

Appreciative Inquiry

Een revolutionaire aanpak van positieve verandering

Appreciative Inquiry

Een revolutionaire aanpak van positieve verandering

David L. Cooperrider
en
Diana Whitney

Quinter® 

Copyright © 2021 Heart Media
Ockhuizerweg 16b
3455 RW Haarzuilens
www.heartmedia.nl

Mogelijk gemaakt door:
Quinter Groep B.V. - www.quinter.nl
en het crowdfundingplatform www.boekfunding.nl

Oorspronkelijke titel: *Appreciative Inquiry, A Positive Revolution in Change*
Vertaling: David Grabijn
Redactie: Nienke van Oeveren
Omslagontwerp: Carl de Vaal
Binnenwerk: Ferdinand Rusch, Formaat.nl

ISBN: 978-90-8984-013-4
NUR: 600
Eerste druk, 2021

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, of anderszins gekopieerd worden voor publiek of privé-gebruik – anders dan voor ‘eerlijk gebruik’ als korte citaten in artikelen en recensies – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Heart  Media

Quinter® 

Inhoud

Voorwoord door Cees Hoogendijk	9
Voorwoord door David L. Cooperrider en Diana Whitney	13
1 • Een revolutionaire aanpak van positieve verandering	15
2 • De basis van Appreciative Inquiry	21
3 • De AI-cyclus van de vier V's	31
4 • De vier V's in actie	43
5 • De AI-cyclus toepassen	57
6 • Rollen, verantwoordelijkheden en relaties	65
7 • Principes van een positieve revolutie	71
8 • Het vrijmaken van potentieel	77
Vragen rond de toepassing van AI	83
Conclusie	85
Noten	86
Waar vind je meer informatie	89
De auteurs	91
Over Quinter	95

Wat er wordt gezegd over Appreciative Inquiry

AI ontketent een revolutie op het gebied van organisatieontwikkeling.

- Robert Quinn, hoogleraar Management, Business School,
University of Michigan

AI is de filosofie die ons in staat stelt hart, hoofd en ziel van onze mensen te winnen – van al onze mensen. Alleen zo kunnen we tot topprestaties komen.

- Cindy Frick, VP, Organizational Development & HR Planning, Roadway Express

[AI is] een proces dat je omhoog voert naar succes en niet omlaag naar mislukking. Het motiveert mensen om vervulling te bereiken en niet terecht te komen in somberheid en negativiteit.

- Rob Treeby, manager gezondheid, veiligheid en milieu bij BP Amoco

Ik zou u vooral willen prijzen voor uw AI-methodiek en u willen bedanken voor het introduceren ervan bij de Verenigde Naties. Zonder dat zou het lastig – misschien zelfs onmogelijk – zijn geweest om zoveel leiders van ondernemingen, maatschappelijke organisaties en overheidsinstellingen enthousiast te maken (voor de UN Global Compact Leadership Summit in 2004).

- Kofi Annan, voormalig secretaris-generaal van de Verenigde Naties

Wij hebben het concept van AI opgenomen in ons programma 'Baanbrekend leiderschap bij Roadway'. Onze hogere leidinggevenden zijn enthousiast met deze vernieuwende benadering aan de slag gegaan om een aantal van onze meest dringende problemen aan te pakken. Het bleek fantastisch goed te werken en voor de toekomst weten we nu hoe we de gewenste resultaten gaan bereiken.

- Jim Staley, bestuursvoorzitter Roadway Express

Ik had het voorrecht dat ik een AI-methodiek kon gebruiken voor een verkoop- en marketingorganisatie die strategisch samenwerkte met een grote mediapartner. In de ruim twee jaar na de introductie en verwelkoming van AI in de groep, heeft zich een significante transformatie voorgedaan. De sfeer is drastisch verbeterd, de mensen zijn veel meer bij elkaar betrokken, de samenwerking is drastisch verbeterd – en net zo doorslaggevend – de omzet en de winstgevendheid waren beter dan in de rest van beide organisaties. De holistische AI-benadering is voor deze organisatie een manier van leven geworden.

- Jim Gustafson, VP en algemeen directeur, Electricjob.com

AI helpt ons een 'baanbrekende organisatie' te zijn. We zijn begonnen met onze hele fabriek dicht te doen en alle zevenhonderd mensen van werkvloer tot directie bij elkaar te brengen om onze toekomst in beeld te brengen. Het was een vierdaagse bijeenkomst. Dit jaar gaan we AI gebruiken om duizend mensen te betrekken bij de strategische planning en de gezamenlijk te formuleren nieuwe structuur, met inbegrip van al onze interne mensen en vertegenwoordigers van externe belanghebbenden – leveranciers, klanten en de plaatselijke gemeenschap. Wanneer je het hele systeem in één ruimte samenbrengt, komt het beste in de mensen naar boven. Heelheid is gezond en dat is bij Nutrimental Foods ons doel: het leveren van wat gezond maakt. Het is opwindend en het loont. Na onze eerste grote groepsessie steeg de winst met 200 procent en daalde het ziekteverzuim met 75 procent. Bij AI gaat het om verbinding maken met vitaliteit, zelfsturing en zelfredzaamheid en uiteindelijk om menselijk geluk. Ik zou willen dat jullie allemaal onze volgende sessie konden meemaken!

- Rodrigo Loures, CEO, Nutrimental Foods, Brazilië

Voorwoord door Cees Hoogendijk

Hoofdstuk 8 van dit boek heet Vrijmaken van Potentieel. Welk beeld krijg jij daarbij? Stel je voor: mensen als jij en ik, in organisaties en gemeenschappen, die hun meest krachtige kwaliteiten waarlijk weten aan te wenden; die letterlijk leven in de brouwerij brengen. Vooruitgang, energie, inspiratie, constructieve actie, innovatie. Zoveel, dat onze volgende generatie er nog steeds de vruchten van zal plukken. Hoe ziet dat er uit? ‘*Dream on*’, kan een nuchtere noorderling zeggen. ‘Precies!’, zeg ik dan, want in het repertoire van de *Appreciative Inquiry practitioner* is Dromen - en mensen uitnodigen te dromen - één van de kwaliteiten om het beste van verandering te maken.

Appreciative Inquiry - afgekort AI - is een ‘kunstje’, een kunst en een levenskunst. Het ‘kunstje’ (tussen verzachtende aanhalingstekens) verwijst naar de zogenoemde AI-summit: een werkconferentie waarin de deelnemers in diverse gespreksvormen hun unieke ervaringen inbrengen om de centrale vraag te doen transformeren tot aansprekende en welbeschouwd al in gang gezette veranderinitiatieven. De AI-procesbegeleider is de gekwalificeerde ‘kunstenmaker’ die de juiste sfeer en voortgang weet te bewerkstelligen. De deelnemers - die de term Appreciative Inquiry niet eens hoeven te horen - maken een hoogst verbindende en productieve sessie mee. Dit boek biedt jou de basisingrediënten om zelf zo’n top-conferentie te organiseren.

AI als kunst gaat over hoogwaardige kwaliteit van communiceren, over het bevorderen van een gesprek opdat het niet stopt maar voortgang blijft boeken. Een voorbeeld? Stel je voor. Na het werkoverleg neemt je leidinggevende je apart en zegt: ‘Wat zat jij er sjagerijig bij zeg! Je hebt de hele vergadering verpest!’ Hoe reageer je op zoiets? ‘Niet waar!’

of 'Hoe kom je erbij?' of 'Je hebt zelf de vergadering verpest.' of 'Nou sorry hoor.' of 'Wat een eikel zeg.' (dit laatste *denk* je dan alleen). *Fast forward* naar de ideale AI reactie. Letterlijk en biologisch gezien is die chef geen eikel. Je kunt wel zeggen dat hij of zij eikelig *deed*. Op dat moment onderscheid je de persoon en het gezegde, waardoor je beter in staat bent de woorden van de ander 'oordeellos' te ontvangen. Je blijft *cool*. Je zegt nog net niet 'dankjewel' (omdat je daarbij maar even een verkeerd gezicht hoeft te trekken om als sarcastisch over te komen). Welbeschouwd neem je de woorden van de ander 'in ontvangst'. Je neemt de situatie zoals die is, en je neemt de ander zoals die is.

Dit is wat ik bedoel met *to Appreciate*. Op deze manier omgaan met een (onverwachte) situatie betekent dus ook dat je geest maximaal vrij is; niet verstikt door woede, ongeloof of verdriet, maar open voor mogelijkheden om het gesprek gaande te houden. De ideale stap is nu: een vraag stellen (*to Inquire*). Bijvoorbeeld: 'Wat bedoel je precies?'. Flinke kans dat je chef dan zoiets zegt als: 'Nou, bij agendapunt drie had ik de indruk dat jij uit je hum was.' Waarop jij dan zegt: 'O dát? Ja dat klopt wel, want op dat moment hoorde ik opeens dat mijn projectbudget was gehalveerd.' Chef: 'Opeens? Maar daar had ik toch een mail over gestuurd?' Jij: 'Nooit ontvangen.' Vul de rest van dit voorbeeld zelf in. Het goede nieuws is dat je nog steeds in gesprek bent, en niet met een rood hoofd achter je bureau zit je ontslagbrief te tikken, of te lezen. Dit alles dankzij jouw kunst om te waarderen en te onderzoeken. (Eigenlijk zijn de Engelse begrippen 'to appreciate' en 'to inquire' veel rijker van betekenis dan de Nederlandse.)

Je kunt dit leren. Je hoeft niet meteen een grote summit te organiseren; de AI-aanpak werkt ook in het klein. Je kunt het (be)oefenen in elk gesprek met collega (wat vind jij het meest waardevol in je job?), familie (wanneer waren jouw ouders van grote betekenis voor jou?), burens (wat is jullie lievelingsgerecht?).

Je kunt dus kiezen. Zie jij de ander als een probleem, dan heb je daarmee een probleem. Zie je de ander als een vat vol mogelijkheden, dan verloopt jullie samenwerking veel beter. Hoe wordt dat potentieel van

die ander zichtbaar? Door waarderend onderzoekende vragen te stellen. *To Inquire Appreciatively*, zogezegd.

Vraagje: sta eens stil bij de zinnen die je vandaag hebt uitgesproken. Hoeveel daarvan bevatten een vraag? En hoeveel daarvan eindigden in een punt of een uitroepteken? Proef ook eens het verschil tussen: 'Sorry, maar zo doen we dit nu eenmaal.' en 'Je hebt misschien een punt, hoe zou jij dit aanpakken?' Welke van deze twee uitspraken levert meer energie op? Binnen Appreciative Inquiry zeggen we dat mensen bewegen in de richting van de vragen die hen gesteld worden. Zoals 'Waar ben je het meest trots op?' 'Wanneer voelde jij je hogelijk gewaardeerd?' 'Wat spreekt jou in dit plan het meeste aan?' 'Wat denk je nu dat de beste vervolgactie is?' 'Hoe ziet het eruit als dit project helemaal geslaagd is?'

Went het al een beetje, dat deze vraagtaal niet zozeer wollig maar eigenlijk best behoorlijk effectief kan zijn?

Appreciative Inquiry heb ik gaandeweg leren waarderen als levenskunst. Je kunt die ontdekkings- en droomvragen namelijk ook aan jezelf stellen; omdat je jezelf mag waarderen, omdat je zelf zeer de moeite waard bent. En help jij een ander daarbij, dan groei je daar allebei van. Ik kan het niet laten even stil te staan bij die magische oosterse groet *Namasté* waarmee men bedoelt: 'het licht in mij ziet het licht in jou'. En als jouw manager onverwachts je kantoor binnenstapt, hoef je heus niet meteen je handen voor je hart te vouwen, en je hoofd te buigen. Maar als je op dat moment bewust of onbewust zou denken: 'daar heb je die eikel weer' dan is hij of zij zonder enige vorm van gesprek op dat moment al veroordeeld, en een grotere eikel geworden. Als je bij diezelfde entree zou denken - zoals Loesje zegt - 'ik ken je al jaren maar je hebt vast weer een nieuw idee', ja dan heb is de kans groot dat jullie in datzelfde moment nog een prachtig plannetje brouwen. Dat is AI als levenskunst: op zijn Engels 'being AI'. Pure intentie. Wat je aandacht geeft, dat groeit.

Beste lezer, je gaat verderop rechtstreeks vanuit de bron kennis maken met Appreciative Inquiry als krachtige verandermethode, met haar

onderliggende principes, en met het vooruitzicht van constructieve effecten voor organisaties en medewerkers: een ontdekkingsreis die ik jou in dit eervolle voorwoord van harte wil aanbevelen. Op mijn eigen AI-reis heb ik het genoeg gehad David en Diana enkele keren te ontmoeten. Ik heb hun warmhartige interesse in het menselijk potentieel van dichtbij ervaren, en dankzij hen voel ik mij vrij om AI toe te passen op een manier die het beste aansluit bij mijn potentieel. Wat wij als AI practitioners delen, is onze intentie om anderen in hun waarde te laten, en van daaruit de ontelbare mogelijkheden te exploreren om samen de wereld, de organisatie, de ander, én jezelf vooruit te helpen. Ik hoop dat je dit boek leest én uitprobeert, en ik ben nu al benieuwd naar het antwoord als je jezelf over een tijdje zult vragen: Wat spreekt mij het meeste aan in Appreciative Inquiry? En waar wil ik nog meer van?

Cees Hoogendijk

grondlegger AI-academy.nl

Voorwoord

Appreciative Inquiry (AI) is een model voor verandermanagement. Het is bij uitstek geschikt voor de waarden, overtuigingen en zakelijke uitdagingen waarmee managers en leiders vandaag de dag te maken hebben. Het is een aanpak voor verandermanagement op grote schaal en het kan je in staat stellen heel je diverse en gefragmenteerde personeelsbestand enthousiast te maken en te inspireren. Je betreft klanten en andere belanghebbenden bij de toekomst van je bedrijf, ontdekt de sterke punten en strategische voordelen van je bedrijf en bouwt deze uit en bovendien koppel je uitstekende financiële resultaten aan een duurzame bijdrage aan de samenleving.

Dit boekje is een inleiding tot AI. Het biedt een kort overzicht van het proces en de principes van AI met daarbij een aantal waargebeurde verhalen die laten zien hoe succesvolle ondernemingen AI hebben toegepast – en hoe zij daar baat bij hadden. We hebben het onderwerp niet uitputtend willen behandelen en ook geen simpele handleiding willen schrijven. Ons boekje is bedoeld als een uitnodiging, als een ingang naar de boeiende wereld van positieve veranderingen in organisaties.

Voor een grondiger behandeling van AI en positieve verandering raden we twee van onze andere boeken aan. *The Appreciative Inquiry Handbook* verschaft een omvattende uiteenzetting en tal van ondersteunende artikelen en voorbeelden. In *The Power of Appreciative Inquiry* leggen we grondig uit hoe je een AI-initiatief begint en uitvoert.

AI is een werkwijze die uitgaat van sterke punten en leidt, zoals de verhalen in dit boek aantonen, tot aanzienlijke verbeteringen in de bekende driehoek van *people, planet* en *profit*. Het boek laat zien hoe met AI significante resultaten zijn bereikt wat betreft inzet, verloop en moreel van de medewerkers, de klanttevredenheid, kostenconcurrentievermogen,

omzet en winst, evenals het inzicht en het vermogen van bedrijven om aan de behoeften van de samenleving te voldoen.

Lees dit boekje vooral wanneer resultaten zoals de 200 procent omzetgroei bij Nutrimental Foods, de 3,5 miljoen dollar besparingen bij Hunter Douglas voor jou wat moeilijk voorstelbaar zijn. Net zoals het feit dat Green Mountain Coffee Roasters het algemeen belang dient en tegelijk een uitzonderlijk rendement laat zien. Je zult ontdekken hoe en waarom die resultaten voor ondernemingen die AI gebruiken, inmiddels normaal worden.

Als opinieleiders en pioniers op het snelgroeiende gebied van de positieve verandering is het ons gegeven geweest AI overal ter wereld te mogen introduceren bij organisaties. Een deel van het in dit boek beschreven werk vormt een precedent voor het opkomen van nieuwe, levensbevestigende, resultaatgerichte praktijken van positief verandermanagement. Met name bij organisaties als Roadway Express, Verizon, British Airways, Green Mountain Coffee Roasters, Hunter Douglas WFD, Nutrimental Foods, de Verenigde Naties en het United Religions Initiative. We zijn blij dat jij – door dit boekje te lezen – besloten hebt je in deze positieve revolutie bij ons aan te sluiten.

David L. Cooperrider en Diana Whitney

Hoofdstuk 1

Een revolutionaire aanpak van positieve verandering

Appreciative Inquiry (AI) is, zoals professor Robert Quinn van de Universiteit van Michigan schreef, bezig om 'een positieve revolutie op het gebied van organisatieontwikkeling en verandermanagement te ontketenen.'⁽¹⁾ Waarom zegt hij dat? Een aanwijzing daarvoor ligt in de manier waarop AI de praktijk van het verandermanagement op zijn kop zet. AI stelt dat organisaties in wezen geen problemen zijn die moeten worden opgelost. Integendeel. Elke organisatie is ooit gecreëerd in de vorm van een oplossing voor een uitdaging of ter vervulling van een maatschappelijke behoefte.

Van meer belang nog is dat organisaties centra zijn van vitale verbindingen en essentiële mogelijkheden: relaties, samenwerkingsverbanden, bondgenootschappen en steeds groter wordende netwerken van kennis en activiteit die in staat zijn de kracht van gecombineerde sterke punten te benutten. Vanuit die levensgerichte visie op organisaties biedt AI een positieve, op troeven gebaseerde benadering van organisaties en verandermanagement.

AI voor leiderschap bij verandering

Managementgoeroe Peter Drucker zei eens in een interview: 'De taak van de leiders van een organisatie is het zodanig op elkaar afstemmen van sterke punten dat de zwakke punten van het systeem er niet meer toe doen.' Zou het zo kunnen zijn, zoals Drucker suggereerde, dat het bij leidinggeven aan verandering *alleen maar* draait om de sterke punten?

Waarom zou het met elkaar verbinden van sterke punten tot positieve verandering leiden? Wat zou het betekenen om een hele verandermethodiek te bouwen op een economie en ecologie van sterktes? Waar zouden wij – als managers, begeleiders en veranderaars – moeten beginnen? Welke stappen en fases zouden er zijn bij positieve verandering? Hoe zit het met unieke vaardigheden? Hoe kan het ontdekken en bij elkaar brengen van sterke punten bijdragen aan het opwaarderen en uitbreiden van het vermogen van een systeem om zich aan te passen, te leren en *positieve spiralen* te creëren van prestaties, ontwikkeling en activerende groei?

Het is inderdaad zo dat het managementveld altijd heeft erkend dat sterke punten tot prestaties leiden en dat juist de aanwezigheid ervan - de zichtbaarheid van sterke punten - wijst op een bepaalde vorm van optimaal functioneren. De principes en praktijken van AI duiden erop dat collectieve sterke punten meer doen dan zorgen voor prestaties – *ze zorgen voor transformaties*.

In eerste instantie klinkt dat voor de hand liggend en prima. Maar wanneer we stilstaan en kijken hoe met verandermanagement wordt omgegaan, dan zien we duidelijk dat positieve benaderingen van verandering nog niet de norm zijn. Veel mensen waren bijvoorbeeld ontzet over de resultaten van een groot onderzoek naar benaderingen van verandermanagement. In die studie werd vastgesteld dat de meeste onderwijsinstellingen, ondernemingen, families en organisaties er een ongeschreven regel op na houden, dat wij als vakgebied aan het einde zijn gekomen van de tijd dat het oplossen van problemen als strategie voor het veranderen van organisaties, de mensen nog kan inspireren, mobiliseren en doen volhouden? Die regel is dat ze recht zetten wat er mis is en sterke punten met rust laten.

De resultaten van dit onderzoek wijzen er niet op dat de uitspraak van Peter Drucker in praktijk wordt gebracht dat het bij verandering uitsluitend om de sterke punten gaat. Toch lijkt de conclusie van het onderzoek helaas bekend en correct. Bedrijven vragen maar al te vaak om onderzoek naar de oorzaken van ontbrekend enthousiasme in plaats van grondig

kijken naar buitengewone momenten van grote betrokkenheid, inzet en het met passie leveren van mooie prestaties. Managers noteren en analyseren omzetcijfers – het ene rapport na het andere – in plaats van vragen om analyses van het personeelsverloop of van *fantastische werksituaties*. Dus de keren dat mensen zich zo verbonden voelden met hun werk, hun collega's en hun organisatie, dat de verbinding compleet was.

Hoe overheersend is die op tekortkomingen gebaseerde benadering van verandering, die stelt dat verandering begint bij het benoemen van de meest dringende problemen, de manco's en de diepere oorzaken ervan? Herken je dat? Goed, probeer eens het volgende: denk eens aan de laatste drie projecten waaraan je hebt gewerkt en de laatste vijf of zes vergaderingen waaraan je deelnam. Hoeveel projecten waren bedoeld om iets te repareren? Hoeveel van die vergaderingen werden gehouden om een probleem te bespreken?

Onze stelling is: het oplossen van problemen als veranderstrategie kan mensen inspireren, mobiliseren en doen volhouden. Wat zou er gebeuren als we bij al ons werk uit zouden gaan van de positieve veronderstelling dat organisaties, als centra van menselijke betrokkenheid, bruisen van oneindige constructieve capaciteiten?

We bieden hier het begin van een antwoord door een overzicht te geven van bevindingen met betrekking tot de definities, principes en praktijken van AI als model voor het leidinggeven aan verandering. Op basis van twintig jaar praktijkervaring sinds de geboorte van AI aan de managementopleiding van Case Western Reserve University in Cleveland, Ohio, delen we succesverhalen over positieve verandering – over moedige, inspirerende experimenten in commerciële en maatschappelijke organisaties overal ter wereld.⁽²⁾ We hopen dat dit boek onze lezers in hun hart en in hun hoofd ontvankelijk zal maken voor de mogelijkheden van positieve verandering en voor de vele manieren waarop AI jou en je organisatie kan helpen jullie potentieel optimaal te benutten ten dienste van een wereld van vrede en voorspoed voor iedereen.

Problemen van de andere kant benaderen

Met AI begin je aan een avontuur. Al bij de eerste stappen word je je bewust van een fascinerende nieuwe koers die blijkt uit ons taalgebruik en onze verandertheorie – een uitnodiging, zoals sommigen het hebben uitgedrukt, tot een ‘positieve revolutie’. Dat is *inderdaad* krasse taal, maar hoe meer we terugkijken op de adembenemende momenten in de vijf jaar die we bij GTE/Verizon hebben gewerkt⁽³⁾, hoe meer we dezelfde vragen hebben die de mensen van GTE aan hun hogere leidinggevenden stelden: ‘Zijn jullie werkelijk klaar voor de dynamiek die hier op gang wordt gebracht? Dit is het begin van een grote beweging van onderop... het geeft de hele organisatie een stem, een podium voor een positieve revolutie!’

Tom White, bestuursvoorzitter van wat in die tijd GTE Telops heette (waar 80 procent van GTE’s 67.000 werknemers werkten), antwoordde zonder aarzeling: ‘Ja en wat ik hier bij elkaar zie, zijn fanatiekelingen, mensen met een missie en met hartstocht, die het nieuwe GTE willen neerzetten. Ik doe mee, ik ben jullie eerste volgeling, jullie grootste fan.’ Iedereen juichte.

Veertien maanden later won het ondernemingsbrede veranderinitiatief van GTE de prijs van de American Society for Training and Development voor het beste organisatieveranderingsprogramma van de VS. De toekenning van die prijs had te maken met belangrijke, meetbare veranderingen in de aandelenkoers, onderzoeken naar het moreel van het personeel, kwaliteit, klanttevredenheid, omgang met de vakbonden en andere factoren. AI werd genoemd als de motor in deze ontwikkeling.⁽⁴⁾

Om die verbluffende ommekeer in de organisatiecultuur tot stand te brengen, had het team van interne en externe begeleiders de vraag gesteld: ‘Hoe kunnen we het positieve potentieel van alle werknemers inzetten voor een transformatie van de hele onderneming?’ White vertelt: ‘Het team wilde dat alles wat we deden een erkenning en een uitnodiging zou zijn, gericht op de positieve invulling van de sterke punten, de initiatieven en de capaciteiten van de werknemers in de frontlinie. We stelden ons als doel dat we een verhaalcultuur zouden creëren met voor

elk negatief verhaal, vijf verhalen van positief functioneren en succes om zo te komen tot een bruisende, excellent presterende, klantgerichte organisatiecultuur.’

Dit doel werd op verschillende manieren benaderd:

- In het eerste jaar kregen meer dan vijftig interne veranderingsbegeleiders (consultants, HR-managers, PR-medewerkers) uitgebreid training in AI. Bovendien werden achthonderd medewerkers van de klantenservice in AI geïnstrueerd.
- Er werden gelegenheden gecreëerd om goednieuwsverhalen te delen. Een directielid bood zich aan de verhalen te verzamelen. De verhalen kwamen in zijn kantoor binnen, hij stuurde ze naar andere groepen en afdelingen, zodat ze daar gedeeld en vermenigvuldigd konden worden. Veel ervan verschenen in de nieuwsbrief van het bedrijf.
- Het vertellen van verhalen werd in veel bestaande praktijken opgenomen. Zo draaide het bij de jaarlijkse Leiderschapsprijs om het doorgeven van verhalen over succesvolle werknemers, hun teams en de service aan de klanten.
- Aan de vragenlijst voor de werknemers werden open vragen toegevoegd en de verhouding tussen positieve en negatieve opmerkingen werd bijgehouden.
- Als leerinstrument voor alle medewerkers werd een AI-verhalenboek samengesteld.
- AI werd gebruikt om een nieuw samenwerkingsmodel voor vakbonden en management te introduceren.⁽⁵⁾

Op grond van zijn ervaringen heeft Tom White AI in directietaal als volgt beschreven: ‘Met AI krijg je veel betere resultaten dan door problemen te benoemen en op te lossen. Voor mij is dat een interessant concept – en ik denk dat dat voor de meesten van jullie geldt – omdat telecombedrijven bij de beste probleemoplossers ter wereld behoren. Wij maken overal alles weer in orde. Wij brengen enorm veel hulpbronnen bij

elkaar om problemen recht te zetten die op onze totale dienstverlening en prestaties vrij weinig impact hebben... Doe je dat bij voortduring en over een lange tijd, dan kan die benadering leiden tot een negatieve organisatiecultuur. Wanneer je een negatieve cultuur combineert met alle uitdagingen waar wij tegenwoordig voor staan, dan zouden we er gemakkelijk van overtuigd kunnen raken dat we met te veel problemen te maken hebben – dat we in een uitzichtloze verlamming terechtkomen... Begrijp me niet verkeerd. Ik pleit er niet voor om altijd blij en positief te zijn. We kunnen de problemen niet negeren – we moeten ze alleen van een andere kant benaderen.’⁽⁶⁾

Ben je klaar voor een positieve aanpak van verandering? Ben je moe van altijd weer dezelfde discussies over wat niet werkt, hoe moeilijk het is iets voor elkaar te krijgen en wiens schuld het is? Heb je dromen en verwachtingen voor je organisatie? Zie je graag dat betrokkenheid, inzet en enthousiasme gelijk met de omzet en de winst toenemen? Zoek je een benadering die de communicatie openbreekt, die het menselijk potentieel aanboort en die een werkelijk lerende organisatie creëert? Als je antwoord op een van deze vragen ‘ja’ is, dan ben je er klaar voor de uitnodiging tot de positieve revolutie te aanvaarden, AI te omarmen en te profiteren van een positieve aanpak van verandermanagement.