

Wat is Appreciative Inquiry?

Mensen, teams en organisaties zijn voortdurend in ontwikkeling. Vaak zijn de vragen over problemen het uitgangspunt: Waarom zijn onze 'werknemers' niet gemotiveerd? Waarom heerst er zoveel stress? Waarom begrijpen we elkaar niet? Waarom snapt Marketing onze problemen bij Productie niet? Dergelijke vragen roepen bij mensen geen enthousiasme op, eerder weerstand. Bovendien riskeer je dat de problemen toenemen, want alles wat aandacht krijgt, groeit.

Om die valkuilen te vermijden, is een waarderende en onderzoekende benadering ontwikkeld: Appreciative Inquiry (AI). AI vertrekt vanuit positieve ervaringen in werk en leven, ervaringen die mensen enthousiast en trots maken. De ervaringen waar je zin van krijgt om weer eens lekker aan het werk te gaan. De tekorten en problemen worden niet weggemoffeld. Maar ze krijgen niet langer een plaats op de eerste rij. In AI gaat de aandacht vooral uit naar de kracht en kwaliteit van een organisatie. De trots op wat er is en wie we zijn, geeft het vertrouwen om een gedeelde en gedurfde visie te creëren op wat in de toekomst mogelijk is.

In een AI-traject denken de medewerkers mee over de richting die de organisatie uitgaat. Die benadering zorgt voor een breed draagvlak en genereert betrokkenheid in verandering. AI versterkt de relatie tussen mensen, het werk en de organisatie. AI is een constructieve aanpak, verwoord in vijf principes en werkend gemaakt aan de hand van een vierdelige methodologie.

Gestructureerde aanpak

De AI-filosofie is praktisch gemaakt in een methodologie. Dit noemen we de 4V-aanpak: 'Verwonderen', 'Verbeelden', 'Verankeren' en 'Verwerklijken'. In het Engels gaat het om de 4 D's (Discover, Dream, Design & Destiny). Het gaat hier eerder om een cyclus, dan om een chronologisch stappenplan.

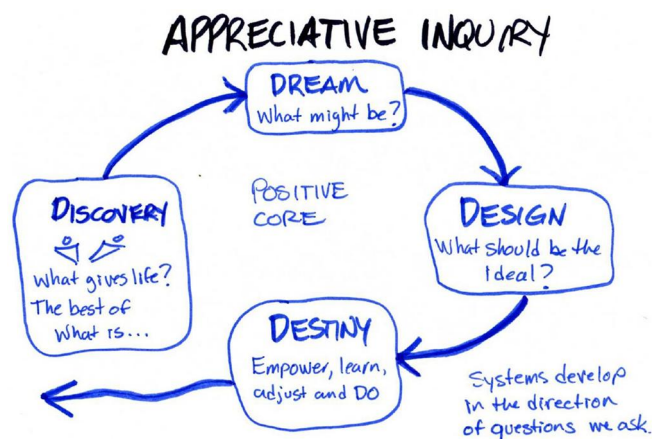
Het eerste proces is Verwonderen, oftewel het ontdekken. Dit start met het waarderend bevragen van het verleden. Verhalen staan daarbij centraal. De AI-begeleiders laten de betrokkenen aan elkaar, bijvoorbeeld twee per twee, verhalen vertellen over positieve ervaringen en sterke momenten uit het verleden. De opdracht is om die verhalen op een pakkende manier te vertellen, met de erbij horende gevoelens en met aandacht voor de factoren die aan de basis liggen van de positieve ervaring. *Wat maakte dit project zo sterk? Welke elementen droegen bij tot het succes? Wat was mijn bijdrage? Wat heb ik eruit geleerd? Welke organisatiefactoren droegen bij tot dit succes?*

Het tweede proces is dat van het dromen of Verbeelden. *Welke toekomst verlangen we, wat zijn onze wensen voor de toekomst? Wat draag ik bij, wat is de inbreng van de anderen? Hoe ziet de context eruit?* Die verhalen maken duidelijk wat de medewerkers goed kunnen en graag doen, waarin ze geloven en waar ze naar streven: allemaal elementen om het toekomstbeeld vorm te geven en uiteindelijk waar te maken. De Verbeeldende-stap steunt op de positieve ontdekkingen uit het eerste proces. Het droombeeld wordt opgebouwd met elementen die tot de ervaring van de medewerkers behoren, maar die in de toekomst vaker en sterker mogen voorkomen. Er wordt gezocht naar de gemeenschappelijke elementen en waarden in de verhalen, naar wat tot de essentie van de droom behoort: wat is zo belangrijk dat het onmisbaar is?

Bij Verankeren, denken de deelnemers na over concrete stappen die nodig zijn om de brug te slaan tussen toekomst en heden. Ze brengen het toekomstbeeld naar het nu. De verbeelde thema's worden vertaald naar structuren, werkprocessen, communicatie, besluitvorming. De krijtlijnen worden uitgezet om samen de gewenste toestand te realiseren. Wie doet wat en wanneer? De elementen uit de verhalen zijn een houvast, ze worden verder onderzocht en krijgen een plaats in de actieplannen.

Het vierde proces, Verwerklijken, is die van het improviseren. Dit proces houdt in dat de medewerkers samen de visie op de toekomst waarmaken. De gezamenlijk ontwikkelde visie stuurt het gedrag in het heden. Leren, experimenteren en improviseren staan centraal en ook in dit proces wordt verder gebouwd op de aanwezige energiebronnen, op wat iemand goed kan, graag doet en verder wil ontwikkelen.

Grafisch ziet het 4D-model er als volgt uit (Cooperrider & Whitney - 2005):



Source: Cooperrider et.al

Recent wordt er door verschillende auteurs voorgesteld om de 'Positive core' als een 5e proces aan het begin van de cyclus toe te voegen. Dit zou dan 'Define' of 'Verwoorden' zijn. Kenmerkend aan dit proces is de keuze voor de invalshoek die men in de AI-cyclus zou willen kiezen. Beroemd is het verhaal van dr. Shrivasta die werd uitgenodigd om onderzoek te doen naar 'ongewenste intimiteiten' in een organisatie. Hij weigerde, vroeg bedenktijd en stelde later voor om een onderzoek te doen naar 'productieve samenwerkingsrelaties tussen medewerkers, waarin de verschillen tussen mensen de grondslag vormen voor leren en ontwikkelen.' De reden hiervoor was onder andere gelegen in het derde principe achter Appreciative Inquiry. In de volgende paragraaf leest u ze alle vijf.

De leidende Principes achter Appreciative Inquiry

Essentieel in de waarderende benadering is een goed begrip van de vijf principes die de grondslag vormen van Appreciative Inquiry.

- Het constructionistisch principe zegt dat organisaties creaties zijn van de mens en geen vaste constructies. Organisaties gedragen zich bijgevolg ook niet volgens vaste wetmatigheden, wel volgens spelregels die mensen zelf bedenken en met elkaar delen. Het gesprek van de leden van een organisatie over de spelregels die zij met elkaar hebben bepaald voor organisatie is daardoor een effectieve manier om samen de organisatie, die zij vormen te kunnen ontwikkelen.
- Het anticiperend principe. Naast factoren uit het verleden (opvoeding, opleiding, ervaring, etc.) en in het heden (relaties en invloed van anderen, normen in de maatschappij, etc.) wordt ons gedrag ook bepaald door onze visie op de toekomst. We gedragen ons naar wat we geloven en dromen, zijn gedreven door onze ambities en idealen en door de verwachtingen die we koesteren. Veel meer dan we denken sturen onze verwachting van de toekomst onze keuzes en handelen van vandaag. Of zoals Jantsch (1980) het verwoordt: "Mental anticipation now pulls the future into the present and reverses the direction of causality."
- Het poëtisch principe. 'Woorden creëren werelden': de werkelijkheid ziet eruit zoals je haar verwoordt. Taalgebruik in een organisatie zegt veel over hoe we de dingen waarderen die er in onze organisatie gebeuren. "Ga jij naar het salesoverleg?" "Ja, ik trek weer ten strijde tegen de mannen van Verkoop." Onze taal verradt de onderliggende waarden. In ons voorbeeld strijd - winnen - oorlog, etc. Het is belangrijk hoe de dingen binnen een groep gezegd, geformuleerd en benoemd worden, en hoe je over de toekomst praat, want taal heeft een scheppend vermogen. Om de toekomst te verbeelden, schieten cijfers, formules en letterlijke taal tekort. In een AI-traject is er dan ook volop ruimte voor metaforen en verhalen. Daarom hechten we binnen AI ook veel belang aan de startvraag van het begeleidingstraject. Mensen kijken naar hun organisatie door de bril van de vragen die hen worden gesteld. *'Wat kan op een productieve manier meer rust brengen in onze organisatie?'* brengt een heel ander proces op gang dan de vraag *'Wat moeten we doen om de stress te reduceren?'*. Een goede vraag verandert het denken in termen van problemen naar denken in termen van mogelijkheden.
- Het principe van de simultaneïteit houdt in dat onderzoek, diagnose en verandering niet gescheiden zijn van elkaar. De heersende gedachte is dat dit aparte processen en momenten zijn: eerst komt het onderzoek, vervolgens worden in functie van de conclusies de veranderingen, meestal top-down, in praktijk gebracht. Maar in werkelijkheid treden deze drie processen tegelijk op, in die zin dat het onderzoek en de onderzoeksvraag de verandering al op gang trekken.

- Het positieve principe. Mensen kunnen verantwoordelijkheid nemen voor wat ze wensen te bestuderen. Dus geen verandering inzetten als 'Ver-af' voor 'Anderen', maar zelf actief betrokken zijn en blijven. Oftewel: 'Veranderen' eindigt op anderen, maar begint bij 'IK'! Zichzelf ook ter discussie kunnen stellen. Als we ons zo verbinden met de verandering en ons oordeel uitstellen, dan merken we dat we meer zien en ervaren. De volle rijkdom van de situatie waar we ons in bevinden wordt duidelijk. We zien hoe zaken met elkaar samenhangen en juist van elkaar verschillen. Dat is een waarderende houding. Inspiratie, werkplezier en geloof in een gezamenlijk toekomstproject hebben een positieve lange termijn invloed op het gezamenlijke gedrag en daarmee op de verandering.

Herman Wittockx & Franke Jongsma (2012, ongepubliceerd)