

**SASKIA
TJEPKEMA**

**LUC
VERHEIJEN**

**JOERI
KABALT**



**WAARDEREND
VERANDEREN**

**APPRECIATIVE INQUIRY
IN DE DAGELIJKSE PRAKTIJK
VAN MANAGERS**

Boom

WAARDEREND VERANDEREN

Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers

SASKIA TJEPKEMA
LUC VERHEIJEN
JOERI KABALT

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.academicsservice.nl en www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2016 Boom uitgevers Amsterdam & S. Tjepkema, L. Verheijen, J. Kabalt
Academic Service is een imprint van Boom uitgevers Amsterdam.

Redactie: Schreibe tekst & redactie, Wapenveld

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam
Ontwerp binnenwerk: CO2 Premedia, Amersfoort
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 101 9
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

INHOUDSOPGAVE

INTRODUCTIE: ACHTERGROND EN OPBOUW VAN DIT BOEK 7

Portret Herman Nijns – Randstad 11

APPRECIATIVE INQUIRY: VERANDEREN DOOR WAARDEREND ONDERZOEK 15

- 1 Ontstaansgeschiedenis en ontwikkeling 18
- 2 Nieuwe logica voor nieuwe vraagstukken 19
- 3 Appreciative Inquiry als perspectief 23
- 4 Hoe ziet een Appreciative Inquiry-proces eruit? 26
- 5 Basisprincipes van Appreciative Inquiry 30
- 6 Waar het om draait: de werkende bestanddelen 34
- 7 Betekenis voor leiderschap 39

Portret Wieke Leonhard – gemeente Amsterdam 43

VERDIEPING: HOE WERKT APPRECIATIVE INQUIRY? 49

- Van gegeven probleem naar gekozen thema 51
- Op onderzoek uit: met wie? 56
- Innoveren door te improviseren 60
- De actie zit in de interactie 65
- Verandering ontstaat gesprek voor gesprek 70
- Aandacht voor de schaduwzijde 76
- Alsof je een orkest leidt 80

Portret Erwin De bruyn – Stebo 85

BOUWSTENEN: GESPREKKEN, VRAGEN, VERHALEN, DOEN 89

- Vragen geven richting 91
- Over goede gesprekken 95
- Op zoek naar een generatieve dialoog 98
- Verhalen als versneller 103
- Prototypen: samen iets maken 108

Portret Edwin Schelling – Senior Aerospace Bosman en Thermal Engineering 113

AAN DE SLAG: AANPAKKEN EN METHODIEKEN 117

- Ontdekken met waarderende interviews 119
- Terugblikken om een stap te kunnen zetten: de kracht van een historielijn 125
- Zie je het voor je? Verbeelden van de gewenste toekomst 130
- Experimenteren: de eerste stap naar actie 134
- Plaatsmaken voor een goed gesprek: het belang van de ontmoetingsplek 139
- Nieuwsgierigheid als motor 144
- Werken met talent 148

Portret Eddy Willems – Sint-Franciscuscollege 153

WAT VRAAGT HET VAN JOU ALS LEIDINGGEVENDE? 157

- Een waarderende blik 159
- Niet-wetende en vragende houding 164
- Aanmoedigen: alles wat je aandacht geeft, groeit 168
- Focus aanbrengen met criteria 171
- Ruimte maken voor onderzoek 174
- Luisteren met aandacht 177

Portret Roland De Wolf – Punch Powertrain 181

EPILOOG: SAMEN BLIJVEN ZOEKEN MET ELKAAR 185

LITERATUUR 189

INTRODUCTIE: ACHTERGROND EN OPBOUW VAN DIT BOEK

'The future is not some place we are going, but one we are making. The paths to it are not found but made, and the activity of making them transforms both the maker and the destination'

- John Schaar (1928- 2011)

Je wilt als leidinggevende iets voor elkaar krijgen met je organisatie of team: een nieuwe manier van werken, een verbeterde samenwerking met een andere afdeling, een andere focus voor de hele organisatie, een frisse insteek voor de manier waarop je de buitenwereld benadert of kosten bespaart, een meer proactieve cultuur... Hoe pak je dat aan op een manier die leidt tot duurzame verandering? Die – zowel bij jezelf als bij de andere betrokkenen – energie losmaakt? Waarbij je gebruik maakt van de kennis in je organisatie of team, het echt samen met de werkvloer aanpakt en iedereen zich mede-eigenaar voelt?

Organisatie- en teamontwikkeling zijn bijna vanzelfsprekende onderdelen geworden van het werk van een leidinggevende. Daarbij kun je denken aan organisatiebrede, programmatische veranderingen met een duidelijk begin en eindpunt, waarbij je als manager gevraagd wordt een actieve rol te vervullen, bijvoorbeeld als 'implementatieverantwoordelijke' of 'pionier'. Misschien nog interessanter zijn de ontwikkelingen die je vanuit je eigen visie wilt aanzwengelen. Die je misschien niet als een programma neerzet, maar in de praktijk van elke dag probeert invulling te geven, al doende.

Dit boek is bedoeld voor leidinggevendenden die de ambitie hebben om iets aan te pakken. Om het anders te doen, een beweging in gang te zetten en/of van hun team of organisatie een nog fijnere werkplek te maken waar je tot bijzondere resultaten kunt komen. Die ontwikkelprocessen zijn misschien niet altijd zo strak te plannen of te controleren, maar het is wel degelijk mogelijk om ze bewust te initiëren, te begeleiden en te stimuleren vanuit jouw rol.

APPRECIATIVE INQUIRY

Appreciative Inquiry (AI), oftewel waarderend-onderzoekend veranderen, is een manier van werken die de laatste jaren ook in Nederland en Vlaanderen steeds

meer voet aan de grond krijgt. Het is een perspectief, een manier van kijken of zelfs een manier van zijn – van in je werk staan, die de aandacht richt op het waarderen van wat er is, op de kansen en de energie. Die eerder uitgaat van ontwikkeling dan van verandering. En van vertrouwen op vermogen en talent. In plaats van implementeren gaat het over continu onderzoeken, experimenteren, spelen met nieuwe ideeën. Het benadert verandering ook als een relationeel proces: iets wat je *samen* doet. Door het bouwen aan krachtige samenwerkingsrelaties, actieve betrokkenheid en het aangaan van de dialoog – intern en extern. Deze visie en aanpak stellen managers in staat met medewerkers (en zelfs met klanten of andere externe partijen) leiding te geven aan grotere en kleinere veranderingen op de werkvloer.

Belangrijk vertrekpunt bij Appreciative Inquiry is dat verandering gesprek voor gesprek ontstaat. De grote verandering zit in het kleine moment. En het kleine komt terug in de grote beweging. Dat biedt kansen en aanknopingspunten om elke dag en zelfs elke ontmoeting te gebruiken als moment waarop de gewenste ontwikkeling gestalte krijgt. Het veronderstelt een bepaalde manier van kijken naar leidinggeven en veranderen met een bijbehorend handelingsrepertoire dat onder andere gaat over leidinggeven door vragen te stellen, het aanmoedigen en ondersteunen van juist die plekken waar de verandering in het klein al te zien is en het katalyseren van de drive en ideeën die bij medewerkers aanwezig zijn.

Wij zijn er erg enthousiast over, zien en ervaren dat deze manier van werken op veel plekken mensen in staat stelt tot bijzondere en verrassende vernieuwingen, op een manier die de trots en het werkplezier aanwakkert. En de onderlinge verbinding versterkt.

DIT BOEK

In dit praktijkgerichte boek beschrijven we zowel theoretische achtergronden van Appreciative Inquiry als pragmatische handreikingen en actuele voorbeelden uit onze en andermans werkpraktijk. Ook maakten we enkele portretten van leidinggevendenden die op een bewuste of onbewuste manier met AI werken.

Het boek is vooral bedoeld als uitnodiging en inspiratie om aan de slag te gaan in jouw eigen werkcontext. We geven je daarom voorbeelden van gerichte veranderinginterventies – zoals een positief kernthema voor de verandering benoemen, rondetafels organiseren waar medewerkers succesverhalen kunnen uitwisselen of een serie experimenten. Maar we staan ook stil bij wat je in de alledaagse

werkpraktijk kunt doen in gesprekken met medewerkers – denk aan functioneringsgesprekken, teamvergaderingen en gesprekken in de wandelgangen – om energie en inspiratie te versterken en mensen te ondersteunen het beste uit zichzelf en elkaar te halen.

We baseren ons op vakliteratuur en onderzoeken, op onze eigen praktijkervaringen als adviseur, coach en interim-leidinggevende, op verhalen en ervaringen van mensen met wie we werkten, congressen die we bezochten en medeorganiseerden met vakgenoten. We hebben de afgelopen jaren ongelooflijk veel geleerd over Appreciative Inquiry en Appreciative Leadership. Door ermee aan de slag te gaan, erover te praten, na te denken en te lezen. En nu door erover te schrijven.

OPBOUW

Het boek kent vijf delen. In elk deel vind je meerdere, los van elkaar te lezen korte hoofdstukken met elk een eigen perspectief op het thema. Als je wilt grasduinen in dit boek kan dat dus prima. Als je liever van kaft tot kaft gaat, kan dat ook. Het boek is alleen geen stappenplan van A...Z omdat AI dat ook niet is.

In het eerste gedeelte schetsen wij onze visie op Appreciative Inquiry. Wat is het precies? Waar komt AI vandaan? Hoe kijken wij ernaar? Wat maakt het relevant? En welk perspectief op leiderschap en veranderen zit erin besloten? Het eerste deel heeft een iets ander, meer beschouwend karakter dan de andere delen en fungeert als basis voor de rest van het boek. Het is daarom heel geschikt om als eerste te lezen.

In deel twee zoomen we verder in op de onderliggende principes en belangrijkste mechanismes van Appreciative Inquiry. Hoe kom je tot een aantrekkelijke richting of beeld als startpunt voor de verandering? Hoe orkestreer je een verandering op een manier die jouw medewerkers ruimte geeft? Wie betrek je als medeonderzoeker of vormgever bij de verandering? Maar ook: welke rol geef je negatieve emoties zoals weerstand of angst?

Het derde deel draait om ‘het goede gesprek’ als één van de belangrijkste ingrediënten van Appreciative Inquiry. Een gesprek waarin nieuwe ideeën bovenkomen en waarin energie voor actie ontstaat. Hoe herken je dergelijke gesprekken? Hoe breng je als leidinggevende het goede gesprek op gang? Hoe kun je daarbij de kracht van (generatieve) vragen en verhalen gebruiken? En hoe zorg je dat praten leidt tot *doen*?

Het vierde deel is praktischer van aard. Welke concrete vormen of methoden kun je gebruiken om met Appreciative Inquiry aan de slag te gaan? Hoe breng je mensen met elkaar in gesprek over wat al goed werkt en wat energie geeft in jouw team of organisatie? Hoe gebruik je het verleden als springplank voor vernieuwing? Hoe verbeeld je de gewenste toekomst of veranderrichting? Hoe verleid je mensen om met eigen experimenten aan de slag te gaan in het werk?

In deel vijf richten we ons nog iets explicieter op wat dit van jou vraagt als leidinggevende. Hoe kun je op een andere manier kijken naar de potentie van mensen en groepen? Hoe kun je mensen aanmoedigen om via kleine stappen vooruitgang te boeken? Hoe geef je genoeg ruimte aan de ander terwijl je tegelijk blijft koersen op de grote beweging die jij als leidinggevende voor ogen hebt? En hoe richt je je aandacht?

We sluiten het boek af met een epiloog, geschreven door prof. dr. René Bouwen, hoogleraar aan de Katholieke Universiteit Leuven en pionier op het terrein van Appreciative Inquiry. Hij plaatst het waarderend-onderzoekend werken in een breder kader.

We wensen je veel leesplezier en hopen dat je mooie en bruikbare ideeën opdoet voor je eigen leiderschapspraktijk.

Saskia Tjepkema, Luc Verheijen en Joeri Kabalt
Najaar 2015

VAN GEGEVEN PROBLEEM NAAR GEKOZEN THEMA

Als je wilt veranderen, is het besef dat verandering nodig is het eerste wat aandacht vraagt. Misschien heb je het gevoel zelf heel sterk, maar hoe neem je anderen daar dan in mee? Hoe creëer je veranderbereidheid in een organisatie? Een dominante overtuiging in de klassieke vakliteratuur is dat er gevoel van urgentie nodig is in de vorm van een zogeheten *burning platform*. In termen van de verandertheorie van Kurt Lewin (1951): de eerste fase van verandering is *unfreezing*. Zorg dat mensen in beweging willen komen omdat ze zich in de huidige situatie niet meer veilig voelen. Ook in latere verandermodellen, zoals bijvoorbeeld de theorie van John Kotter (1996), bestaat de eerste stap uit het vestigen van urgentiebesef met behulp van de vraag naar wat er misgaat of dreigt te gaan. Analyses van het probleem en de verwachte negatieve ontwikkelingen vormen een belangrijk hulpmiddel om iedereen te doordringen van het feit dat verandering nodig is.

Hoe werkt dat met Appreciative Inquiry? Willen mensen wel in beweging komen als je praat over wat goed gaat en waar kracht zit? Hoe doe je dit op een manier die leidt tot urgentie en energie om aan de slag te gaan, en niet tot bijvoorbeeld zelfgenoegzaamheid en bevestiging van de status quo? De manier waarop je het positieve kernthema (*affirmative topic*) formuleert, is hierin essentieel. Voor we daarop ingaan, eerst een korte reflectie op de ongewenste neveneffecten van het werken met een burning platform als katalysator.

URGENTIE DOOR PROBLEEMBESEF

De traditionele aanpak om urgentie te creëren door het probleembesef te versterken, heeft steeds vaker een aantal ongewilde neveneffecten:

- Aandacht voor oorzaken van huidige problemen creëert nog geen nieuwe beelden van wat mogelijk is in de toekomst. Als gevolg hiervan kan het systeem blijven steken in het besef dat iets niet goed is, zonder te weten wat of hoe het anders kan. Het doel wordt diffuus.
- Bij dit soort probleemanalyses ligt het eigenaarschap vaak niet bij de mensen: de expert (intern of extern) voert de diagnose uit en maakt het veranderverhaal. Mensen raken misschien wel overtuigd, maar dat is wat anders dan dat ze zich eigenaar voelen. En dat merk je vaak verderop in het proces, als het op doen aankomt.

- De vaststelling en analyse van het probleem leidt vaak (impliciet) tot de vraag wie de schuld moet krijgen. Wie veroorzaakte de ongewenste situatie? Ook ontstaat soms angst: kunnen we het tij wel keren? Deze vragen hebben, ook (of juist) als ze in de onderstroom blijven, een negatief effect op de onderlinge relaties en op de openheid die je nodig hebt om met elkaar nieuwe oplossingen te bedenken.

Een meer fundamentele vraag is of de rationale onder het burning platform-idee altijd opgaat. Het is geen gegeven dat door het probleem in de schijnwerper te plaatsen er energie ontstaat om het aan te pakken. We hadden in dit verband een opmerkelijke ervaring. In een chemisch bedrijf werden we gevraagd om te helpen bij de evaluatie van een project. Op het bedrijfsterrein stonden twee technische installaties. De afgelopen maanden had een grote projectgroep één van beide installaties grondig gemoderniseerd. Nu was de ander aan de beurt. De projectleider vond het van belang om vóór de start van het nieuwe project met elkaar te leren van het voorgaande. Bij een eerste bijeenkomst werden teamleden uitgenodigd om met elkaar te onderzoeken welke aspecten bij het vorige project heel goed gelopen waren. Dingen die ze als zodanig succesvol hadden ervaren, dat ze een noodzakelijk succeselement waren voor het nieuwe project. In een tweede ronde zou de projectleden gevraagd worden om te brainstormen over welke aspecten ze beter of anders zouden kunnen doen.

Eén groepje deelnemers vond de vraag naar succesverhalen absoluut onzin. Bij de modernisering van de eerste installatie waren veel dingen misgegaan. Om herhaling te voorkomen, was het in hun ogen belangrijk die fouten te analyseren en daarom gingen ze zich daarover buigen. De andere groepjes gingen wel aan de slag met het onderzoeken van de als succesvol ervaren projectverhalen. Na een halfuur was het verschil in sfeer en energie tussen de groepjes opmerkelijk. Zij die bezig waren met het verzamelen en onderzoeken van de successen waren geconcentreerd, er werd gelachen en ze hadden ideeën voor het project. Bij de anderen was de sfeer omgeslagen. De verbeterheid en vastberadenheid van het begin had plaatsgemaakt voor gelatenheid. Ze waren steeds zachter gaan praten. Op een bepaald moment zei iemand tegen zijn collega's: 'Tja, op den duur begint een mens zich af te vragen waarom hij hier blijft werken...'. Van de problemen uit het vorige project waren ze inmiddels verzand in het gevoel dat de hele organisatie een probleem was. Dit is een uiting van het 'words create worlds'-fenomeen. Door te praten over een probleem (hoe kloppend de analyse ook is!) ontstaat in een groep niet altijd energie om er iets aan te doen. Soms ontstaat slechts vooral een ontmoedigend besef van hoe groot en ingewikkeld het probleem is.

EEN ALTERNATIEF: URGENTIE ALS ROEPING

Bij AI vertrek je vanuit een andere notie of bron van urgentie. Het gaat enerzijds om de gedachte dat iets zo de moeite waard is dat je die kracht als team of organisatie zeker wilt vasthouden. En anderzijds betreft het een positief toekomstbeeld dat zo sterk is dat betrokkenen er nieuwsgierig naar worden en er meer over willen weten. De urgentie als roeping: een thema dat zo geformuleerd is dat je er wel bij betrokken *wilt* zijn.

Natuurlijk kan de aanleiding om iets te willen veranderen of vernieuwen liggen in kritiek, een probleem, gevaar of een anderszins als ongewenst aanvoelde situatie. De gedachte die we daarbij vaak als houvast gebruiken, is: elke kritiek of klacht is een onvervulde wens. Met andere woorden, achter het aanvoelen of uiten van het probleem schuilt een verlangen naar een meer gewenste toekomst. Er is iets in het geding wat mensen belangrijk vinden. De kunst van het waarderen kijken is daar naar op zoek te gaan en het probleem zo te draaien dat de mogelijkheden en wensen erin weer zichtbaar worden. Net als een medaille twee kanten heeft, is de gewenste toekomst de andere kant van het verwenste verleden of heden.

HET POSITIEVE KERNTHEMA VINDEN

Het scheppend herkaderen is een belangrijke stap in waarderen veranderen. In de Define-stap ga je met elkaar op zoek naar het positieve kernthema of de gewenste veranderbestemming. Soms kan het echt weken duren met veel gesprekken tot de betrokkenen op het punt komen dat ze zeggen: ‘Ja, dat verwoordt precies wat we willen.’ Soms gaat het heel snel.

Een ding is echter zeker: je komt er nooit door zomaar het probleem om te draaien. Een omgekeerd probleem is iets anders dan een positief thema. Een hogeschool die te kampen had met veel uitstromers zonder diploma, had eerst als veranderdoel: nul procent uitval. Dat gaf echter nog niet echt richting – iedereen bleek er iets anders onder te verstaan, en veel docenten hadden er helemaal geen beeld bij. Het doel drukte vooral de wens uit het huidige probleem uit de wereld te helpen. Het ombouwen van dat doel door middel van de vraag: wat wil je echt, hoe ziet het eruit als alle studenten blijven tot ze hun diploma halen? leverde een meer geladen, positief kernthema op. Dat uiteindelijk werd geformuleerd als: kansrijk studeren. Het probleem van de uitval was geherkaderd. Men vroeg zich hardop af: hoe houden we de studenten met een grote kans op uitval binnenboord? Wat doen wij en wat doen zij? Dit leverde dus niet alleen meer energie op – omdat iedereen nieuwsgierig was – maar ook wezenlijk nieuwe inzichten. Zo ontdekte men bijvoorbeeld dat in de meeste gevallen de

persoonlijke belangstelling van een individuele docent het verschil had gemaakt voor een leerling om niet uit te stromen.

In een andere setting werd het probleem van inzetbaarheid van oudere medewerkers: werkplezier voor iedereen. En het probleem van lange vergaderingen: bliksemsnelle beslissingsprocessen. Een door conflicten lamgeslagen ondernemingsraad koos voor: een OR die medewerkers een stem geeft en de brug slaat naar de directie. Telkens thema's die naar boven kwamen door vragen te stellen als: je hebt nu een probleem, dat wil je niet. Wat wil je *wel*? Hoe ziet het eruit als het probleem er niet is? Wanneer ben je op je best? Waar zou je meer van willen?

Criteria voor het formuleren van een sterk positief thema zijn:

- elke betrokkene die je wilt uitnodigen, ziet de relevantie en het belang van het thema in;
- je voelt dat het mensen nieuwsgierig maakt en dat ze er meer over willen weten;
- het fungeert als poolster: mensen delen in zekere mate de richting die het aangeeft;
- de betrokkenen voelen aan dat als ze dit thema verder gaan onderzoeken en meer aandacht geven, dat het betrokken systeem (team, organisatie, samenwerkingsverband) nieuwe, relevante aanknopingspunten gaat ontdekken;
- het hoort bij de organisatie, past bij het DNA of de identiteit. Mensen voelen: dit is waar we voor staan.

EEN KRACHTIGE FORMULERING

In onze ervaringen met het kaderen van krachtige kernthema's hebben we gemerkt dat een goede formulering helpt. Het werkt als:

- *het kernthema positief is geformuleerd*. Het drukt uit wat je *wél* wilt. Onze hersenen kunnen geen beelden vormen bij het woord 'niet'. Ze slaan het woord over en maken beelden bij wat er achter dat woord staat. Als je een kind leert fietsen en je laat het voor de eerste keer los met de instructie: 'Pas op voor die kuil. Rijd niet in die kuil!', dan is de kans groot dat het er juist in vliegt. Effectiever is: 'Ik ga je loslaten. Stevig doortrappen en rechtdoor rijden!'
- *het kernthema iets zegt over waar je meer van wilt*. Het positieve kernthema geeft antwoord op de vraag: waar zijn we aan het eind van de rit op uit, waar willen we meer van? De formulering geeft de wens of het verlangen weer. Het thema teams bewegen en bezielen doet bijvoorbeeld een uitspraak over de gewenste richting.
- *er ongebruikelijke woordcombinaties gemaakt worden*. In onze beleving hoort een woord als bliksemsnel niet direct bij besluitvormingsprocessen. Door die combinatie juist wel te maken, prikkel je degenen met wie je hierover in gesprek

wilt gaan. Een hogeschool gebruikte bij het werken aan hun opleidingsvisie het thema ‘Verschillig door inzicht en passie’. Een niet-bestaand woord, waar je oog op valt en dat je meteen snapt. *Metaforen* kunnen ook behulpzaam zijn: een beeld roept bij mensen veel associaties op. Die diversiteit aan betekenisgevingen kan ervoor zorgen dat de betrokkenen elk vanuit hun eigen standpunt een verbinding maken met het thema. ‘Vuurwerkt: met talent toekomst maken’ was het thema van een project gericht op loopbaancoaching. Ook kun je zo met woorden spelen dat ze bijna een dubbele betekenis krijgen: ze geven aan waar je naartoe wilt én ze passen bij de context. In een chemisch bedrijf droeg een introductietraject voor nieuwe medewerkers de titel ‘Chemie: het draait om de verbindingen’. En in een universitair ziekenhuis kreeg een organisatieontwikkelingsproject de naam ‘Een epidemie van zorgzaamheid’.

Belangrijk is dat het thema de kern raakt van waar het in de organisatie of het team op dat moment om draait. Als problemen op een bepaald terrein om aandacht vragen, is het belangrijk dat het positieve thema daar voelbaar bij aanhaakt. Een positief thema dat je *naast* een lastig vraagstuk zet, nemen mensen niet serieus. Mede daarom is het vaak aan te bevelen tijd te steken in de herkadering, met mensen op zoek te gaan naar wat ze willen. Zodat iedereen de mentale ombuiging ook letterlijk zelf meemaakt.

IN HET GROOT - EN IN HET KLEIN

Met het kiezen van het positieve thema geef je richting aan de vernieuwing en beweging. Er schuilt leiderschap in. De draai maken van een gegeven probleem naar een gekozen thema kun je in het groot doen, bij de start van een veranderproces (zie de voorbeelden hierboven), maar ook in het klein, in alledaagse situaties. Als je merkt dat je team verstrikt raakt in het praten over een probleem, vraag dan: hoe zou het eruitzien als dit probleem er niet meer was? Wat willen we wel? Daarmee haal je snel een gewenst beeld naar boven en loopt het gesprek anders.

Als een collega heel boos tegen je doet over een voorval, kun je onderzoeken: waarom raakt deze situatie je zo, wat komt hier in het geding voor jou? Druist het in tegen je rechtvaardigheidsgevoel? Of tegen iets anders? Dat geeft mensen de mogelijkheid om te bedenken wat ze willen, welke waarde belangrijk voor hen is. Als je die boven tafel hebt, weet je waar je *voor* wilt vechten, in plaats van waartegen (Tjepkema & Van Rooij, 2010).

OP ONDERZOEK UIT: MET WIE?

Duurzame oplossingen voor complexe vraagstukken kunnen alleen maar ontstaan als er meerdere actoren of stakeholders en dus meerdere perspectieven betrokken zijn. De uitdaging is om mensen met verschillende achtergronden, kennis, ervaring en ook verschillende belangen bij elkaar te brengen om samen een nieuwe toekomst te maken. Dat is geen gemakkelijke weg, omdat we organisaties er erg op hebben ingericht (en onszelf hebben aangeleerd) om complexiteit op te delen in hanteerbare fragmenten. Omdat we geneigd zijn te zoeken naar consensus in plaats van verder te bouwen op de verschillen in visie en belangen.

Bij een Appreciative Inquiry - benadering laat je de complexiteit juist intact en speel je daarmee. Essentieel daarbij is het benutten van de perspectieven van alle stakeholders. Een belangrijke vraag bij de start van elk AI-onderzoek is daarom: wie doen er mee?

FRAGMENTEREN VERSUS COMPLEXITEIT ACCEPTEREN

Fragmenteren is een strategie om complexiteit hanteerbaar te maken door iets groots op te splitsen in verschillende kleinere onderdelen. Elk van die onderdelen kan dan apart onderzocht en aangepakt worden. De onderliggende veronderstelling is dat als je de herstelde onderdelen vervolgens bij elkaar plaatst, het geheel weer vlot functioneert. Deze opvatting past bij een mechanistische kijk op systemen. In dit boek vertrekken we vanuit een andere visie: één die complexiteit accepteert als gegeven, vanuit de gedachte dat opsplitsen niet kan en je beter met en in het geheel kunt werken als je verandering op het niveau van dat geheel ambiert.

Dat betekent dat je als leidinggevende de complexiteit aanvaardt als gegeven en dat je organiseert en samenwerkt vanuit het verschil. Centrale vragen zijn dan bijvoorbeeld: hoe komen we tot nieuwe oplossingen door juist de verschillen op een generatieve manier te verbinden? Hoe vinden we gedeelde betekenis in verschillende en vaak tegengestelde belangen? Welke gezamenlijke uitdagingen kunnen we formuleren, om van daaruit vernieuwende oplossingen te bedenken? Bij AI ligt de nadruk op het verbinden van kracht en het ontwerpen van settings waarin mensen enerzijds de verschillen leren waarderen, en anderzijds de diverse krachten weten te mobiliseren om te bouwen aan gezamenlijk gewenste toekomst.

Daarom is een basisregel bij Appreciative Inquiry dat je het hele systeem betreft, het liefst in één keer: *Getting the whole system in the room*. Er is een beroemd voorbeeld van een school voor slechthorenden en -zienden in de VS waar niet alleen leerkrachten en leidinggevenden, maar ook leerlingen en zelfs de blindengeleidehonden en doventolken aanwezig waren bij een AI summit, omdat het zo krachtig is als het hele systeem vertegenwoordigd is.

ALLE STEMMEN IN DE RUIMTE

Het volgende voorbeeld laat zien hoe het bovenstaande werkt. Eddy is directeur van een middelbare school, die voor een spannende periode staat. Nu zijn er nog twee campussen, maar er is een bouwproject gestart waardoor over anderhalf jaar alle leerlingen en leerkrachten samen zullen werken op één campus. Het sluitstuk van een langdurig proces om één school te worden. Nu worden op beide campussen andersoortige opleidingen georganiseerd. Algemeen vormend onderwijs op de ene, technische- en beroepsgerichte opleidingen op de andere. De profielen van leerlingen lopen uiteen en maar weinig docenten geven les op beide plekken. En zo spelen er nog meer ontwikkelingen, zowel op het niveau van het schoolbestuur als landelijk.

Eddy's centrale visie voor de school is: een warme-dialogeschool. Op alle niveaus initieert, ondersteunt en stimuleert hij verbindende en rijke gesprekken. Vanuit die gedachte ontstaat het idee voor een visieweekend om daarin een dialoog op te zetten rond de toekomst van de school. De eerste dag staat de toekomstvisie centraal, de tweede dag draait om het vinden van een bijpassend organisatie-model.

Belangrijke vraag bij het voorbereiden van de dit weekend is: wie uit te nodigen voor deze bijeenkomst? Wie wordt medeonderzoeker van de kracht van de school en zijn meest aantrekkelijke toekomstbeeld? Wie gaat er samen met wie leren over de organisatiestructuur? Consistent met het idee van een warme-dialogeschool wordt een groep samengesteld die het hele schoolsysteem weerspiegelt. Een microversie van het macrosysteem. Dat resulteert in vijftig deelnemers, onder wie leerlingen, leerkrachten, ouders, leerlingbegeleiders, secretariaat, vakbond, coördinatoren, directie, schoolraad en schoolbestuur.

Het programma bestaat uit gesprekken en interactie in kleinere groepen, en uitwisseling met de gehele groep. In een eerste fase identificeren de deelnemers de essentie van de school en welke positieve kern ze willen meenemen naar de toekomst. In een tweede fase dromen deelnemers over de ideale school en delen ze hun beelden onderling op een creatieve manier. De eensgezindheid in de groep is groot: mensen vinden dezelfde dingen belangrijk.

Vervolgens krijgen de groepen de opdracht om criteria te formuleren waarmee ze op de tweede dag drie mogelijke organisatiemodellen gaan beoordelen. De leidende vraag hierbij is: welk model helpt ons het best om onze toekomstdroom waar te maken? Op dag twee worden de modellen voorgesteld en gewogen in diverse groepjes – aan de hand van de door henzelf bedachte criteria. Het is best een spannende stap en de impliciete vraag is: houden we dezelfde energie vast die we op de eerste dag hadden?

Vanaf het begin was duidelijk dat er geluisterd zou worden naar de oordelen van de deelnemers over de organisatiemodellen, en dat het schoolbestuur en de directie de uiteindelijke beslissing zouden nemen. De grote vraag is hoe die opzet uitpakt. De bedoeling is om nog tijdens de tweedaagse de knoop over de structuur door te hakken zodat de groep nog een slag kan maken met het maken van plannen om deze in praktijk te gaan vormgeven. Maar als de meningen heel erg uiteenlopen, wordt dat natuurlijk lastig. Naarmate meer groepjes hun conclusies over de modellen delen, blijkt echter dat iedereen dezelfde voorkeur uitspreekt. Er is dan ook een gezamenlijk besluit, dat het bestuur alleen maar hoeft te bevestigen. Daarna kan eenieder nog aan de slag met de vraag: wat is er nu nodig om dit effectief waar te gaan maken? De eensgezindheid versterkt en geeft vertrouwen in de toekomst, juist omdat alle partijen zich in deze opzet kunnen vinden. Het werken met de breed samengestelde groep betaalt zich dus uit. Als je aan de deelnemers van deze visietweedaagse vraagt wat voor hen het verschil gemaakt heeft, antwoordt bijna iedereen: de aanwezigheid van de leerlingen. Niet alleen brachten zij een aanstekelijke frisheid en creatieve energie, maar tevens wisten ze inhoudelijke essenties te verwoorden op een manier die anderen ontroerde en kippenvel bezorgde. Op sommige momenten leidde dat tot grappige taferelen, waarbij het groepje dat zijn bevindingen presenteerde net na de leerlingen, een beetje beduusd zei: ‘Wij komen tot dezelfde conclusies als de leerlingen, alleen hebben zij ze veel krachtiger geformuleerd.’

DE ROL VAN DEGENEN OM WIE HET DRAAIT - EN DE KENNIS DIE NODIG IS

Het betrekken van stakeholders bij vragen die er werkelijk toe doen voor de organisatie is essentieel. Maar hoe selecteer je dan de juiste betrokkenen? Wij vinden de volgende vragen nuttig:

- Wie hebben we nodig om nieuwe dingen te leren over ons thema?
- Voor wie is dit uiteindelijk bedoeld?
- Wie moeten er bij zijn als we willen komen tot een ‘configuratie van het geheel’, het hele systeem in de ruimte?
- Wie kan relevante verhalen vertellen over ons centrale thema?

De eindgebruikers (intern of extern, zoals klanten, leerlingen, patiënten) en de ondersteuners (denk aan de financiële afdeling, de administratie, de receptie, de secretaresses, externen of afdelingen waarmee je veel samenwerkt in de keten) zie je misschien snel over het hoofd, maar deze partijen voegen wel degelijk wat toe als je hen als medeonderzoeker betreft. De ideeënstroom is rijker dankzij hun perspectief, en door hun participatie kun je tevens een betere basis leggen voor het uitvoeren van de plannen.

Zo'n brede uitnodiging voelt soms wat contra-intuïtief. Dat heeft alles te maken met je impliciete opvatting over welke kennis nodig is om een vraagstuk op te pakken. In een participatief proces over de opslag van radioactief afval vonden wetenschappers het bijvoorbeeld maar raar dat de initiatiefnemers ook burgers hadden uitgenodigd. 'Wat weten die nu over radioactief afval? Dit is zo'n complexe materie, dat is meer iets voor specialisten en vakmensen.' Deze opmerking is te begrijpen vanuit de veronderstelling dat je moet werken met 'de juiste kennis' aan tafel. In dit geval: wetenschappelijk objectief onderbouwde data. De achterliggende gedachte is dat de wereld om ons heen objectief te kennen valt: er zijn absolute uitspraken te doen over de werkelijkheid.

AI werkt vanuit een andere opvatting over kennis, meer vanuit de vraag: wie heeft relevante verhalen over deze kwestie? Hoe kunnen we een zo rijk mogelijk palet aan perspectieven en kennis bij de zoektocht betrekken? En met de relevante verhalen van alle betrokkenen samen een werkelijkheid creëren die we allemaal het meest aantrekkelijk vinden? In dit geval van het radioactief afval was het hierom juist heel belangrijk om de burgers te betrekken. Niet om hen te vragen naar de juiste opslagtechnieken, want dat is inderdaad niet hun expertise. Maar wel om te horen wat ze belangrijk vonden rond de opslag. Daar kwam een belangrijk criterium uit: 'De opslagoplossing mag niet definitief zijn. Als over vijftig jaar een betere manier van afvalopslag ontwikkeld is, moet het mogelijk zijn om die te implementeren.' Dit criterium kwam voort uit zorg voor toekomstige generaties – hun (achter)kleinkinderen.

Relevante kennis zit vrijwel altijd bij de uiteindelijke gebruikers van een dienst of product. Leerlingen uit ons onderwijs, cliënten in onze zorgorganisaties, klanten in de winkels. Op één of andere manier is het soms spannend om uitgerekend degenen om wie het draait uit te nodigen voor het gesprek en het waarderend onderzoek. En elke keer als organisaties dat juist wel doen, ervaren we dat het de relatie versterkt en dat de oplossingen die eruit voortvloeien, winnen aan kwaliteit.

TERUGBLIKKEN OM EEN STAP TE KUNNEN ZETTEN: DE KRACHT VAN EEN HISTORIELIJN

Bij Appreciative Inquiry werk je vaak op een hink-stap-sprongachtige manier met de factor tijd: je onderzoekt heden, verleden en de toekomst – maar niet noodzakelijkerwijs in die volgorde. Een krachtige manier om met het verleden te spelen, is het maken van een historielijn. Dit helpt een team of groep meteen om de organisatie en het eigen proces als een zich ontwikkelend verhaal te zien, waarin een volgende stap, een volgend hoofdstuk logisch is. Je haalt hiermee veranderenergie naar boven en kweekt zowel zin in als zicht op de toekomst. Hoe werkt dat? En waarom werkt het? We beginnen met een voorbeeld en gaan daarna op de werkvorm in.

EEN TEAM IN DE KNOOP

Het grootste deel van het team zat met de armen over elkaar te wachten tot de teamdag zou beginnen. Aan alles was te zien en te voelen dat de mensen geen hoge verwachtingen hadden, sterker nog: ze hadden eigenlijk helemaal geen zin in de bijeenkomst. De nieuwe teamleider had dat ook al aangegeven – het was zelfs de reden waarom hij de dag had ingelast. De verbinding en samenwerking in het team van zo'n vijftien casewerkers was slecht en iedereen had daar last van, maar niemand voelde zich bij machte het tij te keren. Ook de teamleider had niet helder waar hij wilde beginnen. Het team had een tijdje zonder leidinggevende gewerkt, vanwege uitval van zijn voorganger. Als nieuwe teammanager wilde hij er niet zomaar instappen. De bijeenkomst was voor hem belangrijk om een goede start te maken. We hadden gekozen voor de historielijn als vorm om letterlijk even een aanloop te nemen.

We vroegen de groep om 'op volgorde' te gaan staan: wie was het eerst binnengekomen, wie als laatste en hoe zat het met de mensen ertussenin? Na enig ge-giechel en goedmoedig geplaag over leeftijden stond iedereen uiteindelijk goed. Men maakte groepjes van vier, die zich bogen over de vraag: welke belangrijke dingen heb je samen meegemaakt, als het ware de belangrijke hoofdstukken die in het geschiedenisboek van dit team niet mochten ontbreken. Er ontstonden levendige gesprekken in de groepjes. De anekdotes die ze daar deelden, brachten we in de grote groep samen, op een kamerbrede strook van aan elkaar geplakte flip-overvellen. Al pratend bouwden we de historielijn van het team op. We

deelden verhalen, anekdotes, voorvallen, echt een reconstructie van het geheel. Soms moesten we even op zoek naar een jaartal of de chronologische volgorde van gebeurtenissen. ‘Nee joh, dat was nadat Joyce weg was, ik weet het zeker, we hadden toen toch net die nieuwe bureaus gekregen en daar heeft zij nooit meer aan gewerkt.’ Dat soort feitelijkheden hielpen om er een ander gesprek van te maken.

Gaandeweg werd ons steeds duidelijker in welke situatie dit team was beland. Er waren kippenveldverhalen bij. Van een leidinggevende die ziek werd en later zelfs overleed, een vervanger die een hartaanval kreeg op de werkvloer, budgetten die werden bevroren omdat niemand hun team in het budgetoverleg vertegenwoordigde, gevaarlijke situaties met cliënten (het team werkte met dak- en thuislozen, waaronder veel verslavings- en psychiatrische problematiek), collega’s die uitvielen. En ook positieve gebeurtenissen: een nieuwe collega die het team kwam versterken, een zomer waarin het team eigenlijk onderbemand was en iedereen toch met kunst- en vliegwerk ervoor zorgde dat de cliënten ondersteuning kregen, een cliënt die zijn leven weer op de rails had gekregen en hartverwarmend afscheid kwam nemen. Mensen luisterden aandachtig naar elkaar en hielpen elkaar soms bij het reconstrueren: ‘O, ja, dat weet ik nog en toen zei jij: doe je ook mee?’ Een collega die haar boosheid uitte over de manier waarop ze was behandeld door een interim-manager, en helemaal opgelucht was dat ze kon vertellen hoe ze het had beleefd zonder dat iemand er tegenin ging of haar advies probeerde te geven. De blikken waren ook steeds op de kamerbrede poster gericht, als centraal punt. Dat maakte het een ander gesprek. Mensen praten niet tegen elkaar, maar met elkaar. Voortbouwend.

Twee uur later was de historielijn klaar. We eindigden met een samenvatting van enkele verhaallijnen en de slotvraag: ‘Wat wordt nu het volgende hoofdstuk in de geschiedenis van jullie team?’ Je kon een speld horen vallen toen een oudere, relatief stille collega het als volgt verwoordde: ‘Als ik allemaal zo terughoor wat we hebben meegemaakt en ik zie wat het ons nog steeds doet, dan denk ik: we hebben gewoon teveel voor onze kiezen gehad. Teveel voor welk team dan ook. En in plaats van dat we elkaar gingen ondersteunen, sloeg het ons uit elkaar. We zijn onzeker geworden, angstig en boos, en we zijn op ons eigen eilandje gaan vechten om te overleven of overeind te blijven. Daarbij zijn we elkaar kwijtgeraakt. Onze volgende stap wordt dat we weer naar elkaar toegroeien, elkaar weer meer ondersteunen om de uitdagingen van buiten goed aan te pakken.’ Het team was stil: dit was voor iedereen de spijker op zijn kop.

Onder de indruk van het verhaal en de ontstane gezamenlijkheid namen we afscheid. De week erop zouden we het team weer treffen, om vooruit te kijken. Drie dagen later belde de teamleider ons echter op. Twee van de collega's zouden niet bij die vervolgdag zijn, ze hadden overplaatsing aangevraagd: 'Dit team wil echt een volgende stap maken, maar voor ons is er teveel gebeurd. Ik ben bang dat ik me er niet helemaal in kan geven en dat ik dan de boel frustreer, dat wil ik niet. Liever begin ik opnieuw op een andere plek.' Het maken van de historielijn had hen niet geholpen om zich op te maken voor een volgende stap, zoals de andere collega's, maar juist om zich los te maken en het achter zich te laten. *Oké* productief.

Dit voorbeeld illustreert op veel manieren hoe een historielijn werkt en wat de kracht ervan is. Door samen belangrijke ervaringen te verzamelen, bouwt de groep het eigen verhaal. Dat helpt mensen die er al wat langer zijn om patronen te gaan zien. Bij mensen die nog maar kort bij het team horen, groeit het inzicht en gevoel van eigenaarschap. Bovendien krijgt iedereen overzicht, juist door de wirwar aan verhalen, en kom je op een soort gedeeld punt te staan. Daardoor vormt het gesprek een springplank naar vernieuwing. Mensen snappen beter wat er gebeurt, en krijgen ook zin en meer vertrouwen om te bouwen aan een volgende stap. Om met de Franse dichter Aragon te spreken: 'Ik heb het verleden opnieuw verzonnen om de schoonheid van de toekomst te kunnen zien.'

WERKENDE PRINCIPES

Waarom werkt dit nu zo goed? Een van de kernprincipes achter AI is het poëtisch principe: een organisatie kun je zien als een structuur – maar ook als een zich ontwikkelend verhaal. Een open boek, waaraan iedereen meeschrijft (Cooperrider e.a., 2003). Door zo te kijken, met een geschiedenis en een toekomst, ontstaat eigenaarschap, verbinding en energie om aan de slag te gaan. Van den Berg en collega's, die veel in scholen werken met verhalen, omschrijven het als volgt: 'Het verhaal dat over de school verteld wordt, krijgt diepte als de historie en de toekomstverwachtingen erin doorklinken. Als ouders, leraren of leerlingen het gevoel hebben in een gebouw te wonen, een gebouw dat leeft en een geschiedenis heeft, dan leren en werken zij er graag.' (Fortuyn-van der Spek e.a., 2011).

Door anekdotes te delen, zonder dat je er een conclusie aan hoeft te verbinden of iets hoeft op te lossen, ontstaat in het gesprek met het team ook wat we narratieve ruimte noemen (Kessels, 2002). Een dialoog waarin iedereen onderzoekt wat er is en hoe je nog anders kunt kijken naar de situatie waarin het team zich bevindt. Mensen gaan niet in discussie, geven elkaar geen advies of mening over

de oplossing, hoeven zich niet te verhouden tot een plan of analyse van een ander, maar raken zonder dat het zo voelt in een onderzoekende mindset: wat speelt hier nu eigenlijk? Hoe beleven mijn collega's dit? Wat voor patronen zitten er in onze samenwerking?

Op een vanzelfsprekende manier is die dialoog waardeerend. In de zin dat het er niet om gaat te identificeren wat er fout is gegaan, waar het is misgegaan, of wat er niet werkt of moet veranderen. Bij een historielijn reconstrueer je, alles mag op tafel. Terugkijkend op een situatie is het voor betrokkenen vaak makkelijker om te praten over een incident en hoe verschillende mensen dat hebben beleefd, dan toen de situatie nog actueel was.

Een ander belangrijk principe is dat van continuïteit. Jim Collins liet in zijn boek *Built to last* zien dat succesvolle organisaties heel goed zijn in het doorbouwen. Ze veranderen wel, maar laten altijd de essentie van de organisatie in stand. 'Change is good, but first know what should never change' (Collins, 1994). Weten wat de kern is, is dan heel belangrijk. Een historielijn maken helpt vaak die kern te pakken, op een manier waardoor gedeelde betekenisgeving en begrip van het systeem ontstaat. Een ziekenhuis dat we ondersteunden, ontdekte bij het maken van een historielijn dat ze ooit opgericht waren door nonnen. Het was van oorsprong een ziekenhuis waar de nadruk lag op verzorging en dat was eigenlijk nog steeds het geval. Dit wierp een ander licht op de vraag naar de toekomst en een geplande samenwerking met een academisch ziekenhuis, waarvan de roots lagen in onderzoek en wetenschap.

AANPAK VAN HISTORIELIJN: KLEIN OF GROOT

Bij het maken van een historielijn zijn allerlei variaties mogelijk. De basisvorm is:

- Bepaal de focus en het doel: gaat het om het evalueren van een bepaalde periode? Om een algemene pas op de plaats? Om het voorbereiden van een volgende fase?
- Deelnemers gaan staan op volgorde van toetreding tot de groep – hier gebeurt dikwijls al veel; mensen blijken dit vaak niet van elkaar te weten. En er zit soms een impliciete erkenning in, van ieders plek in het systeem.
- In groepen van drie/vier wisselen mensen anekdotes uit: welk verhaal, welke gebeurtenis mag niet ontbreken als het gaat om de geschiedenis van deze organisatie/dit team/deze projectgroep?

- Alle anekdotes worden in chronologische volgorde op een tijdbalk geplaatst. Mensen vertellen elkaar het verhaal dat erbij hoort.
- Aan het eind reflecteert de groep op vragen als: wat leren we hiervan? Welke lijnen zien we? Wat gaat nu de volgende stap zijn, wat is aan de orde?

De groep kan groot of klein zijn, je kunt hier twee uur of een hele dag aan werken; de keuzes zijn afhankelijk van context en doel. En het is belangrijk de werkvorm daarop toe te snijden (Bunker & Alban, 1997). Je kunt er ook voor kiezen om het niet op één enkel moment te doen, maar er een onderzoek van te maken, waarbij je een grote groep in de organisatie betreft. Gezamenlijk maak je dan een *learning history* (Smid c.s., 2006). Maar ook het omgekeerde is mogelijk: een historielijn in je eentje maken. Een voorzitter van het college van bestuur van een grote school voor beroepsonderwijs (ROC) besloot om een managementconferentie over de meerjarenvisie van de school te beginnen met het ontstaansverhaal van het ROC – compleet met oude dia's en artefacten (zoals kladblokken en briefpapier). Dit samenwerkingsverband bestond uit vijf rechtsvoorgangers die niet graag wilden fuseren, maar dat om te overleven uiteindelijk toch deden. Ze hadden in het begin een soort verstandshuwelijk (samen staan we sterker dan alleen) en een wederzijdse afspraak dat ze elkaar niet zouden proberen te veranderen. Acht jaar later was de voorzitter op zoek naar meer verbinding en wilde hij gaan sturen op 'werken als één school'. En juist doordat hij in zijn openingsverhaal naar boven haalde dat de school bestond uit vijf oorspronkelijk zeer autonome instituten, was de groep leidinggevend en heel ontvankelijk voor. Vanwege het vertrouwen dat hij snapte welk samenwerkingsverband ze vormden en dat de waarde van autonomie intact zou blijven, ontstond er meer ruimte om de gezamenlijkheid en verbinding te onderzoeken. Ook *dat* is het benutten van de kracht van een historielijn.

APPRECIATIVE INQUIRY IN DE DAGELIJKE PRAKTIJK VAN MANAGERS

Of het nu gaat om vernieuwingen die je vanuit je eigen visie aanzwengelt, verbeterideeën die uit je team opkomen of processen die organisatiebreed worden ingezet: werken aan team- en organisatieontwikkeling is aan de orde van de dag in je werk als leidinggevende.

Appreciative Inquiry is een onderzoekende, op samenwerking en energie gerichte manier van werken aan verandering die de laatste jaren in Nederland en Vlaanderen steeds meer vaste grond onder de voeten krijgt. Deze benadering stelt je in staat met de betrokken medewerkers (en zelfs met klanten of andere externe partijen) te werken aan grotere en kleinere verandervragen op de werkvloer.

Dit praktijkgerichte boek bevat zowel theoretische achtergronden van Appreciative Inquiry als praktische handreikingen en actuele voorbeelden uit de praktijk.

De auteurs zijn allen verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*, een adviesbureau op het gebied van leren, ontwikkelen en organisatieverandering. Saskia, Luc en Joeri ondersteunen leidinggevenden, teams en organisaties met ontwikkelvragen. Appreciative Inquiry is daarbij voor hen een belangrijke inspiratiebron.



NUR 801



Boom

academicservice.nl
boomuitgeversamsterdam.nl