discoverfase

Vaak worden de voorbereidende werkzaamheden die we in deze paragraaf beschrijven door het regie- of kernteam al in de start-bijeenkomst uitgewerkt (zie paragraaf 6.3). De reden om ze hier op te nemen is om te laten zien welke werkzaamheden bij de Discoverfase horen. We gaan in deze paragraaf in op de volgende onderwerpen:

- beschikbare tijd;
- een onderzoeksopzet maken;
- manieren om verhalen te verzamelen;
- stilstaan bij waarderende vragen;
- een vragenlijst opstellen;
- verslaglegging van interviews.

#### 7.3.1 Beschikbare tijd voor de Discoverfase

De tijd die nodig is voor de Discoverfase kan variëren van enkele dagen tot enkele maanden, afhankelijk van de omvang van het onderzoek. Een kortlopend waarderend onderzoek kan in enkele dagen afgerond zijn, maar een organisatiebreed onderzoek kan al snel enkele maanden in beslag nemen. Je hebt die tijd niet alleen nodig om een vragenlijst te maken, waarderende gesprekken te voeren en de uitkomsten te verwerken, maar ook om de start van je onderzoek te communiceren, mensen uit te nodigen en te instrueren, en om proefinterviews te houden.

Belangrijk in de Discoverfase is dat je tempo maakt wanneer je begint met de waarderende gesprekken en dat erin houdt. Je bent immers bezig om beweging te creëren door in korte tijd veel gesprekken te organiseren. Momentum bouwen en bewaren is daarbij wezenlijk. Zorg voor een snelle en adequate follow-up wanneer je mensen benadert om aan het onderzoeksproces mee te doen. Ook na de interviewronde(n) willen de deelnemers meestal snel weten wat eruit is gekomen, dus wacht er niet te lang mee hen daarover te informeren. Dat kun je doen door ze opnieuw voor een bijeenkomst uit te nodigen en samen de uitkomsten te bespreken en te interpreteren. Vaak wordt zo'n vervolgbespreking de opmaat naar de volgende fase: het verbeelden van de toekomst. Door de onderzoeksfases snel op elkaar te laten volgen maak je optimaal gebruik van het enthousiasme en het momentum dat je met de waarderende gesprekken creëert. Als je weet hoeveel tijd je gaat uittrekken voor deze fase, of het hele onderzoeksproces, dan ben je klaar om een onderzoeksopzet te maken.

#### 7.3.2 Een onderzoeksopzet maken

In hoofdstuk 6 heb je de nodige voorbereidingen getroffen door enkele richtinggevende keuzes te maken (zie paragraaf 6.1), het onderzoek te organiseren en de onderzoeksopzet te bepalen (zie paragraaf 6.2). De uitwerking van het onderzoeksthema geeft duidelijkheid over de wijze waarop de vier fasen inhoudelijk doorlopen gaan worden, wat er onderzocht gaat worden, welke gesprekken gaan plaatsvinden, hoe verhalen worden verzameld en uitgewisseld, en hoe de uitkomsten van de gesprekken verwerkt gaan worden. Het is belangrijk om de onderzoeksopzet vast te leggen in een programma op hoofdlijnen, zodat voor de

opdrachtgever, de leden van het regie- of kernteam en de deelnemers transparant is hoe het proces verloopt. Die transparantie kan mensen over de streep trekken en hen ertoe bewegen in te stappen in het onderzoeksproces. Maak de onderzoeksopzet niet te gedetailleerd en laat ruimte voor aanvullingen door en interpretaties van anderen.

Tijdens de voorbereiding heb je een selectie gemaakt van mensen die uitgenodigd worden om aan het onderzoeksproces deel te nemen. Bij voorkeur gaat het om een brede mix van mensen, afkomstig uit een of meerdere delen van de organisatie, en wellicht ook van daarbuiten. Daarbij kun je denken aan externe samenwerkingspartners, toeleveranciers, experts en klanten. Het uitgangspunt bij de selectie is dat iedereen die a) belang heeft bij de uitkomsten van het onderzoeksproces, b) geïnteresseerd is in het onderzoeksthema en c) een goed verhaal te vertellen heeft over het onderzoeksthema, of een achterban vertegenwoordigt, uitgenodigd kan worden om aan het onderzoeksproces deel te nemen. Dat is het principe van 'whole system in the room'. Het betekent dat een brede vertegenwoordiging van mensen in de Discoverfase deelneemt aan het onderzoeksproces.

### HOE KOM JE AAN DE JUISTE MENSEN VOOR DE INTERVIEWS?

- Vraag de opdrachtgever en de leden van het regie- of kernteam om een persoonlijke namenlijst te maken op basis van een aantal specifieke rollen.
- Vul de namenlijst in en selecteer mensen op een aantal specifieke rollen, zoals: beïnvloeder, ambassadeur, informele leider, criticaster, visionair, sleutelspeler, belanghebbende, ervaringsdeskundige of expert (vul eventueel aan met andere rollen).
- Ga door de namenlijst heen en of er personen of groepen ontbreken.
- Benader de leidinggevenden van de afdelingen of teams die aan het onderzoeksproces meedoen en nodig de mensen uit, al dan niet via deze leidinggevenden.

Hoe meer mensen in de Discoverfase participeren, hoe beter. Want hoe meer mensen op waarderende wijze met elkaar praten over het onderzoeksthema, hoe groter de impact ervan in de organisatie of gemeenschap. We kijken bij het uitnodigen van de mensen dus minder naar representativiteit (hebben we van alle stakeholders de juiste aantallen?) en meer naar het vermogen om het veranderingsproces te beïnvloeden. Hoe? Door erover te praten met elkaar, want wat je in de gesprekken aandacht geeft groeit!



### 7.3.3 Manieren om verhalen te verzamelen

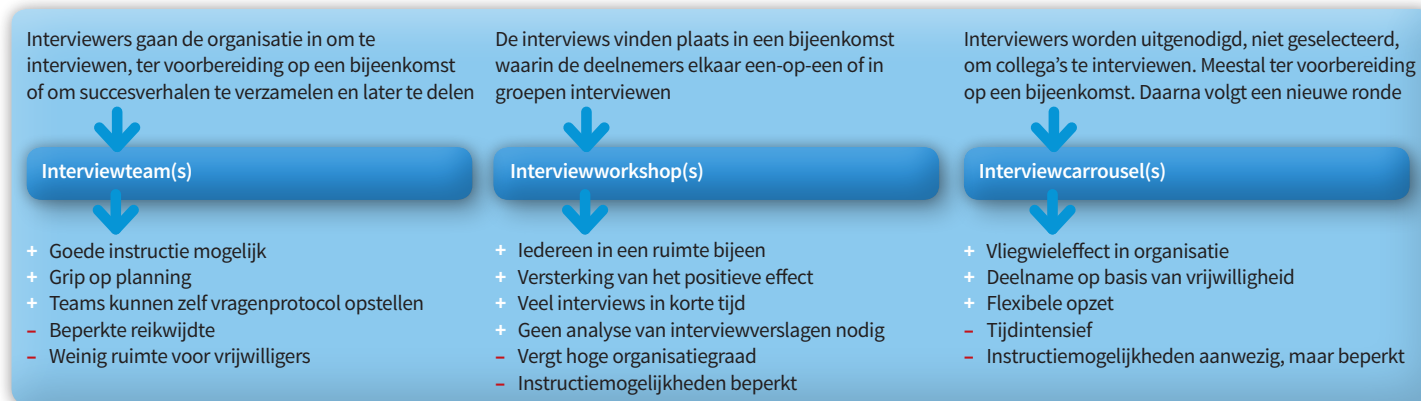
In de Discoverfase wordt de ervaringskennis over het onderzoeksthema verzameld door verhalen uit de praktijk op te halen. Het is aan het regie- of kernteam om na te denken over de manier waarop dat het beste kan gebeuren. We werken hieronder drie veelvoorkomende vormen uit, zoals wordt weergegeven in figuur 7.3: a) werken met interviewteams, b) workshops organiseren en c) interviewcarrousel(s) houden.

#### A Werken met interviewteams

Interviewteams bestaan uit mensen die de organisatie ingaan om verhalen over het onderzoeksthema op te halen. Dat kan gaan om een of meerdere teams, afhankelijk van de omvang van het onderzoek, het aantal subthema's dat je gaat onderzoeken of het aantal organisatieonderdelen of -locaties die je bij het onderzoek gaat

betrekken. Je maakt daarin tijdens de voorbereidingen keuzes en kunt het regie- of kernteam vragen om je daarbij te helpen.

Het is verstandig om de leden van het interviewteam een korte instructie te geven over hoe je een waarderend gesprek voert voordat ze gaan interviewen. Leg in deze bijeenkomst uit hoe ze een waarderend interview afnemen, welke vragen ze gaan gebruiken en wees duidelijk over hoe ze de uitkomsten van hun gesprekken verwerken. Laat ze tijdens de instructiebijeenkomst ervaring opdoen door ze een waarderend interview bij elkaar te laten afnemen en evalueer na afloop hoe dat gegaan is. Zo krijgen ze in korte tijd de belangrijkste onderdelen van het waarderend gesprek onder de knie. Voor jou als waarderende facilitator is het een uitstekende gelegenheid om feedback op de onderzoeksopzet en de vragenlijst te krijgen, zodat deze nog beter worden dan ze al waren.



Figuur 7.3 Veelvoorkomende vormen van verhalen ophalen

In principe kan iedereen een waarderend gesprek voeren, of het nu met of zonder instructie is. Waar het namelijk om gaat, is dat twee mensen een boeiend en inspirerend gesprek met elkaar hebben over het onderzoeksthema, zodat het in hen nagalmt. De onderzoeksofzet met waarderende vragen helpt daarbij om waardevolle verhalen naar boven te halen, stil te staan bij de betekenis van deze verhalen en na te gaan of ze hun kijk op het onderzoeksthema veranderen. Voor de interviewer is verder van belang dat hij luistert naar wat de ander vertelt, doorvraagt op belangrijke aspecten in het verhaal en zijn eigen verhaal achterwege laat ('Herkenbaar, zelf heb ik ook zo'n ervaring, namelijk toen ...'). De beste tip is misschien wel om er vooral een plezierig en onderhoudend gesprek van te maken.

### **B Workshops organiseren**

Een andere manier om waarderende gesprekken te voeren is om mensen uit te nodigen voor een of meerdere bijeenkomsten, waarin de aanwezigen elkaar interviewen. Dit gebeurt vaak in werkconferentievorm, waar een organisatie, afdeling of netwerk bij elkaar komt en in een of meerdere bijeenkomsten het gehele onderzoeksproces of een deel daarvan doorloopt. Tijdens zo'n bijeenkomst gaan de deelnemers in de Discoverfase in tweetallen uiteen en interviewen ze elkaar beurtelings. Na afloop van de een-op-eengesprekken vormen de interviewduo's groepjes van vier, zes of acht personen en wisselen ze de uitkomsten van hun gesprekken met elkaar uit. Er worden geen aparte interviewverslagen gemaakt en elke groep bereidt een korte presentatie van de uitkomsten van hun groepsgesprek voor, die ze geven voor de rest

van de deelnemers. Het aantal deelnemers aan deze bijeenkomsten kan variëren van zo'n 25 tot wel 200 of meer. De doorlooptijd varieert van enkele uren tot een dag. Voor een werkconferentie waarin alle fasen van het onderzoeksproces achtereenvolgend worden doorlopen, kunnen zelfs meerdere dagen worden uitgetrokken.

### **C Interviewcarrouzels houden**

Deze vorm is de meest organische van de drie. Telkens wordt er een gespreksronde georganiseerd waarvoor mensen uitgenodigd worden. Na elke ronde worden de opbrengsten geëvalueerd en wordt er een keuze voor een volgende ronde gemaakt, totdat het regie- of kernteam vindt dat de opbrengsten voldoende zijn. Deze vorm is goed toe te passen als het regie- of kernteam de tijd heeft om meerdere interviewrondes te houden, bijvoorbeeld om meerdere groepen of thema's aan bod te laten komen. Mensen in een organisatie of netwerk worden uitgenodigd om zich aan te melden voor het voeren van een of meerdere waarderende gesprekken in de organisatie. Ze ontvangen instructie over het voeren van een waarderend gesprek en krijgen de vereiste informatie en documenten mee. Indien er meerdere gespreksrondes gehouden worden, kunnen meerdere vragenlijsten voor verschillende thema's worden gebruikt. Na elke ronde denkt het regie- of kernteam na over nieuwe vragen en thema's, zodat er verdieping van het onderzoeksthema kan plaatsvinden. De gesprekscarrousel stopt op de aangegeven datum of wanneer het regie- of kernteam vindt dat het voldoende verhalen heeft verzameld.

### 7.3.4 Ontwikkelen van waarderende vragen

De vragen die je gaat stellen, zijn richtinggevend voor de verhalen die je te horen krijgt. Bij appreciative inquiry stel je bij voorkeur vragen die beweging creëren in het denken van mensen en die hen aanzetten tot het vertellen van nieuwe, nog niet eerder vertelde verhalen. We noemen ze generatieve vragen, omdat ze ertoe kunnen leiden dat verhalen, opvattingen, opinies en werkelijkheden van mensen gaan schuiven. Daaruit ontstaat nieuw perspectief, vanwaaruit andere gedragingen en initiatieven kunnen voortkomen, die effect hebben op de wereld om ons heen. Daarom vragen we bij appreciative inquiry zelden naar de bekende weg, maar zoeken we liever naar nieuwe of afwijkende verhalen die kleine en grotere positieve disrupties teweeg kunnen brengen.

Bij AI stellen we meestal vragen over a) de bestaansredenen van een team of organisatie, b) sterkten en kwaliteiten van mensen, groepen en organisaties, c) best practices en d) inzicht- of reflectievragen. We hebben daar een vijfde categorie aan toegevoegd, namelijk e) kritische verhalen. We gaan in deze paragraaf dieper op deze categorieën vragen in.

#### A Vragen over de bestaansredenen van een team of organisatie

Elke organisatie of gemeenschap dankt haar bestaan aan de inspanningen die vele (generaties) mensen in het verleden hebben geleverd en nog steeds leveren. Organisaties bestaan bij de gratie van de functie die ze voor anderen vervullen en de reputatie, waarden en principes waarmee mensen zich verbinden. De *corporate story* is het kernverhaal dat de uniciteit van een organisatie laat zien en dat mensen verbindt met het grote geheel. Appreciative inquiry begint met een onderzoek naar deze verbin-

ding, bijvoorbeeld door te vragen naar wat iemand trots maakt op de organisatie of op zijn werk. Of door te vragen waar een organisatie of team in essentie voor staat. Dat is iets wat in de drukte van alledag meestal naar de achtergrond verdwijnt, wat ertoe leidt dat mensen vergeten wat hun werk de moeite waard maakt. Door deze verbinding zichtbaar te maken krijgt zingeving een prominente plek in waarderend actieonderzoek.

AI waardeert in de Discoverfase het verleden van een organisatie, van de prestaties die mensen hebben geleverd en die het bedrijf gebracht hebben tot waar het nu is. Dit proces van erkennen draagt bij aan gevoelens van eigenwaarde, trots en vertrouwen en heeft de potentie om in het verleden eventueel geschonden vertrouwen te herstellen of om dat probleem bespreekbaar te maken. Hierdoor ontstaat ruimte voor de vraag wat, ondanks de verandering die wordt ingezet, behouden moet blijven voor de toekomst. Zo kan bovendien in alle vertrouwen, en met de nodige rust en ruimte, begonnen worden met het vormgeven van de toekomst.

De vragen die je stelt over de bestaansredenen van een team of organisatie gaan ook altijd over mensen. Over wat ze verbindt met de organisatie waarvoor ze werken en met hun team en werk. Het zijn in de kern identiteitsvragen die bij mensen in herinnering brengen waarom ze ooit hebben gekozen voor hun beroep, baan of werkgever. Deze vragen brengen de drijfveren en de waarden van mensen aan de oppervlakte, doordat ze appelleren aan de intrinsieke motivatie en autonomie die hen er in het verleden toe bewogen dit carrièrepad te kiezen. Een waarderend vraaggesprek kan zo een herinnering oproepen aan drijfveren en waarden die weggezakt zijn en die, wanneer ze opnieuw worden besproken en

onderzocht, aanleiding kunnen zijn om zich hernieuwd aan het werk of de werkgever te committeren.

### VOORBEELDEN VAN BASALE VRAGEN

Voorbeelden van vragen die je kunt stellen wanneer je waarden, drijfveren, doelen, functies en motivaties van mensen, teams of organisaties onderzoekt zijn:

- Wat waardeer je in het werk dat je doet?
- Ga terug naar het moment en het gevoel waarop je ja zei tegen deze organisatie of baan. Hoe was dat gevoel toen, en wat motiveerde je om deze keuze te maken?
- De oprichters van deze organisatie hadden een helder doel voor ogen. Hoe zie jij dat oorspronkelijke doel vandaag de dag terug in het bedrijf?
- Wat is in de kern de bestaansreden van deze organisatie? Waarom is ze op aarde, wat is de waarde die ze creëert en voor wie?
- Stel dat dit bedrijf ophoudt te bestaan. Welke waarde, kennis of ervaring zou er dan verloren gaan en voor wie?
- Wat maakt je trots wanneer je denkt aan jouw team of organisatie?
- Wat zijn de grootste prestaties van deze organisatie en waaraan heeft het deze te danken?
- Wie is deze organisatie in haar kern?
- Waar staat deze organisatie voor en door wie wordt dat gewaardeerd?
- Welke kernfunctie vervult deze organisatie voor haar omgeving?
- Waarin blinken jullie uit volgens klanten?
- Wat maakt jullie uniek en onderscheidend in de ogen van klanten?

Vragen over de bestaansreden van een organisatie, over waarden, motivatie en waardering, vormen een goede start van een dialoog of conversatie. Vandaar dat waarderend actieonderzoek vaak met dit soort vragen begint. Ze leiden als het ware de bevraging rond het onderzoeksthema in. Degenen die geïnterviewd worden, kunnen door deze inleidende vragen wennen aan de waarderende vraagstijl.

### B Vragen over sterkten en kwaliteiten

Een tweede ingang voor waarderend actieonderzoek is het onderzoeken van talenten, kwaliteiten en sterkten van mensen. Vaak zijn dit inleidende vragen die uitstekend bij de start van een onderzoek gebruikt kunnen worden, bijvoorbeeld om elkaar (beter) te leren kennen. Het zijn ook onderwerpen die doel van je onderzoek kunnen zijn, bijvoorbeeld bij een onderzoeksthema als talentmanagement, teamontwikkeling of zelfsturing. Vragen in deze categorie hebben tot doel om het beste in mensen naar boven te halen, om kwaliteiten, sterkten, talenten, interesses, verlangens, passies en wensen te benoemen en samen te onderzoeken. Verhalen hierover versterken positieve gevoelens van zelfvertrouwen en -respect en kunnen mensen stimuleren om in actie te komen, zich te ontwikkelen of om leiderschap te tonen. Deze categorie vragen is vaak meer op een persoon, team of groep gericht en kan goed worden gebruikt bij (team)coaching.

## VOORBEELDEN VAN VRAGEN

Voorbeelden van vragen die je kunt stellen wanneer je op zoek bent naar kwaliteiten, sterkten, talenten en prestaties zijn:

- Kun je me vertellen waarop je het meest trots bent? Wat heeft daaraan bijgedragen? Wat deed jij of wat deden anderen?
- Zonder bescheiden te zijn, wat zie jij als je grootste kwaliteiten en talenten? Waarin komen die het beste tot uiting? Welke mogelijkheden zie je om ze nog beter tot hun recht te laten komen?
- Welke situaties of momenten roepen het beste in jou op? Heb je daar een voorbeeld van? Wat maakt dat dat gebeurt? Welk effect heeft dat op jou? En op je omgeving?
- Wat waarderen anderen het meest in jou? In welke situaties komen die eigenschappen het beste tot hun recht? Heb je daar een voorbeeld van? Zijn er andere situaties waarin ze goed van pas komen?
- Wanneer ben jij op je best? Heb je daar een sprekend voorbeeld van? Wat haalt het beste in jou naar boven?
- Vertel me over een moment waarop je [een eigenschap of gedrag] ervoer? Wat bracht die kwaliteit in je naar boven? Wat was het effect ervan op jou? En op anderen?

Evenals de vragen over de bestaansreden van een team of organisatie kun je waarderend actieonderzoek om dezelfde reden laten beginnen met enkele individuele vragen over sterkten, kwaliteiten en trots.

## C Verhalen over best practices

Appreciative inquiry gaat op zoek naar best practices, momenten waarop het allemaal functioneerde en werkte, en naar de factoren die hieraan bijdragen. De praktijkkennis ligt besloten in de verhalen van de mensen die, direct en indirect, dagelijks met het onderzoeksthema bezig zijn. Verhalen die je kunt aanvullen met die van anderen, zoals cliënten, klanten, gebruikers, partners, leveranciers, experts, wetenschappers, onderzoekers en alle anderen die iets waardevols over het onderzoeksthema te vertellen hebben.

Deze categorie vragen vormt de kern van je onderzoek naar het onderzoeksthema. Je vraagt naar concrete gebeurtenissen, over wat er gebeurde, wie erbij betrokken waren en welke effecten er optraden. Als detectives gaan de interviewers op zoek naar de details van deze gebeurtenissen, die waardevolle kennis kunnen opleveren voor het ontwikkelen of het vernieuwen van het onderzoeksthema.

## VOORBEELDEN VAN VRAGEN

Voorbeelden van waarderende vragen die je kunt stellen wanneer je op zoek bent naar best practices zijn:

- Kun je me vertellen wat jouw beste/mooiste/bijzonderste ervaring was met het onderzoeksthema? Wat gebeurde er? Wat deed jij en wat deden anderen? Wat was het effect daarvan? Wat maakte het bijzonder voor je?
- Heb je een persoonlijke ervaring met het onderzoeksthema die jouw kijk erop in belangrijke mate heeft veranderd? Wat was die ervaring? Hoe heeft deze ervaring jou beïnvloed? Wat is er voor je veranderd?
- Wie is voor jou een rolmodel geweest, of is dat nog steeds, als het gaat om het onderzoeksthema? Wat heb je van hem geleerd? Welk effect heeft hij op jou gehad?
- Kun je mij een voorbeeld geven van een bijzondere toepassing van het onderzoeksthema binnen je eigen werk/organisatie of daarbuiten? Wat maakte het voor jou bijzonder? Wat kunnen we ervan leren?
- Wat werkte er in deze situatie? Weet je waarom? Hoe kunnen we deze kennis gebruiken om de situatie te verbeteren? Wat is er mogelijk als we hierop voortbouwen? Wat draagt daaraan bij?
- Wat vond je bijzonder aan deze situatie? Help me te begrijpen wat er gebeurde. Hoe ben jij met deze situatie omgegaan? Wat maakte het mogelijk? Wat maakte het betekenisvol voor je?
- Wat vind jij belangrijk? Wat zou je graag willen dat er gebeurde? Wat is ervoor nodig om dat mogelijk te maken? Wat kun je er zelf aan doen? Hoe kan ik je helpen?
- Kun je me een verhaal vertellen waarin de 'spirit' van jullie bedrijf het best naar voren komt?

## D Inzicht- of reflectievragen

Persoonlijke verhalen over het onderzoeksthema kunnen vragen opleveren over hun geldigheid of validiteit. Ze gaan immers over subjectieve ervaringen, en dat kan de vraag oproepen of deze wel 'waar' zijn. Volgens appreciative inquiry bestaan er zo veel werkelijkheden als er verhalen zijn, en dus zijn we minder geïnteresseerd in de 'waarheid' van een verhaal. We zijn in het onderzoek nieuwsgierig naar de betekenis dat een verhaal voor een verhalenverteller heeft en waarom diegene juist dat specifieke verhaal heeft gekozen. Ons onderzoek richt zich dus minder op waarheden en meer op de betekenissen die uit deze verhalen ontstaan doordat mensen er met elkaar over praten.

Om inzicht te krijgen in de betekenis van verhalen over de bestaansreden, de sterkten en kwaliteiten van mensen en best practices, volg je deze vragen op met een aantal reflectievragen. We geven in tabel 7.1 voorbeelden van dergelijke vragen die je voor de drie categorieën vragen kunt gebruiken.



Figuur 7.4 Overzicht van reflectievragen

### E Aandacht geven aan kritische verhalen

De waarderende vragen die we in deze paragraaf stellen, leveren vaak andere gesprekken op, omdat ze eens niet gaan over problemen. Het is uitermate verfrissend om positief over onderwerpen en ervaringen te kunnen praten en in te gaan op wat wel werkt en wat belangrijk is. Het levert een beter, gemakkelijker, vloeiender

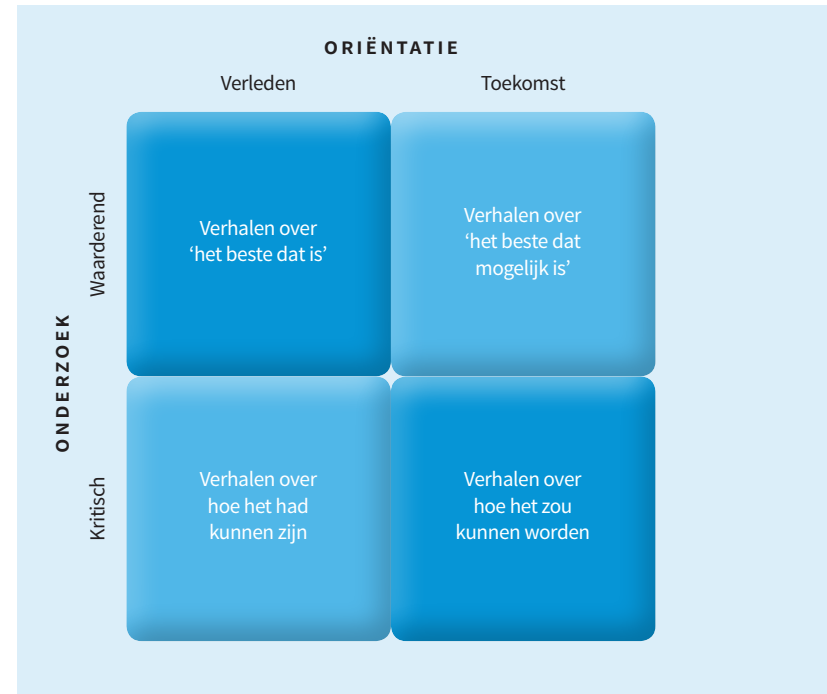
en plezieriger gesprek op, met grotere betrokkenheid van de gesprekspartners.

Toch hoeven gesprekken niet alleen maar te gaan over positieve onderwerpen of thema's. Soms kan het onderzoeken van wat er níét heeft gewerkt ook waardevolle inzichten opleveren voor je onderzoek. Behalve naar verhalen over het verleden die gaan

over best practices, vraag je ook naar verhalen over hoe het had kunnen zijn. Verhalen die gaan over verwachtingen en wensen die in het verleden niet zijn ingelost en over hoe dat heeft kunnen gebeuren. Ze werpen licht op ervaringen waarin de mogelijke weerstanden of tegenwerking worden weerspiegeld die mensen hebben ondervonden in hun streven om dingen gedaan te krijgen. Om vervolgens vanuit die ervaringen naar de toekomst te kijken en de vraag te beantwoorden hoe die eruit zou kunnen zien. Dat levert wellicht een minder rooskleurig beeld van de toekomst op, maar ook dat beeld is waardevol en de moeite van het onderzoeken waard. Die verhalen plaats je dan naast de waarderende verhalen over best practices.

Soms doet een eenzijdige focus op waarderende verhalen onvoldoende recht aan hoe mensen situaties ervaren en worden de louter positieve vragen opgevat als ontkenning of vermijding van de minder rooskleurige aspecten van de realiteit. Zeker als mensen bepaalde keuzes niet zelf hebben gemaakt, maar zich wel geconfronteerd zien met de nadelige gevolgen ervan. Denk daarbij aan de nadelige gevolgen van jarenlange bezuinigingen, reorganisaties, fusies en overnames, en een toenemende bureaucratie die bijdraagt aan overmatige registratie van werkzaamheden. Het erkennen van deze verhalen is ook een blijk van waardering, maar in een andere vorm dan de louter positieve verhalen.

In het waarderende-praktijkkwadrant in figuur 7.5 tref je naast de waarderende verhalen een aangrijpingspunt voor meer kritische verhalen. Samen leveren de vier kwadranten een geheel aan waardevolle verhalen op, waarmee we het begrip 'waarderen' oprekken



Figuur 7.5 Waarderende-praktijkkwadrant



### VOORBEELDEN VAN KRITISCHE VRAGEN

Voorbeelden van vragen in deze rubriek kunnen zijn:

- Vertel me je meest waardevolle verhaal over ...?
- Waar gaat op dit moment je aandacht naar uit? Waaraan besteed je energie? Waarom is dat en wat is daarbij belangrijk voor je?
- Wat is een belangrijk moment of een betekenisvolle gebeurtenis geweest die jouw kijk op het onderzoeksthema heeft bepaald?
- Heb je een verhaal over een tegenvallende of wellicht zelfs een ontluisterende ervaring met het onderzoeksthema? Wat maakte deze ervaring onaangenaam of onplezierig en wat kunnen we daarvan leren?
- Wat maakt het onderzoeksthema belangrijk of relevant in jouw dagelijkse leven als professional? Heb je daarvan een voorbeeld?
- Wat doet er voor jou toe, of waar gaat het om, bij het onderzoeken van het onderzoeksthema?
- Wat baart je zorgen als je kijkt naar het onderzoeksthema binnen jouw werk of organisatie? Wat is daarin belangrijk voor je?

Door ook onplezierige, onregelende of zelfs vervelende ervaringen die met het onderzoeksthema zijn verbonden in je onderzoek te betrekken, ontstaat er ruimte voor ervaringen die mensen als schaamtevol kunnen ervaren en voor de waardering daarvan. Het zijn de niet-vertelde of niet te vertellen verhalen die mensen wel hebben, maar die ze niet met anderen delen. Desalniettemin lucht het delen ervan op en creëert het ruimte om een onwenselijke situatie te veranderen. Maar er is nog een reden om deze verhalen met elkaar te delen. Ze leggen namelijk machtsverhoudingen

- Hoe verhoudt het onderzoeksthema zich tot jouw dagelijkse werk of leven? Als het belang ervan groot is, of groter zou zijn dan het nu is, wat verandert er dan?

Ook bij deze vragen kun je op de praktijkverhalen reflecteren, door te vragen naar het belang ervan voor het onderzoeksproces. Daarbij kun je de vragen uit figuur 7.4 gebruiken en deze aanvullen met vragen zoals:

- Stel dat we jouw zorg een plek geven in dit onderzoeksproces. Hoe kunnen we dat doen op een manier die leidt tot een stap in de goede richting?
- Welk thema of welke thema's zijn belangrijk om een plek te geven in dit onderzoek. En als we dat doen, wat voegen ze dan toe?
- Wat zijn relevante thema's of aspecten die een stimulerende of een belemmerende invloed op de positieve ontwikkeling van het kernthema hebben?
- Zou je willen dat jouw verhouding tot het kernthema een andere was? Zo ja, hoe dan?

bloot en hebben daarom een emancipatoir effect wanneer ze gedeeld kunnen worden met andere mensen. We gaan in paragraaf 15.3 dieper in op de verschillende soorten verhalen die je in je onderzoek kunt betrekken.

De bovenstaande vragen helpen je om aan de slag te gaan met je onderzoek en geven een goede basis voor waarderende en waardevolle gesprekken met elkaar. Maar het is belangrijk om het niet bij deze vragen te laten, maar verder te gaan en je eigen vragen

te ontwikkelen. Er bestaat niet zoiets als verkeerde vragen stellen, onder de voorwaarde dat ze open van karakter zijn en gesteld worden met de bedoeling om kennis en inzichten te genereren die de opmaat vormen voor nieuwe acties in de volgende stappen van het onderzoeksproces.

### 7.3.5 Een vragenlijst opstellen

Een waarderende vragenlijst opstellen is een vaardigheid die je kunt ontwikkelen. Het is een combinatie van de juiste vragen stellen over het onderzoeksthema, een waarderende toonzetting kiezen en de juiste woorden vinden. Goede waarderende vragen leveren mooie, waardevolle verhalen op over het onderzoeksthema. Het is daarom belangrijk om hier voldoende aandacht aan te schenken. De vragen bepalen welke kant het gesprek opgaat en welke kennis de gesprekken over het onderzoeksthema opleveren.

De opzet van een waarderend gesprek kent een robuuste structuur en is situatieafhankelijk. Dus als het nodig of wenselijk is om in een specifiek gesprek van je opzet af te wijken, doe dat dan vooral. Tegelijkertijd biedt de vragenlijst interviewers houvast voor hun waarderende gesprekken, door ze een structuur mee te geven waarin a) een inleiding aan bod komt, b) het vraaggesprek wordt gestart met inleidende vragen, c) vragen over het onderzoeksthema worden gesteld, d) reflectie op praktijkverhalen plaatsvindt en e) verslag wordt gemaakt. We gaan hierna op elk van de aspecten in.

## OVERZICHT STRUCTUUR VAN EEN VRAGENLIJST

- *Introductie.* Doelstelling en achtergrond van het interview; voorstellen gesprekspartners; wederzijdse verwachtingen peilen/duidelijk maken; spelregels uitleggen; duur van het gesprek aangeven.
- *Inleidende vragen.* Kennismaken met de waarderende vraagstelling; verbinding maken tussen de gesprekspartners; waarderende context creëren.
- *Vragen over het onderzoeksthema.* Verdiepen van het onderzoeksthema; ophalen van de beste persoonlijke ervaringen met (persoonlijke best practices) en hoogtepunten in relatie tot het thema.
- *Reflectievragen.* Een ander perspectief opzoeken; objectiveren van persoonlijke verhalen.
- *Verslaglegging.* Noteren van belangrijke momenten en nieuwe inzichten.

### A Het onderzoeksthema inleiden

Een goed begin is het halve werk. Daarom dient goed nagedacht te worden over hoe je het onderzoeksthema bij de start van je gesprek neerzet. Wat voor de opdrachtgever of het regie- of kernteam vanzelfsprekend kan zijn, wordt in delen van de organisatie misschien heel anders beleefd. Begin door het onderzoeksthema in positieve bewoordingen te formuleren, en niet als een probleem, omdat de laatste insteek snel kan leiden tot een analytisch of defensief gesprek dat zich richt op het vinden van oplossingen voor het veronderstelde probleem. Licht het onderzoeksthema in

### VOORBEELD VAN EEN OPENINGSPARAGRAAF OVER LEIDERSCHAP

In dit gesprek onderzoeken we voorbeelden uit de dagelijkse praktijk van onderneming x van het thema 'Leiderschap van verandering'. Leiderschap definiëren we hier als het vermogen van mensen in onze organisatie om anderen mee te nemen in verandering. Met dit onderzoek willen we als organisatie leren over de stappen die we kunnen zetten door lessen over goed leiderschap te verzamelen. Welke toekomst zie jij voor dit bedrijf? Met welk type leiderschap? Wat is de betekenis van beide voor de kwaliteit van jouw werk, voor jouw betrokkenheid en verbondenheid met ons bedrijf?

In dit interview zullen we deze en andere vragen onderzoeken, met een bijzondere focus op jouw eigen ervaringen, inzichten en observaties, en je verwachtingen van de toekomst. Kies iemand uit die je nog niet zo goed kent en die je graag wilt interviewen. Ga het gesprek in met een nieuwsgierige belangstelling naar het verhaal van je collega. Je hebt in totaal zestig minuten voor het interview: dertig minuten om te interviewen en dertig minuten om zelf geïnterviewd te worden. Maak wanneer het jouw beurt is om te interviewen aantekeningen van de hoogtepunten uit het gesprek met je collega. Stel zo nodig extra vragen. Veel succes!

zo'n vijf tot tien regels toe, waarin je de waarde van het onderzoek voor de organisatie motiveert. Deze inkadering vormt het vertrekpunt van het gesprek, dat de interviewer bij de start toetst op herkenbaarheid en acceptatie. In dezelfde inleiding kan de interviewer een korte uitleg van de opzet van het onderzoek geven. Vermeld bij de start van het gesprek ook even hoe het gesprek in zijn werk gaat en hoelang het duurt. Vaak worden ter herinnering nog wat tips vermeld die bedoeld zijn voor de interviewer. Een voorbeeld van een inleidende paragraaf vind je hieronder.

#### B Inleidende vragen stellen

De eerste vragen die je stelt, hebben tot doel om de persoon die je interviewt te laten wennen aan een waarderende vraagstelling. Ze zetten de toon van het gesprek en nodigen de ander uit om iets over zichzelf te vertellen, mede in relatie tot het onderzoeksthema. De inleidende vragen nodigen de ander uit tot reflecteren en brengen rust en aandacht in het interview. De waarderende vragen die je aan het begin van het interview stelt, grijpen terug op positieve ervaringen uit het verleden. Zo wennen deelnemers aan de waarderende wijze van vragen stellen en komt de interviewer iets meer te weten over de persoon die hij interviewt. Hieronder is een overzicht opgenomen met voorbeelden van inleidende vragen.

### VOORBEELDEN VAN INLEIDENDE VRAGEN

- Kun je mij vertellen over een moment of gebeurtenis in jouw carrière waarop je bijzonder trots bent? *Wat leidde tot deze bijzondere gebeurtenis en wat maakte het mogelijk? Wat heb je ervan geleerd?*
- Wat zijn de bijzondere kwaliteiten die jij inbrengt in jouw werk en deze organisatie?
- Kun je terughalen wat je eerste ervaringen of gedachten waren toen je voor deze organisatie kwam werken? *Wat trok je erin aan? Wat waren je eerste indrukken en ervaringen?*
- Wat waardeer je in het bijzonder aan het werk dat je doet?
- Kun je mij vertellen wat je ertoe heeft gebracht om het werk te doen dat je nu doet?
- Wat motiveert je in je werk? *Zijn er meer mensen in jouw familie die dit werk doen? Hoe stimuleren jouw naasten je om dit werk te doen?*
- Je zult gedurende je werkverband bij dit bedrijf ups en downs hebben gehad. Kun je mij vertellen over een moment waarop je het meest enthousiast was over deze organisatie? *Wat gebeurde er en wat was jouw bijdrage daaraan?*

### C Vragen naar het onderzoeksthema

Na de inleidende vragen komt het onderzoeksthema met eventuele subthema's aan bod. Dit onderdeel vormt het hart van je onderzoek. Per subthema vraag je naar persoonlijke waardevolle momenten en ervaringen. De achterliggende gedachte is dat verhalen over uitzonderlijke momenten en gebeurtenissen voor

mensen van persoonlijke waarde zijn, en het is dat aspect waar we nieuwsgierig naar zijn. Het is kennis die interessant is voor het onderzoek en die de geïnterviewde persoon helpt om zich (weer) bewust te worden van wat belangrijk voor hem is in relatie tot het onderzoeksthema. Verder is voor het onderzoek interessant om uit te vinden wat de werkzame factoren uit de persoonlijke ervaringen van mensen zijn geweest die hebben bijgedragen aan succes of aan bepaalde resultaten. Hieronder vind je enkele voorbeeldvragen over het thema 'leiderschap'.

### VOORBEELD VAN VRAGEN OVER 'LEIDERSCHAP'

- Wat was in jouw carrière, of wellicht daarbuiten, de meest ingrijpende ervaring die je hebt gehad met een inspirerende leider? *Wat deed hij dat jou inspireerde? Wat maakte het zo bijzonder? Wat was het effect van zijn gedrag op jou? En op anderen?*
- Hoe heeft deze ervaring jou blijvend beïnvloed in jouw leiderschap? Wat zie je hiervan terug of wat merk je er nu van?
- Kun je een ervaring met me delen waarin jij leiderschap hebt getoond op een wijze die door anderen hogelijk werd gewaardeerd? *Wat maakte dat je op dat moment leiderschap toonde? Wat deed je precies? Hoe werd jouw leiderschap zichtbaar in gedrag, houding en taal?*
- Ik ben geïnteresseerd in een ervaring waarin je jouw leiderschap hebt gedeeld met een ander of met anderen, dat wil zeggen overgedragen hebt aan een ander of aan anderen. Wat vond je van waarde om te delen? *Hoe heb je je leiderschap gedeeld? Hoe heeft dat de ander(en) beïnvloed?*

### D Reflecteren op persoonlijke ervaringen

Waarderende vragen gaan over persoonlijke ervaringen van mensen, en dan met name over de bijzondere en uitzonderlijke momenten uit hun verleden. In de vraaggesprekken ga je op zoek naar die bijzondere ervaringen in relatie tot het onderzoeksthema en stimuleer je mensen om er verhalen over te vertellen en die te verlevendigen en aan te scherpen. Deze gesprekken zijn waardevol, omdat mensen ‘vergeten’ gebeurtenissen kunnen ophalen en zich opnieuw bewust kunnen worden van de waarde die ze voor hen hebben of hadden. Voor het onderzoek zijn we niet alleen op zoek naar de waarderende verhalen, maar ook naar reflectie erop.

Door reflectieve vragen te stellen nodig je mensen uit om voor een moment afstand te nemen van de persoonlijke ervaringen waarover ze zojuist hebben verteld en te reflecteren op aspecten daarvan die voor het onderzoek relevant zijn. De vragen maken het mogelijk om de subjectieve, persoonlijke ervaringen van mensen te objectiveren, zodat deze ook waarde voor anderen krijgen. Door reflectieve of objectiverende vragen te stellen ontstaat uit het geheel van de vele individuele, persoonlijke verhalen over het onderzoeksthema collectieve praktijkkennis. Het belang van reflectie voor het onderzoek is daarom minstens zo groot als dat van de persoonlijke verhalen zelf. Hieronder tref je enkele voorbeelden van dergelijke vragen aan.

### VOORBEELDEN VAN REFLECTIEVRAGEN

- Neem eens afstand van die gebeurtenis of dat moment waarover je me vertelde. Wat zijn de elementen of aspecten die belangrijk zijn voor het ontwikkelen van het onderzoeksthema?
- Heb je op basis van deze ervaring een advies voor me over het onderzoeksthema? Zo ja, wat is jouw advies?
- Wat ‘werkte’ er in deze gebeurtenis of wat waren de werkzame aspecten ervan?

### E Verslaglegging van interviews

Naast de vragenlijst geef je interviewers een uitwerkingsformulier mee, waarop ze tijdens het interview aantekeningen kunnen maken of direct na afloop een samenvatting van het gesprek kunnen maken. Een voorbeeld van zo’n uitwerkingsformulier is achter in het hoofdstuk opgenomen. Vraag de interviewers om hun belangrijkste bevindingen te noteren zodat ze die later in hun bespreking van het interview kunnen delen met anderen, of om een samenvatting in te leveren bij het regie- of kernteam zodat die kan worden verwerkt.

Bij waarderende interviews zijn we minder geïnteresseerd in feitelijke verslaglegging en meer in de persoonlijke beleving van de verhalen die interviewers hebben gehoord. Je kunt de verwerking van een interview zien als een persoonlijke reflectie van de interviewer op het waarderende gesprek en als leermoment naar aanleiding van een opvallend verhaal of een interessant idee uit het interview. De volgende onderdelen kunnen deel uitmaken van de al of niet schriftelijke terugkoppeling uit een interview:

- 1 Wat is het meest pakkende of inspirerende verhaal dat je hebt gehoord van je gesprekspartner? Wat vertelt dit verhaal je over het kernthema? Wat zijn de succesfactoren in het verhaal?
- 2 Wat zijn de kernwaarden uit het verhaal van de geïnterviewde? Wat is voor hem belangrijk als het gaat om het kernthema?
- 3 Wat zijn de meest creatieve, spraakmakende, innovatieve ideeën en acties uit het gesprek?
- 4 Welke dromen, wensen en verwachtingen voor de toekomst heb je gehoord?
- 5 Wat waren de meest vitale of belangrijke leermomenten in het interview voor jou als luisteraar? Waarom? Welke nieuwe inzichten in je werk, organisatie of leven heb je opgedaan?
- 6 Welke voorstellen voor veranderingen en/of acties heb je gehoord?
- 7 Welke onderwerpen, quotes of opmerkingen vind je de moeite van het vermelden waard?

Hiernaast staan enkele tips opgesomd voor de verwerking van gesprekken die je de interviewers kunt meegeven.

Met de openingsparagraaf, de inleidende vragen, de kern- en reflectievragen en de verwerking van het interview is de opzet van je vragenlijst gereed. De inhoud staat nu. Maar let op, het oog wil ook wat. Het is belangrijk dat:

- de vragenlijst prettig leesbaar is;
- de opbouw van de vragen voor de doelgroep logisch is;
- het woordgebruik afgestemd is op de doelgroep;
- het aantal vragen past in de tijd die de interviewer krijgt voor zijn interview;

## CHECKLIST UITWERKEN VAN EEN INTERVIEW

- 1 Maak bij voorkeur direct na afloop van het gesprek je samenvatting, om zo veel mogelijk details en indrukken te bewaren.
- 2 Maak een kernachtige samenvatting van de hoogtepunten uit het gesprek, niet meer dan één tot anderhalve A4.
- 3 Begin met het meest pakkende verhaal dat je hebt gehoord en beschrijf het zo kleurrijk en getrouw mogelijk. Houd het verhaal anoniem. Geef aan wat jou erin raakte en waarom je het relevant vindt voor het project.
- 4 Vermeld de meest cruciale uitspraken die je hebt gehoord, bij voorkeur in de vorm van quotes. Geef aan waarom je deze uitspraken belangrijk vindt voor het onderzoek.
- 5 Beschrijf illustratieve voorbeelden die je hoort over het kernthema die aangeven hoe het werkt in de praktijk.
- 6 Neem in het verslag je eigen reflectie van het gesprek op. Hoe heb je het ervaren, wat viel je op, waarover verwonderde je je, en wat vind je belangrijk om in het onderzoek te betrekken en waarom?
- 7 Tot slot, welk advies heb je voor het waarderende onderzoek?
- 8 Neem onderaan je samenvatting enkele gegevens op:
  - je naam;
  - wie je hebt geïnterviewd;
  - waar de geïnterviewde werkt en wat zijn functie is;
  - de datum van het gesprek.
 Mail je samenvatting naar ...

- er ruimte is tussen de vragen voor het maken van aantekeningen.

Wanneer je de vragenlijst hebt gemaakt, test deze dan eerst uit voordat je haar gebruikt voor je onderzoek. Houd enkele proefinterviews en vraag na afloop hoe de geïnterviewde personen het gesprek hebben ervaren. Welke vragen waren goed en welke kunnen beter? Waren er vragen die de geïnterviewden misten of zaten er vragen tussen die zij niet of anders zouden stellen? De proefinterviews helpen je om de vragenlijst af te ronden en geschikt te maken voor het gebruik in de praktijk.

#### 7.4 Het voeren van waarderende gesprekken

Waarderende gesprekken vormen de katalysator van je onderzoeksproces. Mooie, kleurrijke verhalen boeien, engageren en enthousiasmeren mensen. Om de verhalen op te tekenen en mensen met elkaar in gesprek te brengen start het proces in de Discoverfase met een-op-eeninterviews. Dit soort interviews is een veilige manier om een onderwerp voorzichtig af te tasten en om kennis te maken als mensen elkaar niet of onvoldoende kennen. Trek voor de interviews rustig een uur of langer uit. Mensen vinden het prettig om met alle hectiek die hun werk kenmerkt tijd te maken voor een verdiepend gesprek. Kortere kan ook, maar dat gaat vaak ten koste van de diepgang en de rijkdom van het gesprek. Geef mensen een aantal tips mee voor hun gesprekken met elkaar (zie het kader 'Tips voor het voeren van waarderende gesprekken').

Moedig mensen aan om een gesprek aan te gaan met iemand die ze graag een keer willen spreken, of met iemand die ze nog niet zo goed kennen, die geen directe collega van ze is of die in een andere functie of op een andere afdeling werkzaam is. Dat heeft als voordeel dat er, naast het uitwisselen van informatie, kruisbestuiving tussen functies, niveaus en afdelingen kan plaatsvinden en er nieuwe relaties tot stand kunnen komen.

De nieuwe invalshoeken en andersoortige opvattingen die mensen in de waarderende gesprekken van anderen horen, kunnen een duwtje in de rug zijn om (iets) anders over het onderzoeksthema na te gaan denken. Waarderende gesprekken hebben het vermogen om iets in het denken of doen van mensen te veranderen. Precies daarom kent appreciative inquiry aan het vertellen van verhalen een zogenoemde performatieve werking toe: ze brengen iets bij de ander teweeg, waardoor de realiteit een klein beetje verandert.

#### TIPS VOOR HET VOEREN VAN WAARDERENDE GESPREKKEN

- Lees de vragenlijst en de begeleidende instructie vooraf door.
- Ga als dat mogelijk is naar de informatiebijeenkomst over het onderzoek toe.
- Volg de instructies in de vragenlijst zo goed mogelijk op en houd de opgegeven volgorde van de vragen aan.
- Probeer de vragen binnen de toegestane tijd te behandelen.

- *To discover* betekent letterlijk ontdekken. Probeer oprecht nieuwsgierig te zijn naar het verhaal van de ander en neem een houding aan van ‘niet-weten’.
- Gebruik de vragenlijst als richtsnoer en laat het interview zijn eigen richting en tempo ontwikkelen. Als je partner op een vraag geen antwoord heeft, ga je verder naar de volgende.
- Ga op zoek naar de verhalen en vraag naar het hoe, wat, waar, wanneer en waarom erachter. Gebruik aanvullende vragen, zoals:
  - Kun je daar meer over vertellen?
  - Waarom was dat belangrijk voor je?
  - Wat waren de gevolgen daarvan?
  - Hoe heeft dat je beïnvloed?
  - Wat was jouw bijdrage daaraan?
  - Hoe heeft de organisatie of jouw team je daarin ondersteund?
  - Hoe heeft deze ervaring jou veranderd?
- Als de geïnterviewde afwijkt van de vragenlijst, luister dan naar zijn antwoorden en schat in hoe relevant deze zijn voor dit gesprek. Breng na verloop van tijd zijn aandacht terug naar de vragen.
- Geef ruimte aan stiltes. Niet alle vragen hoeven per se te worden beantwoord. Ga door naar een volgende vraag wanneer er niets meer te vertellen is.
- Maak tijdens het gesprek aantekeningen van de belangrijkste opmerkingen en verhalen, zodat je het later na kunt vertellen.
- Geef aan het einde terug hoe je het gesprek hebt ervaren en vraag naar de beleving van de ander.
- Bedank de ander voor het gesprek.

#### 7.4.1 De kunst van het doorvragen

Vaak zie je in waarderende vragenlijsten onder de hoofdvragen subvragen staan. Deze zijn niet voor niets toegevoegd. Ze zijn bedoeld om de interviewer te stimuleren om door te vragen op verhalen. De details zijn in de verhalen namelijk belangrijk; het maakt ze spannender en rijker. Bovendien versterkt het doorvragen de betrokkenheid van de interviewer bij het gesprek en van degene die wordt geïnterviewd. De interviewer neemt geen genoegen met de eerste de beste versie van een verhaal, hij wil meer weten en vraagt door. Hij prikkelt de geïnterviewde om een stukje verder te gaan en meer over zichzelf te onthullen dan hij zich misschien had voorgenomen. Het doorvragen vergroot het vertrouwen in het gesprek.

#### 7.4.2 Wanneer het gesprek een ‘verkeerde’ kant uitgaat

Met de inleiding en de vragen probeer je de aandacht van de geïnterviewde te richten op wat er goed gaat, wat belangrijk is of wat heeft gewerkt. Simpelweg omdat je die informatie nodig hebt voor het onderzoek. Dat betekent echter niet dat mensen niet mogen praten over wat er niet goed gaat of wat hen dwarszit. Waar het om gaat, is dat de sfeer van waarderend onderzoeken bewaard blijft en dat er geen probleem- of klaagfocus ontstaat die de energie uit het gesprek haalt. Krijgt de interviewer het gevoel dat het gesprek wel die kant uitgaat, of dat het onderzoeksthema uit beeld raakt en het gesprek ontspoord, dan kunnen de volgende tactieken helpen om het gesprek om te buigen:

- *Luisteren.* Zit een verhaal, thema of onderwerp iemand hoog, dan is het verstandig om goed naar de ander te gaan luisteren. Doe je dat niet en veronachtzaam je de signalen die de ander



afgeeft, dan is de kans groot dat het gesprek verzandt in oppervlakkigheid. Door goed te luisteren en de ander te helpen met zijn verhaal door er vragen over te stellen, kan emotionele spanning worden weggenomen. Let erop dat je waarderend en belangstellend blijft en tegelijkertijd niet te veel meegaat in het verhaal van de ander.

- *Uitstellen.* Een opmerking of een verhaal dat tijdens het gesprek terug blijft komen, kun je parkeren, door aan te geven dat je er later op terugkomt. Beter is het echter om het wel direct aandacht te geven, omdat het kennelijk waarde voor de ander heeft. Maar lukt dat niet en weerhoudt het je ervan het gesprek te vervolgen, dan kun je voorstellen om het onderwerp te parkeren, waarna je er tegen het einde van het gesprek op terugkomt.
- *Bijsturen.* Als iemand hardnekkig met een negatief verhaal blijft komen, of niet meegaat met de lijn van het waarderende gesprek, dan kun je ervoor kiezen om expliciet te zijn over wat je met het gesprek beoogt en waarom je de vragen stelt die je stelt. Je kunt het moment kiezen om bij te sturen en iets te zeggen in de trant van: 'Ik snap wat je zegt [benoem aspecten die genoemd zijn], maar wil de aandacht nu richten op wat er wel goed gaat. Kan dat? Dat heeft een reden, namelijk om ...' Ga dan samen op zoek naar een moment of gebeurtenis waarop iets wel heeft gewerkt en diep dat verder uit.
- *Negatieve informatie gebruiken.* Achter elk negatief verhaal zit een wens, een verlangen naar iets wat kennelijk ontbreekt in de huidige situatie. Vraag de ander wat het is dat hij graag zou willen zien en gebruik zo de oorspronkelijk negatieve in steek om terecht te komen bij het positieve dat erachter zit. Een voorbeeld: 'Je zegt dat je de verandering niet ziet zitten omdat het al

de zoveelste op rij is. Ik snap je teleurstelling. Maar stel dat deze verandering wel een verschil gaat maken, hoe klein ook, wat zou je dan graag zien dat deze oplevert?'

## 7.5 Betekenis creëren uit de waarderende gesprekken

De verhalen die de interviewers optekenen hoeven niet per definitie representatief of volledig te zijn. Hun verslag, mondeling tijdens een bijeenkomst of schriftelijk, hoeft niet noodzakelijkerwijs gefactcheckt te worden. Dat kan wel als daarop prijs wordt gesteld. De interviewer voegt met zijn verslaglegging altijd een eigen kleur aan het verhaal van de ander toe, door de opvallende aspecten uit te lichten. Het waarderende gesprek is in dat opzicht geen traditioneel interview, omdat volgens het sociaal constructivisme (zie paragraaf 2.8 voor de basisprincipes) de betekenis ervan niet alleen besloten ligt in het verhaal van de verteller, maar ook in de interpretatie van de luisteraar.

Voor de verwerking van de interviews kan het regie- of kernteam verschillende wegen kiezen, afhankelijk van of het onderzoeksproces in één bijeenkomst wordt doorlopen of dat verschillende fasen in de tijd van elkaar gescheiden zijn. In figuur 7.6 zijn drie verwerkingsmogelijkheden weergegeven.



Figuur 7.6 Mogelijkheden voor het verwerken van waarderende gesprekken

### 7.5.1 Het bundelen en verspreiden van interviewverslagen

Het regie- of kernteam heeft voordat het aan de gespreksronde(n) begint goed nagedacht over de verwerking van de uitkomsten. Het is mooi om tientallen of zelfs honderden verhalen te verzamelen, maar bedenk wel dat al deze informatie verwerkt moet worden om de uitkomsten toegankelijk te maken voor anderen. Als er relatief weinig waarderende gesprekken hebben plaatsgevonden en de kwaliteit van de gespreksverslagen goed is, dan kunnen ze eenvoudigweg gebundeld en verspreid worden onder de deelnemers. Zijn het er veel, meer dan zo'n 25 verhalen, dan kost het doorlezen ervan de deelnemers veel tijd. Een mogelijkheid is dan om de gespreksverslagen op te splitsen en onder de

deelnemers te verdelen, of om er een samenvatting van te maken. Dat kan op verschillende manieren:

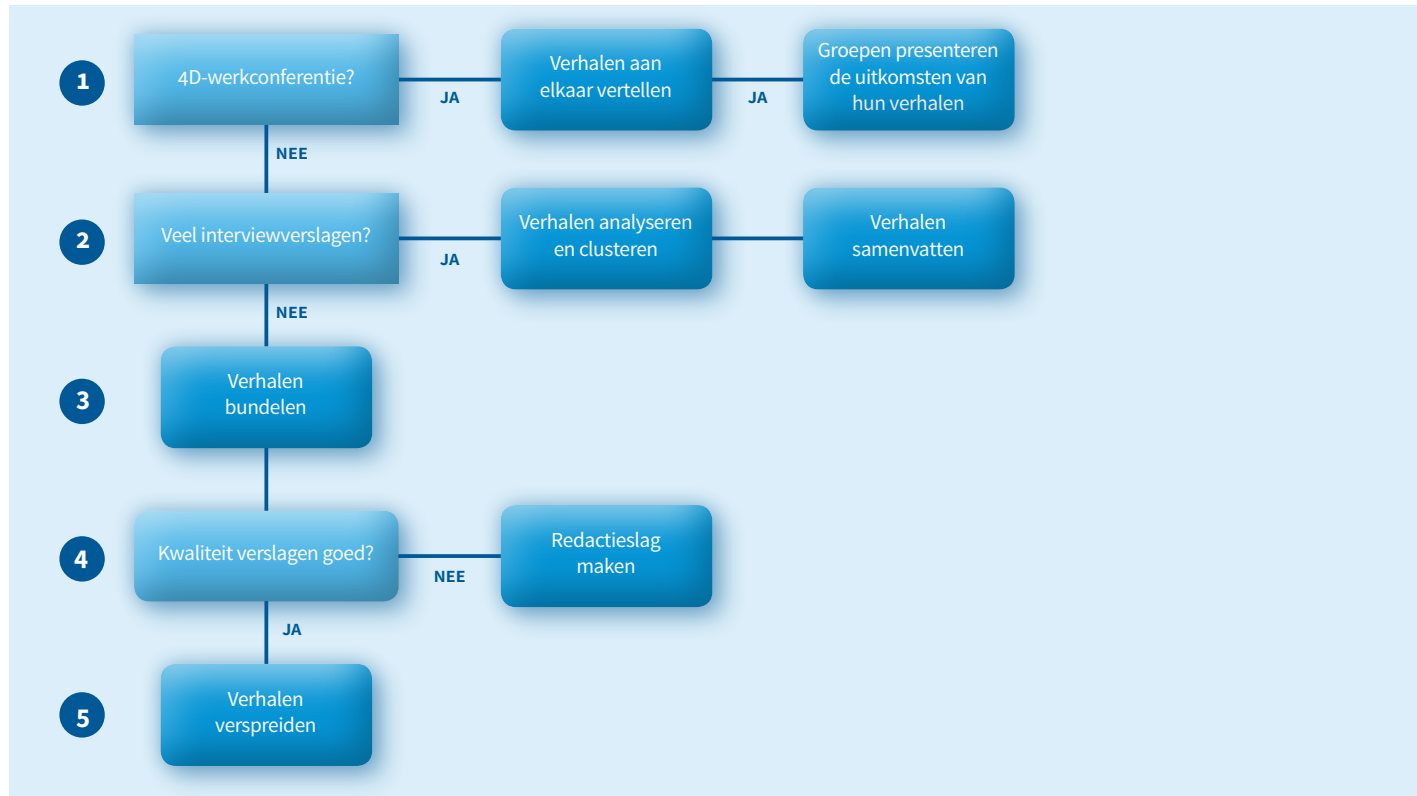
- Bundel de verhalen, quotes, ideeën en succesfactoren overzichtelijk in een publicatie, bijvoorbeeld naar vragenlijst, thema of doelgroep.
- Maak een mindmap van alle thema's, quotes, ideeën en succesfactoren en stel de gespreksverslagen via een verzamelmap beschikbaar.
- Maak een overzicht van de belangrijkste thema's die uit de verhalen naar voren komen en licht deze toe aan de hand van enkele voorbeeldverhalen.
- Maak een film- of audio-opname waarin je een aantal deelnemers vraagt hun verhaal te vertellen en vat de belangrijkste uitkomsten erin samen.
- Een combinatie van bovenstaande mogelijkheden.

De belangrijkste keuzes zijn in figuur 7.7 schematisch weergegeven.

### 7.5.2 Het bespreken van verhalen in een groepsbijeenkomst

Wanneer de interviews plaatsvinden in een groepsbijeenkomst, dan hoeven er geen verslagen te worden gemaakt en kunnen de verhalen na de een-op-eeninterviews in subgroepen met elkaar worden uitgewisseld. Dat gebeurt ongeveer op de volgende manier.

- 1 Vorm met een of meerdere duo's een groep van vier tot acht personen.
- 2 Iedereen deelt beurtelings zijn samenvatting van het afgenomen interview in de groep. Je vertelt dus over het verhaal van degene die je hebt geïnterviewd.



Figuur 7.7 Belangrijkste keuzes bij het houden van interviews

**3** Luister bij het uitwisselen van de verhalen goed naar best practices, waarden, succesfactoren, trots, ideeën, kwaliteiten, methoden, processen, relationele aspecten en alle andere dingen die relevant zijn voor het onderzoeksthema.

**4** Wanneer iedereen zijn verhaal heeft gedaan, maak je als groep een overzicht van de hoogtepunten, kwaliteiten, ideeën en factoren uit de verhalen die bijdragen aan het onderzoeksthema.

- 5 Reflecteer op de verhalen en het overzicht van de hoogtepunten, door overkoepelende thema's en onderwerpen te benoemen die boven komen drijven en die je als groep belangrijk vindt voor het onderzoek.
- 6 Selecteer uit het overzicht de drie tot vijf belangrijkste elementen die de groep wil presenteren en zet deze op een flip-over.
- 7 Presenteer de uitkomsten aan de andere groepen en illustreer ze met een van de vertelde verhalen.

Als de interviews gedurende een bepaalde periode hebben plaatsgevonden en deze wordt afgesloten met een aparte bijeenkomst, dan kunnen de verslagen vooraf worden gebundeld, eventueel samengevat, en worden verspreid onder de deelnemers. Het verloop van de bespreking is dan op hoofdlijnen als volgt:

- Bij de start van de bijeenkomst worden de belangrijkste uitkomsten en conclusies gepresenteerd.
- Na afloop van de toelichting worden groepjes gevormd met een gemixte samenstelling om de uitkomsten te bespreken.
- Bespreekvragen die je aan de groepjes kunt meegeven zijn erop gericht om conclusies te trekken en thema's voor de volgende stap te identificeren, zoals hierboven genoemd. Voorbeelden van vragen vind je in de volgende paragraaf.
- De groepjes presenteren de uitkomsten op de bespreekvragen aan de overige deelnemers.
- Na alle presentaties wordt gezamenlijk stilgestaan bij de uitkomsten van deze fase, door thema's te benoemen en enkele conclusies te trekken.

### 7.5.3 Samen betekenis geven aan het geheel van verhalen

Zoals we aangaven, is het doel van de Discoverfase om bijzondere verhalen over een organisatie en het onderzoeksthema te verzamelen die samen aangeven wat een groep mensen belangrijk vindt. Het gaat om het geheel aan waarden, principes, kwaliteiten, sterkten, prestaties, vaardigheden en andere waardevolle aspecten die in de verhalen besloten liggen en die de groepen eruit hebben gelicht en gepresenteerd.

Om de Discoverfase af te ronden is het goed om gezamenlijk conclusies te trekken, maar zonder daarbij afbreuk te doen aan de variëteit aan verhalen die deze fase heeft opgeleverd. De afronding wordt gebruikt om te toetsen hoe waardevol de deelnemers de uitkomsten van deze fase vinden en om de verbinding met de volgende fase te leggen.

Gesprekken tussen mensen hebben van zichzelf een zelfordenend vermogen, ook als mensen elkaar nog maar nauwelijks kennen. Zonder er veel sturing aan te geven, laat staan het te willen controleren, verleent elke groep collectief betekenis aan de processen waarvan het deel uitmaakt. Appreciative inquiry maakt van dat principe, dat we emergentie noemen, dankbaar gebruik, wetende dat het onderzoeksproces zichzelf ordent, door de betekenis die de mensen er individueel en met elkaar aan geven. In de afsluiting van de Discoverfase is het goed om daarbij stil te staan, door gezamenlijk enkele conclusies te trekken die waardevol zijn voor het verdere verloop van het onderzoek.

Een voor de hand liggende vraag om aan de voltallige groep te stellen is welke overeenkomsten ze zien tussen de presentaties die de groepen hebben gegeven of in de samenvatting of bundel

van verhalen die ze hebben gelezen. Wat valt hun daaraan op en welke onderwerpen en thema's komen veelvuldig terug? De groep kan daarop worden bevraagd in een bijeenkomst die de Discoverfase afrondt. Waarderende vragen die daarbij aan de orde kunnen komen zijn bijvoorbeeld:

- Wat geeft leven aan het onderzoeksthema in deze organisatie? Waar gaat dat thema eigenlijk over en waarom is het belangrijk?
- Wat valt jullie op aan het geheel van verhalen dat jullie zojuist hebben gehoord?
- Waarover zijn jullie het (grotendeels) eens met elkaar?
- Welke kwaliteiten, sterkten, thema's of andere onderwerpen klinken door in jullie presentaties? Waarom zijn deze voor het onderzoek relevant?
- Welke van deze onderwerpen vinden jullie belangrijk om mee te nemen in de vervolgstappen van dit onderzoek? Waarom?
- Wat heeft de uitwisseling van verhalen en ervaringen over het onderzoeksthema voor effect gehad op jullie?
- Wat stimuleert jullie om met deze onderwerpen aan de slag te gaan?

Niet alleen de overeenkomsten zijn belangrijk om te noemen, ook de verschillen zijn een goed onderwerp van gesprek. Naast overeenkomstige waarden kunnen ook de bestaande verschillen in waarden actief in het onderzoek worden betrokken. Daarmee doe je eveneens recht aan de kracht van het verschil dat in een groep aanwezig is, dat een belangrijke motor kan vormen voor vernieuwing en verandering. Eventuele strijdigheden in waarden kunnen erkend worden en naast elkaar bestaan gedurende het onderzoek, zonder dat er iets hoeft te worden opgelost. Maar soms is het wel

nodig verschillen te onderzoeken en te bespreken, namelijk als ze het onderzoek in de weg gaan zitten. In beide gevallen is het belangrijk om bij de afronding van de Discoverfase te toetsen of verschillen in waarden in de groep aanwezig zijn. Vragen die daarbij kunnen helpen, zijn:

- Luisterend naar alle verhalen en presentaties, wat houdt jullie bezig over het onderzoeksthema? En waarom is het wel of niet relevant voor jullie?
- Zitten er naast overeenkomsten ook verschillen in jullie presentaties, en wat zeggen deze over het onderzoeksthema? Gaan er achter deze verschillen verschillende groepen schuil met elk hun eigen wensen, idealen en belangen? Zo ja, kunnen we deze benoemen?
- Zijn er onderwerpen of thema's die in de praktijk onvoldoende aan bod komen, maar die voor het onderzoek wel belangrijk zijn? Of zijn er relevante onderwerpen die hier nog ontbreken? Zo ja, welke zijn dat?
- Leggen de uitkomsten ook verschillen in waarden bloot die jullie herkennen in de dagelijkse praktijk? Hoe gaan jullie er daar mee om? Op welke manier kunnen we de tegenstellingen een plek geven in het verdere verloop van dit onderzoek? Welke kwaliteiten en sterkten kunnen we daarvoor aanwenden?
- Voelen jullie een voorbehoud om met het onderzoeksthema aan de slag te gaan, of met een van de onderwerpen die ermee zijn verbonden? Waar komt jullie voorbehoud vandaan en hoe kunnen we dat op constructieve wijze een plek in het onderzoek geven?

### EEN ADVIES UITBRENGEN

In plaats van de bovenstaande vragen te stellen kan aan groepen worden gevraagd om een advies uit te brengen voor het verdere verloop van het onderzoek. Het regie- of kernteam wil dan, naast de inhoudelijke conclusies die getrokken worden, ook van de deelnemers horen hoe zij de volgende stap in het onderzoek zien. Dat wil niet zeggen dat ze daarmee de regie van het onderzoek uit handen geven, wel dat ze goed luisteren naar de wensen en behoeften van de groep en deze verwerken in het verdere verloop van het proces. Een uitkomst van zo'n advies kan bijvoorbeeld zijn dat even wordt gewacht met de volgende stap in het onderzoek en dat eerst de achterban op de hoogte wordt gebracht van de uitkomsten van de Discoverfase. Zo'n tussenstap kan het eigenaarschap van de inhoud en/of het onderzoeksproces vergroten en is daarom het overwegen waard.

## 7.6 Uitkomsten en impact

De Discoverfase is de eerste inhoudelijke stap in het onderzoeksproces van appreciative inquiry, waarin je samen op zoek gaat naar waardevolle verhalen over het onderzoeksthema. Verhalen die de bron vormen van de dialoog die mensen met elkaar aangaan, in deze en volgende fasen, en die uitmonden in vernieuwende actie. Een andere uitkomst van de Discoverfase is dat mensen bevestigd worden in de verhalen die ze vertellen. In die erkenning kan een herwaardering plaatsvinden van betrokkenheid, verbondenheid

en saamhorigheid, die zowel het veranderproces als de onderlinge verhoudingen en samenwerking ten goede komt. Het gevolg daarvan is hernieuwde energie om aan het onderzoeksthema mee te werken en enthousiasme om vervolg te geven aan het onderzoeksproces. De uitkomsten van de Discoverfase in de vorm van verhalen, wensen, kwaliteiten, sterkten en thema's vormen de input voor de volgende fase: de Dreamfase.

### Reflectievragen

- 1 Kun je in eigen woorden vertellen wat de Discoverfase inhoudt en wat het doel van deze fase is?
- 2 Waarom denk je dat het vertellen en delen van waarderende verhalen belangrijk is? Wat voegen deze verhalen toe aan de normale dagelijkse verhalen van mensen?
- 3 Wat gebeurt er in de interactie als mensen een waarderend gesprek met elkaar aangaan?
- 4 Wat is in jouw werk een geschikte manier om waarderende verhalen te verzamelen? Hoe krijgt dat of kan dat in jouw praktijk gestalte krijgen?
- 5 Welke voorbeeldvragen die in dit hoofdstuk aan de orde zijn geweest, spreken je in het bijzonder aan? Waarom is dat?

**Veranderen met appreciative inquiry is een uniek antwoord op de vraag hoe met de complexe verwandervraagstukken van deze tijd om te gaan. Een onmisbaar boek voor verantwoord veranderen in de praktijk van alledag, mét in plaats van vóór mensen.**

Appreciative inquiry is een filosofie en methode die door waarderend onderzoeken zichtbaar maakt wat mensen belangrijk vinden en wensen voor de toekomst. Een waardegedreven, verbindende en actiegerichte veranderaanpak die duurzame resultaten oplevert, doordat mensen op verantwoorde wijze gestalte aan verandering geven.

Dit boek reikt de ingrediënten aan voor het ontwerpen, uitvoeren en begeleiden van een creatief veranderproces. Met transparantie, betrokkenheid en hoogwaardige interactie als de belangrijkste bouwstenen. Passend bij de eisen van deze tijd, waarin vaak geen eenvoudige antwoorden voorhanden zijn.



Managementimpact.nl  
Boomuitgeversamsterdam.nl

Veranderen met appreciative inquiry is:

- een *doe-boek* met praktijkvoorbeelden, oefeningen, checklists en een heldere uitleg van de principes en het onderzoeksproces van appreciative inquiry.
- een *vernieuwend boek* dat ingaat op thema's die bij verandering spelen, zoals een waarderende grondhouding, generatief veranderen, kwaliteit van interactie en kritisch waarderend onderzoeken.
- een *ethisch boek*. Veranderen is mensenwerk. Daarom gaat dit boek verder dan een functionele kijk op veranderen en nodigt het de lezer uit stil te staan bij de consequenties van verandering.

*Veranderen met appreciative inquiry* is geschreven voor veranderaars, coaches, adviseurs, opleiders, managers en studenten die op onderzoekende en waarderende wijze vernieuwing en verandering in organisaties en samenleving willen vormgeven.

Robbert Masselink, Jeannette de Haan, Nathalie Hugenholtz, Marco van Rossum en Robert Paul Schwippert zijn ervaren organisatieadviseurs, onderzoekers en coaches die verantwoord veranderen in bedrijven, organisaties en netwerken nastreven. Samen vormen zij het AI Gilde.

*'Het boek maakt inzichtelijk hoe de kunst van het vragen stellen, het waarderen van verschillen en het combineren van diverse gezichtspunten leiden tot een verhoogde motivatie, meer werkplezier en betere resultaten. Dit maakt Veranderen met appreciative inquiry voor leiders in organisaties bij uitstek relevant.'*

**Ruben Beens, Algemeen Directeur BP Nederland/Retail Operations Director**

*'This well-crafted and extensive book does not only 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**

*'Eens in de zoveel tijd verschijnt er zo'n boek waarnaar je als organisatie-professional uitkijkt. Optimistisch, maar niet naïef. Onderzoekend én stellend. Veranderen met appreciative inquiry is zo'n boek.'* **Jacco van Uden, lector Change Management Haagse Hogeschool**